

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
División Académica de Educación y Artes

**“INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA OPERATIVIDAD DEL
PROGRAMA DE ACCIÓN TUTORIAL EN UN PLANTEL DE COBATAB”**

TESIS

Para obtener el Grado de:

MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA

Presenta:

Lic. María Elodia Zurita Argáez

Director de Tesis:

Dr. José Concepción Aquino Arias

Codirectora de Tesis

Dra. Maritza Concepción Baños Everardo

Villahermosa, Tabasco

Febrero, 2021



UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



División
Académica
de Educación
y Artes



COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

REF: DAEA/151/2021

Villahermosa, Tabasco; 10 de marzo de 2021

Dra. Leticia Palomeque Cruz
Directora de Servicios Escolares
Presente

En conformidad con lo establecido en el Artículo 87 del Reglamento de Titulación de la UJAT, le comunico a usted que el **Dr. José Concepción Aquino Arias** (Director) y la **Dra. Maritza Concepción Baños Everardo** (Coordinadora) dirigieron y supervisaron el trabajo recepcional "Tesis" denominado: **"INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA OPERATIVIDAD DEL PROGRAMA DE ACCIÓN TUTORIAL EN UN PLANTEL DE COBATAB"**. Elaborado por la **C. María Elodia Zurita Argáez**. Egresada de la Maestría en Gestión Educativa. El jurado para el examen profesional de la misma (Dra. Rosa Cornelio Landero, Dra. Maritza Concepción Baños Everardo, Dr. José Concepción Aquino Arias, Dra. Asbinia Suarez Ovando, Dra. Jacinta Hernández Pérez) le revisaron y señalaron las modificaciones necesarias para dicho trabajo y que la interesada ha llevado a cabo. Por lo tanto, puede imprimirse.

Para los trámites correspondientes, en mi particular, aprovecho la ocasión para desearle éxito profesional.

Atentamente

M.A.E.E. Thelma Leticia Ruiz Becerra
Directora

C.c.p Lic. Maribel Valencia Thompson. -Jefe del Depto. De Certificación y Titulación de la UJAT
Archivo

CARTA AUTORIZACIÓN

La que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco para que utilice tanto física como digitalmente el Estudio de Caso denominado:

"Intervención para mejorar la operatividad del Programa de Acción Tutorial en un plantel de COBATAB"

de la cual soy autora y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco del Estudio de Caso antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación del Estudio de Caso mencionado y para los fines estipulados en éste documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco; a los veinticuatro días del mes de marzo del año 2021.

AUTORIZO



Lic. María Elodía Zurita Argáez
MATRÍCULA:182J27001

Dedico a:

Mi esposo

Salvador Octavio Aguilar Martínez

Mis hijos

Dayner Alejandro Aguilar Zurita

Dayner Fernando Aguilar Zurita

Por su amor y su apoyo incondicional

La memoria de mi padre

Dayner Zurita Pimienta

Agradezco a:

Dios, Señor Nuestro y a su amado hijo Cristo Jesús

mi esposo y a mis hijos: Salvador, Alex y Fer

mis compañeros de trabajo: Dr. Cabyth, Lic. Miguel Ángel, MVZ. Juan
Maestras: Lore, Elizabeth, Yuriana

Maestros: Fredy, Antonio

mi Director y Co-director de tesis: Dr. Aquino y Dra. Maritza

mis tutoras: Dra. Sanlúcar y Dra. Cornelio

mis profesores: Dr. Chan, Dr. Cerino, Dr. Santiago, Dra. Suárez,
Dra. Ramos, Dra. Morales, Dra. Palmeros, Dra. Dzib,
Dr. Gómez.

mis compañeros: Alfredo, Estefi, Teresita, Lizeth, Oralia, Isa, Lupita,
Rocío y Siomaris.

mí persona: María Elodia Zurita Argáez

Todos de un modo u otro contribuyeron para el logro de esta meta.

Dios bendiga a todos, en nombre de nuestro Señor Jesús Cristo.

Introducción	12
Capítulo I. Contextualización y Problematicación	15
Conocimiento del Contexto de Actuación	15
Descripción de la Escuela	18
El Problema Inicial	21
La Escuela y su Dinámica	24
Sustento Legal (Análisis normativo del Programa de Acción Tutorial)	25
Fundamentación Institucional del Programa de Acción Tutorial	28
La Dimensión	29
Capítulo II. El abordaje metodológico	32
Tipo de investigación (Investigación Acción)	32
Modalidad Investigación Acción Participativa	33
Características y objetivos	34
Modelo de Investigación Acción	36
Capítulo III. El diagnóstico	37
Justificación del diagnóstico	37
Fases de diagnóstico	38
Objetivo del diagnóstico	43
Equipo de Trabajo	44
Identificación de los participantes potenciales	46
Establecimiento de las necesidades de información y los materiales de apoyo	47
Pregunta guía del diagnóstico	49
Selección y diseño de las herramientas del diagnóstico	49
La entrevista en la investigación cualitativa	53
Aplicación de la entrevista focal	54
Socialización del proyecto	56
Resultados del diagnóstico	57
Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	58
Análisis de los resultados del diagnóstico	63
Socialización de la información	63

Establecimiento de prioridades	63
Toma de decisiones para la aplicación de la estrategia	67
Capítulo IV. Fundamentación teórica para la intervención	70
Revisión de trabajos de Investigación sobre Programas de Tutorías en Instituciones Educativas.	70
Clarificación conceptual	73
El concepto Acción Tutorial	73
Concepto de taller	74
Utilidad del taller	76
Bases para elaborar un taller	76
Capítulo V. Diseño e implementación de la intervención	79
Enunciación de la hipótesis	79
Referentes teóricos que sustentan el proyecto de intervención	80
Propósito central de la intervención	82
Objetivos	83
Descripción general de la intervención	84
Plan de intervención	85
Ciclos de intervención	86
La Planeación Estratégica	91
Proceso de implementación: Primer ciclo. Taller de sensibilización del PAT	94
Lo ocurrido, seguimiento de la estrategia del proceso de implementación	94
Aplicación de la intervención	99
La valoración	100
Capítulo VI. Evaluación de la intervención	103
Disfunciones y alternativas	103
Informe global de evaluación	103
Definición del concepto de evaluación	104
Diseño de los instrumentos para la evaluación	105
La encuesta como técnica de evaluación	106
El contenido de la encuesta	112

	7
La estrategias didácticas y otros aspectos a considerar	113
La valoración del gestor hacia su gestión	117
Reflexiones del capítulo	120
Capítulo VII. Difusión de la intervención e institucionalización	122
Socialización de resultados	122
Incorporación en la cultura	123
Conclusiones	126
I. Crecimiento como gestor y como persona en el proceso	126
II. Aprendizajes conceptuales y procesuales como gestor	127
III. Aprendizajes del método de gestión	127
Apéndices	129
Anexos	145
Referencias	155

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Lista de Tablas

Tabla 1. Porcentaje de reprobación general del Plantel 37 en el ciclo A/B 2018	24
Tabla 2. Procedimiento del diagnóstico	42
Tabla 3. Protocolo del Programa de Acción Tutorial	48
Tabla 4. Guía de la entrevista semi-estructura	54
Tabla 5. Guía de preguntas de la entrevista grupal	55
Tabla 6. Concentrado de los resultados de las entrevista semi-estructurada	57
Tabla 7. Concentrado de los resultados de las entrevista grupal	58
Tabla 8. Análisis FODA del problema	61
Tabla 9. Matriz FODA de las estrategias de la problemática	62
Tabla 10. Valoración de estrategias susceptibles de aplicación	64
Tabla 11. Dimensión Académico Curricular	65
Tabla 12. Estándares de la dimensión organizativa	68
Tabla 13. Establecimiento de la hipótesis de acción	80
Tabla 14. Procedimiento de la ejecución del Plan de Intervención	84
Tabla 15. Plan de Intervención	86
Tabla 16. Estrategia de intervención: Presentación del Taller	89
Tabla 17. Programa del Taller	90
Tabla 18. Proyección de propósitos	93
Tabla 19. Ejecución del Taller Día 1	96
Tabla 20. Ejecución del Taller Día 2	98
Tabla 21. Clasificación de escalas de medición	108
Tabla 22. Instrumento de evaluación del taller	110
Tabla 23. Dimensiones presentes en la evaluación de la estrategia	111
Tabla 24. Lista de cotejo de auto evaluación	119

Lista de Figuras

Figura 1. Distribución de planteles de COBATAB en el territorio tabasqueño	15
Figura 2. Distribución de EMSAD en el territorio tabasqueño	15
Figura 3. Áreas Propedéuticas de Series	17
Figura 4. Ubicación del Plantel 37 COBATAB	18
Figura 5. Geolocalización del Plantel 37 COBATAB	19
Figura 6. Organigrama del Plantel No. 37	20
Figura 7. Esquema del Protocolo de Ejecución del Programa de Acción Tutorial	22
Figura 8. Las dimensiones de la gestión escolar	30
Figura 9. Espiral de ciclos de la investigación	34
Figura 10. Esquema de la primera etapa del diagnóstico: La Percepción	39
Figura 11. Esquema de la segunda etapa del diagnóstico: La Priorización	41
Figura 12. Equipo de trabajo	45
Figura 13. Esquema del beneficiado directo del Programa de Acción tutorial	51
Figura 14. Esquema de los Dos Ciclos de la Intervención	88
Figura 15. Etapas de preparación de la estrategia de intervención	92
Figura 16. Memoria fotográfica día 1 del taller	98
Figura 17. Memoria fotográfica día 2 del taller	99
Figura 18. Memoria fotográfica segundo ciclo de intervención	100
Figura 19. Memoria fotográfica segundo ciclo de intervención	100
Figura 20. Proceso básico de evaluación	106
Figura 21. . Gráficas resultados de los planteamientos 1, 2, 3 y 4.	112
Figura 22. Gráfica resultados de los planteamientos 5, 6, 7, 8, 9 y 10.	114
Figura 23. Gráfica resultados de los planteamientos 11, 12, 13 y 14.	116
Figura 24. Esquema del proceso de socialización del proyecto	123

Apéndices**129**

Apéndice A. Guía Entrevista Semi-estructurada a profundidad	129
Apéndice B. Memoria fotográfica de entrevista a ex - Tutores Escolares	129
Apéndice C. Memoria fotográfica entrevista a Tutores Grupales/Disciplinar	129
Apéndice D. Memoria fotográfica entrevista a directivos	130
Apéndice E. Guía de Entrevista Grupal	130
Apéndice F Memoria fotográfica de entrevista Grupal	130
Apéndice G. Galería fotográfica de actividades del diagnóstico	131
Apéndice H. Vaciado de datos producto de entrevistas	131
Apéndice I. Tabla de frecuencia de resultados	143
Apéndice J. Análisis FODA de la problemática	143

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Anexos	145
Anexo 1.- Nombramiento como Tutor Escolar del Plantel	145
Anexo 2.- Minuta de acuerdo con el equipo de trabajo	145
Anexo 3.- Invitación y programa del Taller	145
Anexo 4.- Anexo 4. Material de apoyo al PAT que se generó con base al Manual para Prevenir los Riesgos del Abandono Escolar. SEMS, SEP (2014). IEPSA. D.F. México	146
Anexo 5.-Constancia de participación en Congreso “Foro Regional de Intervención Educativa” septiembre 2019	154
Anexo 6.- Anexo 6.-Constancia de curso “Tutorías” enero 2019	154
Anexo 7.- Curso-taller: “Proyectos de intervención para la atención a la problemática escolar” julio 2019	154
Anexo 8.- Artículo publicado como parte del proceso la revisión documental julio 2020	154

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Introducción

La importancia de la debida ejecución del Programa de Acción Tutorial se plantea como un factor sustancial en el abatimiento de los índices de deserción. Con base en esta premisa se inicia este proyecto de investigación de corte cualitativo desarrollado según el Método de la Investigación Acción Participativa, que busca en primera instancia y como objetivo inicial, identificar los factores que provocan que el Programa de Tutorías del Colegio de Bachilleres no esté alcanzando los resultados deseados.

Los resultados obtenidos en el presente trabajo, evidenciaron la multi-factorialidad de eventos que pueden incidir negativamente en la aplicación del Programa de Tutorías, sin embargo, esto no impide que se pueda establecer una estrategia con dos líneas de acción para mejorar su aplicación. El Método de Investigación a seguir, así como contar con un esquema de ejecución espiral, permite que las opciones de solución a la problemática puedan ser aplicadas, corregirla y de nueva cuenta se pueden replantear y volver a aplicar para ser corregidos o cambiados de ser necesario, en un proceso de mejora continua.

La importancia de proveer los elementos que favorezcan el Programa de Tutorías en los planteles educativos del nivel Medio Superior es una situación de carácter primordial, debido a que se estima que contribuirá a bajar los índices de reprobación y deserción que en el país es de los porcentajes más altos.

El trabajo de intervención está conformado por siete capítulos. En el primero, se identifican las características del entorno educativo donde se realiza el proyecto de investigación y se realiza una primera visualización del problema en cuestión.

En el capítulo segundo, se clarifica el método de investigación aplicado, tipos y modalidad de investigación. Es en el capítulo tercero, la realización del diagnóstico es lo que permite el planteamiento de una estrategia adecuada y pertinente al lograr la identificación de los factores que inciden en la ejecución del Programa de Tutorías; así mismo, es la realización del diagnóstico la que también da la oportunidad de elegir la problemática que es más viable de abordar para mejorar, dependiendo de las posibilidades de acceso de los directivos y del Gestor Educativo, así como determinar su posibilidad de efectividad y de esta manera atender de manera eficiente tanto el objetivo general como los particulares, al mismo que tiempo que se identifican aquellos que quedan fuera de la acción estratégica del Gestor Educativo o del equipo de trabajo.

En el capítulo cuarto se pone en contexto al proyecto en relación con otras investigaciones realizadas y además, se especifican las características de la estrategia que se aplica como medida de solución.

La intervención en el entorno de la realización del proyecto, es el fin último de la Investigación Acción Participativa, y también es el objetivo final del proyecto de investigación. Es en el capítulo quinto donde se detalla paso a paso el proceso que siguió la intervención con una presentación objetiva de los aciertos y/o las fallas que se presentaron durante el proceso de aplicación de la estrategia.

El capítulo sexto presenta la evaluación del proyecto desde la óptica de las personas que fueron sujetos de la intervención, así como del propio Gestor Educativo, quien es el primer interesado en obtener resultados reales y verdaderos.

El capítulo séptimo, se puede apreciar la relevancia de la socialización del proyecto y cómo ésta es de suma importancia y se debe realizar a lo largo de proceso del proyecto de intervención por diversas razones, la principal es por la esencia misma que define los proyectos de intervención

participativa, donde todos los sujetos miembros de la comunidad en la que se realiza el proyecto deben estar involucrados y al tanto del avance, así como de los efectos o logros que implica la realización del proceso de intervención en curso.

Es la conclusión la que da la oportunidad de realizar un análisis profundo de lo que significó en lo particular y lo general la ejecución del proyecto y los beneficios obtenidos o en su defecto, aquellos datos que no resultan favorables en el desempeño de la aplicación del Programa de Tutorías en el plantel contexto de la aplicación del proyecto.

Por último, la autoevaluación que efectúa el Gestor Educativo y responsable del ejercicio de su desempeño así como de la misma investigación, es probablemente una de las acciones más difíciles de realizar, por la facilidad que tienen las personas de ser demasiado exigentes consigo mismas y sentir que no se cumplen con las expectativas o por el contrario, se puede caer en el lado opuesto de la moneda y ser demasiado condescendiente, incurriendo en una situación de falta de ética que podría quitarle la credibilidad al proceso de investigación.

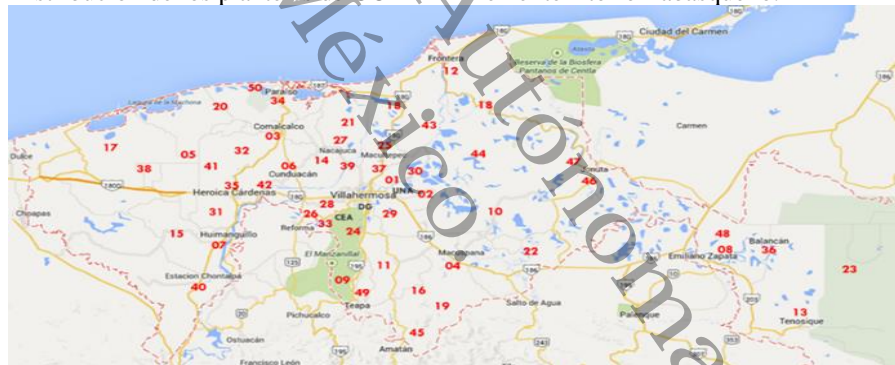
Capítulo I. Contextualización y Problemática

Conocimiento del Contexto de Actuación

El Colegio de Bachilleres, es un organismo público descentralizado creado en la década de los 70's por decreto presidencial; imparte estudios a egresados del nivel básico (secundaria), los prepara para el trabajo a nivel técnico y para dar continuidad a sus estudios universitarios; presenta dos modalidades de estudio: escolarizada y semi-escolarizada. Está adherido a la Subsecretaría de Educación Media Superior, dependiente de la Secretaría de Educación Pública.

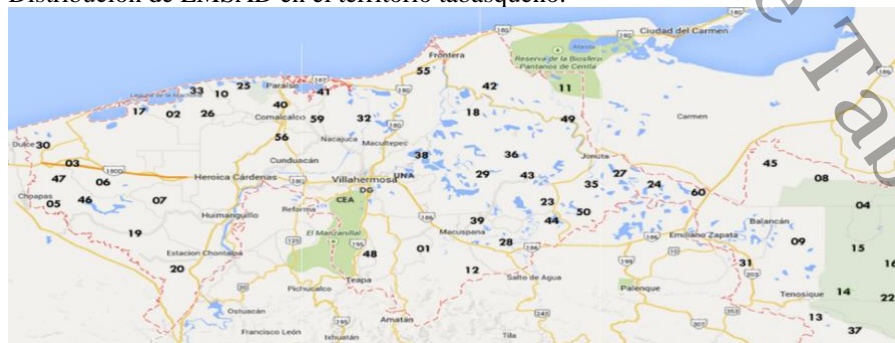
El Colegio de Bachilleres de Tabasco pertenece a este subsistema, cuenta con 51 planteles y 60 centros de Enseñanza Media Superior a Distancia (EMSAD) distribuidos en el territorio tabasqueño (Figura 1 y 2):

Figura 1.
Distribución de los planteles de COBATAB en el territorio Tabasqueño.



Nota: Tomado de Portal COBATAB, 2019.

Figura 2.
Distribución de EMSAD en el territorio tabasqueño.



Nota: Tomado de Portal COBATAB, 2019.

Es importante destacar que la matrícula total del Plantel 37 para los ciclos escolares 2018B y 2019A, es de 479 alumnos, distribuidos en ambos turnos, de acuerdo a la información proporcionada por el Departamento de Control Escolar.

El Colegio de Bachilleres de Tabasco tiene por objetivo impartir e impulsar la Educación Media Superior en el estado mediante dos modalidades con características propedéuticas, formando integralmente al estudiante con los conocimientos que le permitan comprender y actuar sobre la realidad; se rige bajo La ley Orgánica del Organismo Público Descentralizado, aprobada por el Congreso del Estado de Tabasco (2018). En la institución, la conducta de los estudiantes es regida por el Reglamento Interior del Colegio de Bachilleres de Tabasco.

Algunos de los elementos que reflejan los procesos de institucionalización de una organización son la Misión, la Visión y los Valores. El COBATAB, como institución educativa, tiene la Misión de “Formar jóvenes y adultos aptos para el desarrollo global y la formación académico superior”; dicha Misión se fundamenta en los Valores Institucionales: responsabilidad, honestidad y solidaridad. Como complemento de lo anterior, la Visión del COBATAB es “Ser líderes de la Educación Media Superior en el país, del que egresen individuos éticos, competentes y sensibles a su entorno social y global”. Estas premisas son el fundamento de los lineamientos que rigen el quehacer normativo de la institución.

La oferta educativa contenida en Plan de Estudios del COBATAB está dividida en las siguientes áreas del conocimiento: Matemáticas, Ciencias Naturales, Ciencias Histórico Sociales, Ciencias Naturales, Lenguaje y Comunicación, Metodología, y Filosofía; en lo que se refiere a Capacitación para el Trabajo, ofrece las siguientes opciones o áreas terminales: Administración de Recursos Humanos, Informática y Contabilidad (Figura 3). Los estudiantes deben elegir una de las opciones según el interés o afinidad hacia alguna de estas. Es necesario precisar que todo estudiante

egresado del COBATAB obtiene un certificado de estudios con validez oficial en el país y el extranjero.

Figura 3.
Áreas Propedéuticas de Series.

SERIE I QUÍMICO-BIOLÓGICO	QUINTO SEMESTRE				SEXTO SEMESTRE			
	CLAVE	ASIGNATURA	H	C	CLAVE	ASIGNATURA	H	C
	A5SQ	TEMAS SELECTOS DE QUÍMICA I	3	6	A6SQ	TEMAS SELECTOS DE QUÍMICA II	3	6
	A5SB	TEMAS SELECTOS DE BIOLOGÍA I	3	6	A6SB	TEMAS SELECTOS DE BIOLOGÍA II	3	6
	A5SD	CIENCIAS DE LA SALUD I	3	6	A6SD	CIENCIAS DE LA SALUD II	3	6
	A5SO	SOCIOLOGÍA I	3	6	A6SO	SOCIOLOGÍA II	3	6
			12	24			12	24
SERIE II FÍSICO - MATEMÁTICO	QUINTO SEMESTRE				SEXTO SEMESTRE			
	CLAVE	ASIGNATURA	H	C	CLAVE	ASIGNATURA	H	C
	A5SF	TEMAS SELECTOS DE FÍSICA I	3	6	A6SF	TEMAS SELECTOS DE FÍSICA II	3	6
	A5CD	CÁLCULO DIFERENCIAL	3	6	A6CI	CÁLCULO INTEGRAL	3	6
	A5DI	DIBUJO I	3	6	A6DI	DIBUJO II	3	6
	A5PE	PROBABILIDAD Y ESTADÍSTICA I	3	6	A6PE	PROBABILIDAD Y ESTADÍSTICA II	3	6
			12	24			12	24
SERIE III ECONÓMICO - ADMINISTRATIVO	QUINTO SEMESTRE				SEXTO SEMESTRE			
	CLAVE	ASIGNATURA	H	C	CLAVE	ASIGNATURA	H	C
	A5AN	ADMINISTRACIÓN I	3	6	A6AM	ADMINISTRACIÓN II	3	6
	A5EC	ECONOMÍA I	3	6	A6EC	ECONOMÍA II	3	6
	A5MA	MATEMÁTICAS FINANCIERAS I	3	6	A6MA	MATEMÁTICAS FINANCIERAS II	3	6
	A5CM	CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN I	3	6	A6CM	CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN II	3	6
			12	24			12	24
SERIE IV HUMANIDADES Y CCS. SOC.	QUINTO SEMESTRE				SEXTO SEMESTRE			
	CLAVE	ASIGNATURA	H	C	CLAVE	ASIGNATURA	H	C
	A5SL	SOCIOLOGÍA I	3	6	A6SL	SOCIOLOGÍA II	3	6
	A5DR	DERECHO I	3	6	A6DR	DERECHO II	3	6
	A5CO	CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN I	3	6	A6CO	CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN II	3	6
	A5CS	CIENCIAS DE LA SALUD I	3	6	A6CS	CIENCIAS DE LA SALUD II	3	6
			12	24			12	24

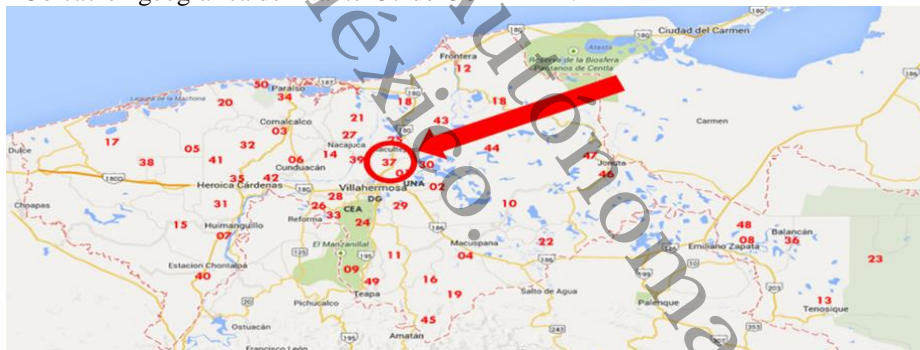
Nota: Tomado del Portal COBATAB, 2019.

Descripción de la escuela

El Plantel 37 pertenece al subsistema de Colegio de Bachilleres de Tabasco (COBATAB) (Fig. 5), de la Villa Macultepec, Centro (Fig. 6), con clave de registro oficial 27ECB0041; está ubicado en la calle Agapito Jesús y José Nicomedes Ramón. Labora en dos turnos: matutino y vespertino.

Macultepec, nombre de origen chontal que significa “Lugar de cinco lomas”; es la segunda localidad más importante del municipio del Centro Tiene una población de 6, 485 habitantes (INEGI, 2016, consultado el 22 de septiembre de 2019, de www.inegi.org.mx); se localiza en la parte noroeste del municipio de Centro, a 20 km de la ciudad de Villahermosa, por la carretera federal que une a esta con el puerto de Frontera, según se muestra en la Figura 4.

Figura 4.
Ubicación geográfica del Plantel 37 de COBATAB.



Nota: Tomado de Google Maps, 2019.

El Plantel 37 cuenta con: servicios públicos (luz, agua y drenaje) 1 dirección, 11 salones, 1 laboratorio multidisciplinario (física-química, biología, ecología), 1 laboratorio de informática, 1 biblioteca, 1 oficina de control escolar, cafetería, áreas verdes, área para estacionamiento y plaza cívica techada.

Figura 5.
Geolocalización del Plantel 37 COBATAB.

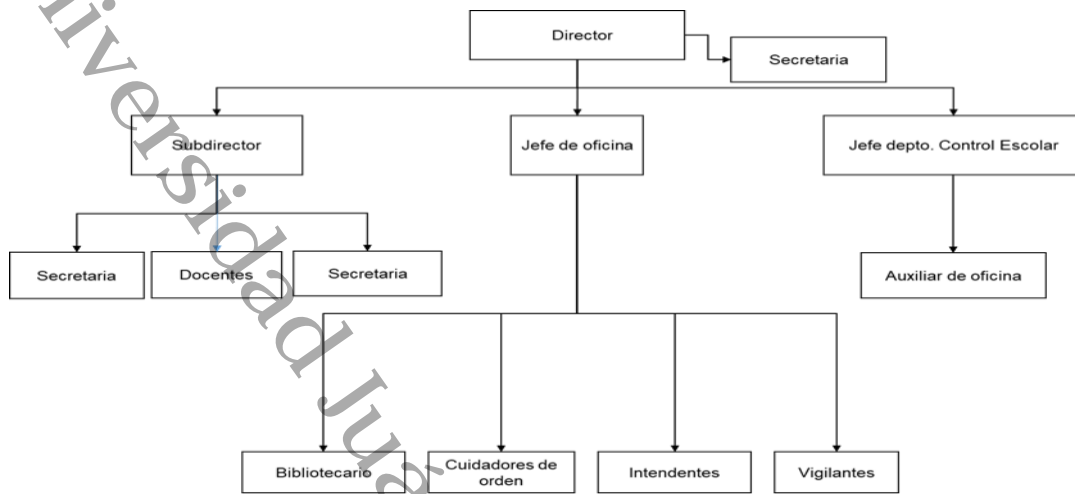


Nota: Tomado de Google Maps, 2019.

El organigrama del Plantel 37 representa la plantilla del personal que labora en el plantel, misma que está conformada por: 1 Director, 1 Subdirector académico, 1 Jefe de oficina, 1 Jefe de Control escolar, 13 docentes y 4 docentes interinos, 2 encargado de laboratorio de física-química, 2 bibliotecarios, 3 encargados de orden, 3 intendentes, 2 vigilantes y 4 administrativos interinos (Figura 6).

En el aspecto de recursos económicos con lo que cuenta el plantel estos son muy limitados; aunque tiene la infraestructura del servicio de internet no tiene tal servicio; los materiales y sustancias para trabajar en el laboratorio multidisciplinario son escasos; el centro de cómputo tienen 40 computadoras; además 5 proyectores útiles para el desarrollo de las actividades del docente, área de fotocopiado y servicio de control escolar.

Figura 6.
Organigrama del plantel No. 37 de COBATAB.



Nota: Tomado de la Dirección del plantel 37, 2019.

El mayor reto que tienen los sistemas educativos de todos los niveles es lograr que todos los alumnos que ingresan a sus sistemas sean los mismos que egresan, pero esta meta no se cumple, se tiene un porcentaje significativo de estudiantes que abandonan sus estudios, siendo en el nivel de bachilleres donde se registra el porcentaje más alto de deserción escolar.

Las causas por las que se produce este fenómeno son muy variadas, desde problemas personales, familiares, económicos hasta de aprovechamiento o rezago de aprendizaje; debido a esta problemática, se crea el Programa de Acción Tutorial que comprende dos líneas de acción: el Plan de Alerta Temprana y el Plan de Acción Tutorial que se identifica como PAT en el desarrollo del presente proyecto de intervención, con la finalidad de dar mayor claridad y comprensión al trabajo de investigación. Este programa se aplica en todos los planteles del subsistema de bachilleres del país; y para su implementación se imprimió el “Manual de Tutorías” integrado por doce cuadernillos que contienen: estrategias de enseñanza, temas para abordar con los estudiantes durante las Tutorías

Grupales y técnicas de aprendizaje, así como sugerencias para los orientadores. Ésta información fue diseñada para coadyuvar en la problemática de la deserción y reprobación escolar.

El procedimiento para implementar el PAT debe seguir los siguientes pasos:

El Director y Subdirector del plantel designan quienes se desempeñan como: Tutor Escolar, Tutores Grupales y Tutores Disciplinarios; la designación debe formalizarse por medio de un nombramiento por escrito; al mismo tiempo se integra el Sub-Comité Contra El Abandono Escolar, es decir, quedan cubiertas las dos líneas de acción del Programa de Acción Tutorial con el personal acreditado con la función que cada uno debe desempeñar.

El Director del plantel convoca a reunión al comité tutorial en la que se formaliza la instalación de este y una minuta de trabajo que se aplicará contra el abandono escolar. El acta de integración quedará bajo resguardo del Tutor Escolar. El subcomité debe realizar un diagnóstico escolar, que debe de responder a las condiciones para garantizar la instalación del Programa de Acción tutorial: El documento debe establecer los acuerdos generados a partir de la realización del diagnóstico. Con base en este documento, se debe estructurar el plan a seguir en el siguiente período lectivo.

El problema inicial

El incremento en los problemas de deserción y los altos índices de reprobación llevó al Colegio de Bachilleres a crear el Programa de Acción Tutorial que pretende en primera instancia, bajar los índices de reprobación y además disminuir la deserción escolar.

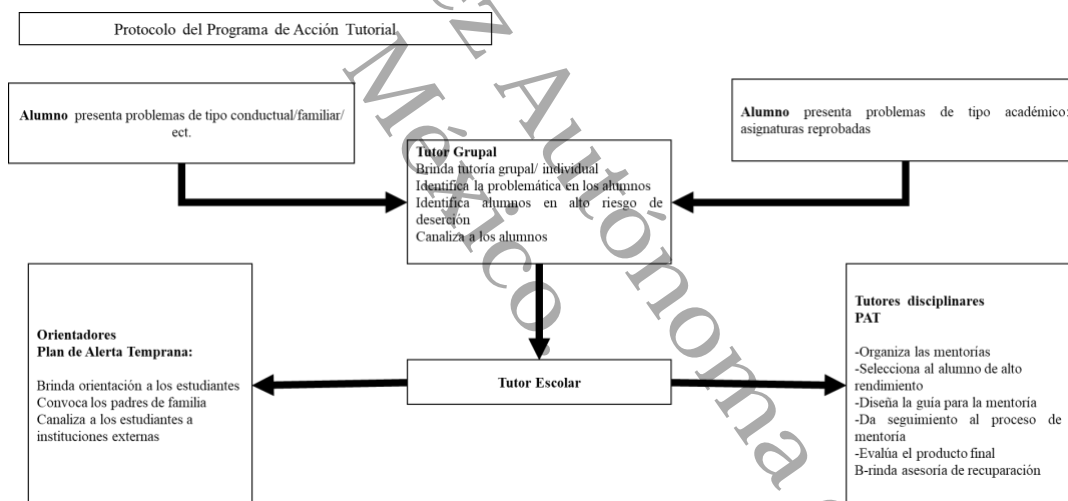
El Programa de Acción Tutorial en sí mismo, es una estrategia que se conformó en un programa estructurado completo; su óptima aplicación daría atención a casi todos los factores que inciden y contribuyen en las causas que provocan la reprobación y deserción de los estudiantes. Para que funcione de manera correcta y completa requiere de la participación de todos los elementos que

forman el colectivo educativo y necesita también de la participación de los padres de familia para su efectiva realización.

El Programa de Acción Tutorial contempla una serie de pasos a seguir para combatir los números rojos de las estadísticas; promueve dentro de su proyección acciones que involucran al Director del plantel, Subdirector, Tutor Escolar, Tutor Grupal, Tutor Disciplinarios, Orientadores, mentores, estudiantes y a los padres de familia, cuya participación se considera muy importante. Este Plan de Acción Tutorial se implementó en los Colegios de Bachilleres desde hace tres años; el Plantel 37, se adhiere a este proyecto como todos los planteles adscritos al subsistema de bachilleres.

Figura 7.

Esquema del Protocolo de Ejecución del Programa de Acción Tutorial.



Nota: Elaboración propia.

El Programa de Acción Tutorial tiene dos líneas de acción, como se ilustra en el esquema 2, que deben aplicarse de manera paralela: el Plan de Alerta Temprana que se atiende a través del comité “Yo no abandono” enfocado a dar a acompañamiento y apoyo emocional que pudieran requerir los estudiantes; esta línea de acción está a cargo de los orientadores. La otra línea, que identificamos como PAT está enfocada en dar atención a los estudiantes que tienen problemas de aprendizaje,

aprovechamiento o reprobación; esta se debe realizar a través de mentorías entre pares, coordinadas por el Tutor Grupal, Tutor Escolar y el Tutor Disciplinar, es decir, el Tutor Disciplinar elige a los estudiantes con alto nivel de aprovechamiento para ayudar a los estudiantes que tienen problemas de reprobación en las asignaturas.

La ejecución del Programa de Acción Tutorial, en ambas líneas, inicia su proceso con el Tutor Grupal, porque él está en contacto directo con los alumnos. El Tutor Grupal decide, aplicando su juicio y experiencia la atención que dará al alumno: ya sea que él mismo le de la atención o lo canalice al Tutor Escolar o al Orientador, si no se considere apto para dar solución a la problemática que manifieste el alumno.

En el caso de que un estudiante manifieste problemas de bajo aprovechamiento, el Tutor Grupal debe canalizarlo con el Tutor Escolar; a su vez, éste debe pasar al Tutor Disciplinar quien organiza las mentorías, buscando a los estudiantes de alto rendimiento que estén dispuestos a brindar acompañamiento al compañero en situación de riesgo. Es en este punto donde el PAT tiene problemas de ejecución por diversas razones:

Primero, las mentorías deben ser coordinadas por los Tutores Disciplinarios a través de los Tutores Grupales, pero existe mucha dificultad en cuadrar los tiempos de los maestros porque no todos los docentes son de tiempo completo; los que tienen asignadas pocas horas de clases no permanecen mucho tiempo en el plantel porque deben de presentarse en otro trabajo. Segundo, los estudiantes son otro factor; si sus horarios no coinciden con los del Tutor Grupal o Disciplinar, se retiran y no buscan recuperarse en la asignatura que afecta su desempeño académico.

Tercero, los docentes no reciben capacitación al momento de ser designados como Tutores Grupales o Disciplinarios o Tutor Escolar, por lo que no tienen claras las actividades que deben de realizar. Al iniciar el semestre, se les entrega un nombramiento que los acredita como Tutores de

Grupo, Disciplinarios o Escolar, así como los formatos y la información necesaria para dicha función. El Programa de Acción Tutorial es una estrategia completa integral bien estructurada, sin embargo, en el plantel su aplicación se ha realizado de manera parcial, por lo que no logra su consolidación, evidenciado esto en los índices de reprobación y deserción escolar en los que se puede apreciar que no reportan variaciones sensibles a pesar de que el programa se instituye conforme a la normatividad del mismo y se realizan los debidos nombramientos; por el contrario, los índices de reprobación han aumentado (Tabla 1). Acorde a lo anterior, el problema que se observa de manera preliminar es:

El Plan de Acción Tutorial no ha cumplido con los objetivos enunciados en el documento que lo instituye como una estrategia de intervención para la mejora de los resultados de egreso en la Educación Media Superior.

Tabla 1.
Porcentaje de reprobación general del Plantel 37 en el ciclo A/B 2018.

Período	% Turno Matutino	% Turno Vespertino	% Global
Período 2018 A	27.6	40.6	30.2
Período 2018 B	39.2	52.4	41.8

Nota: Elaboración propia con base en datos de Control Escolar, marzo 2019.

La escuela y su dinámica

Es posible afirmar que la línea del PAT relativa a los Tutores Disciplinarios que deben promover las mentorías entre iguales para la mejora del aprovechamiento escolar no se cumple, porque no se tienen registros de las actividades de mentorías que comprende el cumplimiento de esta línea, es decir, no existen los expedientes que evidencien el seguimiento de este proceso. Es pertinente asentar que los docentes tienen en su haber los formatos que emanan del mismo Manual del PAT.

La subdirección entrega los formatos a los tutores grupales.

Los tutores para ser designados en esta función deben reunir ciertas características que el mismo programa establece, pero en el caso del plantel en cuestión el único requisito que se considera es que los mencionados docentes sean de base.

Por otro lado los docentes, así como el Tutor Escolar, no reciben capacitación cuando son designados con el nombramiento del cargo. La mayoría de los docentes de este plantel tienen muchos años en el sistema, y debido a que de manera reiterada se implementan programas, se percibe en ellos desánimo y confusión de conceptos, por ejemplo: el de tutorías es confundido con el de asesorías; cabe aclarar que ese era el nombramiento anterior.

Tampoco el plantel ha realizado cambios en la manera que el Programa debe ejecutarse ni ha promovido acciones para mejorar su aplicación, esto es así de origen porque el subsistema de Colegio es muy centralista, todo parte de la dirección. Es una norma que la Dirección General es la que dicta la ruta de todas o casi todas las acciones que se llevan a cabo en los planteles; sin embargo, al hacer la revisión minuciosa de los lineamientos del programa, se encuentra que el Programa es flexible y tiene la libertad de adaptarse al contexto.

El Programa de Acción Tutorial se ejecuta de manera parcial, de modo que se da atención al aspecto conductual de los estudiantes, pero se omite la vertiente didáctica-pedagógica que contempla dicho programa, incidiendo en que los niveles de reprobación no disminuyan.

Sustento legal (Análisis normativo del Programa de Acción Tutorial)

A partir del Ciclo Escolar 2009-2010, la Dirección General del Colegio de Bachilleres incorporó en su plan de estudios los principios básicos de la Reforma Integral de la Educación Media Superior, cuyo propósito es fortalecer y consolidar la identidad de este nivel educativo en todas sus

modalidades y subsistemas; proporcionar una educación pertinente y relevante al estudiante, que le permita establecer una relación entre la escuela y su entorno; y facilitar el tránsito académico de los estudiantes entre los subsistemas y las escuelas. El Programa de Tutoría se fundamenta en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, que señala los altos rezagos educativos de manera generalizada en la población; por tanto, establece estrategias que mejoren la eficiencia del sistema educativo.

El Programa Sectorial de Educación 2007-2012 (PROSEDU), señala que el objetivo de la Educación Media Superior (EMS) consiste en “Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional”, para lo que señala como medida de acción el establecimiento de servicios de orientación educativa, tutorías y atención a las necesidades de los alumnos en grupo o individual, dando especial atención a aquellos que están en riesgo de abandono o fracaso escolar.

Por otra parte, en el Diario Oficial de la Federación (26 de septiembre de 2008), se publicó en la Primera Sección, el Acuerdo N° 442, por el que se establece el Sistema Nacional del Bachillerato en un marco de diversidad, haciendo referencia a lo siguiente en el Numeral 3, Inciso a: Dos razones justifican la necesidad de promover decididamente servicios de apoyo estudiantil en la Educación Media Superior: en primer lugar, la etapa de desarrollo en que se encuentran los estudiantes; en segundo lugar, los datos preocupantes de fracaso escolar expresados en altas tasas de reprobación y deserción, y una pobre eficiencia terminal. La escuela, al reconocerse como un espacio privilegiado para el desarrollo de los jóvenes en ámbitos más allá de lo estrictamente académico, puede jugar un papel determinante en la atención integral a sus necesidades.

En el Acuerdo N° 9 del Comité Directivo del Sistema Nacional del Bachillerato (17 de diciembre de 2009) donde se especifican las funciones y el perfil de los responsables de las tutorías

dentro de los planteles y se definen objetivos generales en los que la docencia debe trascender académicamente para apoyar la formación integral del alumnado con la finalidad de lograr el perfil del egresado propuesto en el MCC. Los objetivos generales de la tutoría que adquieren mayor importancia en el SNB son:

-Facilitar el desarrollo personal de los estudiantes en el marco de sus necesidades y posibilidades como individuos, teniendo en cuenta las circunstancias que los rodean.

-Dar seguimiento y apoyo a los alumnos en relación con sus procesos de aprendizaje y con la realización de su trabajo académico.

-Propiciar un clima escolar favorable al aprendizaje, que estimule y motive a los estudiantes, y crear espacios ubicados más allá del salón de clases destinados a apoyar el desarrollo de los jóvenes

El Sistema Nacional de Tutorías (SINAT), promovido por la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) a partir del año 2006, describe una serie de políticas en materia de tutorías, estrategias para que se implementen y se les dé seguimiento, así como las responsabilidades que asumirían las distintas personas que actúan en relación con la tutoría, tanto al interior como al exterior del plantel, y el perfil que deben tener. Asimismo, el Sistema Nacional de Tutorías Académicas (SINATA), desde el año 2011, busca desarrollar acciones sistematizadas para promover la planeación, organización y operación de actividades de tutorías de carácter académico en los planteles del bachillerato tecnológico y bachillerato general.

Los Lineamientos de Acción Tutorial de la Dirección General del Bachillerato, desarrollados como una estrategia dirigida a los subsistemas que coordina, para atender el rezago, la deserción y los bajos índices de eficiencia terminal, permiten la conformación del perfil del estudiante establecido en el Marco Curricular Común (MCC) del Sistema Nacional de Bachillerato, ya que para la DGB constituye un reto importante crear los medios para atender con oportunidad las iniciativas

introducidas en el contexto de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), así como coadyuvar en los esfuerzos que se están realizando por mejorar la calidad y cobertura educativa en el contexto del Sistema Nacional de Bachillerato

Fundamentación Institucional del Programa de Acción Tutorial

El Plan de Acción Tutorial fue promovido por el Comité Directivo del Sistema Nacional de Bachillerato, mismo que está sustentado conforme las Bases Cuarta, Novena, Décima Primera, Décima Segunda, Décima Quinta, Décima Sexta, Décima Séptima, Décima Octava, Vigésima, Vigésima Primera, artículo quinto transitorio y demás aplicables del Acuerdo Secretarial número 484, por el que se establecen las bases para la creación y funcionamiento del Comité Directivo del Sistema Nacional de Bachillerato.

El Comité Directivo del Sistema Nacional de Bachillerato expidió el ACUERDO NÚMERO 9/CD/2009, ÚNICO, por el que se presenta a consideración de las autoridades educativas la Acción Tutorial en el Sistema Nacional de Bachillerato, programa en el que pondera la Figura del tutor para coadyuvar en la disminución de reprobación y la deserción en la EMS.

El documento que definimos como Manual de Acción Tutorial (MAT) ha sido elaborado en congruencia con diversos los documentos institucionales que legislan la universidad. El Plan Institucional de Desarrollo (PIDE) 2012-2018, establece como política institucional, “dar seguimiento al proceso formativo de los estudiantes, con la finalidad de detectar y atender oportunamente sus necesidades académicas y personales, apoyar medidas tendientes a incrementar la eficiencia terminal y la titulación, evaluar permanentemente la calidad, pertinencia e impacto social del bachillerato, la licenciatura y el posgrado, en todas sus modalidades, de acuerdo con los criterios e indicadores institucionales establecidos para tal propósito, a fin de garantizar su calidad y pertinencia social, promover el seguimiento a los índices de cada Programa Educativo: aprobación,

reprobación, retención, deserción, rezago, egreso y titulación, con la finalidad de detectar debilidades y establecer las acciones preventivas y correctivas (PIDE, 2012, p.119-126).

La Dimensión

El proyecto de intervención centra su atención en el quehacer escolar, con énfasis en la implementación del Programa de Acción Tutorial que es una estrategia de intervención en sí misma, con la que se pretende dar respuesta y solución y eficaz contra los niveles de reprobación y deserción y en el caso del presente proyecto de intervención está enfocada en la vertiente que hemos denominado por sus siglas PAT. El ejercicio de análisis tiene como referente las dimensiones de la gestión (Fig.8).

Las dimensiones de la gestión son el marco donde cobran vida, se relacionan y resignifican, tanto los aspectos señalados en los Estándares de Gestión para la Educación Básica, como los rasgos inherentes a los componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Es, precisamente, a través de estas “ventanas” por donde se puede observar la dinámica, interactiva y vertiginosa de la realidad educativa desde lo institucional, lo escolar y lo pedagógico (SEP, 2010, p.67).

Figura 8.
Las dimensiones de la gestión escolar..



Nota: Tomado de la SEP, 2010.

El profesor es la persona generadora de los conocimientos que impactarán la vida de los estudiantes, y para lograrlo, debe utilizar técnicas o estrategias de enseñanza que les permitan alcanzar los aprendizajes esperados, además debe tener la capacidad de crear ambientes proclives que sean capaz de atrapar la atención del estudiante y su compromiso con sus estudios.

El presente proyecto de intervención se enfoca en el análisis de la aplicación del PAT y los efectos de su ejecución; su implementación está dirigida a impactar favorablemente el aspecto del aprovechamiento académico de los estudiantes, el PAT fue creado para favorecer los procesos de aprendizajes y específicamente para promover la mejora en el aprovechamiento y/o recuperación de los estudiantes que están en riesgo de abandonar sus estudios, por esta razón, este programa se ubica en la Gestión Escolar dentro de la Dimensión Pedagógica Curricular o en la Meta-categoría de la Dimensión Pedagógica Didáctica en la categoría de Planificación institucional, en la subcategoría

que Perlo (1995) detalla que implica planificar acciones para producir cambios cuya necesidad se ha detectado. Y de Acuerdo al Modelo de Gestión Educativa Estratégica en la dimensión Pedagógica-Curricular los docentes son los responsables de crear las condiciones que favorezcan la construcción de aprendizajes en sus alumnos a partir del conocimiento que tienen de ellos y de sus necesidades.

Por otro lado, el Programa de Acción Tutorial obtiene de la dimensión Administrativa el apoyo que favorece la ejecución del mismo, es decir, provee los espacios y las condiciones adecuadas, proporciona la papelería y/o los formatos necesarios para el seguimiento.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Capítulo II. El Abordaje Metodológico

Tipo de Investigación (Investigación-Acción)

La Investigación-Acción como estrategia de intervención en la gestión educativa de acuerdo a Greenwood (2000, p. 32) señala que “La investigación-acción es investigación social desarrollada mediante una colaboración entre un investigador profesional y los dueños del problema en una organización local, una comunidad o un grupo intencional creado para un propósito específico”, lo que la convierte en un trabajo en el que los participantes colaboran estrechamente para la resolución de la problemática identificada.

La importancia de la inserción en la Investigación Acción-Participativa (IAP) es sumamente importante en la elaboración de un diagnóstico participativo, la inserción, definida como: “...adentrarse poco a poco y compartir con los compañeros ciertas actividades” (Astorga, 2011, p. 44).

Esto permite al gestor conocer, desde dentro, la situación real, además que permite la interacción directa con las personas encargadas del proceso e inicia el proceso de sensibilización de la problemática con los involucrados; es importante no permitir que la inserción afecte la manera que el gestor interprete la información obtenida, es decir, el análisis que el equipo haga deberá realizarse con objetividad y con un alto sentido de ética para que los resultados que se obtienen en cada una de las aplicaciones de las etapas de la IAP, no se vea alterada por algún aspecto de subjetividad, movido por los lazos que pudieran crearse con los miembros de la institución al estar inmerso en la comunidad. También es pertinente al momento de recabar la información, no generar una atmósfera de incomodidad a los entrevistados, acorde a lo que Astorga (2011, p. 51) afirma:

“...Tampoco es apropiado utilizar instrumentos o técnicas que puedan causar recelo: grabadoras, videos, listas de preguntas, formularios, etc.”.

Para Kemmis y McTaggart (1988), el propósito de la Investigación–Acción Participativa en el entorno educativo, es la mejora de la situación didáctica desde su interpretación hasta su aplicación a partir de la comprensión de los procesos dentro del contexto educativo. Su objetivo es resolver problemas cotidianos e inmediatos; hacer comprensible el mundo social y busca mejorar la calidad de vida de las personas; Elliot (citado por J. McKernan, 2001) define la investigación-acción como el estudio de una situación social con miras a mejorar la calidad de la acción dentro de ella.

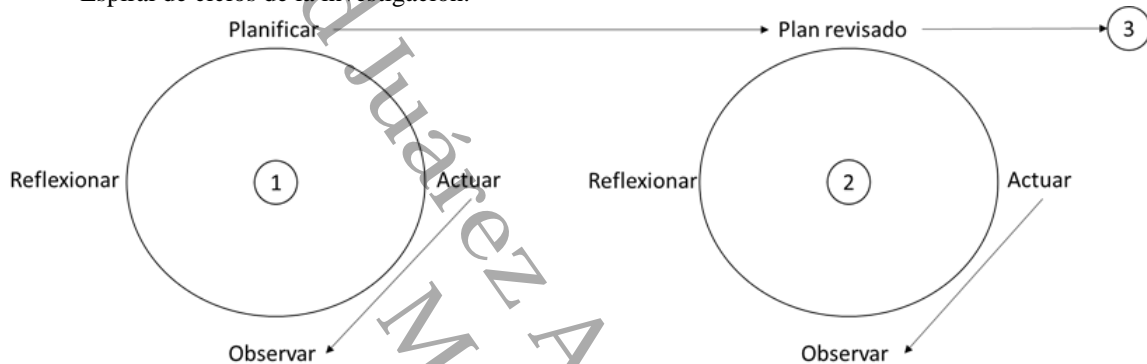
Modalidad: Investigación Acción Participativa

Distintos autores señalan que existen tres tipos de Investigación Acción Participativa: la técnica, la práctica y la crítica emancipadora, que corresponden a tres visiones diferentes de la Investigación-Acción:

1. La Investigación Acción Participativa Técnica, tiene como objetivo hacer más eficaz las prácticas sociales, mediante la participación de los miembros del contexto, bajo planes de trabajos debidamente trazados por los investigadores en pro del desarrollo de las estrategias a seguir de la IAP. Este modelo de Investigación-Acción está vinculada a las investigaciones llevadas a cabo por sus iniciadores, Lewin, Corey y otros.
2. La Investigación Acción Participativa Práctica le otorga total autonomía al profesorado, siendo este grupo, que selecciona el problema de la Investigación y, además, quien lleva el control del propio proyecto, para su realización se requiere de la asistencia de un investigador externo experto, quien participa en el diálogo para promover la cooperación de los participantes. Dentro de este tipo de Investigación-Acción Participativa se consideran los trabajos de Stenhouse (1998) y de Elliott (1993).

3. Por último, la Investigación Acción Participativa Emancipatoria, concentra sus esfuerzos en cambiar las formas de trabajar, y está comprometida con la transformación de la organización y práctica educativa, pero también con la organización y práctica social. Deja de ser un proceso de comprensión y práctica, y se convierte en un proceso crítico de intervención y reflexión. Este tipo de investigación es el que proponen Carr y Kemmis.

Figura 9.
Espiral de ciclos de la investigación.



Nota: Tomado de Latorre, 2005, p.32.

Características y Objetivos

La realización de la Investigación Acción Participativa debe considerar al menos tres aspectos principales, el primer aspecto es el problema que da origen a la investigación, este surge de la percepción de lo que ocurre en el entorno educativo, lo siguiente es poder tener acceso directo al lugar donde se va a realizar la investigación, y además se debe ser realista con la posibilidad de lo que se puede hacer o cambiar en el contexto de la investigación.

De acuerdo con McKernan (2001), la Investigación Acción Participativa se fundamenta en tres pilares: el primero plantea que los participantes que están viviendo un problema son los mejor capacitados para abordarlo; el segundo es el entorno y el tercero, la conducta de estas personas que está influida de manera importante por ese entorno natural. El Método Cualitativo es el más

conveniente para el estudio de los entornos naturalistas, puesto que es uno de sus pilares epistemológicos. El método de la Investigación-Acción se inserta en lo que se considera una postura pragmática de la vida cotidiana, buscando soluciones inmediatas.

El fundador de la Investigación-Acción fue Kurt Lewin (1993), quien la planteó como una forma de indagación experimental basada en el estudio de grupos que experimentaban problemas; considera que la Investigación-Acción se compone de pasos seriados de acción: planificación, identificación de hechos, ejecución y análisis (Latorre 2005, p. 27).

Hilda Taba (1957), aplicó la Investigación Acción Participativa enfocada en problemas educativos y propuso nuevas etapas para este proceso: identificación de los problemas, análisis de éstos, formulación de ideas o de hipótesis, reunión e interpretación de datos, práctica de una acción y evaluación de los resultados de la acción. A partir de sus trabajos, la investigación-acción influye con fuerza en el terreno de la educación; las visiones de Lewin y de Taba insertan este procedimiento en el paradigma cuantitativo, desde que plantean la formulación de hipótesis. La Investigación-Acción crítica del poder político a sus participantes.

McKernan (2001) planteó un modelo de proceso temporal de la Investigación-Acción. El primer ciclo de acción consiste en definir la situación o el problema. Posteriormente se pasa a la evaluación de las necesidades estableciéndose las limitaciones internas y externas del progreso. Esta revisión propicia que surjan ideas, propuestas e hipótesis, las cuales se asumen como ideas inteligentes y no como soluciones. Luego se realiza un plan general de acción que se lleva a la práctica y se evalúa. En esta evaluación, los participantes buscan comprender los efectos y lo que han aprendido.

En el segundo ciclo se produce una nueva definición revisada del problema para realizar otra evaluación de las necesidades, surgen más ideas o hipótesis que llevan a la revisión del plan, se

vuelve a poner en práctica, para una nueva evaluación, con lo cual se vuelven a tomar decisiones incluyendo la comprensión y la explicación obtenidas. El ciclo puede reiniciarse tantas veces como el grupo lo juzgue necesario.

Lo que hacemos viene condicionado por nuestras creencias o valores. Como afirma Latorre (2005, p.43): “Una de las metas de la Investigación Acción Participativa es desarrollar una práctica reflexiva de manera que tengamos claro los motivos y podamos vivir nuestros valores con más plenitud en la vida social, profesional y personal”.

Modelo de Investigación Acción

Dado que esta investigación requerirá de la participación de todos los miembros medulares, a saber Director, Subdirector, Tutor Escolar, Tutor Disciplinar, Tutor Grupal para su realización y dado que todos los participantes están inmersos dentro de la dinámica de la problemática y por tanto son los más interesados en que este proyecto funcione, además de que tendrán la oportunidad de corregir y mejorar el PAT, es evidente que el Método Cualitativo de la IAP (Investigación Acción Participativa) es pertinente y oportuno que se aplique en este caso para tratar de mejorar en lo sumo posible la aplicación del Programa de Acción Tutorial.

Capítulo III. El Diagnóstico

Justificación del Diagnóstico

La elaboración del Diagnóstico dentro de la Investigación-Acción Participativa tiene su punto de partida en la detección de una situación problemática que se ha manifestado de manera recurrente y que a simple vista es compleja de resolver sin la intervención de todo el equipo involucrado, es decir, no existe la posibilidad de solución sin la participación de todos o casi todos los elementos responsables del funcionamiento del área o departamento en el que se manifiestan los efectos negativos que están provocando que los resultados de la institución, organización comunidad o grupo social, no cumplan con la misión o visión. Esta es la etapa que algunos investigadores han llamado de pre-investigación, y otros la denominan etapa preliminar o etapa de estudio previo de la realidad o diagnóstico exploratorio:

No se trata de un diagnóstico a profundidad como el que vamos a obtener como resultado del diagnóstico participativo o como el que habitualmente se obtiene de una investigación de campo a fondo, sino de un primer acercamiento a la realidad que nos proporcione los criterios esenciales para diseñar y operar las acciones con la población por eso preferimos llamarlo diagnóstico operativo o exploratorio (Muiños, 2006, p. 47).

En esta etapa, el grupo toma conciencia de que algo está fallando que impide que se obtengan los resultados esperados, y por tanto que no se estén cumpliendo con los objetivos planteados. Partiendo de esta premisa, se procederá a una revisión inicial de los datos, documentación o información que se tenga disponible para verificar si esa apreciación es correcta; la confirmación de esta percepción dará origen al proyecto de intervención a través de la Investigación-Acción Participativa.

La Investigación-Acción Participativa inicia su proceso de aplicación con la realización del Diagnóstico Participativo, definido como “una investigación en donde se describen y explican ciertos problemas de la realidad para intentar su posterior solución, y en donde la organización y sistematización son fundamentales” (Astorga, 2011, p. 152).

La realización del diagnóstico participativo requiere contar con el involucramiento de todos los elementos que forman parte del proceso a intervenir dentro del contexto donde se hará el proyecto de intervención, para ayudar a esclarecer, desde la perspectiva de la problemática planteada, el problema central.

Fases del diagnóstico

Para la determinación del problema es necesario contar con la participación de todos, porque esto es lo que será el punto de partida, su colaboración es crucial porque puede determinar el éxito en la realización de la Investigación-Acción Participativa (IAP), por tanto, es importante que como bien explica Astorga, “La selección del problema será resultado del diálogo y los razonamientos que se den” (2011, p. 11).

Para lo cual se deben tomar como base ciertos criterios como la urgencia, los efectos y/o la población que se ve afectada sino se soluciona problemática esto ayudará en la identificación del problema central.

La realización de un diagnóstico es la parte medular dentro de la IAP, es lo que sienta las bases y da lugar a la intervención siendo este el objetivo final de la IAP. Es a partir de la identificación real y cierta de los factores que contribuyen a la problemática que se tiene la intención solucionar o mejorar.

El diagnóstico está conformado por tres fases debidamente identificadas: fase de arranque, fase de desarrollo y fase de reflexión; así mismo el procedimiento de la realización del diagnóstico se ciñe a una serie de pasos que pueden ser claramente identificados; que además están en plena correlación unos con otros, porque unos sustentan a los subsecuentes, es decir sin los primeros no se podrían existir los siguientes. De igual modo, se puede establecer que el diagnóstico se integra de dos etapas: la etapa que podríamos denominar de la percepción, es la que origina la posibilidad del proyecto de intervención y la segunda etapa, que se podría denominar de la identificación de la problemática.

El diagnóstico se inicia con una observación (P2, E1, F1) el estar insertado (P1, E1, F1) en una realidad en la que se tiene una percepción (P3, E1, F1) de que algo no funciona de la manera adecuada o esperada, puede ser que la percepción esté equivocada o sea acertada, para tener la certeza de esta situación, se debe proceder a la indagación (P4, E1, F1) para verificar de manera fehaciente si la percepción que nació de la observación directa y que únicamente puede ser percibida al estar inmerso en el contexto que posteriormente sería susceptible de mejorarse. Detectada la situación susceptible de mejorar se procede a la delimitación del contexto (P5, E1, F1) que se puede definir, al determinar su área de influencia que este caso se circunscribe a los estudiantes inscritos al plantel. Desde este punto se procede a la conformación del equipo de trabajo (P6, E1, F1) que coadyuvará para el desarrollo de la IAP y será esencial para la posterior intervención. Proceso que podemos identificar en la Figura 10.

Figura 10.

Esquema de la primera etapa del diagnóstico: La Percepción.



Nota: Elaboración propia.

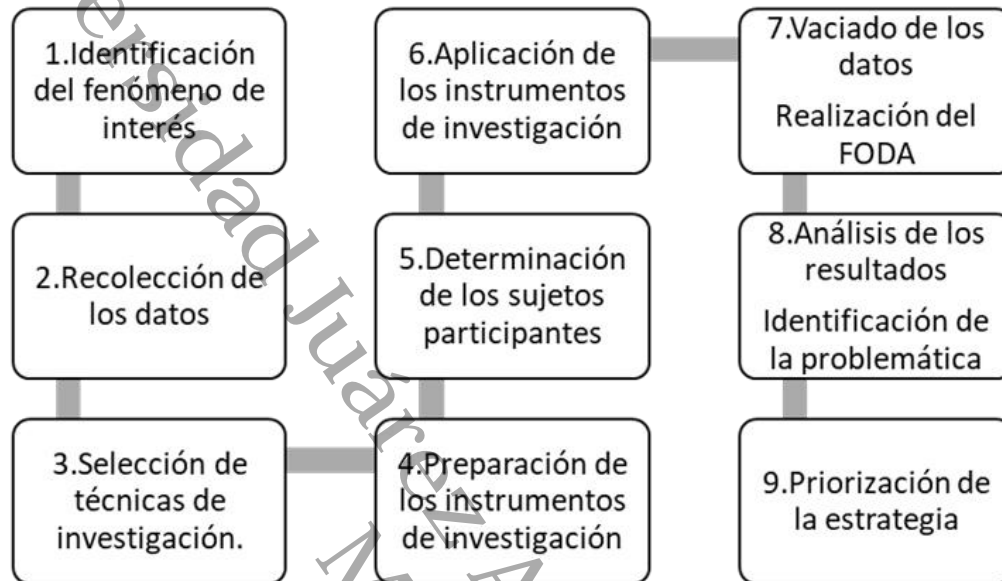
A partir de la identificación de la situación problemática o del fenómeno de interés (P1, E2, F1) se procederá a la formalización de los medios de recolección de datos (P2, E2, F2) que serán de utilidad para la determinación de los factores que contribuyen a la situación percibida en la fase anterior. Desde de este punto todas las decisiones deben tomarse de manera colegiada con el equipo de trabajo, por distintas razones, la primera sería para acceder a la documentación institucional, y desde luego para enriquecer la investigación con la revisión documental que se debe hacer en los diferentes soportes: libros impresos acreditados, fuentes electrónicas de prestigio, etc.

La recolección de la información de manera formal se inicia con la selección de las técnicas (P3, E2, F2) y la preparación de los instrumentos (P4, E2, F2) que servirán para la recolección de la información que se recabará entre los sujetos participantes, (P5, E2, F2) los cuales serán elegidos de acuerdo a los requerimientos de la propia investigación, referidos al fin que persiga la IAP y los objetivos determinados por las personas a las que desea impactar la Intervención Acción Participativa. Así, se procede a la aplicación de los instrumentos de recopilación de datos (P6, E2, F2). La obtención de la información requerirá el posterior vaciado de los datos obtenidos para proceder al análisis de la misma, por su eficiencia es oportuna la aplicación de la técnica FODA, (P7, E2, F3) debido a que arroja de manera inmediata juicios de valor que determinan el aspecto positivo o favorable y/o negativos o desfavorables para conocer el impacto que producen y que se denominan fortalezas, debilidades, amenazas u oportunidades.

El siguiente paso es un ejercicio de profunda y seria reflexión (P8, E2, F3) dado que es el eje rector del camino que seguirá la intervención de la IAP; el último paso es el más importante, en este se procede a la valoración y pertinencia de la selección de la estrategia (P9, E2, F3) que sentará las bases de las acciones siguientes de la IAP, permite elegir la estrategia adecuada y son varios

factores que entran en juego para su determinación: las circunstancias, el contexto, la autoridad institucional, entre otros. Este procedimiento se ilustra en la Figura No. 6.

Figura 11.
Esquema de la segunda etapa del diagnóstico: La Priorización.



Nota: Elaboración propia.

Toda esta recolección de información se analiza bajo una óptica objetiva, sin intención alguna de inclinar los datos a las opiniones personales o a los intereses propios, por el contrario, desde la ética se deben buscar soluciones, no culpables; con la óptica de coadyuvar, pero sobre de tener la certeza de que se va por un buen camino, de que la percepción de una problemática es real y que los esfuerzos que se realicen serán de utilidad a todos los involucrados.

Para poder tener certeza en los resultados en la elaboración de un Diagnóstico Participativo, lo primero que el investigador debe tener claro es el conocimiento del contexto, la realización de una exhaustiva revisión documental relativa al tema en cuestión, un tratamiento veraz y objetivo de los resultados desde una perspectiva grupal es decir, con la visión de todo el equipo de trabajo con la finalidad de asegurarse el camino correcto por ende el que será más eficiente en la solución de la problemática.

La valoración de los resultados obtenidos permite el desarrollo de estrategias que se pueden aplicar para corregir, mejorar o cambiar los mecanismos que hasta el momento de la elaboración del diagnóstico no estaban funcionando de acuerdo a las expectativas o de acuerdo a los planes originales. Llegar a este punto implica que se debe realizar un trabajo sistemático, ordenado y metódico que otorgue credibilidad y certeza a la intervención, porque a partir de estas premisas, la investigación en proceso adquiere la seriedad que le otorgará la credibilidad necesaria ser considerada susceptible de aplicación. Bajo este sustento este proyecto de intervención se ha ceñido como queda detallado en Tabla número 2.

Tabla 2.
Procedimiento del diagnóstico.

Período	Fases (F)	Etapa (E)	Pasos (P)	Acciones
Agosto - Diciembre 2018	1era. Fase de arranque	1era. Percepción	1.Inserción 2.Observación 3.Percepción 4.Indagación 5.Delimitación del contexto 6.conformación del equipo de trabajo.	-Nombramiento como Tutor Escolar (Gestor) (P1,2,3,4; E1, F3)) -Revisión del Manual del Programa de Acción Tutorial (P4, E1, F1) -Sondeo a un estudiante de alto rendimiento académico y uno de bajo rendimiento académico de quinto semestre. (P4, E1, F1) Determinación del área de influencia de los efectos de la problemática. (P5. E.1.F1) Conformación del equipo con director, subdirector, tutor escolar, Gestor Educativo. (P6. E2. F1.)
Feb 2019 - Jun 2019	2da. Fase de desarrollo	2da. De la Identificación De la problemática	1.Identificación del fenómeno de interés. 2.Recolección de la información 3.Selección de la técnicas investigación 4.Preparación de los instrumentos 5.Determinación de los sujetos participantes. 6.Aplicación de los instrumentos	Revisión de fuentes documentales Entrevistas a: Director Subdirector, 2Tutores Escolares, 3Tutores Grupales 1 Tutor Disciplinar 2 Entrevistas Grupales a 10 estudiantes de sexto semestre.
Tabla 2			<i>Procedimiento del diagnóstico. (Continuación)</i>	
Noviem- bre/2019	3era. Fase de la reflexión		7. Vaciado de datos. 8.Análisis de los resultados 9.Priorización de la estrategia.	Elaboración del FODA Análisis de la información recolectada Realización de la Tabla de factibilidad

Nota: Elaboración propia.

Para poder tener claridad de los resultados en la elaboración de un Diagnóstico Participativo lo primero que el investigador debe considerar es el conocimiento del contexto de manera directa, hacer una revisión documental y entrevistas a los involucrados, recabar información que de sustento a la apreciación de que algo es susceptible de mejorar; posteriormente debe organizar un equipo de apoyo que le permita ampliar la visión de su apreciación para así proceder al análisis de los factores desde una perspectiva grupal, lo que brindará mayor certidumbre de transitar por el camino correcto y necesario, por ende el que será más acertado en la solución de la problemática.

A continuación, se presenta un informe al equipo para la valoración y el desarrollo de estrategias que se pueden aplicar para corregir, mejorar o cambiar los mecanismos que hasta el momento de la elaboración del diagnóstico no estaban funcionando de acuerdo a las expectativas o de acuerdo a los planes originales.

Objetivo del diagnóstico

La realización de un diagnóstico tiene como fin último dar solución a las problemáticas que aquejan a un organismo, sin embargo, dado que dentro de una realidad social pueden concurrir una gran variedad de problemáticas, el diagnóstico también nos ayuda a delimitar e identificar cuál situación es la que podemos intervenir dentro ese contexto de una manera más eficiente, o cual de todas esas situaciones problemáticas son susceptibles de ser intervenidas de acuerdo a las posibilidades de acción; es correcto señalar que el diagnóstico es una herramienta útil, necesaria y óptima para alcanzar los objetivos de mejora que serán planteados en el entorno que realicemos el proyecto de intervención.

El diagnóstico en los ámbitos socio-profesionales posee como finalidad esencial delimitar el contexto donde se generan los valores, intereses, aspiraciones, expectativas, actitudes, habilidades,

capacidades de las personas y grupos sociales y profesionales para posteriormente diseñar, implementar y evaluar acciones de orientación e intervención social y laboral (Sobrado, 2005, p. 108).

Por lo anterior, el objetivo del presente diagnóstico es identificar las causas de la poca efectividad del Programa de Acción Tutorial (PAT) en un plantel de COBATAB, con la finalidad de diseñar estrategias que favorezcan la disminución de los niveles de reprobación y deserción en la institución educativa de nivel medio superior.

Equipo de trabajo

La implementación del Programa de Acción Tutorial solo es posible de llevarse a cabo con el liderazgo del Director del plantel y la colaboración del Subdirector, ya que son ellos las personas indicadas para implementar, guiar, promover y autorizar todas las medidas pertinentes para su debida aplicación. También es necesaria la participación del Tutor Escolar, quien es la persona responsable de ejecutar y coordinar a todos los integrantes del proyecto, es el enlace y el vínculo entre directivos, docentes, alumnos y padres de familia (Esquema 1).

Al respecto, Greenwood (2000, p.32) afirma que “La investigación-acción es investigación social desarrollada mediante una colaboración entre un investigador profesional y los dueños del problema en una organización local, una comunidad o un grupo intencional creado para un propósito específico”. Partir de esta consideración permite la conformación del grupo de trabajo para la realización del presente proyecto de intervención:

Figura 12.
Equipo de trabajo.



Nota: Elaboración propia.

Director del Plantel. Tiene como profesión la Licenciatura en Administración de Empresas, ha sido director los últimos cinco años, pero conoce muy bien el subsistema porque ha formado parte del Colegio de Bachilleres de Tabasco desde hace treinta y dos años ocupando distintos cargos desde docente hasta administrativo, es la persona responsable de implementar el Programa de Acción Tutorial, y de crear las condiciones operativas para la organización y aplicación del mismo; y es quién designa al coordinador de tutorías académicas y promueve la integración del Comité de Tutorías que él mismo preside. Es la persona que ostenta el mayor cargo y la que tiene el poder para autorizar las acciones que se necesiten implementar producto del proyecto de intervención que se detecten el diagnóstico participativo.

Subdirector. Es Ingeniero Mecánico Electricista, egresado de la Universidad Autónoma de México, ha pertenecido al subsistema desde hace 23 años, ejerciendo la función de director y la de subdirector en distintos planteles, en el plantel donde se aplica la intervención tiene seis años desempeñando la función de Subdirector, donde es el promotor de las actividades del Programa de Acción Tutorial, propone a los tutores y supervisa que se cumplan las acciones tutoriales del programa.

Tutor Escolar. Es Licenciada en Ciencias y Técnicas de la Comunicación egresada de la Universidad Veracruzana, ha pertenecido al subsistema desde el 2015 como docente y asumió el cargo de Tutor Escolar en agosto pasado, en el período 2018-B, propone los mecanismos para la integración y funcionamiento del PAT, hace recomendaciones para su óptima viabilidad, coordina la elaboración, operación y evaluación del PAT académico.

Gestor de proyecto de intervención. Es Licenciada en Ciencias y Técnicas de la Comunicación egresada de la Universidad Veracruzana, ha pertenecido al subsistema desde el 2015 como docente y asumió el cargo de Tutor Escolar en agosto pasado, en el período 2018-B, propone los mecanismos para la integración y funcionamiento del PAT, hace recomendaciones para su óptima viabilidad, coordina la elaboración, operación y evaluación del PAT académico. Tiene como función planificar, organizar y ejecutar cada una de las etapas que implican dar cumplimiento al proyecto de Intervención Acción Participativa.

Identificación de los Participantes Potenciales

La ejecución del Programa de Acción Tutorial queda a cargo de los docentes que son nombrados Tutores Grupales, los cuales deben trabajar en coordinación con el Tutor Escolar quien a su vez se apoya en los docentes que ejercen la función de Orientación Vocacional y los docentes que son designados como Tutores Disciplinarios. Con base en esto, es a ellos a quienes se considera como participantes potenciales, así como a los estudiantes que son motivo de la puesta en marcha del Programa de Acción Tutorial. Los participantes potenciales del presente proyecto: con base al Manual del Programa de Acción Tutorial se identifican las Figuras siguientes:

Tutores Grupales. Son ellos los que están en contacto directo con los estudiantes, con los padres de familia en la primera instancia; son las personas que conocen o deben conocer de manera directa la problemática de los estudiantes.

Tutores Disciplinarios. Son los encargados de apoyar a los estudiantes que presentan problemas de reprobación o bajo nivel de aprovechamiento; esta Figura tiene la pretensión que con su ayuda se puede lograr la nivelación de los estudiantes, su colaboración eficaz afectaría directamente los índices de reprobación.

Los estudiantes. Son los que con sus problemáticas motivan la creación del programa; la dinámica consiste en integrar a dos estudiantes (uno de alto y otro de bajo rendimiento) de cada grupo, para obtener datos que puedan coadyuvar a la mejora en la aplicación del PAT.

Establecimiento de las necesidades de información y los materiales de apoyo

La institución cuenta con el Manual de Acción Tutorial que permite al Tutor Escolar conocer el protocolo de aplicación del mismo, dicho manual está integrado por diez cuadernillos que detallan las funciones y los temas que deben ser desarrollados por los Tutores Grupales con los estudiantes durante las sesiones de clases, así como el procedimiento que se debe seguir en la atención que se les dé a los estudiantes. Este material se encuentra disponible en la internet, así como en la página oficial del Colegio de Bachilleres (Recuperado el 15 de junio de 2019, de www.cobatab.edu.mx) el cual define a:

La Acción Tutorial se define como la acción que brinda apoyo al alumnado de manera individual o grupal, mediante un proceso sistemático de acompañamiento, seguimiento y orientación en los procesos de aprendizaje enfocado a la promoción del desarrollo saludable de quienes reciben la Tutoría, donde hay espacios y tiempos asignados a la coordinación de la misma, orientado al abordaje de dudas, conflictos, dilemas, contradicciones, desafíos y responsabilidades que se les presentan a las alumnas y a los alumnos en su vida escolar. El Plan de Acción Tutorial se estructura como se presenta en la Tabla No. 3.

Tabla 3.
Protocolo del Programa de Acción Tutorial

La SEP, por medio de la SEMS, impulsa la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS).	La DGB diseñó para los subsistemas coordinados la “Metodología para el Desarrollo de la Acción tutorial”, que describe las acciones concretas para apoyar el trabajo de los profesores-tutores y lo relativo a la evaluación de la acción tutorial y los diversos instrumentos didácticos para su instrumentación y seguimiento.
Dimensiones del PAT	El Colegio de Bachilleres planteó las bases para elaborar un modelo de tutorías con carácter flexible que considera a la tutoría como una estrategia de apoyo a los alumnos en tres dimensiones: Académica, Psicopedagógica y Socio-afectiva.
Los actores que participan en este proceso	Son personas responsables de la Tutoría Escolar / responsables de la Tutoría Grupal / responsables de tutorías disciplinares / responsables de la Orientación Educativa/ El alumnado y padres de familia
Cuatro Ejes de la Acción Tutorial	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de los nuevos alumnos y cursos remediales que se requieran. • Seguimiento y apoyo individual/grupal de alumnos en relación con los procesos de aprendizaje. • Apoyo psicopedagógico para atención individual y/o grupal. • Orientación vocacional, para elegir las opciones profesionales académicas
Procedimiento del Plan de Acción Tutorial	<p>Integrar el Comité de Acción Tutorial del plantel</p> <p>Seleccionar y entregar nombramiento a los Tutores Grupales</p> <p>Sensibilizar y difundir el Programa de Acción Tutorial en el Plantel</p> <p>Agendar reuniones, de trabajo, docentes, padres de familia, directivos, etc,</p> <p>Evaluar al final del semestre los resultados del programa.</p>

Tabla 13

Protocolo del Programa de Acción Tutorial.

(Continuación)

Concepto de la acción tutorial	La acción tutorial, entendida actividad inherente a la función docente. Se refiere a una acción colectiva y coordinada que involucra a todo el profesorado de un plantel, así como a los alumnos. Implica el desarrollo de acciones encaminadas a mejorar las relaciones interindividuales y el clima de convivencia en las unidades académicas, siendo en este sentido la mediación una herramienta creativa que permite afrontar los conflictos de manera positiva, considerándolos como una oportunidad de aprendizaje, desde una perspectiva de trabajo colaborativo en equipo y de desarrollo de los valores democráticos. (Dirección General del Bachillerato/SEP 2010)
--------------------------------	---

Nota: Elaboración propia.

Para tener en claro sobre el rumbo que esta Investigación Acción Participativa debía seguir, se realizaron una serie de sondeos preliminares, con la finalidad de conocer la opinión de docentes, estudiantes y personal directivo sobre los problemas que se vislumbraban en la aplicación del Programa de Acción Tutorial cómo persona responsable del mismo.

A partir de la identificación de una falla en la ejecución del programa, se procedió a realizar entrevistas semiestructuradas a los ex tutores escolares, docentes, estudiantes, Subdirector y Director

para saber cómo percibían que se estaba trabajando el Plan de Acción Tutorial, de acuerdo a sus conocimientos del programa y de su experiencia contrastando después con los datos estadísticos, lo siguiente, se solicitó al director de la institución, así como al Subdirector, realizar una reunión con la finalidad de aplicar un análisis FODA para identificar el área de oportunidad que permitiera desarrollar estrategias de mejora en la aplicación del programa dentro del plantel. Desde este punto se estableció un plan de acción como se muestra en la Tabla 2.

Pregunta guía del diagnóstico

El Colegio de Bachilleres Nacional desarrolla el Programa de Acción Tutorial para incrementar directamente los niveles de aprobación y aprovechamiento académicos de los estudiantes; si el programa no alcanza los resultados deseados, impacta al área Académico-Curricular de la institución.

Poder establecer las razones por las que un programa que se implementa en una institución, no cumple con los objetivos para los que fue diseñado, produce una serie de cuestionamientos, en este sentido, la pregunta que se planteó para el desarrollo en el presente diagnóstico fue:

¿Qué factores están incidiendo para que el PAT no logre consolidar su ejecución en el plantel?

Selección y diseño de herramientas del diagnóstico

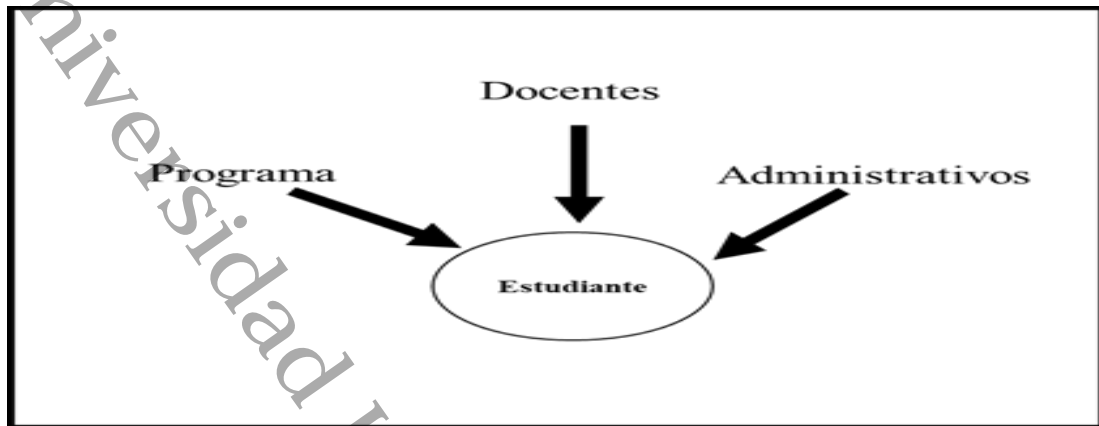
El plantel 37, ubicado en la Villa Macultepec, pertenece al subsistema nacional de Colegio de Bachilleres, se apega a todos los programas curriculares, lineamientos, reglamentos y criterios emanadas del sistema nacional. Asimismo, todas las actividades extra curriculares que se implementan, así como programas didácticos y de tipo psicosocial que se implementan, responden o buscan dar respuesta y solución a las necesidades y las problemáticas que se generan dentro de la

dinámica dentro de los distintos planteles y para lo cual se unifican criterios y a partir de estos planteamientos se creó el Programa de Acción Tutorial, que es una estrategia que pretende solucionar la problemática del bajo rendimiento escolar y la reprobación, esta estrategia maneja dos líneas de acción: el Plan de Alerta Temprana y el Plan de Acción Tutorial (PAT) Ambas vertientes ostentan las mismas siglas, pero en el proceso son perfectamente distinguibles porque el Plan de Alerta Temprana está a cargo del Comité “Yo no abandono” que atienden los orientadores que dirige la coordinadora del Programa ConstruyeT; y el Plan de Acción Tutorial debe ser aplicado por el Tutor Escolar y ejecutarlo los Tutores Grupales y los Tutores Disciplinarios en conjunto con los alumnos de alto rendimiento de aprovechamiento quienes deben apoyar a los estudiantes de bajo rendimiento escolar con la finalidad de bajar los niveles de deserción y combatir la reprobación y mejorar los niveles de aprovechamiento.

Todos los planteles adheridos al subsistema deben sumarse a la aplicación e implementación de dicho programa; el plantel 37 no es la excepción, sin embargo, a pesar de los serios intentos que se han hecho para cumplir a cabalidad el PAT, no se concreta al cien por ciento, el objetivo del diagnóstico es identificar las distintas razones que inciden en que no se logre su aplicación total. La aplicación de Programa involucra en distintas medidas a tres elementos: los directivos (Director y subdirector) los docentes (están a cargo de aplicar el programa; cabe aclarar que no todos los docentes están implicados en la aplicación del programa, solo aquellos que tienen nombramiento de Tutor Grupal o de Tutor Disciplinario) y por último, el estudiante (es el sujeto para el que se creó este programa y se pretende sea el beneficiado de este plan de acción como se refleja en la Figura 13.

Figura 13

Esquema del beneficiado directo del Programa de Acción Tutorial. Elaboración propia.

*Nota:* Elaboración propia.

El Tutor Escolar debe conocer el Programa de Acción Tutorial, y así como la documentación y las normas y reglamentos que rigen este programa. Debido a que el Programa emana de la Dirección General a nivel nacional y se aplica a todos los Subsistemas de Bachilleres de la federación, esta posición permite el acercamiento como observador participante, ejercicio en el que se percibe que el PAT estaba siendo aplicado parcialmente; se procede a analizar la documentación pertinente y a realizar pláticas de sondeos con los directivos y docentes, así como a dos alumnos, uno con nivel alto de aprovechamiento y uno de bajo aprovechamiento. Estos sondeos dieron certeza en el sentido de que se tenía un conocimiento incompleto sobre cómo debía estarse aplicando el programa al contrastar con el manual las respuestas obtenidas en los sondeos. Sin embargo, para saber las razones de porque sucedía habría que proceder a aplicar un método de investigación sistemático, ordenado que permitiera la realización del diagnóstico.

La elaboración del diagnóstico participativo como su nombre lo indica, requiere de la colaboración del equipo de trabajo. Para este proyecto, la dinámica de trabajo del equipo de colaboradores consistió en la realización de reuniones periódicas de planeación, diseño,

implementación, seguimiento y evaluación de acciones encaminadas a la consecución del objetivo del proyecto.

En la reunión correspondiente a la toma de decisión del tipo de instrumento de recolección de datos que debía de aplicarse; el equipo acordó que la entrevista semiestructurada sería apropiada de utilizar debido a que es el instrumento idóneo en la realización de investigaciones de tipo cualitativo porque permite profundizar en la visión y percepción del entrevistado sobre la problemática acerca del fenómeno de interés dado que está inmerso en la realidad que se busca mejorar.

El criterio de inclusión y exclusión en la selección de sujetos a entrevistar se aplicó considerando los puntos siguientes:

- La antigüedad laboral del personal en el plantel.

- El nivel de jerarquía que les otorga la atribución de funciones al respecto de la aplicación del programa.

- Ostentar el cargo de Tutor Grupal o disciplinar o haber sido tutor escolar.

Por otra parte, los criterios de exclusión que se aplicaron para seleccionar a los entrevistados se consideran los puntos siguientes:

- Personal administrativo que no tiene relación con el programa

- Docentes que no ostentan cargo de Tutor Grupal, tutor disciplinar y que no hayan sido tutores escolares.

- Docentes con antigüedad menor a dos años dentro del plantel.

Para este fin, se realizan siete entrevistas a saber: al Director del plantel, al Subdirector, y a dos maestras que habían ostentado el cargo de Tutor Escolar, anteriormente, incluida la primera que tuvo este nombramiento, a dos maestros con más de veinte años en el plantel y una maestra de nuevo ingreso; todos tutores grupales y la última tutora disciplinar en el área de matemáticas, para saber

cómo percibían el Programa de Alerta Temprana; Además, se realizaron dos Entrevistas Grupales (Grupos Focales) con estudiantes de sexto semestre, conformado con alumnos de los tres grupos de este grado, estudiantes con distintos niveles de aprovechamiento.

Se realizó la revisión minuciosa del Manual de Acción Tutorial. Posteriormente, para poder elaborar el diagnóstico, se realizaron entrevistas semiestructuradas de manera directa buscando en todo momento la libre expresión de los entrevistados y en este caso, se aplicaron a dos Ex-Tutores Escolares, un Tutor Disciplinar y un Tutor Grupal, pero todos los docentes cuentan con nombramiento de Tutor Grupal; además del Subdirector y Director.

La entrevista en investigación cualitativa

Para Denzin y Lincoln (2005, p. 643, tomado de Vargas, 2012) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Es una técnica que mucho de la información que se logra obtener depende de la habilidad del entrevistador, pero también de la disposición del entrevistado para expresarse.

Para realizar Entrevistas semiestructuradas, se debe preparar una guía sobre el tema que versa la entrevista. Las preguntas deben de plantearse de forma abierta y la entrevista puede apartarse del tema en caso de que surgieran aspectos que podrían ayudar a la investigación pero que no se habían contemplado. El entrevistador debe tener desarrollada la habilidad de la escucha activa, y debe procurar hacer de la entrevista una charla natural. Para llevar a cabo la entrevista se requiere del siguiente material: lápiz o bolígrafo, cuaderno de campo o cuaderno de notas, guía de entrevista y grabadora para el registro de la conversación y facilitar posteriormente su transcripción.

La Entrevista Semiestructurada (Tabla 4) fue aplicada a tres docentes con nombramientos de Tutor Grupal; tres de ellos tienen como característica que tienen cerca de 25 años al servicio del Colegio de Bachilleres y dos ostentaron el cargo de Tutor Escolar; por otro lado, un tercero que

ingresó hace tres años al subsistema y al plantel (también tiene nombramiento de Tutor Disciplinar), por otra parte, también se le aplicó al Director y al Subdirector.

Tabla 4.
Guía de la entrevista semi-estructurada

-
- 1.- ¿Conoce el programa de Acción tutorial?
 - 2.- ¿Cuándo se implementó el PAT, recibió alguna capacitación para ejercer su función como Tutor Grupal/ tutor disciplinar?
 - 3.- ¿Qué opinión tiene sobre el programa de Acción Tutorial?
 - 4.- ¿Considera que el Plan Tutorial se implementa como lo establece el manual? ¿Por qué?
 - 5.- ¿Usted explica a sus alumnos cuales son los beneficios que obtienen con este programa?
 - 6.- ¿Cuáles son los temas que usted aborda durante sus sesiones como Tutor Grupal?
 - 7.- ¿Qué medidas ha adoptado usted para ayudar a los estudiantes de bajo rendimiento?
 - 8.- ¿Alguna vez ha acudido con el responsable del PAT, para apoyarse en la problemática de bajo aprovechamiento?
 - 9.- ¿Qué piensa que puede estar afectando la implementación del PAT?
 - 10.- ¿Qué sugiere para que el PAT se trabaje de manera conjunta?
-

Nota: Elaboración propia.

Aplicación de la Entrevista Grupal

Para complementar este diagnóstico se aplican dos Entrevistas Grupales con dos grupos de diez estudiantes del sexto semestre, jóvenes que tienen como característica que ya han cursado durante seis semestres y han tenido oportunidad de conocer el funcionamiento del plantel se seleccionó a estudiantes de todos los grupos, de ambos sexos, con todos los promedios. Para su aplicación se necesitó de la guía, de hojas blancas, lapicero y un lugar que en este caso fue un aula del plantel.

Para Fontana y Frey (2005) el Grupo de Discusión es una técnica cualitativa, que depende del cuestionario sistemático que responden varios individuos simultáneamente de manera informal o formal. Por otro lado, Patton, citado por Flick (2007) define la Entrevista Grupal como la entrevista de grupo de discusión que es la realizada con un pequeño grupo de personas sobre un tema específico. Estos grupos no deben ser mayores a doce personas y menor a seis.

Patton citado por Flick (2007), ve la Entrevista de Grupo de Discusión como una técnica de recolección de datos cualitativa sumamente eficiente que proporciona algunos controles de calidad sobre la recolección de los datos ya que los participantes tienden a proporcionarse controles y comprobaciones los unos a los otros que suprimen las opiniones falsas.

Patton citado por Flick subraya que la “entrevista del grupo de discusión es, en efecto, una entrevista. No un debate. No es una sesión de resolución de problemas. No es un grupo de toma de decisiones. Es una entrevista” (p.127). Coincido con este argumento, ya que no es un debate, es una entrevista que se lleva a cabo entre varias personas. Para Fontana y Frey (2005) el grupo de discusión es esencialmente una técnica de recogida de información cualitativa, que depende del cuestionario sistemático que responden varios individuos simultáneamente de manera informal o formal.

Las características que prevalecen en la Entrevista Grupal, son: tiene un carácter formal, el entrevistador juega un rol Directivo, se utiliza la entrevista estructurada, tiene un propósito, Exploratorio-pretest (Fontana y Frey, 2005, citado por Denzin y Lincoln, 2012, p.705).

Tabla 5.

Guía de preguntas de la entrevista grupal

-
- 1 ¿Durante los seis semestres que has formado parte del plantel siempre contaste con un Tutor Grupal?
 - 2 ¿Siempre tuviste el mismo Tutor Grupal o te lo cambiaron?
 - 3 ¿Sabías cuál era la función del Tutor Grupal?
 - 4.- ¿Solicitaste alguna vez su ayuda?
 5. Sí alguna vez solicitaste la ayuda de tu Tutor Grupal ¿Recibiste su apoyo?
 6. ¿Consideras que es importante como estudiante tener un Tutor Grupal?
 - 7 ¿Cómo te gustaría que fuera tu Tutor Grupal?
 8. ¿Sabes quién es el tutor escolar?
 9. ¿Conoces quién es tutor disciplinar?
 - 10.¿Sabes cuál es la función del tutor disciplinar/tutor escolar?
-

Nota: Elaboración propia.

Este proceso de intervención inicia con la etapa preliminar de observación y de sondeos a diferentes miembros del plantel y charlas sostenidas con los directivos sobre su apreciación del Programa de Acción Tutorial.

Se realizó la revisión documental completa del Manual de Acción Tutorial.

Posteriormente, para poder realizar la elaboración del diagnóstico se realizaron entrevistas semiestructuradas de manera directa buscando en todo momento la libre expresión de los entrevistados que en este caso se realizaron a dos Ex-Tutores Escolares, Un Tutor Disciplinar y dos docentes con nombramiento de Tutor Grupal, y al director del plantel. (Me permito aclarar que sólo un docente permitió que se le grabara y los demás argumentaban que tenían poco tiempo porque tenían que retirarse).

Asimismo, se aplicaron dos Entrevistas Grupales a diez estudiantes de sexto semestre cada uno; estudiantes elegidos de los diferentes grupos del plantel y porque ellos ya han estado tres años dentro de la institución, por tanto, son los que conocen mejor los procedimientos de atención a sus problemáticas. Se excluyó a estudiantes de los grupos inferiores a sexto semestre y del turno vespertino.

Socialización del proyecto

La siguiente etapa es probablemente la más importante, y se trata de la socialización del proyecto y además se procede a la realización de un FODA común entre todos los miembros que están involucrados en el proceso; la participación las personas correctas, responsables e idóneas nos da la oportunidad de llegar a la identificación del problema que debemos atender, y como consecuencia se podrán diseñar estrategias acertadas y efectivas.

Para poder tener claridad en los resultados en la elaboración de un Diagnóstico Participativo lo primero que el investigador debe tener presente es el conocimiento del contexto de manera directa,

hacer una revisión documental y entrevistas a los involucrados, recabar información que la den sustento a la apreciación de que algo es susceptible de mejorar; posteriormente debe organizar un equipo de apoyo que le permita ampliar la visión de su apreciación para así proceder al análisis de los factores desde una perspectiva grupal y por tanto con mayor certidumbre de ir por el camino correcto y necesario por ende el que será más eficiente en la solución de la problemática.

A continuación, se presenta un informe al equipo para la valoración y el desarrollo de estrategias que se pueden aplicar para corregir, mejorar o cambiar los mecanismos que hasta el momento de la elaboración del diagnóstico no estaba funcionando de acuerdo a las expectativas o de acuerdo a los planes originales.

Resultados del diagnóstico

Posterior a la aplicación de los instrumentos de recolección de información a saber: las entrevistas semiestructuradas y las Entrevistas Grupales (Grupos Focales) mismos que se aplicaron de manera directa, buscando siempre en los entrevistados la libre y amplia expresión en las respuestas. A continuación (Tabla 6), se hizo el vaciado de los datos que arrojaron las entrevistas, entre las que sobresalen:

Tabla 6.

Concentrado de resultados de la entrevista semiestructurada

-
- Los docentes no reciben curso de capacitación para desempeñar su función de Tutor Grupal.
 - Los docentes tienen mucha carga de trabajo que les impide dedicarle mayor tiempo a las tutorías.
 - Cuadrar el horario de los docentes es difícil por eso no se logra una buena coordinación.
 - Se necesita una persona dedicada de tiempo completo a dar atención al programa
 - Los programas de este tipo dirección general los implementa y cambian continuamente.
 - Dirección no puede dedicarle más tiempo a la aplicación del PAT.
 - Falta el Centro Psicopedagógico
 - El programa es bueno, pero se necesita una persona dedicada de tiempo completo para dar atención al programa
 - Falta la colaboración de los docentes.
-

Nota: Elaboración propia.

La Entrevista de Grupo o Grupal, aplicada a los estudiantes arrojó la visión que los estudiantes tienen sobre el PAT (Tabla 7).

Tabla 7.

Concentrado de resultados de la entrevista grupal

- Desconocen la función del Tutor Grupal.
 - El tutor es para ayudarles con problemas conductuales.
 - Consideran importante contar con un Tutor Grupal.
 - Las características que esperan debe tener un Tutor Grupal son: amable, interesado por el grupo, que sepa aconsejar, responsable, comprensivo, tolerante, buena onda, entre otras.
 - Desconocen la Figura del tutor disciplinar/tutor escolar.
 - No saben cuál es la función del tutor disciplinar/tutor escolar.
-

Nota: Elaboración propia.

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

A partir de los datos obtenidos se procede a la reunión con el Director y Subdirector para la elaboración del FODA, la técnica para el análisis de la información consistió en la lluvia de ideas apoyado en la experiencia y conocimiento de las políticas internas de la institución que poseen el Director y el Subdirector académico; esta manera, según sus propias experiencias dentro del sistema del Colegio de Bachilleres de Tabasco de casi treinta años, determinó cuál de estas estrategias podrían ser factibles de aplicar para mejorar la aplicación del Programa de Tutorías, de este modo se pudo determinar la problemática susceptible de ser intervenida y la elección de las estrategias pertinentes de acuerdo a la posibilidad de la competencia de la máxima autoridad educativa del plantel.

El Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), puede ser considerado una excelente herramienta que resulta muy útil, conveniente y eficaz para la identificación no sólo del problema central, sino también para la determinación de las posibles áreas susceptibles de ser intervenidas con un alto nivel de probabilidad de obtener el éxito deseado.

Talancón, Olivera y Hernández (2011), consideran que el FODA es muy útil para realizar diagnósticos en las organizaciones, es determinante para poder ejecutar proyectos de intervención de manera profesional y en la implantación e implementación de estrategias; para darles seguimiento y para la revaloración y el control. es una paráfrasis

FODA, son siglas en español que proceden del acrónimo en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats), que traducidos significan: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas). Ponce (2006, p.114) describe al análisis FODA: “El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas”.

De igual manera, define la matriz FODA: como una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Ponce (2006, p.114) menciona que “También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada”.

El FODA permite tener una visión clara de la situación real de la organización y al mismo tiempo pone al descubierto la posibilidad de ejecutar un plan correctivo porque su desarrollo genera el diseño de estrategias pertinentes y oportunas a la problemática real.

El análisis FODA proyecta la situación real de una organización y logra que se identifiquen los factores que contribuyen al buen funcionamiento, así como aquellos factores que pueden afectar o interrumpir el debido procedimiento que debe seguir una empresa o institución en el desempeño de sus funciones, a través de este análisis se refuerzan aquellos factores que inciden de manera positiva y al identificarse los aspectos desfavorables se pueden corregir para hacer cada vez más eficaz el cumplimiento de los objetivos.

El equipo de investigación después de haber recabado la información a través de las entrevistas, las entrevistas de grupo y la investigación documental elaboró un FODA, para lo cual tomó el formato estándar de dividir un plano cartesiano en cuatro cuadrantes en el superior izquierdo se plantearon las fortalezas que tiene el programa primero, después en el plano segundo superior derecho se establecieron las oportunidades, el plano inferior izquierdo se señalaron las debilidades y por último en el plano inferior derecho se asentaron las amenazas, para posteriormente pasar a la realización de la matriz siguiente que es el de las estrategias susceptibles de ser aplicadas esto con base en los conocimientos y la experiencia de los directivos dado que conocen las políticas internas de la institución. Como se muestra en la Tabla 8.

A partir de la Matriz FODA se elaboran otras matrices que permiten desarrollar los análisis para formular las estrategias alternativas.

El proceso de análisis de la información se realizó de acuerdo a los factores externos (oportunidades y amenazas) y los factores internos (fortalezas y debilidades), que sirvieron como material para completar el FODA y obtener los resultados que aquí se muestran:

La realización del análisis FODA requiere de la colaboración del equipo de trabajo en este caso del director, del subdirector, del tutor escolar y del Gestor Educativo, tomando como base los resultados de las entrevistas y los grupos focales así como la experiencia, el conocimiento que tiene los directivos de la institución y a través de la técnica lluvia de ideas se procedió a identificar los elementos correspondientes a los cuadrantes de la matriz: las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las que se desarrolla el Programa de Acción Tutorial dentro del plantel.

Una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior: la denominada primeramente como MAFE, desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (1997): Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para

aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. "...se considera que el nombre de esta matriz con el acrónimo MAFE asignado por David (1997) no es adecuado, pues realmente no explica lo verdaderamente importante de la matriz, que consiste en formular estrategias." (Citado por Ponce, 2007, p.121).

Posteriormente se procedió a la elaboración de la matriz para plantear las estrategias susceptibles de ser implementadas haciendo una valoración simple de factibilidad, posibilidad y viabilidad, tomando el cero como el valor para la valoración negativa y el uno como valoración positiva.

Tabla 8.
Análisis FODA del problema

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -El COBATAB cuenta con un Plan de Acción Tutorial -Se cuenta con el respaldo institucional para la aplicación del PAT -Se cuenta con el personal para la aplicación del PAT. -Los docentes tienen funciones tutoriales -Dirección General del COABATAB provee la plataforma digital para los registros en línea de los participantes del PAT -Los estudiantes tienen tutores asignados -Se integra el comité del PAT y del programa "Yo no abandono" para su aplicación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Implementar cursos de capacitación relativos al PAT. -Implementar el centro psico-pedagógico en el plantel 37 -Capacitar al personal acerca del PAT, durante la reunión de colegiados que se realiza tres veces en el semestre, debido a que es una actividad en la que concurren todos los docentes -Contratar el servicio de internet en el Plantel 37 para el acceso a la plataforma del PAT -Adquirir equipos de cómputo para la aplicación adecuada del PAT -Organizar pláticas para socializar el PAT con los estudiantes.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -El personal no recibe la capacitación adecuada para aplicar el plan -Incompatibilidad de los horarios entre docentes dificulta la organización de las actividades en conjunto -No hay internet en la institución, ni equipo suficiente para llenar los registros en línea -Desinterés de los estudiantes para completar los registros. -Poco tiempo disponible del personal por la excesiva carga de trabajo -No se cuenta con centro psico-pedagógico. 	<ul style="list-style-type: none"> -Eliminación del PAT por parte de dirección general -Cambios radicales en la política educativa estatal -Cierre del plantel por baja matrícula. -Recorte presupuestal -Recorte de personal

Nota: Elaboración propia.

El procedimiento de la Matriz FODA efectuado con su listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes, sirve de base para continuar el proceso de la Técnica de Análisis FODA que tiene como siguiente etapa la realización la matriz en la que se cruzan las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas), para desarrollar las estrategias (Tabla 9). Esta matriz representa la manera en que se van relacionar las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, para que se vislumbre cuál es el camino que se debe seguir para aplicar el plan de mejora de manera eficiente al problema que se detecte a través del diagnóstico. A continuación, se presenta el resultado esquematizado de este cruce del FODA.

Tabla 9.
Matriz FODA de las estrategias de la problemática

Matriz FODA Planificación estratégica para atención del PAT	Principales Oportunidades O1.- Solicitar a la Dirección General cursos de capacitación a los tutores grupales. O2.- Organizar pláticas para socializar el PAT con los estudiantes O3.- Implementar mecanismos para optimizar el plan y reducir sus tiempos aplicación.	Principales Amenazas A1.- Altos índices de reprobación A2.- Deserción escolar A3.- Cierre del plantel por baja matrícula
Principales Fortalezas F1.- Implementación del Plan de Acción Tutorial F2.- Los estudiantes tienen tutores asignados F3.- Se integra el comité del PAT y del programa “Yo no abandono” para su aplicación.	Estrategias FO (Usar Fortalezas Para Aprovechar Oportunidades) F1O2.- Disponer de tiempo en las reuniones de academia para sensibilizar a los tutores grupales sobre la importancia de la aplicación del programa y FD4. Organizar charlas grupales en las que el tutor escolar informe a los estudiantes la función del programa y como pueden apoyarse en el para mejorar su desempeño.	Estrategias FA Usar Fortalezas Para Evitar Amenazas F1A1 Promover entre los estudiantes el PAT para que puedan apoyarse y beneficiarse de su aplicación
Principales Debilidades D1.- El personal no recibe la capacitación adecuada para aplicar el plan D2.- La incompatibilidad de los horarios entre docentes dificulta la organización de las actividades D3.- Poco tiempo disponible de los directivos y docentes por la excesiva carga de trabajo D4.- Los estudiantes desconocen cuál es el apoyo que le puede brindar el programa	Estrategias DO (Superar Debilidades Aprovechando Oportunidades D1O1 Hacer modificaciones al PAT para facilitar su aplicación a los tutores grupales para que no les signifique una carga laboral excesiva.	Estrategias DA (Reducir Debilidades Y Evitar Amenazas) A1D2. Realizar modificaciones al PAT para facilitar su aplicación y disminuir la carga laboral de los docentes podría contribuir a mejorar la implementación del programa y repercutir en los resultados de aprovechamiento y por ende de aprobación entre los estudiantes.

Nota: Elaboración propia.

Análisis de los resultados del Diagnóstico

Después de sistematizar la información, se procedió a hacer un análisis de lo obtenido a partir de las principales debilidades encontradas como resultado de la elaboración del FODA, así como del cruzado del mismo, se realizó una valoración de la posibilidad de poder atender de manera eficiente la problemática para contribuir a mejorar de la aplicación del Programa de Acción Tutorial.

Según los resultados obtenidos, se llegó a la conclusión que la problemática que se puede atender de manera inmediata y que está dentro del campo de acción del equipo de trabajo es: el que los Tutores Grupales/Disciplinarios y los estudiantes desconocen cuál es el apoyo y la utilidad que les puede brindar el programa de Acción Tutorial, por tanto no están en la posición de ofrecer o demandar ese apoyo respectivamente y por consiguiente, se pierde la posibilidad de contribuir en abatir los índices de reprobación y/o deserción en el plantel objeto de la presente investigación.

Socialización de la información

La presentación del diagnóstico se realiza, en distintos momentos a los diferentes grupos de trabajo involucrados en el proyecto de investigación, sean usuarios o participantes (Tabla 9). La primera presentación se realiza con el equipo de trabajo, quienes son los indicados para ofrecer los elementos que permitirán el desarrollo de la misma; después, se socializa con los docentes tutores grupales y tutores disciplinarios, con la intención de solicitar su valiosa colaboración para la realización del proyecto de intervención en curso.

Establecimiento de prioridades

Tomando en cuenta las estrategias que arroja la matriz FODA, se procede a realizar una valoración tomando como base el cero como mínimo valor y el uno como máximo: el uno considera la

posibilidad de realización y el cero como la imposibilidad de aplicar la estrategia estableciendo los criterios de lo posible, viable y posible, esta valoración permite determinar la viabilidad, la factibilidad y la posibilidad de implementar la estrategia además que ayuda a delimitar el problema al cual se le dará atención como se puede ver en la Tabla 10.

Tabla 10
Valoración de estrategias susceptibles de aplicación

	Posible	Factible	Viable	Resultado
D1.- Impartir un taller de capacitación a los docentes a fin de mejorar en la aplicación del PAT	1	1	0	2
D2.- Disponer de tiempo en las reuniones de academia para sensibilizar a los tutores grupales sobre la importancia de la aplicación del programa.	1	1	0	2
D3.- Organizar pláticas para socializar el PAT con los estudiantes	1	1	1	3
D4.- Implementar mecanismos para optimizar el plan y reducir sus tiempos aplicación.	1	1	1	3

Nota: Elaboración propia.

La problemática identificada según el diagnóstico realizado del Programa de Acción Tutorial en la vertiente específica que corresponde al Plan de Acción Tutorial se ubica en la dimensión o meta categoría, categoría y subcategoría que la SEP identifica como Pedagógico-Curricular y que Perlo denomina Pedagógica-Didáctica. Basado en la descripción que hace la SEP de las distintas dimensiones.

Primero, se realizó una investigación documental recurriendo a las fuentes primarias pertinente al proyecto que permitió la identificación de la dimensión en la que se ubica la problemática sujeta del proyecto de intervención bajo la modalidad Intervención Acción Participativa. Posteriormente en reunión colegiada, cada uno de los miembros del equipo manifestó sus apreciaciones sobre la dimensión en la que se ubica la problemática y; tras la exposición de los argumentos, se llegó al consenso de que la Dimensión Académica Curricular enunciada por la SEP

(2010) dada la correspondencia de las características en las subcategorías las cuales se apegan en su totalidad a la estructura y los procedimientos de aplicación que sigue el Plan de Acción Tutorial, detalladas a continuación: formula en las subcategorías las estrategias didácticas, desarrollo de competencias, relación docente-estudiante, función del docente-estudiante, planificar acciones para producir cambios cuya necesidad se ha detectado. Acciones que describen el proceso que debe seguir el Programa de Acción Tutorial desde la vertiente Plan de Acción Tutorial.

Tabla 11
Dimensión Académico Curricular

Meta categoría Dimensión -Académica curricular (SEP, 2010, p.67).Dimensión Pedagógico-Didáctica (Aspectos Teóricos de la Gestión Directiva)	Categoría: Plano psico-pedagógico Planificación institucional	Subcategoría
<p>El Plan de Acción Tutorial brinda apoyo de manera individual o grupal, mediante un proceso sistemático de acompañamiento, seguimiento y orientación en los procesos de aprendizaje enfocado a la promoción del desarrollo saludable de quienes reciben la Tutoría, donde hay espacios y tiempos asignados a la coordinación de la misma, orientado al abordaje de dudas, conflictos, dilemas, contradicciones, desafíos y responsabilidades que se les presentan a las alumnas y a los alumnos en su vida escolar". (Dirección General del Bachillerato/SEP 2010).</p>	<p>-El COBATAB cuenta con un Plan de Acción Tutorial -Se cuenta con el respaldo institucional para la aplicación del PAT -Se cuenta con el personal para la aplicación del PAT. -Los docentes tienen funciones tutoriales -Los estudiantes tienen tutores asignados -Se integra el comité del PAT y del programa "Yo no abandono" para su aplicación; cuenta con dos orientadoras que lo articulan. Debilidades -El personal no recibe la capacitación adecuada para aplicar el plan -La incompatibilidad de los horarios entre docentes dificulta la organización de las actividades en conjunto -No hay internet en la institución, ni equipo suficiente para llenar los registros en línea -Los estudiantes no tienen conocimiento claro la función y alcance del del PAT y los efectos que puede tener en su vida académica. -Poco tiempo disponible de los directivos y docentes por la excesiva carga de trabajo -No se cuenta con centro psico-pedagógico</p>	<p>-Estrategias didácticas -Procesos de aprendizaje -Desarrollo de competencias -Relación docente-estudiante -Función del docente-estudiante -Evaluación y Seguimiento de procesos de aprendizaje -Planificar acciones para producir cambios cuya necesidad se ha detectado -El reconocimiento de la fuerza de resistencia, de la viabilidad de las soluciones -Un buen manejo de la información para llevar la estrategia en forma coherente y eficaz. -El reconocimiento de la fuerza de resistencia, de la viabilidad de las soluciones</p>

Nota: Elaboración propia.

La realización del FODA concluye cuando se hace el cruzado de los elementos de la misma, lo que nos permite obtener estrategias potenciales de aplicación eficiente para la resolución de la problemática y establece con claridad el rumbo que se debe seguir para abordar la problemática y obtener los resultados deseados.

Dado que el PAT incide directamente en los niveles de aprovechamiento de los estudiantes, podemos establecer que la problemática abordada se ubica en la Dimensión Académica Curricular (García, J., 2017) y tomando la clasificación que hace Perlo (1995), es la que denomina Dimensión Pedagógica-Didáctica (Tabla 11).

Es evidente que la dimensión es idéntica, aunque con dos nombres distintos, según el autor, pero que en esencia es la misma y es en esta dimensión que se ejecuta el PAT porque es en esta que se construyen los conocimientos que el estudiante adquiere de manera efectiva; además, se desarrollan las relaciones docente-alumno a través del proceso de aprendizaje y por otro lado, se establecen lazos de amistad y camaradería con sus compañeros durante el desarrollo de la competencia del trabajo colaborativo, aspecto importante en la formación integral del alumno.

Otro aspecto relevante de la Dimensión Académica, son las evaluaciones que ofrecen la oportunidad de llevar un registro de la evolución y crecimiento del desarrollo de los estudiantes, tanto en el aspecto de conocimientos adquiridos como en el de su crecimiento emocional.

La Dimensión Académica contempla el desarrollo integral de la persona a través de procesos didácticos eficientes que permitan el desarrollo de las competencias de los estudiantes como señala García, J. (2017, p.10) "...que la persona adquiera, valore, integre y aplique de forma estratégica un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes que den sustento a un desempeño pertinente, eficiente y adaptable ante escenarios laborales heterogéneos y cambiante..."

Aunque la aplicación de la estrategia Programa de Acción Tutorial se ubica en la dimensión Académica-Curricular en la categoría del Plano Institucional, en la subcategoría: Planificar acciones

para producir cambios cuya necesidad se ha detectado. En el presente Proyecto de Intervención la estrategia que se aplica está relacionada con la Dimensión Organizativa.

En la Dimensión Organizativa-operacional, según Perlo et al. (1995) quedan comprendidas las cuestiones relativas a la estructura formal relativas al funcionamiento y organización de espacios, de horarios, cronogramas, de proyectos, talleres, de las funciones y de equipos docentes con diferentes responsabilidades, inclusive se deben considerar aun los aspectos relativos a las situaciones espontáneas de los miembros de la organización.

La Dimensión Organizativa-Operacional es la que soporta y da forma a las otras dimensiones, es la estructura que permite que se alcance el éxito en los planes, programas o estrategias que se proponen en las instituciones educativas. La dimensión organizativa contempla las categorías: dirección, coordinación, seguimiento, evaluación, funcionamiento, espacios, convivencias en las subcategorías: eficacia, mecanismos, estrategias, espacios funcionales, ambientes propicios de relación laboral.

El diagnóstico realizado ha puesto de manifiesto que no se logra ejecutar a cabalidad el PAT porque se tiene un desconocimiento de parcial o total del protocolo que debe seguir, es decir, el proyecto de intervención tiene como fin incidir en la mejora del PAT a través de la coordinación del mismo, ubicando esta acción, en la Dimensión Organizativa.

Toma de decisiones para la aplicación de la estrategia

Dado que es interés del proyecto de intervención implementar estrategias que mejoren el proceso de aplicación del PAT, es decir la intervención se enfoca en cubrir la primera necesidad que quedó de manifiesto en el diagnóstico: al desconocimiento del PAT tanto de parte de los estudiantes como de los tutores grupales quienes son los que están en contacto directo con los alumnos, por tanto se hace necesario presentar a los Tutores Grupales, Tutores Disciplinarios así como a los estudiantes

con el mayor detalle posible el protocolo que debe de seguir el PAT, es decir a todos los involucrados en el proceso.

Es evidente que no puede ejecutarse de manera correcta un proyecto del que no se tiene el debido conocimiento, sin embargo, el desconocimiento del protocolo también repercute en la falta de coordinación entre todos los elementos que deben articular el PAT por consiguiente esta estrategia significa la expectativa de que a partir del conocimiento adquirido se pueda regularizar el proceso de aplicación del PAT y dado que la falla se percibe de tipo organizacional; se puede establecer la intervención se ubica en la meta-categoría identificada como dimensión organizativa, en la categoría, clasificada como Plano Institucional, que comprende: Proyectos o planes de mejora con la finalidad de que los alumnos logren un aprendizaje efectivo (SEP, 2010, p.73).

...en esta dimensión se considera también la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa o tienda escolar y guardias, entre otras), así como la operación del Consejo Técnico Escolar (SEP, 2010, p.73).

Tabla 12
Estándares de la dimensión organizativa.

Categoría	Subcategorías	
Liderazgo efectivo	El director organiza a los maestros y a los alumnos Genera acuerdos con la Comunidad. Realiza proyectos colectivos	Logro de los objetivos Lleva a cabo las estrategias decididas.
Clima de confianza	Un clima escolar orientado a la promoción de la comunicación escolar La escuela abierta a la autocrítica y	La cooperación, el intercambio, la integración y de valores como el respeto, la tolerancia y la confianza dispuesta a desarrollar acciones de aprendizaje organizacional.
Compromiso de enseñar	cumplimiento de la normatividad, aceptar los resultados obtenidos individual y colectivamente.	el proceso de enseñanza se ofrezca con mayor efectividad.
Decisiones compartidas	Incorpora las perspectivas de toda la comunidad, para obtener el apoyo y alcanzar las metas propuestas	Un ambiente de libertad para expresarse y mecanismos para que esto suceda.

Tabla 12.	<i>Estándares de la dimensión organizativa</i>	(Continuación)
Autoevaluación	mecanismo por el cual reconoce las condiciones en las que se encuentra tiene la finalidad de cotejarse con los estándares.	transparencia de los resultados y los avances relacionados con el desarrollo de actividades
Comunicación del desempeño	El director es el primer promotor de la rendición de cuentas e implementa los mecanismos para llevarla a cabo.	Al comunicar el desempeño, se busca el conocimiento de la efectividad de las acciones y del nivel de aprendizaje
Redes escolares	Como comunidades de aprendizaje, están insertas en un contexto	interacción constante
Funcionamiento efectivo del Consejo Técnico Escolar (etc.)	Foro idóneo para el trabajo académico. En el CTE se dan reflexiones generadas por acuerdos y desacuerdos entre los maestros.	El diálogo e intercambio de ideas, experiencias y posiciones respecto a la mejora del aprendizaje e implementar modelos eficaces de enseñanza.
Planeación institucional	Proyectos o planes de mejora planeación a nivel de organización	con la finalidad de que los alumnos logren un aprendizaje efectivo.

Nota: Datos proporcionados por la SEP (2010)

La estrategia de intervención incide en el aspecto organizacional dado que la implementación busca impactar directamente en el proceso de ejecución del protocolo del PAT por tanto la estrategia se ubica en la dimensión organizativa, considerada la meta categoría, en la categoría de la Planeación institucional que contempla el desarrollo de proyectos y planes de mejora; que en la subcategoría implica la búsqueda en establecer con claridad los objetivos que pretende lograr la institución.

... enfatiza la necesidad de que el centro educativo cuente con una determinada planeación a nivel de organización escolar, que le permita a todos tener siempre presente el rumbo que se ha tomado con la finalidad de que los alumnos logren un aprendizaje efectivo (SEP, 2010, p.73).

Capítulo IV. Fundamentación Teórica para la Intervención

Revisión de trabajos de Investigación sobre Programas de Tutorías en Instituciones Educativas.

Las revisiones hechas a una serie de trabajos de investigación relacionados con el tema de las tutorías educativas brindan una perspectiva de cuáles son las problemáticas que se han producido en la aplicación de este programa en distintas instituciones que han sido objeto de estudio de parte de profesionistas investigadores comprometidos con la educación y la efectividad que tienen en las instituciones educativas, mismos trabajos de investigación que ponen en evidencia de la aplicación del programa implica un constante análisis de su aplicabilidad.

Los programas de tutorías se implementan con la intención de disminuir la deserción educativa, de incrementar el nivel de aprovechamiento de los estudiantes, además de apoyar a los estudiantes en los problemas de tipo personal o familiar, sin embargo, a pesar de las buenos propósitos, este programa no alcanza el nivel de aplicación deseable porque muchos factores impiden que se cumpla en su totalidad o distintas cuestiones que se pueden considerar, al fin de cuentas cada institución presenta diferentes razones por los que el programa presenta sus fallas dependiendo del entorno de implementación.

La investigación “Las Tutorías como Estrategia de Fortalecimiento en el Nivel Superior”, de los autores Francisco Antonio Romero-Leyva, Rosalba Trinidad Chávez-Moreno y Karla Mariela Sandoval-Cota en la Universidad de Occidente, Unidad El Fuerte, tiene como objetivo hacer un análisis del Programa Institucional de Tutorías (PIT) con la intención de hacer propuestas de mejora; misma que aplicó el método inductivo y a través de técnicas de investigación tales como entrevistas,

cuestionarios, y fuentes consultadas de todo tipo: personales, institucionales, electrónicas y documentales.

El análisis del programa dejó claro que es indispensable que los alumnos cuenten con el consejo y el apoyo de un profesor preparado, que es necesario capacitar a los tutores, contar con espacios confortables para el proceso tutorial, que se cumpla con el perfil del tutor tener un mejor control y manejo de la problemática de sus tutorados, contar el programa con estrategias para el rescate de alumnos que por diversas circunstancias abandonan las aulas de la universidad.

Por otra parte, la tesis para la obtención de grado de Maestría en Ciencias con Especialidad en Educación, titulada “El Programa Institucional de Tutorías de la UANL: Una propuesta de ayuda en la formación integral del estudiante de Nivel Superior”, elaborada por Susana Adamelia Lozano Dávila (2009), investigación documental-descriptiva, llegó a las conclusiones de que el Programa de Tutorías contribuye al desarrollo académico de los estudiantes; la implementación de diplomados en la formación de tutores, los congresos y seminarios han enriquecido la mejora en los procesos de atención tutorial de los estudiantes y la consolidación del Programa de Tutorías.

A su vez, la tesis para la obtención de grado de Maestría en Docencia, titulada: “El Impacto del Programa de Tutorías de los Estudiantes de la Preparatoria 20 de la UANL”; de Olga Amalia Villalón Toba (2015), es una investigación realizada bajo el método mixto, y tiene como objetivo evaluar la experiencia del Programa de Tutorías en la preparatoria 20 de la UANL. Los resultados que se obtuvieron establecen que los estudiantes tienen la necesidad de recibir el Programa de Tutorías de una forma comprometida y formal; es importante que el tutor sea del agrado del estudiante, que el docente debe infundir confianza al estudiante; se debe contar con un programa de capacitación continua a los docentes; contar con espacios adecuados e Impulsar a que el programa en tutorías se siga viendo como factor indispensable para mejor aprovechamiento de sus estudios.

Asimismo, de la revisión del trabajo de tesis de investigación “Las Necesidades de la Tutoría Académica en la Facultad de Pedagogía de la Universidad Veracruzana, Región Xalapa, realizada bajo el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo transversal, para la obtención de grado de maestría en Gestión de Calidad, por Juana Santés Gómez (2010), se obtuvieron datos importantes: los tutorados tienen conocimiento de la finalidad del programa, pero que no se le da importancia necesaria para la formación de los tutorados, tanto de parte de los mismos tutorados como de los tutores, por lo que es necesario realizar una concientización tanto a uno a otros, haciendo un curso-taller para impulsar el buen funcionamiento del programa.

Por su parte, en el trabajo de investigación realizado por Ramona Imelda García López, Omar Cuevas Salazar, Javier José Vales García e Isidro Roberto Cruz Medina, titulado: “Impacto del Programa de Tutoría en el desempeño académico de los alumnos del Instituto Tecnológico de Sonora”, los resultados muestran un incremento significativo en el porcentaje de aprobación de los estudiantes que cursan tutorías, aunque existen otras variables que también inciden en el desempeño académico. El objetivo de esta investigación fue valorar el impacto que tiene el programa de tutoría que ofrece el ITSON a sus alumnos, en el mejoramiento del desempeño académico.

Es interesante ver lo que sucede con la aplicación de los programas de tutorías en los centros educativos de otros países, como es el caso del trabajo de investigación de José Luis Aguilera García (2010), Memoria para Optar al Grado de Doctor, por la Universidad Complutense de Madrid, denominado “La Tutoría en la Universidad: Selección, Formación y Práctica de los Tutores: Ajustes para la UCM desde el Espacio Europeo de Educación Superior”, investigación de carácter cualitativo, basada en la revisión y análisis de documentos elaborados por universidades españolas, concluyó que existe una percepción generalizada de la necesidad de implantar programas de tutoría

universitaria. La participación del alumnado es voluntaria, lo que exige encontrar formas de realización que sean valoradas positivamente por el alumno.

Para concluir este apartado, se aborda la revisión de la tesis "La Autorregulación del Alumno-Tutor en el Plan Élite del departamento de Arquitectura, año 2013 y primer ciclo 2014" del campus central, Guatemala de la Asunción, de Juan Carlos Mejía Medina. El tipo de investigación, de enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de tipo transversal, descriptivo, concluyó que el alumno-tutor es el principal protagonista de este programa, que es un importante bastión de ayuda académica a sus pares. Así mismo, la autorregulación se convierte en una herramienta adquirida durante la formación de la persona, que le otorga importantes destrezas al momento de estudiar o decidirse en realizar una actividad.

Es importante destacar cómo cada uno de estas investigaciones exponen que el Programa de Acción de Tutorías, cumple la función de apoyar al estudiante en su desempeño y todas también concuerdan que este programa debe de mejorarse y una de las propuestas recurrentes en las mencionadas investigaciones, tiene que ver con cursos de capacitación a los docentes tutores.

Clarificación conceptual

Concepto de la Acción Tutorial

La Acción Tutorial dentro de las instituciones educativas puede ser definida como el conjunto de estrategias encaminadas a proveer un ambiente propicio para el aprendizaje efectivo de los estudiantes; también la podemos interpretar como la creación de un ambiente de confianza en la que el estudiante se siente seguro y protegido dentro de un medio que vela por sus necesidades tanto de enseñanza-aprendizaje como aquellos de tipo emocional que puedan estar interfiriendo en el éxito de sus estudios.

La acción tutorial, entendida como actividad inherente a la función docente no es una acción aislada que se realiza en momentos puntuales y en tiempos y espacios predeterminados. Se refiere a una acción colectiva y coordinada que involucra a todo el profesorado de un plantel, así como a los alumnos del mismo. Implica el desarrollo de acciones encaminadas a mejorar la relación interindividual y el clima de convivencia en las unidades académicas, siendo en este sentido la mediación una herramienta creativa que permite afrontar los conflictos de manera positiva, considerándolos como una oportunidad de aprendizaje, desde una perspectiva de trabajo colaborativo en equipo y de desarrollo de los valores democráticos (Dirección General del Bachillerato/SEP 2010).

El Programa de Acción Tutorial implica el establecimiento de un subcomité conformado por el Director, el Subdirector Académico, Tutor Escolar, Tutores Disciplinarios, Orientadores y Tutores Grupales, todo un equipo de profesionistas que deben buscar conocer la problemática que mueve a los estudiantes a dejar sus estudios y además se deben de implementar estrategias para tratar de evitar que estos estudiantes abandonen sus estudios.

Concepto de Taller

En la revisión hecha a investigaciones relativas al tema de la aplicación del programa de tutoría se puede ver que existe una clara coincidencia en los resultados que se obtienen a partir de la elaboración del diagnóstico realizado en este proyecto de intervención.

El resultado final, establece la necesidad que expresa el docente, de una capacitación antes de ser designado como Tutor Grupal, por tal razón la estrategia considerada pertinente para atender esta necesidad es la realización de un taller de capacitación, pero ¿Qué es una capacitación? Aunque pareciera que capacitación y taller son palabras con igual significado, no es así, cada una tiene un campo de acción debidamente delimitado por el objetivo que cumple. La claridad en su definición

la ofrecen Parra y Rodríguez (2015) capacitación “es el proceso en el que una empresa busca sus empleados obtengan habilidades y destrezas necesarias para el desempeño en el cargo donde se impulsa el aprendizaje de sus colaboradores...” (p.134).

Por su parte, un taller cumple con la finalidad de poner en práctica los aprendizajes de manera inmediata, como lo afirma Quezada et al (2001, p.15)

Ahora bien, debemos identificar entonces ¿Qué es un taller? El taller posibilita la construcción de aprendizajes sobre la base de la capacidad y oportunidad que tienen las personas de reflexionar en grupo sobre sus propias experiencias. El proceso de aprendizaje se completa con el regreso a la práctica para transformarla, poniendo en juego los elementos adquiridos en el proceso.

Los procesos de enseñanza aprendizaje generan en el impartidor del conocimiento una presión relacionada a la disposición del discípulo a ser receptivo, involucrarse y comprometerse en este proceso de aprendizaje. La finalidad última en este tipo de actividades es que el aprendiz se relacione con el nuevo conocimiento y lo haga parte su quehacer diario, expresado de otra manera, que lo integre a sus actividades, cuando esto sucede se puede decir que se cumplió el objetivo.

La diferencia entre los talleres de capacitación y los procesos de enseñanza-aprendizaje en las instituciones educativas donde asisten en su mayoría niños, adolescentes y jóvenes es que los talleres de capacitación van dirigidos a personas adultas, por tanto, como establece Quezada *et al* (2001, p.9) “No participan por obligación, sino voluntariamente con la intención de mejorar sus capacidades comunicativas y didácticas en beneficio de sus grupos meta”.

Un taller de capacitación implica por lo tanto que el receptor o receptores tendrán una actitud de interés hacia toda la información impartida y hacia todas las actividades que se realicen en el taller mismo, así mismo significa un entendimiento que será de beneficio para su desempeño laboral.

Utilidad del Taller

Los talleres de capacitación se implementan tanto en instituciones públicas como privadas, porque a través de ellos se busca hacer más eficiente sus procesos tanto aquellos que tienen que ver con el aspecto del servicio que prestan de manera externa, así como los relacionados con los procedimientos internos que sustentan la prestación que se ofrece de cara a los usuarios, sea de un bien, de un producto o servicio.

Un taller de capacitación se aplica para fortalecer, incrementar, mejorar algún aspecto personal o grupal de una empresa u organización pública o privada, y que puede ser de carácter actitudinal, de conocimientos, de habilidades o conductual, significa un aprendizaje que debe desembocar en un cambio de comportamiento, como lo menciona Quezada et el (2001, p.11) “Después de aprender algo, debemos mejorar nuestras capacidades o desarrollar otras nuevas.”

Bases para elaborar un taller

La realización de un taller de capacitación entraña un proceso de organización que se debe seguir y que significa el involucramiento de todos los miembros del equipo en todas las etapas de preparación, ejecución, conclusión y evaluación.

Preparar un taller de capacitación para Quezada et al (2001), involucra tres etapas que se deben cumplimentar:

-Primera etapa:

La fase de preparación en la que se distinguen tres momentos, el diseño, la planificación y la elaboración que contempla desde determinar el concepto, los objetivos que persigue, el diseño de los materiales, como conseguirlos o construirlos.

-Segunda etapa:

Contempla la ejecución del taller esta a su vez comprende tres partes: la inicial, la central y la final. La fase inicial, incluye la presentación del personal a cargo, la introducción del taller y el programa, la bienvenida, como se muestra la Tabla 14, el programa que siguió el taller que se aplicó en el presente de proyecto de intervención, “tiene por finalidad orientar y motivar a las/os participantes, crear un ambiente de confianza” (Quezada et al, 2001, p.50).

Para este fin, en el taller del proyecto de la intervención, se diseñó una taza personalizada con los nombres de los docentes y se le obsequiaron dulces además se prepararon dos dinámicas para cada uno de los días las actividades para generar un ambiente de camaradería y motivación, obteniendo el resultado deseado.

La segunda fase incluye la presentación de los contenidos. En el taller de este proyecto para la entrega de los contenidos se diseñó un folder atractivo en la parte externa se expusieron los datos del plantel y la identificación del Programa de Acción Tutorial y en la parte interna se imprimió el protocolo del Programa de Tutorías para que los docentes lo tuvieran de manera inmediata.

-Tercera Etapa:

-Por último, una fase de la evaluación, que puede ser procesual, final y de impacto, es decir, se puede ir evaluando el taller durante su proceso de ejecución o al final del mismo o también medir el impacto.

La realización de un taller responde la intención de mejorar algo, entonces desde su preparación hasta su ejecución la persona a cargo que Quezada et al, identifica como “facilitador/a” debe tener presente que los talleres de capacitación son “...un proceso de intercambio de experiencias, ideas y actitudes con el fin de generar conocimientos, es preferible optar por un enfoque participativo para la orientación de todo el trabajo. (Quezada et al. 2001, p.20). Esta premisa implica entonces que el facilitador una actitud de apertura, receptiva hacia la participación, dudas y de tolerancia ante los cuestionamientos incisivos que pudieran generarse; además debe poseer un conocimiento pleno tanto del contexto como de las personas que estarán siendo los receptores en el taller, para mantener un ambiente de cordialidad.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Capítulo V. Diseño e Implementación de la Intervención

Enunciación de la hipótesis de acción

A partir de las acciones realizadas en la primera etapa de este proyecto de intervención según establece la Investigación Acción Participativa, que tiene como punto de partida la percepción de una o varias fallas en la manera en que se realizan los procedimientos dentro de las organizaciones, situación que atrae la atención hacia lo que se designa fenómeno de interés, se establece el primer acercamiento hacia la problemática dentro de la investigación, que se denomina diagnóstico exploratorio. De esta manera surgió un interés por saber que sucedía con el Programa de Acción Tutorial que es aplicado dentro de los planteles del Colegio de Bachilleres de Tabasco, en específico en el plantel sujeto de este proyecto de intervención.

La siguiente fase se cumplimenta con la realización del diagnóstico participativo que permite identificar los factores y las condiciones que inciden en las deficiencias de los procesos en las organizaciones. A partir de la información que se recabó a través de las Entrevistas Semiestructuradas, de las Entrevistas Grupales y las Fuentes Documentales, se procedió a la elaboración tanto de las matrices FODA; el ejercicio de análisis en el que, la experiencia y los amplios conocimientos que poseen los directivos de las políticas que se siguen dentro de la institución, dieron claridad a la elaboración del diagnóstico participativo, el cual debe corresponder y debe ajustar sus estrategias a la posibilidad de una ejecución lo más apegada a la realidad posible dentro de los lineamientos estipulados del subsistema, pero también se deben considerar los criterios que se aplican por costumbre, es decir de manera tácita, aquello que no se encuentren establecidos en la normatividad oficial de la institución pero que se aplican, se respetan y nadie cuestiona.

El resultado del Diagnóstico Participativo permite delimitar como eje rector del Proyecto de Intervención-Acción Participativa el objetivo general:

Mejorar la aplicación integral del Programa de Acción Tutorial, con la finalidad de abatir los índices de deserción y de reprobación escolar en un plantel del Colegio de Bachilleres de Tabasco, ubicado en la Villa Macultepec, a través de la socialización del Plan de Acción Tutorial con los Tutores Grupales para que a partir del pleno conocimiento de ejecución del Programa de Acción Tutorial, estén en la posibilidad aplicarlo de la mejor manera posible y en la comunidad estudiantil para que demanden el apoyo a los Tutores Grupales, a fin de que estos organicen las mentorías entre pares, atendiendo a la hipótesis de acción planteada en la Tabla 13.

Tabla 13
Establecimiento de la hipótesis de acción

Debilidad	Teoría práctica	Hipótesis de acción
El que los tutores grupales/ disciplinares no tengan claridad en los procedimientos de aplicación del PAT resulta en que no se obtengan los resultados esperados de abatir los índices de deserción y reprobación.	El protocolo del PAT necesita ser difundida entre el colectivo escolar para mejorar su aplicación	Si los Tutores Grupales tuvieran claridad en el procedimiento de aplicación y uso del PAT, entonces se contribuiría en abatir los índices de reprobación y deserción.
Que los estudiantes desconocen que existe una estrategia de apoyo en los problemas de aprovechamiento y reprobación impide que pueden solicitar el servicio que el PAT les ofrece	Es necesario difundir entre los alumnos, el PAT y su protocolo de aplicación así de los mecanismos para solicitar el apoyo.	Si la institución estableciera estrategias de difusión al alcance de los estudiantes toda la información sobre los usos y beneficios que les ofrece el PAT, se contribuiría a bajar los índice de reprobación y deserción.

Nota: Elaboración propia.

Referentes teóricos que sustentan el proyecto de intervención

La Intervención Acción-Participativa en las instituciones educativas, se plantea como un método pertinente, eficiente e inclusivo que surge de la necesidad de optimizar las funciones de las distintas áreas que integran las organizaciones de todo tipo, incluidas las educativas, a fin de alcanzar los resultados esperados en el aprovechamiento en los alumnos. La Investigación Acción-Participativa tiene como fin último mejorar la realidad, no estudiarla, como establece Ander-Egg (2003, p.36), “la

finalidad última (el para qué) es la transformación de la situación-problema que afecte a la gente involucrada”.

Las instituciones educativas, por la función que cumplen dentro de la sociedad, pueden ser equiparadas por su importancia, con la familia; porque es la educación a través de sus instituciones que forja el futuro de las naciones y de los pueblos, a través de la educación se alcanza el progreso y el desarrollo tanto individual como de la sociedad; como menciona Salcedo (2011, p. 115).

El concepto de finalidades o fines de la educación, alude a una categoría filosófica que expresa los ideales de la vida y de formación humana de una época, de una sociedad o bien de una corriente política, religiosa o de cualquiera otra índole ideológica. En consecuencia, expresan una condicionalidad por diversos factores entre los cuales destacan los de carácter filosófico, social, económico, político y cultural, en la medida en que sobre ellos inciden una determinada concepción del mundo y de la vida, una determinada realidad económico-social, una organización política y jurídica concreta, y un conjunto de valores, tradiciones, normas e ideales que integran una determinada cultura (Salcedo, 2011, p.115).

A partir de estas consideraciones surge este proyecto de Intervención que busca aplicar estrategias que coadyuven a lograr los resultados esperados que plantea el Programa de Acción Tutorial que nace con el único fin de que todos los Colegios de Bachilleres de México adscritos disminuyan sensiblemente los índices de reprobación y deserción.

Tal y como se plantea en la Investigación Acción Participativa, el punto de partida de este proyecto surge a partir de la inserción, como establece Latorre (2005, p.42) “...empezar la investigación desde donde uno está”. Desde esta posición se puede iniciar con la identificación de una problemática, de la que se tiene la convicción que se puede mejorar y como menciona Latorre

“En realidad toda investigación se inicia con una hipótesis latente: Pienso que, si hago esto, tal o cual cosa podría ocurrir” (2005, p.42).

Propósito central de la intervención

El equipo de trabajo, atendiendo al planteamiento guía de la intervención que buscaba identificar los factores que inciden en que el Programa de Acción Tutorial no se esté aplicando de manera integral, logró identificar los elementos que permiten determinar que lo más oportuno de realizar como primera acción de cambio de la estrategia de solución a la problemática consiste en socializar el contenido del Manual de Tutorías a través de un taller en el que además se busca sensibilizar a los tutores grupales sobre la importancia de la ejecución del programa, este es un factor que todos los tutores mencionan: no reciben una capacitación para desempeñar su rol en la aplicación del Programa de Tutorías.

La segunda acción de cambio que el equipo de trabajo juzga conveniente para mejorar la ejecución del Programa de Tutorías, sería socializar el PAT con todos los estudiantes con la intención que conozcan de qué modo pueden solicitar el apoyo de los tutores grupales para mejorar el rendimiento académico o para que se recuperen en caso de tener asignaturas reprobadas, cumpliendo así con el objetivo que tiene el Programa de Acción Tutorial a través del PAT.

El Plan de Acción Tutorial ha sido diseñado para que los alumnos de altos rendimiento apoyen a sus compañeros de bajo rendimiento coordinados por los tutores disciplinares como señala el Manual para Implementar la Tutorías entre Pares (SEP, 2014, p.11).

La tutoría entre pares es una modalidad que consiste en el apoyo mutuo entre compañeros que comparten un mismo nivel educativo, está basado en la propuesta de aprendizaje cooperativo para la construcción del conocimiento colectivo entre estudiantes, y busca incidir en el

aprovechamiento escolar de sus compañeros, reducir los índices de reprobación y abandono y favorecer la adaptación de los jóvenes al contexto escolar.

La contrastación de los hechos de la forma en que se lleva a cabo la ejecución del Programa de Acción Tutorial con la investigación documental de la revisión del procedimiento del Manual de Programa que establece los protocolos que debe seguir, dan la pauta para tener las nociones de que el programa no se estaba realizando a cabalidad; aunado a esto, las entrevistas realizadas y la entrevistas grupales (focus group) que sirvieron de base a través de los análisis de los datos obtenidos y de la lluvia de ideas por el equipo de trabajo que permitieron la realización del Diagnóstico Participativo que dieron como resultado concluyente que el desconocimiento general de aspectos elementales de la aplicación del Programa no contribuye para mejorar sus ejecución.

Objetivos

De estas percepciones se establecen como objetivos

-Presentar a los Tutores Grupales toda la información sustancial emanada del Manual de Tutorías, pero de la manera más sencilla y sintetizada para que la tengan a la mano y segundo sea de fácil acceso.

-Simplificar los formatos que sirven para dar seguimiento al Programa de Tutoría para que su aplicación sea más sencilla, y no signifique un trámite engorroso que les tome demasiado tiempo que los distraiga de su principal actividad, que es la docencia.

-Explicar con detalle las formas de uso y los momentos de aplicación de los formatos en el seguimiento del Programa de Tutorías.

-Difundir a los alumnos del plantel el Programa de Acción Tutorial; con las dos vertientes que lo componen (Plan de Alerta Temprana y Plan de Acción Tutorial) sus características y el procedimiento que deben seguir para obtener el apoyo.

Descripción general de la intervención

La descripción general de la intervención, responde a cada uno de los objetivos señalados en el apartado anterior, por lo cual la intervención fue producto de actividades colegiadas que se sostuvieron con el equipo de trabajo.

La implementación del proyecto se realizó durante el periodo comprendido entre el mes de septiembre de 2019 al mes de febrero de 2020, en los que se inició con la preparación del taller de sensibilización de Programa de Acción Tutorial en el plantel, hasta la difusión del mismo ante los estudiantes en las aulas de clases; implementación que incluyó tres acciones y una serie de actividades y tareas que se detallan en la Tabla 14.

Tabla 14
Procedimiento Ejecución de Plan de intervención

Implementación	Taller de Sensibilización
1era. acción	“Importancia del Programa de Acción Tutorial en el plantel”
1era. actividad	Revisión exhaustiva de los diez Manuales de Programa de Acción Tutorial para extraer la información relevante, esencial y pertinente para ser compartida y poner a disposición de los docentes para la ejecución del Programa de Tutorías. Así como hacer de su conocimiento el protocolo de aplicación que debe seguir el programa. Apéndice: material informativo socializado en el taller.
2da. actividad	Rediseño de los formatos del manual para hacerlos más accesible y de más fácil uso en aplicación del Programa de Tutorías. Apéndice: formatos rediseñados
3era. Actividad	Diseño de folders en la parte exterior que incluye en la parte interna al protocolo de ejecución de Programa de Tutoría con la finalidad de que los docentes lo tengan al alcance de la mano. Apéndice
4ta. Actividad	Diseño de banners como identificador del taller de Sensibilización de Programa de Tutorías. Apéndice: foto de banner expuesto fuera del aula

Tabla 14	Procedimiento Ejecución de Plan de intervención	(Continuación)
5ta. Actividad	Diseño de tazas personalizadas para propiciar un ambiente de participación y motivación en los tutores grupales y disciplinares Apéndice: Evidencia fotográfica	
6ta. actividad	Realización de la primera etapa del taller en la que sensibilizó a los Tutores Grupales de la pertinencia de la aplicación del Programa de Tutoría en el plantel. Apéndice: Evidencia fotográfica	
7ma. actividad	Realización de la segunda etapa del taller en la que se socializaron los formatos, se hizo entrega de los mismos. Apéndice: evidencia fotográfica	
8va. Actividad	Evaluación del Taller. Apéndice.	
2da. Acción	Socialización del Programa de Tutorías con los estudiantes para que sean gestores del Programa de Tutorías para su beneficio y soliciten el apoyo	
1era. Actividad	Preparar discurso que se emite delante los estudiantes.	
2da. Actividad	Presentarse en las aulas, con el equipo de trabajo para socializar el Programa de Acción Tutorial con los estudiantes. Apéndice: Evidencia fotográfica	
3erA. Actividad	Diseño de carteles para mejorar el espacio donde el Tutor escolar debe atender a los estudiantes Apéndice: Evidencia fotográfica	
4ta. actividad	Colocar los carteles en área del Tutor Escolar	
5ta. actividad	Acondicionar el espacio donde el Tutor Escolar da atención a los estudiantes con mobiliario. Apéndice: Evidencia fotográfica	

Nota: Elaboración propia

Plan de Intervención

El plan de intervención queda conformado con dos ciclos de acción y una serie de actividades y tareas que deben ser organizadas con todos los miembros del equipo, la Tabla 15 da cuenta de la forma en este plan de intervención se aplica, los tiempos de ejecución, así como el material requerido y las personas que deben ejecutar determinada acción.

Tabla 15
Plan de Intervención

Fase/acción	Estrategia	Actividades	Tareas	Responsable	Fecha
1era. Fase Implementación	1. Taller de Sensibilización sobre la importancia del Programa de Tutorías.	1.-Diseño del taller 2.-Revisión del Manual de Tutorías	1.-Preparación de los materiales y recursos que servirán de apoyo en el taller. 2.-Diseño de Banner, folders, tazas.	Gestor Educativo/ Tutor escolar Subdirector	Nov- Dic/ 2019
	2. Rediseño y socialización de Formatos del PAT	3.- Elaboración de formatos rediseñados 4.- Presentación del taller a los docentes Tutores Grupales/ Disciplinarios	3.-Adaptación de los formatos que establece el PAT 4.-Elaborar las diapositivas que servirán de apoyo 5.Solicitar al personal de apoyo que debe preparar el lugar en el que se impartirá el taller	Director	Ene- Feb 2020
1er.ciclo					
2do. ciclo	Difusión del PAT con todos los estudiantes de manera grupal	1.Promover el PAT ante todos los grupo	1.Elaborar discurso de presentación del PAT 2.-Diseño y elaboración de la estructura de la información que se presentará en las aulas a cada grupo 3.-Acordar con el equipo de trabajo los días para difusión del PAT	Gestor Educativo/Tutor Escolar Subdirector	Feb 2020
2da. Fase Evaluación de la intervención	1. Evaluación del taller	1.-Elaborar cuestionario	1.- Imprimir y Aplicar el cuestionario a los docentes	Gestor	Ene- 2020
	2.- Evaluación de la intervención		2.- Realizar concentrado de resultados de los cuestionarios 3.-Análisis de los resultados que arroja el cuestionario		Mar- Abr 2020
3ra. Fase Reflexión/toma de decisiones	1.- Preparación del informe final	1. Presentación del informe de resultados 2.Promover que escale	1.-Reunión con el equipo de trabajo. 2.-Valoración de la pertinencia de compartir la estrategia de intervención con la Dirección General.	Gestor Educativo/Tutor Escolar Subdirector Director	Mayo 2020

Nota: Elaboración propia.

Ciclos de intervención

El proyecto “Intervención para mejorar la operatividad del Programa de Acción Tutorial en un plantel de COBATAB” se realiza en apego a las características del proceso de ciclos que establece la IAP según sintetiza Latorre (2005, p.32), “A modo de síntesis, la Investigación-Acción es una

espiral de ciclos de investigación y acción constituidos por las siguientes fases: planificar, actuar, observar y reflexionar”. Al ser cíclico y en espiral, este proceso implica que puede reiniciarse las veces que sean necesarias hasta alcanzar los metas planteadas, es decir, es un proceso que pudiera considerarse interminable en: acción, corrección y de nueva cuenta acción y corrección.

Lo que da sentido a la IAP es la acción que aplicará a fin de modificar o transformar la realidad de manera favorable y para el beneficio de todos los, deido a que “Desde su origen la Investigación Acción fue configurándose fundamentalmente como una metodología para el estudio de la realidad social (Colmenares y Piñeiros, 2008, p.103).

Dentro de los entornos educativos “la Investigación Acción surge como una estrategia ética, teórica y metodológica deseable para cubrir las necesidades de formación del docente” (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, 1997, p.9), y debido a los beneficios que ofrece dentro de las instituciones educativas, resulta un método de investigación propicio para la mejora de los ambientes en las mismas.

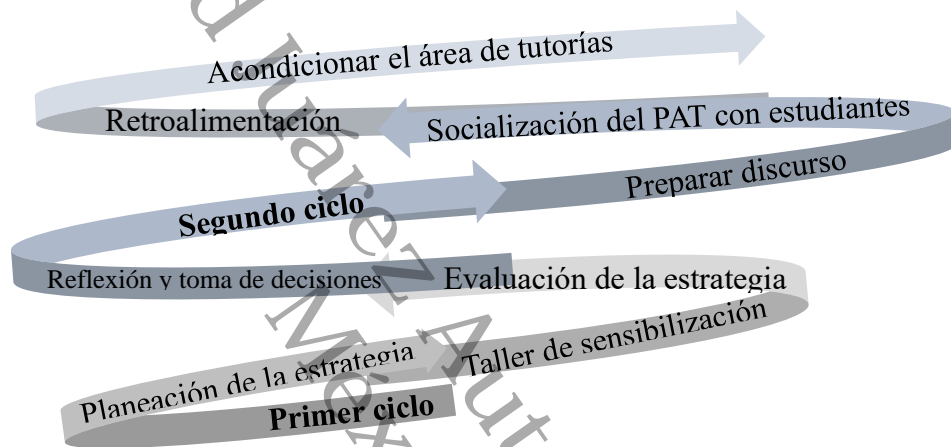
La investigación-acción se presenta en este caso, no solo como un método de investigación... que parte del enfoque dialéctico, dinámico, interactivo, complejo de una realidad que no está dada, sino que está en permanente deconstrucción, construcción y reconstrucción por los actores sociales, en donde el docente investigador es sujeto activo en y de su propia práctica indagadora (Colmenares y Piñeiros, 2008, p.104).

Para Corey (1953, en Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, 1997, p.11), “la Investigación Acción en educación es un proceso a través del cual los prácticos intentan estudiar sus problemas científicamente a fin de guiar corregir y evaluar sus decisiones y acciones”. La Investigación Acción Participativa conlleva en su aplicación ciclos continuos, constantes y permanente de reflexión, corrección y reinicio este proceso se puede decir que es inacabable debido

a que es imposible decir que se puede lograr el cien por ciento de eficiencia dentro de las instituciones sean estas privadas o públicas porque son organismos vivos y cambiantes.

El presente proyecto de intervención inicia el proceso de intervención con base en el esquema de Kemmis y McTaggart (1998) donde se establece que el primer ciclo inicia con la aplicación de la estrategia y el segundo ciclo será el resultado de las reflexiones del primero.

Figura 14.
Esquema de los Dos Ciclos de la Intervención



Nota: Elaboración propia con base en Kemmis y McTaggart (1998).

La ejecución del plan de intervención, como establece el modelo de Karl-Kemmis inicia el proceso en el momento que es aplicada la estrategia, es decir, no inicia cuando se identifica el contexto, ni cuando se realiza el diagnóstico sino cuando se aplica la estrategia de solución a la problemática identificada, es ahí, el punto en el que Karl-Kemmis consideran que se inician los ciclos de intervención, que como se sabe son recursivos e interminables dado que siempre todo es susceptible de mejorarse. En el proyecto “Intervención para mejorar la operatividad del Programa de Acción Tutorial en un Plantel de COBATAB” se planean dos ciclos de intervención que conforman este proyecto. A continuación, en la Tabla 16 se presenta la descripción del taller.

Tabla 16
Estrategia de intervención: presentación del taller

	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco División Académica de Educación y Artes Maestría en Gestión Educativa	
Plan de Intervención	Investigación Acción Participativa	
Estrategia	1er. Taller para la Sensibilización y socialización de la aplicación del PAT.	
Título	Importancia de la aplicación del Programa de Tutorías en el EMS.	
Descripción	Reflexionar sobre la importancia de la aplicación del PAT de manera cotidiana en el ámbito educativo, y la socialización del mismo establece las bases para su ejecución. El taller está dirigido a Tutores Grupales y Disciplinarios que se cubrirá en dos sesiones presenciales: la primera, de sensibilización, se realizará en la reunión de academia de fin de curso, con una duración de tres horas; y la segunda, en la que se socializarán con los Tutores Grupales y Disciplinarios los formatos misma que será impartida en la semana de Colegiados que se realiza en la última semana de enero con una duración de tres horas, el docente reflexionará en torno a la importancia del PAT.	
Temática	Objetivo, beneficios y tipos de tutorías las asesorías académicas, las mentorías entre iguales.	
Justificación	El taller de sensibilización es relevante para los Tutores Grupales y Tutores Disciplinarios a fin de que adquieran las herramientas que le permiten interactuar con una actitud positiva hacia la utilidad del PAT	
Materiales didácticos	Pizarrón Plumones Material impreso, formatos del PAT	
Recursos didácticos	Proyector Lap top	
Evaluación del Taller	Encuesta de la percepción del taller Porcentaje Asistencia Reflexión autocrítica de desempeño en el taller.	

Nota: Elaboración propia.

El Primer ciclo de intervención tiene como propósito:

El sensibilizar sobre la importancia del Programa de Acción Tutorial con los Tutores Grupales y Disciplinarios; para que coadyuve en la mejora de los niveles de aprobación en el plantel, a través de un taller a docentes. Este ciclo de intervención incluye la revisión profunda del Manual de Tutorías para elaborar un documento que de manera sintetizada ponga en las manos del Tutor

Grupal toda la información medular pertinente para la eficiente gestión de su tutoría; este ciclo contempla también el rediseño de los formatos para dar seguimiento al Programa de Tutorías a fin de hacerlos más amigables con los tiempos de los docentes y sus múltiples actividades.

La realización de un taller requiere de un orden que se coordina de acuerdo a la temática a tratar, para que la presentación tenga coherencia de tal modo de que los temas se fortalezcan unos a otros y sean despejadas todas las dudas al respecto del tema principal que en este caso de intervención lo principal era establecer lo necesario de promover el Programa de Tutorías dentro de las acciones que sigue la institución para dar cumplimiento a su objetivo primordial que es el egreso de estudiantes preparados para la vida y sobre todo para el trabajo, la Tabla 17, nos presenta el orden en el que se programó el taller, estrategia de la presente intervención educativa.

Por otra parte, el segundo ciclo de intervención comprende la difusión del Programa de Acción Tutorial con los estudiantes de todos los grupos, de este modo, ellos también podrían erigirse como gestores del programa al tener la posibilidad de solicitar a sus tutores grupales el apoyo a fin de favorecer su aprovechamiento escolar y de este modo bajar los índices de reprobación. Además de acondicionar el espacio del Tutor Escolar para que los estudiantes se tengan un espacio en el que reciban atención individual y sientan una atmósfera de confianza.

Tabla 17
Programa del Taller

Programa del Taller		
"Importancia de las tutorías en la Educación Media Superior"		
Miércoles	Primer día de Taller	24/enero/2020
8:00 - 8:30	Bienvenida e inauguración	Lic. Miguel Ángel Mendoza García Director P.37
8:30 - 9:30	Presentación del Programa de Acción Tutorial como estrategia para abatir los niveles de reprobación en la EMS.	Lic. Miguel Ángel Mendoza Director Lic. María Elodia Zurita Argáez Tutor Escolar/Gestor Educativo

Tabla 17	Programa del Taller.	(Continuación)
9:30 - 10:00		R E C E S O
10:00 - 10:20	Aplicación de Ficha CONSTRUYE-T “Diviértete y coopera”	Lic. María Elodia Zurita Argáez Tutor Escolar
10:20 - 11:00	La pertinencia de promover la mentoría en los procesos de aprendizaje en le Educación Media Superior	Lic. María Elodia Zurita Argáez Tutor Escolar/Gestor Educativo
Jueves	Segundo día del Taller Presentación de formatos rediseñados para su socialización	30/enero/2020
8:00 - 8:30	Bienvenida Reflexión sobre la importancia de abatir los índices de reprobación en el plantel	MVZ. Juan Antonio López López Subdirector
8:30 - 9:00	Aplicación de ficha CONSTRUYE-T “Cómo lo podemos lograr”	Lic. María Elodia Zurita Argáez Tutor Escolar/Gestor Educativo
9:00 - 9:30	Entrega de material de apoyo para ejecución del Plan de Acción Tutorial (PAT)	Lic. María Elodia Zurita Argáez Tutor Escolar/Gestor Educativo
9:30 - 10:00		R E C E S O
10:00 - 11:00	Socialización de los formatos para la ejecución del PAT	Lic. María Elodia Zurita Argáez Tutor Escolar/Gestor Educativo
11:00-11:30	Retroalimentación	Tutor Escolar
11:30-11:45	Evaluación del taller	Tutores Grupales
11:45 -12:00	Clausura	Lic. Miguel Ángel Mendoza García Director P.37

Nota: Elaboración propia.

La Planeación Estratégica

En la vida cotidiana es recomendable que todas las actividades que los seres humanos realizan sean planificadas, con la finalidad de que se logren los resultados deseados, esto es conocimiento popular.

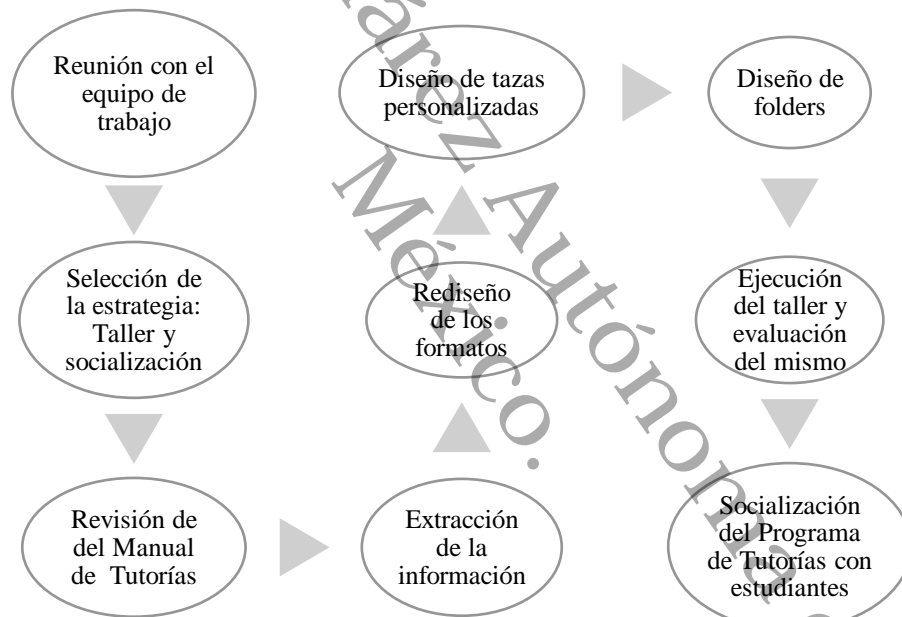
Las personas organizadas saben esto y aunque sea de manera superficial trazan planes.

La importancia de la planificación dentro de los procesos de investigación es indudable, se puede afirmar que la planificación es inherente a la investigación misma, nace con ella, es decir, está presente en todo el desarrollo de la investigación, porque esta, solo es posible si la planificación forma parte del proceso. La IAP, no puede sustraerse de esta condición. La IAP recurre no solo a la planeación, sino que además necesita de la Planeación Estratégica, definida por Armijo como “la

Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos (2009, p.5).

Todas las acciones que se realizan en la IAP previas a la intervención deben conducir a la identificación de la estrategia adecuada, y todas las acciones que se realicen previas a la implementación de la intervención conforman la planeación estratégica. La planeación estratégica en este proyecto de intervención siguió el plan estratégico ilustrado en la Figura 15.

Figura 15. *Etapas de preparación de la estrategia de intervención.*



Nota: Elaboración propia

Todo plan estratégico tiene expectativas, busca llegar a una meta y obtener resultados que justifiquen los esfuerzos realizados, así como el tiempo invertido; es relevante por tanto tener claro hacia donde se dirigen las acciones a realizar para tomar las medidas pertinentes que favorezcan esas intenciones a fin de alcanzar el éxito, por tanto, es importante hacer una proyección de las pretensiones del equipo de trabajo desde antes de implementar la estrategia. Es oportuno entonces especificar las

metas que se buscan alcanzar, así como los indicadores que van a servir para verificación de las mismas, cuando se deben realizar, que recursos se van a utilizar la persona responsable y las fechas de ejecución y/o verificación, como se señala en la Tabla 18.

Tabla 18.
Proyección de propósitos

Meta	Indicador	Tiempos	Recursos	responsable
Que el 100% de los tutores grupales /disciplinares conozcan el Programa de Acción Tutorial y los procesos que se deben seguir para cumplir Con el plan.	-Encuesta, el número de cuestionarios contestados ofrecerá el número de docentes que asistieron al taller	Reunión de Academia: Enero/2020 8 a.m. a 11 p.m.	Proyector Pantalla Aula de clases Lap top	Director Subdirector Académico Tutor Escolar/ Gestor Educativo
Que el 100% de los alumnos conozcan el Programa de Acción Tutorial de manera que puedan solicitar el apoyo para mejorar sus niveles de aprovechamiento y/o recibir ayuda de tipo emocional.	Fotografías de la actividad realizada en compañía de la autoridad educativa.	Febrero /2020	Aula de clases Discurso explicativo de las bondades del PAT	Tutor escolar/ Tutor Grupal Gestor Educativo Sub-director
Que el 100% de los docentes tenga en su haber los nuevos formatos rediseñados para optimizar la ejecución del PAT.	-Registro de entrega de formatos a Tutores grupales.	Rediseño Ago- oct.2019 Entrega en la 3er. Reunión de academia Enero/ 2020	Lap top Manual de Acción Tutorial Impresora Papelería	Gestor Educativo

Notae: Elaboración propia.

Proceso de implementación: Primer ciclo. Taller de sensibilización del PAT

La implementación de la estrategia de intervención inicia con la toma de decisión con base en los resultados que arrojaron los instrumentos aplicados y que se procesaron en el análisis FODA de estrategia, la elección de la estrategia es el resultado del consenso del equipo de trabajo.

La determinación de la factibilidad de la necesidad de que los docentes tengan la información mínima pertinente que coadyuve en la aplicación del PAT, sugiere lo oportuno de la realización de un taller y desde este punto se plantearon todas las actividades que se deben de organizar y así como todas las tareas que deben llevarse a cabo para presentar a los docentes un taller que cubra en la mayor medida posible las carencias de información de los docentes sobre este plan, así mismo que sensibilice a los mismos sobre la urgencia y pertinencia del PAT como apoyo para combatir los niveles de reprobación que en buena medida contribuyen a la deserción escolar.

Por otro lado, se estableció como segunda acción: la socialización del Plan de Acción Tutorial con los estudiantes para que ellos mismos lo demanden y se beneficien del apoyo que ofrece para la mejora de su rendimiento escolar. Como se señala en la Tabla 14, la intervención implica una serie de actividades que soportan los dos ciclos de acción que conforman la intervención.

Lo ocurrido, seguimiento de la estrategia del proceso de implementación

La preparación del taller incluyó la revisión del Manual de Tutorías que es el documento rector de PAT, para la elaboración de un documento que contenga de manera sustancial toda la información pertinente que deben tener en su haber. Este documento emanado de la revisión del Manual debe ser concreta y puntual a fin de que el docente cuente con la información completa, precisa, de fácil acceso y lectura.

Así mismo, los formatos que establece el Manual de Acción Tutorial para dar seguimiento al programa, se rediseñan a fin hacerlos más accesible, de fácil uso y aplicación en pro de que se fortalezca la ejecución del PAT.

Por otro lado, se diseñó una carpeta que en el interior presenta un organizador gráfico que contiene el protocolo que debe seguir la aplicación del Programa de Acción de Tutorial, con el objetivo de que los docentes cuenten con una herramienta de apoyo efectiva, cuya característica adicional es la portabilidad.

Para facilitar la socialización de la información del taller y propiciar un clima de integración de los participantes, se diseñó una taza personalizada que se entregó a cada uno de los Tutores Grupales asistentes al taller como un incentivo, que generó una atenta, entusiasta y activa participación. También, para dar realce al taller, se diseñó un banner para enmarcar y resaltar la importancia que tiene el taller dentro del plan institucional para bajar los índices de reprobación.

Por último, se diseñó el instrumento de evaluación que se aplica al termino del taller, para que sean los mismos docentes los que juzguen la relevancia del taller para la aplicación del Programa de Acción Tutorial.

El taller denominado “1er. Taller de sensibilización y socialización de la aplicación del Programa de Acción Tutorial en la EMS” a cargo del equipo de trabajo, se ejecutó, aunque no sin contratiempos: inicialmente se había programado para el día 10 de diciembre, considerando que la reunión de academia sería un espacio apropiado para implementar el taller, sin embargo, el Director del plantel cambió la fecha debido a que los temas a tratar requerían todo el tiempo disponible de la reunión, por lo que se pospuso para los días 29 y 30 de enero de 2020, en la semana en que se realizan los trabajos colegiados, no obstante, en la semana previa el director tomó la decisión de segmentar el taller en dos sesiones; finalmente, la primera parte se implementó el viernes 24 de

enero 2020 y la segunda parte el día 31 de enero. El programa que siguió el taller se puede observar en la Tabla 19.

Tabla 19
Ejecución del Taller Día 1

Programa del Taller "Importancia de las tutorías en la Educación Media Superior"		
Viernes	Primer día de Taller	24/enero/2020
8:00 - 8:30	Bienvenida e inauguración	Lic. Miguel Ángel Mendoza García Director P.37
8:30 - 9:30	Presentación del Programa de Acción Tutorial como estrategia para abatir los niveles de reprobación en la EMS.	Lic. Miguel Ángel García Mendoza Director Lic. María Elodia Zurita Argáez Tutor Escolar/Gestor Educativo
9:30 -10:00	R E C E S O	
Tabla 19 Ejecución del Taller Día 1		(continuación)
10:00-10:20	Aplicación de Ficha CONSTRUYE-T "Diviértete y coopera"	Lic. María Elodia Zurita Argáez. Tutor Escolar
10:20 - 11:00	La pertinencia de promover la mentoría en los procesos de aprendizaje en la Educación Media Superior	Lic. María Elodia Zurita Argáez Tutor Escolar/Gestor Educativo

Nota: Elaboración propia.

El primer día de los trabajos del taller inició en punto de la hora indicada, el director ofreció las palabras de bienvenida y procediendo con una exhortación a los docentes para reforzar los esfuerzos en la aplicación del Programas de Tutorías y las formas que esto impactaría favorablemente en los informes de resultados del plantel, recalcó que el trabajo en equipo siempre da la oportunidad de alcanzar las metas propuestas.

A continuación, el director cedió la palabra al Gestor Educativo para proceder a la presentación de Programa de Tutorías apoyada en las diapositivas preparadas exprofeso para el evento; se abordó el tema para sensibilizar a los docentes; primero exponiendo que es la tutoría, el fin que persigue, los tipos de tutorías que promueve el programa, es decir las características de la estrategia del

Programa de Acción Tutorial para abatir los niveles de reprobación en la EMS, esta presentación tiene como finalidad que los tutores conozcan de manera general lo que implica:

- La tutoría es un acompañamiento que supone un apoyo en el aspecto académico que se propone para favorecer la trayectoria escolar de los estudiantes; para ser un soporte ante situaciones que enfrentan y una orientación para sus opciones de superación a futuro.
- Los beneficios que se obtienen como resultados de la implementación del Programa de Tutorías entre los que se contemplan: mejora en los ambientes de trabajo, las relaciones afectivas entre docentes, alumnos y padres de familia; integración de directivos, docentes y alumnos en las actividades escolares, incremento del índice de aprobación escolar y disminución del abandono escolar; aumento en la participación de los padres de familia en las diferentes actividades del Plantel, incremento de la matrícula del centro escolar.

Posterior al receso que se tenía programado se realizó una actividad de integración del programa de Desarrollo de Habilidades Socio-Emocionales ConstruyeT, denominada “Coopera y Divierte”, que tenía como finalidad de reflexionar sobre el trabajo colaborativo y como este contribuye de manera positiva para lograr resultados de deseables en proyectos institucionales. Para finalizar la actividad, se solicitó la reflexión a los docentes respecto de la ficha aplicada.

El siguiente tema abordado es de particular importancia, medular, porque está destinado a persuadir a los Tutores Grupales sobre la pertinencia de promover la mentoría en el reforzamiento de los procesos de aprendizaje en le Educación Media Superior, la intención de convencer a los docentes que el Plan de Acción Tutorial es una herramienta de apoyo y que la incorporación del mismo dentro de las sus actividades de manera cotidiana podría traducirse en algo favorable en su labor, en lugar de significar un incremento cansado y tedioso dentro del cúmulo de todas las tareas

que deben de realizar, esta premisa es en la que descansa este planteamiento. Se presenta la memoria fotográfica del evento correspondiente al día 1, en la Figura 16.

Figura 16.

Memoria fotográfica día 1 del taller



Nota: Elaboración propia.

Tabla 20

Ejecución del Taller Día 2

Viernes	Segundo día del Taller Presentación de formatos rediseñados para su socialización	31/enero/2020
8:00 - 8:30	Bienvenida Reflexión sobre la importancia de abatir los índices de reprobación en el plantel	MVZ. Juan Antonio López López. Subdirector
8:30 - 9:00	Aplicación de ficha CONSTRUYE-T "Cómo lo podemos lograr"	Lic. María Elodia Zurita Argáez Tutor Escolar/Gestor Educativo
9:00 - 9:30	Entrega de material de apoyo para ejecución del Plan de Acción Tutorial (PAT)	Lic. María Elodia Zurita Argáez Tutor Escolar/Gestor Educativo
9:30- 10:00	R E C E S O	
10:00-11:00	Socialización de los formatos para la ejecución del PAT	Lic. María Elodia Zurita Argáez Tutor Escolar/Gestor Educativo
11:00-11:30	Retroalimentación	Tutor Escolar
11:30-11:45	Evaluación del taller	Tutores Grupales
11:45 -12:00	Clausura	Lic. Miguel Ángel Mendoza García Director P.37

Nota: Elaboración propia.

El inicio de segundo día de actividades del taller como lo señala la Tabla 19, corrió a cargo del subdirector, quien presentó una disertación sobre la importancia de abatir los índices de reprobación en el plantel y como la aplicación del Programa de Tutorías podría contribuir a la mejora en los

índices de reprobación que en el plantel han ido en ascenso. Al término de la presentación del subdirector se aplicó una ficha construyeT denominada “Juntos lo podemos lograr”

A continuación, el Gestor Educativo procedió a entregar y socializar el material informativo emanado del Manual de Acción Tutorial e incluyó los formatos que se aplican para la ejecución del Programa de Tutorías, como se muestra en la Figura 17, correspondiente al día 2 del taller.

Figura 17.
Memoria fotográfica día 2 del taller



Nota: Elaboración propia.

Aplicación de la intervención

La implementación de la estrategia significó una serie actividades, a saber: Diseño de material: banner, folder, tazas como incentivo, también implicó la colaboración amplia y comprometida del equipo de trabajo, pero sobre todo requirió de la participación de los docentes que se desempeñan como tutores grupales y disciplinares, sin su disposición, esta intervención no se hubiera podido llevar a cabo; son los docentes quienes tienen en sus manos el buen funcionamiento de las escuelas son ellos los que con su labor logran dar forma al fin principal de la educación, que es lograr que los estudiantes concluyan exitosamente los distintos niveles que cursan y al ser el Programa de Acción Tutorial un coadyuvante para lograr esa meta, a partir de esta premisa queda manifestada la

relevancia que tiene el conseguir que esta estrategia de mejora sea parte de las actividades cotidianas en el plantel.

Figura 18.

Memoria fotográfica segundo ciclo de intervención



Nota: Elaboración propia.

El Segundo ciclo de intervención consistió en la difusión del Programa de Acción tutorial que se hizo en la primera semana de febrero 2020: el Gestor Educativo en compañía del subdirector, visitaron cada uno de los salones que conforman el plantel y ofrecieron a los alumnos toda la información pertinente referida al Programa de Acción Tutorial y haciendo hincapié lo relativo a PAT, para que ellos tengan la información clara de como recibir la ayuda que beneficie su historial académico recibiendo el apoyo en caso de necesitarlo. Además, se les dio un espacio para preguntas y respuestas. Este segundo ciclo también incluyó la mejora del espacio de atención individual con el fin de que los estudiantes tengan un área cómoda para recibir la atención por parte del Tutor Escolar. Del segundo ciclo se presenta memoria fotográfica en la Figura 19.

Figura 19.

Memoria fotográfica segundo ciclo de intervención.



Nota: Elaboración propia.

La valoración

El acto de valorar nuestras acciones es en esencia una reflexión profunda, cargado de juicios que nos deben llevar a una conclusión que puede ser de carácter positivo o negativo. El sentido estricto de la definición del término valorar encontramos que valorar “está formada por la raíz latina “valere” (permanecer en plenitud de fuerza) y significa “atribuir un precio o mérito” (Chile.net, 2020, recuperado de <http://etimologias.dechile.net> el 3 de julio 2020).

En este caso en particular se considera que este trabajo de gestión, aunque seguramente presentó fallas en todo su proceso de realización, obtuvo resultados positivos, por muchas y variadas razones, entre las que destacan:

-La primera razón es el inicio de una gestión que no se estaba realizando, por tanto, esto en sí mismo es positivo en principio de cuentas porque parte de cero.

-Segundo, desde el planteamiento mismo que da origen a esta intervención implica un proceso de aprendizaje de todo tipo: didáctico, de comunicación interpersonal, grupal, práctico en tanto el método que se desarrolla, etc.

- Tercero, también es relevante el ejercicio de persuasión; convencer a un líder de la necesidad de mejorar algún aspecto que está bajo su gestión no es cosa sencilla y además a la comunidad escolar de la necesidad en general, porque de cierto modo es el señalamiento de algo que no está funcionando bien. Así como, el convencerlos de que ellos se integren a este proceso de trabajo.

-Los beneficios relativos a la integración tanto con el equipo de trabajo y con la comunidad en general se podría considerar como invaluable.

-Por último, aunque considero que no se incluyen todos los factores que hacen valiosa esta gestión; el beneficio de mejoría que implica en sí misma la intervención, es la más importante de todas, es la que le da el sentido y el valor a esta gestión.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Capítulo VI. Evaluación de la Intervención

Disfunciones y alternativas

La necesidad de mejorar la aplicación de la estrategia de intervención denominada Programa de Acción Tutorial es el centro que motiva este proyecto de investigación, que planteo desde el principio, identificar los factores que inciden para que no se esté cumplimentado de manera integral el Programa de Tutorías enfrentó al gestor a una serie de situaciones que provocan esta problemática: jugando el tiempo un factor determinante en esta ecuación y el exceso de trabajo, pero la falta de capacitación también quedo ampliamente manifestados en el proceso de la recolección de datos.

Las alternativas manifiestas plantearon una serie de acciones pertinentes de aplicar, pero factores concomitantes limitaban su ejecución lo que redujo las opciones derivando en que primero la realización de un taller dentro del plantel, en los tiempos favorables tanto para docentes como para el equipo de trabajo sin afectar las clases, era la opción oportuna de aplicación

Por otra parte, revisar el manual de tutorías para diseñar un texto accesible y de bajo costo para el plantel que su pusiera al alcance de los docentes resulta muy útil para aplicación.

Por último, socializar el Programa de Acción Tutorial con los estudiantes abre una posibilidad de que los estudiantes se conviertan en actores activos del programa y no solo ser beneficiarios pasivos del programa.

Informe global de evaluación

En las últimas décadas hemos escuchado mucho este término: La evaluación; esta palabra es parte nuestro vocabulario, y a pesar de eso no tenemos conciencia clara de que es y para qué sirve y como lo usamos o cuando lo estamos aplicando. Es interesante lo que afirma Landero (2004. p. 65) “La práctica de la evaluación, tiene su base original en la vida cotidiana”; continuamente evaluamos para

tomar decisiones, pero no tomamos conciencia de esto porque es un proceso al que ya estamos habituados. Podemos decir que todo o casi todo lo que hacemos parte de un proceso evaluativo empírico, pero que nos funciona.

Por otra parte, que podemos decir de la toma de decisiones en trabajos de investigación, es lógico pensar que de igual modo deben ser sometidos a procesos de evaluación, pero en este caso deben ser planeados, diseñados, validados y aplicados de manera adecuada para que sirvan de sustento a la toma de decisiones de este modo, estas sean las más pertinentes y apropiadas y sobre todo sean de utilidad a los fines de la investigación.

Definición del concepto de evaluación

La evaluación forma parte del quehacer diario de las personas, todos lo hacen de manera voluntaria y hasta involuntaria todo el tiempo: continuamente tomamos decisiones basadas en valoraciones que hacemos, esto ya ha quedado claro, sin embargo, lo que raramente hacemos es la autoevaluación, es decir, evaluar las acciones propias y este debe ser el punto de partida de toda evaluación: ¿Qué se está haciendo? ¿Cómo se están haciendo las cosas? ¿Para qué se están haciendo las cosas? Sobre todo en trabajos de investigación científicas que están llamados a servir de apoyo, guía a trabajos posteriores. Santos (1996, p.33) afirma que:

...la evaluación es una parte integrante de un proyecto, no algo añadido al final de los mismos, como un complemento o un adorno que se pondrá en funcionamiento si queda tiempo y si se tiene a bien. Se pregunta por el valor de los programas y de las acciones. Es, pues, sustancial al hecho mismo de poner en marcha una experiencia. Porque si se diseña, planifica y pone en funcionamiento será imprescindible conocer qué es lo que se consigue por el hecho mismo de poner la iniciativa en acción, porqué ese y no otro, porqué de ese

modo y para esos fines. La evaluación producirá diálogo, comprensión y mejora de los programas que se pongan al servicio de los usuarios.

Todo trabajo o proyecto que se realiza sufre ajustes, porque nada es infalible, y tener esto claro es importante, porque nos pone con contacto directo con la autoevaluación y es esta la que mueve a la corrección porque como señalan Quintana y Wiedemer (2004) en May (2006, p.61) “Evaluar es ir corrigiendo información de manera sistemática”. Por lo anterior, se puede afirmar que mantener una disposición a la corrección facilita la evaluación.

Las evaluaciones y sobre todo aquellas que son carácter formal y son parte de un trabajo de investigación deben ser sometidas a una valoración y una aplicación puntual, para que sean efectivas y contribuyan al mismo proceso de investigación para darle credibilidad, esto con base a la definición que hace Ander-Egg (2000) quien establece que la evaluación es una forma de investigación social, sistemática que permite a través de ella tomar decisiones inteligentes para solucionar problemas y comprender los factores que contribuyen al éxito o el fracaso de un proyecto.

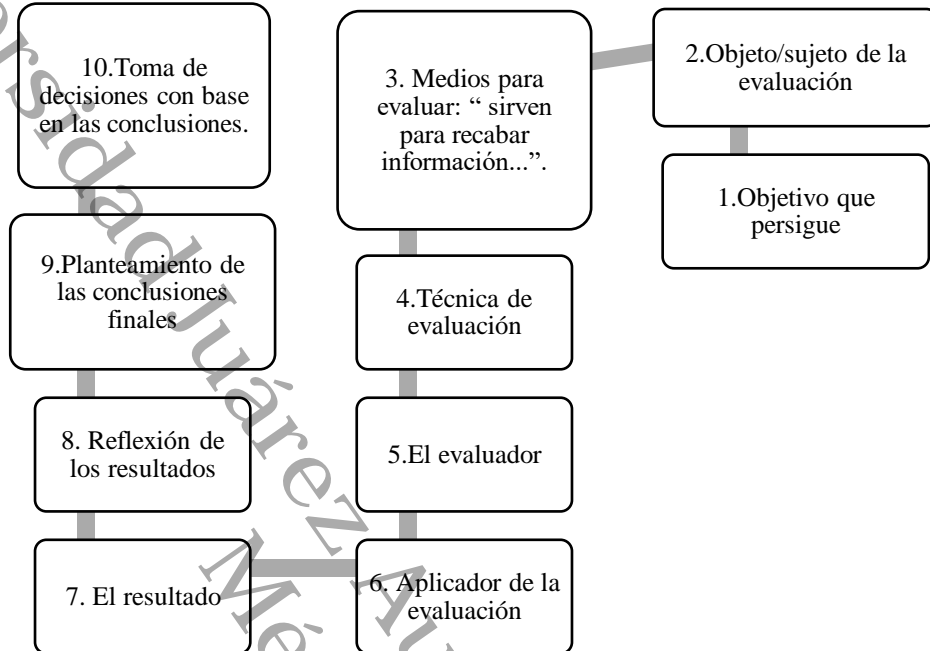
Diseño de los instrumentos para la evaluación

La necesidad de elaborar y aplicar evaluaciones para mejorar los entornos de las actividades humanas o mejorar las mismas actividades sean estas de tipo público o privada, empresarial o educativo o de cualquier otra naturaleza se han vuelto un imperativo en la actualidad.

La realización de una evaluación implica una serie de pasos que se siguen o que forman parte del proceso, empezando por el objetivo que persigue, objeto o sujeto de la evaluación, el medio de evaluación, el instrumento de evaluación, el evaluador y el aplicador de la evaluación (no siempre son el mismo sujeto) el resultado, la reflexión de los resultados, las conclusiones finales y por último

pero lo más importante las serie de decisiones que se toman a partir de la conclusiones resultantes de este proceso evaluativo, como se describe en la Figura 20.

Figura 20.
Proceso básico de evaluación



Nota: Elaboración propia con base en Hamodi *et al* (2015, p.154).

Los distintos y variados instrumentos de evaluación que se han diseñado a lo largo de años permite en la actualidad se pueda elegir la opción que mejor se adapte tanto al proyecto como a los objetivos que persigue.

La encuesta como técnica de evaluación

La técnica de la encuesta es una de las más conocidas "La técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz" Casas et al (2003). Y para Sierra Bravo en Casas et al (2003) la observación a través de la encuesta "es el procedimiento sociológico de investigación más importante ..." Y se le puede

definir como una técnica de investigación de fácil aplicación, que se adapta muy bien a los distintos contextos de investigación García F. (1994. p.) la define como

...una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. R. Sierra Bravo R. (1994) Técnicas de Investigación social. Paraninfo, Madrid.

La encuesta tiene la ventaja que se puede aplicar de manera masiva, el interés del investigador no es la persona quien responde los cuestionarios sino algún tópico que queda manifiesto en los ítems planteados, esta técnica permite que se puedan abordar diferentes tópicos en un mismo instrumento.

La aplicación de una encuesta requiere el diseño de un cuestionario, al que se le define como el “documento que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta” Rojas et al (1998, p.114). Esta definición permite identificar la diferencia entre la encuesta y el cuestionario, uno implica todo el procedimiento y el otro es documento que contiene los planteamientos y sirven de base para obtener los datos o los resultados que a partir de los cuales se realizará la evaluación.

Los cuestionarios al momento de ser diseñados deben tener en cuenta una serie de factores que determinarán las características de los planteamientos que se desarrollarán: primero deben ser claras, fáciles de comprender, breves, Padua (1987) precisa que el número concreto de palabras que debe incluir una pregunta: no más de 25. Se debe considerar también el nivel de estudios, de edad, entre otros datos que será considerados además de los objetivos que persigue. Para García M. (1993) los más recomendable es colocar las preguntas agrupadas por temas, las más importantes de la investigación deben reservarse en el espacio central del cuestionario, el orden de la temática debe ir

de lo general a lo específico y también se sugiere que se debe finalizar el cuestionario con preguntas fáciles que dejen en el encuestado una buena sensación.

La elección de la escala de medición que será utilizada en el proceso del análisis de los resultados contribuye también en el diseño de los ítems. Regularmente se plantean preguntas de estimación en las que se ofrecen una variedad de respuestas que manifiestan distintos niveles de aceptación o rechazo sobre el tema planteado en el ítem. Para García M. (1993) lo más recomendable es colocar las preguntas agrupadas por temas, las más importantes de la investigación deben reservarse en el espacio central del cuestionario, el orden de la temática debe ir de lo general a lo específico y también se sugiere que se debe finalizar el cuestionario con preguntas fáciles que dejen en el encuestado una buena sensación.

Osborn et al (2005, p.18) afirma que “En la medición de conocimientos y actitudes se han utilizado tradicionalmente diferentes escalas, las cuales buscan determinar la intensidad de una respuesta”. Estas escalas persiguen diferentes fines, según Sandoval, se identifican cuatro tipos de escalas en la medición de una actitud o atributo: nominales, ordinales, de intervalo, de razón. “Desde el punto de vista de las propiedades matemáticas y estadísticas, la escala más rudimentaria es la nominal, siendo la más completa la escala de razón” (Orlandoni, 2010, p.245). lo anterior se describe en la Tabla 20.

Tabla 21.
Clasificación de Escalas de Medición

	Unidades Observacionales (UO)
Escala nominal	Se agrupan en clases excluyentes según determinada propiedad
	Los números se usan como identificadores o nombres
	La operación matemática permitida es el conteo.
Escala ordinal	Los valores representan categorías o grupos de pertenencia con un orden.
	La escala ordinal tiene las propiedades de identidad y magnitud.

Tabla 21. <i>Clasificación de Escalas de Medición. (Continuación)</i>	
	Los números representan una cualidad que se está midiendo, y expresan si una observación tiene más de la cualidad medida que otra UO.
	La distancia entre puntos de la escala no es constante: no se puede determinar la distancia entre las categorías, sólo es interpretable el orden entre sus valores.
Escala de intervalos	Esta escala representa magnitudes, con la propiedad de igualdad de la distancia entre puntos de escala de la misma amplitud. Se puede establecer un orden entre sus valores, hacer comparaciones de igualdad, y medir la distancia existente entre cada valor de la escala El valor cero de la escala no es absoluto, sino un cero arbitrario: no refleja ausencia de la magnitud medida, por lo que las operaciones aritméticas de multiplicación y división no son apropiadas Cumple con las propiedades de identidad, magnitud e igual distancia. La igual distancia entre puntos de la escala significa que puede saberse cuántas unidades de más tiene una UO comparada con otra, con relación a cierta característica analizada.
Escala de razón	Corresponde al nivel de medición más completo. Tiene las mismas propiedades que la escala intervalos, y además posee el cero absoluto, y no es arbitrario, representa la ausencia total de la magnitud que se está midiendo. Se puede realizar cualquier operación lógica (ordenamiento, comparación) y aritmética. A iguales diferencias entre los números asignados corresponden iguales diferencias en el grado de atributo presente en el objeto de estudio.

Nota: Elaboración propia con base en Orlandoni (2010).

Existen diferentes escalas de medición para medir diferentes tópicos, que se han posicionado como las más usadas como: el Diferencial semántico, la escala de Thurstone y la escala de Guttman” y la más utilizada es el escalamiento Likert.


Escala Likert “Es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal”. Bedoya (2017, p.30). Busca a través de rangos valoración que van de la aceptación a la desaprobación, pero que contempla el valor nulo o cero, que implica que el sujeto que responde el cuestionario no determina el nivel de aceptación o rechazo, lo que en sí mismo ya es una valoración y ofrece un dato. “A cada categoría de respuestas se le asigna un valor Numérico...” Bedoya (2017, p.30). La ventaja de la escala Likert es la posibilidad de optar entre varias respuestas, regularmente

se utilizan los rangos en el que se manifiesta el acuerdo o el desacuerdo con el tópico planteado incluyendo el rango neutro de ni de acuerdo ni en desacuerdo, que se interpreta como indiferencia.

La decisión de evaluar el taller nace de la misma necesidad de mejorar la aplicación del PAT en el plantel y al ser esto medular en el presente proyecto de intervención, para lo cual se debe diseñar el cuestionario, como lo expone Alvira (1991, p. 7) “evaluar es algo más que investigar en la medida que debe emitirse un juicio de valor sobre el objeto que se está evaluando”. Siguiendo al mismo autor, “Evaluar es emitir juicios, adjudicar valor o mérito de un programa/intervención, basándose en la información empírica recogida sistemáticamente y rigurosamente (pp. 10-11).

Esta valoración permite hacer las mejoras pertinentes al hacer correcciones para el fortalecimiento del mismo taller, de este modo podría replicarse tanto en el propio plantel o en otros. El taller fue evaluado con el instrumento mostrado en la Tabla 21.

Tabla 22
Instrumento de evaluación del Taller

		Proyecto: “Intervención para la mejora de la Tutoría en un plantel de COBATAB						
Evaluación del Taller:		1er.Taller de sensibilización y socialización de la aplicación del Programa de Acción Tutorial						
Fecha de aplicación		24 y 31 de enero 2020 de 8:00 a.m. – 11:00 p.m.						
<i>Por favor, conteste los siguientes enunciados. No es necesario que escriba su nombre. Toda sugerencia adicional será tomada en cuenta para mejorar. Por favor, evalúe en la escala. Marque la opción que elija.</i>								
1	2	3	4	5				
No es importante	Poco Importante	Neutral	Importante	Muy Importante				
(Subcategorías)				1	2	3	4	5
1	Utilidad de los Contenidos Abordados en el Curso (Contenido)							
2	Calidad y Claridad de las actividades realizadas en el Aula. (Contenido)							
3	Claridad de la Exposición por Parte del Docente. (Contenido)							
4	Respecto al lenguaje y orden dado al curso (contenido)							
5	Calidad del Material Entregado. (Estrategias didácticas)							
6	Evalúe la calidad de las presentaciones Power Point vistas en el aula (Estrategias didácticas)							
7	Las dinámicas de aprendizaje en el aula (Estrategias didácticas)							

8	Las dinámicas de aprendizaje en el aula	(Estrategias didácticas)			
9	Método de enseñanza utilizada en el taller.	(Estrategias didácticas)			
10	Respecto a las estrategias utilizadas por el equipo para impartir los contenidos le resultaron	(Estrategias didácticas)			
11	Grado De Motivación del/los instructores.	(Relación docente-alumno)			
12	Infraestructura y Comodidad del Aula.	(Previsión del funcionamiento)			
13	Nivel de motivación personal hacia el taller	(Desarrollo de competencias)			
	Importancia y utilidad que tiene para usted el taller	(Desarrollo de competencias)			
14	Sugerencias y Comentarios para el Mejoramiento (Evaluación y Seguimiento)				

Muchas Gracias por su colaboración

Nota: Elaboración propia.

Cada uno de los planteamientos del cuestionario de evaluación de taller están ubicadas en las categorías de la Dimensión Académica Curricular y de la administrativa, señaladas en la Tabla 22.

Tabla 23
Dimensiones Presentes en la Evaluación de la Estrategia

Meta-categoría:	Categoría	Subcategoría	Ítems
Dimensión Académica Curricular	Plano Psico pedagógico	Contenidos	1,2, 3, 4,
		Desarrollo de competencias	13,14
		-Relación docente-estudiante	11
		-Estrategias didácticas	5,6, 7, 8, 9, 10
		Evaluación y Seguimiento	14
Administrativa	Optimización de Recursos	Previsión del funcionamiento	13

Nota: Elaboración propia con bases en SEP, 2010 y Arrollo, 2016

La encuesta es aplicada a los Tutores Grupales y Tutores Disciplinarios después de asistir al 1er. Taller de sensibilización y socialización de la aplicación del Programa de Acción Tutorial, ellos son

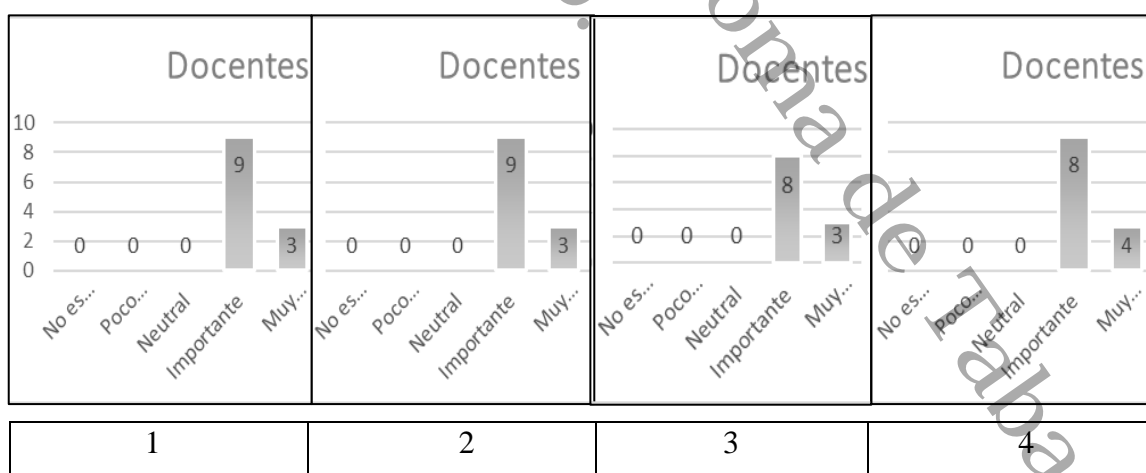
las personas idóneas para emitir los juicios de valor sobre la ejecución de la estrategia que emiten al término del mismo y su juicio queda plasmado al momento de contestar el cuestionario.

El contenido de la encuesta

Los primeros planteamientos de la escuela están dirigidos para verificar la importancia y el interés que los docentes les atribuyen a los contenidos del curso. Los resultados referentes a los contenidos se presentan en la Figura 21. Gráfica 1, 2, 3 y 4, en la que se plantean los cuestionamientos, siguientes:

1. Utilidad de los Contenidos Abordados en el Curso.
2. Calidad y Claridad de las actividades realizadas en el Aula.
3. Claridad de la Exposición por Parte del Docente.
4. Respecto al lenguaje y orden dado al curso

Figura 21.
Gráficas resultados de los planteamientos 1, 2, 3 y 4



Nota: Elaboración propia

Como lo muestra la Figura 21 en la gráfica 1, se puede apreciar que el total de los participantes considera positiva la importancia de los contenidos que se abordaron en el taller de sensibilización

sobre la importancia y pertinencia de la aplicación del Programa de Acción Tutorial. La tendencia ilustrada, se confirmó con la participación activa de los asistentes al taller, donde se pudo observar el interés de los docentes por conocer y mejorar en la aplicación del PAT.

La gráfica 2 muestra resultados similares a la gráfica anterior, y se puede apreciar que los docentes manifestaron de importante (9), a muy importante (3) las actividades que consistieron en la práctica de la forma de uso y del llenado de los formatos rediseñados.

La gráfica 3 muestra que los docentes evaluaron de Importante a Muy importante la exposición por parte del docente gestor fue clara. Este resultado manifiesta la buena disposición y recepción hacia la información de parte de los asistentes. De acuerdo a los datos obtenidos, la tendencia de respuesta indica que la totalidad de los sujetos estudiados consideran de importancia positiva los elementos planteados, orden y lenguaje aplicados en el taller.

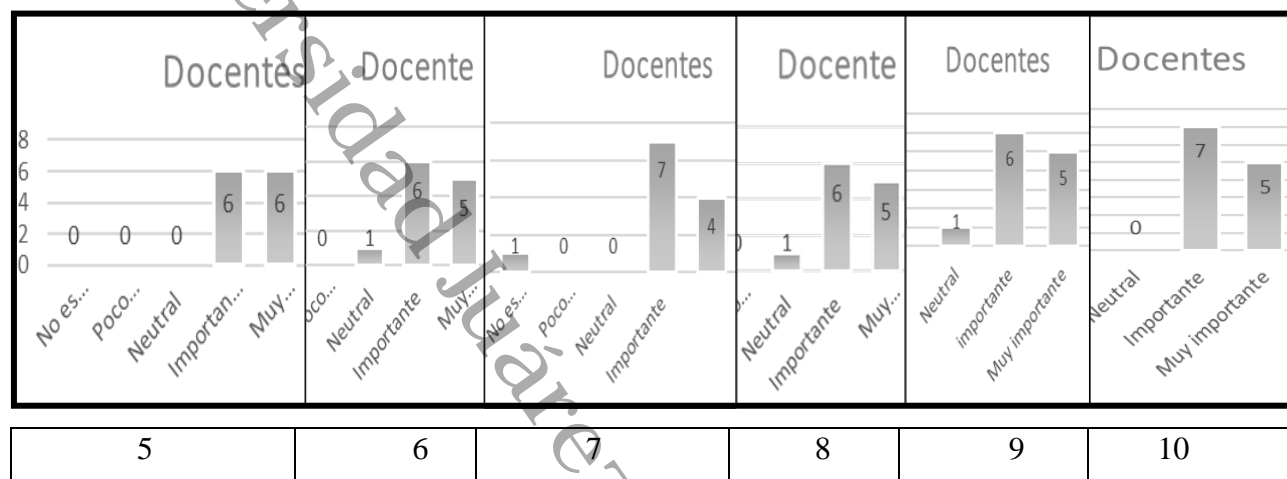
Las estrategias didácticas y otros aspectos a considerar

Otro aspecto de interés para la implementación del taller, es el material que se les proporcionó a cada uno y las maneras que estos fueron compartidos. Los resultados que se muestra en la Figura 22 Gráficas de los planteamientos 5, 6, 7, 8, y 9, dan cuenta de los resultados que se obtuvieron en los cuestionamientos relativos a las estrategias didácticas, a saber:

5. Calidad del Material Entregado.
6. Evalúe la calidad del material de apoyo utilizados en el taller
7. Las dinámicas de aprendizaje en el aula
8. Método de enseñanza utilizada en el taller.
9. Método de enseñanza utilizada en el taller.

10. Respecto a las estrategias utilizadas por el equipo para impartir los contenidos le resultaron

Figura 22.
Gráfica resultados de los planteamientos 5, 6, 7, 8, 9 y 10



Nota: Elaboración propia.

Los resultados de la Figura 22 que muestra la gráfica 5 indican, de forma contundente, que los asistentes consideran de Importante a Muy Importante la calidad del material con que trabajaron. En la tónica del planteamiento anterior, la presente gráfica muestra la importancia que le asignan los participantes a la calidad de la presentación en formato PowerPoint, sobre el tema del taller. Con la excepción de un participante, que se mostró neutral en la asignación de su juicio de valor, la mayoría de los asistentes consideran de forma positiva, la importancia de una buena presentación de diapositivas referentes al tema abordado.

El planteamiento 7 presenta un valor disperso por primera vez en el ejercicio de recopilación de datos: mientras la gran mayoría de los participantes consideran la importancia de la implementación de dinámicas de aprendizaje como parte del desarrollo del taller, con miras a alcanzar el objetivo del mismo, uno de los asistentes se manifiesta de forma radical, asignando un valor nulo a la importancia de las dinámicas aplicadas en el taller. Este dato, aunque no modifica los

resultados, dado que no marca tendencia, es relevante porque reforza la objetividad de los resultados obtenidos.

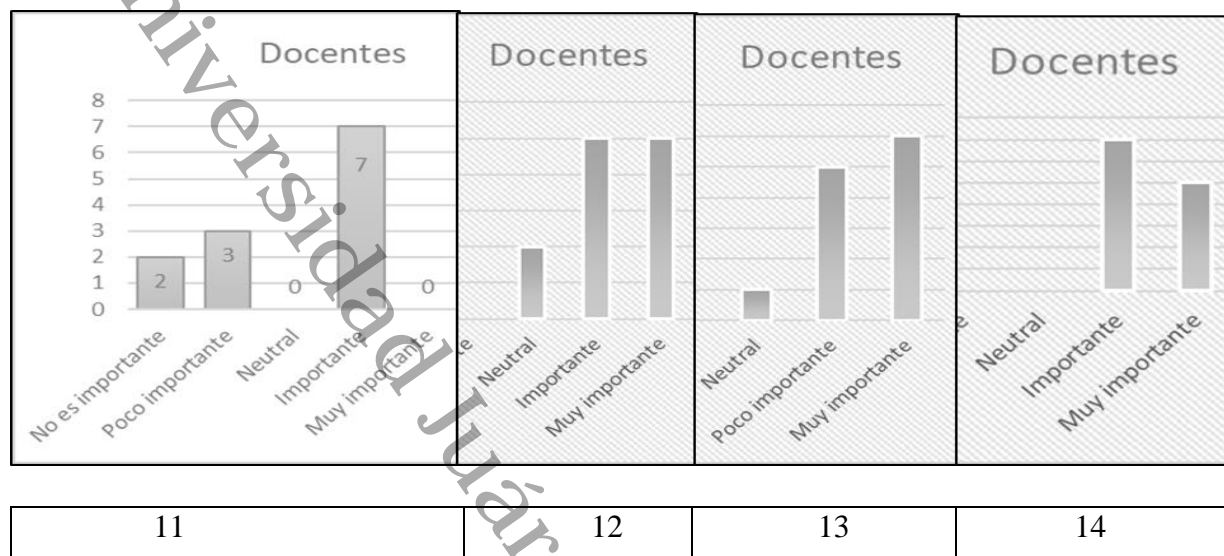
A diferencia de los datos del planteamiento anterior que se muestra un 1 disperso, en el reactivo 8, como en la cuestión número 6 y algunas posteriores, la presencia de un dato neutral permite afirmar que la gran mayoría de resultados, tienden a mostrar la importancia positiva que los asistentes de asignan, en éste caso particular, al método de enseñanza implementado por el gestor del taller.

Caso similar al anterior, presenta la gráfica 7 arroja datos que ilustran la importancia, en grado positivo, que los sujetos de estudio les confieren a las estrategias utilizadas por el equipo para la impartición de contenidos, donde se puede apreciar un dato neutro que no afecta la tendencia.

Asimismo, fue relevante verificar el impacto que produce en el grupo de Tutores grupales, disciplinares la importancia que otorgan a la motivación que se tiene para realizar alguna actividad, así como otros aspectos planteados en los cuestionamientos. Se presentan los resultados en la Figura 23, Gráfica resultados de los planteamientos 11, 12, 13, y 14.

11. Grado De Motivación del/los instructores.
12. Infraestructura y Comodidad del Aula.
13. Nivel de motivación personal hacia el taller
14. Importancia y utilidad que tiene para usted el taller

Figura 23.
Gráfica resultados de los planteamientos 11, 12, 13 y 14



Nota: Elaboración propia.

Nuevamente se presenta en los resultados (11), una tendencia positiva acerca de la importancia que los asistentes le asignan a la motivación que observaron en él/los instructor (es) del taller, quedando de manifiesto con los resultados favorables obtenidos.

En este punto, referente a la infraestructura (12), situación que está fuera del alcance del gestor y de los instructores del taller, los datos arrojados por el estudio, se presentan, por primera vez, una tendencia negativa en la percepción manifiesta de los participantes; sin embargo, estos resultados no demeritan la evaluación general del taller, ya que muestran que los participantes no le confieren mayor relevancia a las instalaciones o a la comodidad del aula, debido a que su interés está enfocado en el contenido del mismo, así como en el desempeño del gestor y los instructores.

Un aspecto más que sale del alcance del gestor y de los instructores, así como de la administración del plantel, es el que pertenece únicamente a cada individuo: la motivación, es decir el interés propio e individual (13). En este sentido, la tendencia es positiva en la respuesta de los participantes, no obstante, la presencia de dos sujetos que manifiestan su neutralidad. Este dato, al

presentarse “unido” a la tendencia, se considera como sumario al resultado positivo. Lo anterior fue observado durante el desarrollo del taller, en que todos los participantes se mostraron atentos y activos durante el transcurso de las actividades.

De la misma forma que en la gráfica anterior (13), en la 14 se puede observar que los asistentes consideran positiva la utilidad e importancia del taller, a la par de los contenidos abordados.

En cuanto al ítems 15, referente a las sugerencias, los docentes no escribieron observaciones o comentarios en el documento, sin embargo lo hicieron de viva voz, manifestando dudas sobre la aplicación del Programa de Tutorías, y haciendo propuestas a saber: realización de junta generales al inicio de cada semestre con padres de familia y para la entrega de calificaciones al final de cada parcial, así mismo, como la creación de un grupo de What´s app de los Tutores Grupales, los Tutores Disciplinarios y el Tutor Escolar para tener una línea directa de comunicación.

La valoración del gestor hacia su gestión

La evaluación entendida como una actividad que tiene como fin juzgar las acciones de una persona, de una acción, o de un producto, no es sencilla por muchas y variadas razones, o factores, el primero que debemos considerar es el sujeto, producto o bien que se va a evaluar, el segundo sería quién va hacer la evaluación, aquí es donde empiezan a surgir los detalles que pueden afectar los resultados, y plantean las siguientes cuestiones ¿Está relacionado el evaluador con el sujeto evaluado? De ser así ¿Podrá el evaluador separar los sentimientos que lo ligan al sujeto evaluado al momento de realizar la evaluación? y por último ¿Qué criterios se deben aplicar para que no haya duda alguna de la confiabilidad de los resultados? Establecido esto, se puede decir que un proceso de evaluación es más complicado de lo que se puede creer.

Ahora bien ¿Qué pasa en el caso de que el evaluador y el evaluado sean la misma persona? Considero que la situación se complica aún más.

El apartado de La valoración del gestor hacia su propia gestión, cae exactamente en este dilema, que, aunque no es imposible de superar, si implica una escabrosa situación que puede afectar la credibilidad. Así es importante dejar en claro, que todos los aspectos que conllevaron a la conformación de este proyecto de investigación/intervención se realizaron apeados a los más altos estándares éticos. Por tanto, hacer la autoevaluación de la gestión del Gestor Educativo debe realizarse sin dar cabida a la duda.

A partir de esta consideración resulta prudente aplicar una Lista de Cotejo, que señale muy puntualmente los aspectos esenciales que se deben cumplir al realizarse un proyecto de esta naturaleza. De esta manera la autoevaluación quedaba fuera de motivaciones personales y se pasa al plano de los datos, si una actividad se realiza: se cumple con el proceso, y de no ser así, entonces se falla, deja fuera valoraciones de carácter apreciativas que pueden caer en la subjetividad misma que puede llevar por un lado, a la vergonzosa autocomplacencia o por otra parte, podrá conducir a la auto-exigencia desmedida, misma que provoca mayores daños que la primera porque puede desembocar en enfermedades.

La lista de verificación llamada de cotejo “Se considera un instrumento de evaluación diagnóstica y formativa de los procedimientos de observación” Pérez (2018, p.6) es muy utilizada en el ámbito educativo y administrativo por ser muy práctica concreta y sencilla de trabajar porque solo maneja dos opciones de respuestas: sí y no; es de gran utilidad para verificar si se cubren los pasos en los procesos de aprendizajes o para determinar si todas las partes de un trabajo quedan integradas al producto final, lo que se interpreta como el cumplimiento de la meta o calidad total del producto. “Estas deben ser simples, objetivas y de fácil uso, lectura y entendimiento, además de

identificar datos y hechos” OPS-OMS (2019, p.1). La lista de cotejo aplicada, que somete a evaluación la gestión midió a partir de la aplicación de la intervención esto con base al esquema de Karl-Kemmis. Como se puede apreciar en la Tabla 22.

Tabla 22
Lista de cotejo de auto evaluación

Autoevaluación del Gestor Educativo en la realización del proyecto: “Intervención para coadyuvar en la aplicación del PAT en la EMS”	Listas de Cotejo	
	Sí	No
1. Se realizó un diagnóstico antes de aplicar la intervención	X	
2. La intervención se realizó con base a los resultados del diagnóstico	X	
3. Las decisiones se realizaron de manera colegiada con el equipo de trabajo	X	
4. La intervención se aplicó en la fecha planeada		X
5. La intervención cumplió con todos los objetivos planteados	X	
6. La intervención se realizó con la colaboración del equipo de trabajo	X	
7. La intervención fue evaluada por los sujetos de la intervención	X	
8. La evaluación generó reflexiones en favor del objeto susceptible de mejora	X	
9. La intervención promovió la participación de la comunidad educativa	X	
10. La gestión del Gestor Educativo se realizó con respeto, sin provocar conflicto	X	

Nota: Elaboración propia.

En conclusión, me siento satisfecha por el trabajo realizado, sobre todo en la ganancia substancial en lo referido al aprendizaje obtenido a lo largo de este camino recorrido en los dos años que implicó este proyecto. Como gestora puedo decir que la primera beneficiada en este ejercicio de investigación resulte ser yo, esto sin ninguna duda, los conocimientos, las experiencias vividas con el equipo de trabajo, en el desarrollo de la aplicación de la intervención, significó un acercamiento con la comunidad sujeta de la intervención.

Por tanto, puedo afirmar que este ejercicio de intervención significó para mí como profesional, que yo también fui objeto de una intervención en la que mejoré plenamente, por ende debo mantener una actitud positiva a seguir siendo objeto de posteriores intervenciones para ser mejorada continuamente de manera recursiva, tal y como la IAP lo establece, mejora continua infinita.

Reflexiones del Capítulo

La realización de un proyecto de intervención, desarrollado bajo el método de la IAP, presupone alcanzar conocimientos sustentados en la experiencia, amparados bajo una serie de fuentes que le otorgan la credibilidad para que al final se obtengan conocimientos concluyentes que beneficien no solo el entorno escenario de la investigación sino a futuros investigadores.

La finalidad de la IAP es mejorar, corregir una situación; el diagnóstico determina si existe o no esa problemática, eso nos lleva a la primera premisa concluyente: sin diagnóstico, no hay certeza si la investigación es necesaria. El diagnóstico no puede suprimirse, y no debe alterarse, el diagnóstico le da sentido al proyecto de intervención.

Como consecuencia de esto, la implementación de la intervención se ciñe a los objetivos que emanan a partir del diagnóstico. La respuesta positiva de parte de los tutores a la estrategia aplicada puso manifiesto que la necesidad de una capacitación para fortalecer la ejecución del PAT al asumir el cargo de Tutor Grupal, no era una excusa, ni una mala disposición por parte de los docentes, es una necesidad que se debe cubrir, pero hacerlo no debe significar agregarle más carga laboral, ni tiempo extra de trabajo, es imperante procurar usar los tiempo de reuniones colegiadas o académicas para que no se agregue mayores cargas de horarios de trabajo a lo que ya tienen los docentes a saber: preparar clases, revisión de tareas, diseño de actividades extracurriculares, seguimiento de las mismas, evaluaciones, reuniones colegiadas y de academia, cursos en línea y presenciales, etc. Esta

previsión se tomó en la aplicación de la estrategia de la intervención armonizándola con los trabajos colegiados.

El mismo principio de no afectar los tiempos de enseñanza-aprendizaje en la institución fue determinante para socializar el PAT con los estudiantes, es primordial no alterar demasiado la rutina escolar, por tal razón se pidió a los docentes que cedieran un tiempo corto razonable de sus clases para compartir toda la información pertinente con los estudiantes; acción que se realizó durante una semana (tres grupos por día en promedio). El desconocimiento que los estudiantes manifestaron del PAT, en la realización del diagnóstico evidenció primero la necesidad de socializar el PAT con los estudiantes y su respuesta al recibir la información manifestadas en el interés expresado a través de preguntas validó la estrategia, es evidente que será un coadyuvante en la mejora de la aplicación del PAT, es previsible que serán los mismos estudiantes los gestores de este beneficio.

La información permitirá que se conviertan en actores activos del programa y no solo sean actores pasivos. La información de las estrategias debe salir de los cajones de la autoridad educativa y ser difundidos a cabalidad, se considerara primordial hacer la debida gestión para lleguen a los estudiantes, es crucial empoderarlos con las prerrogativas a las que son acreedores, esto puede derivar en abatimiento de reprobación y la mejoría del aprovechamiento escolar. Subsecuentes investigaciones podrían dar cuenta de estos planteamientos.

Capítulo VII. Difusión de la intervención e institucionalización

Socialización de los resultados

El método de la IAP, establece la socialización como parte fundamental de su procedimiento, aunque el término ha sido objeto de diferentes definiciones para fines prácticos de esta investigación recurriremos a la interpretación que hacen los autores Simkin y Becerra “la socialización es la preparación para el desempeño en los diferentes roles sociales, de acuerdo a la clase social, hasta, el grupo racial o étnico del individuo” (2013, p.124).

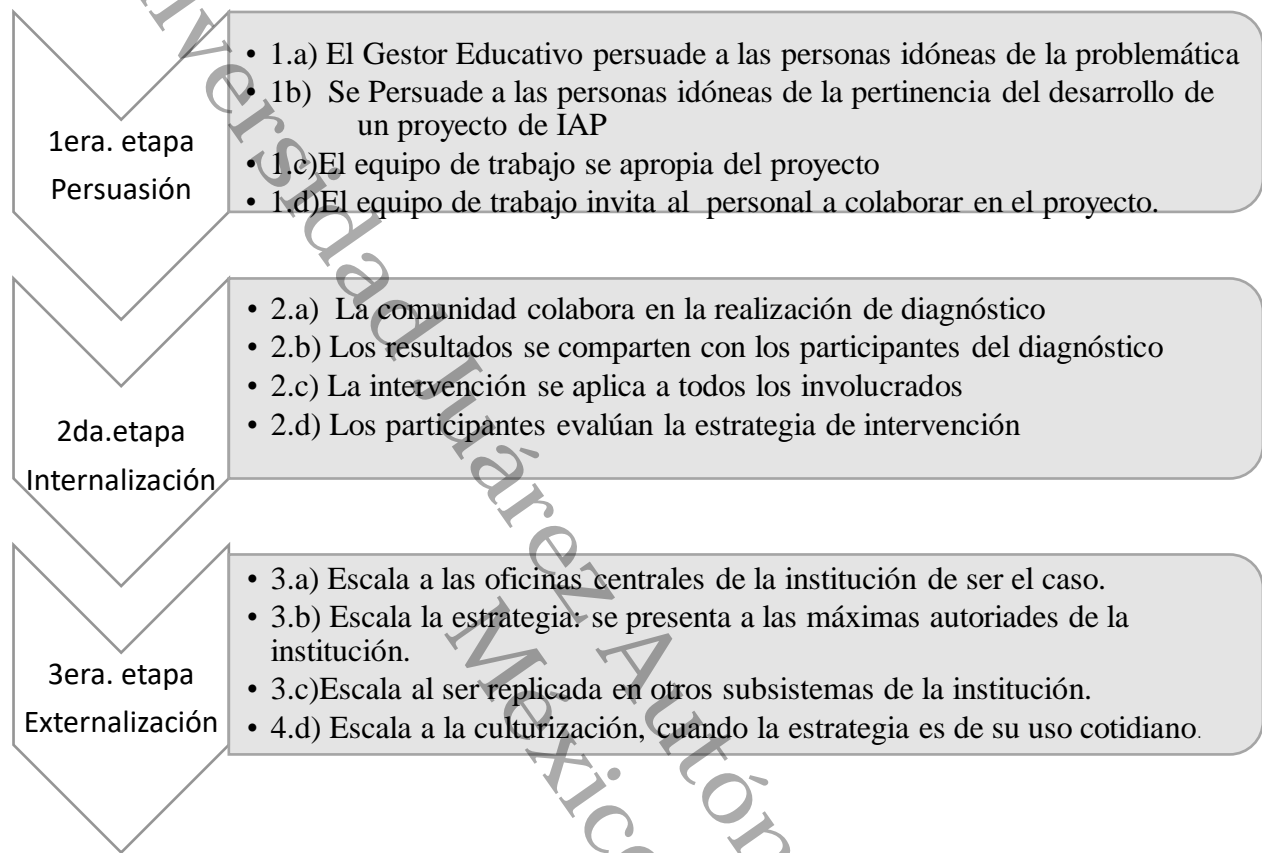
A partir de esta definición se puede decir que la socialización en un proyecto de investigación bajo la modalidad de la IAP, la socialización se puede caracterizar por estar conformado por tres etapas descritas en el esquema 12, e inicia en el momento mismo que el Gestor Educativo procede a involucrar a las personas que deben conformar el equipo de trabajo. En este proyecto significó persuadir a los directivos del plantel que existían detalles dentro de la ejecución del Programa de Tutorías que podían ser subsanadas a partir de una identificación plena de los factores de incidencia.

Posteriormente el equipo de trabajo, asume la investigación como propia y procede a escalar la socialización con el resto de la plantilla docente que se desempeña como Tutor Grupal y Tutor Disciplinar, solicitando la colaboración de los mismos en la realización del proyecto. Así mismo se socializa con los discentes que serán sujetos de las Entrevistas Grupales para obtener de ellos también su participación.

La socialización de los resultados del diagnóstico se realiza de manera oficial en los colegiados a la plantilla docente y se solicita de su participación para la aplicación de la intervención. Por último, todo el material de soporte desarrollado para la intervención se socializado en la Dirección General. fue E propio Director del Plantel lo presentò ante la Dirección Académica. La estrategia de la intervención está en espera de aprobación para ser replicada en otros planteles del subsistema, en caso de que el personal autorizado de la Dirección General lo considere pertinente.

Figura 24.

Esquema del proceso de socialización del proyecto.



Nota: Elaboración propia.

Incorporación en la cultura

La IAP contempla dentro de su proceso, la culturalización, pero ¿Qué significa esta acción dentro del proceso de la investigación y específicamente en la intervención? Para entender esta particularidad es necesario comprender este concepto de culturalización, que es la integración de la estrategia de la intervención a la cotidianeidad de las actividades del entorno en el que se aplicó, cuando la estrategia se convierte en parte del proceso, es decir ya no es algo especial, entonces se puede afirmar, que el proyecto de intervención alcanzó la culturalización que la IAP establece,

traducido como un elemento más dentro de las acciones que debe seguir el objeto que fue sometido al plan de mejora que la intervención propuso.

La culturalización es la adopción de nuevos modelos de conducta a los propios para enriquecer o mejorar los ya existentes, aunque en ocasiones esta culturización puede ir contra, o ser desfavorable al sujeto que los adopta. Sin embargo, en el caso de la IAP; la culturización siempre tiene un fin que favorece la estructura susceptible del cambio, porque en este caso las acciones implementadas quedan sujetas a la realización de un diagnóstico previo que busca garantizar la mejora o el cambio positivo.

Esta adopción de nuevos patrones culturales dentro del sistema debe darse voluntariamente, porque el equipo de trabajo logra agregar este elemento a los procesos vigentes de forma tal, que de manera tácita o implícita todos estuvieron de acuerdo por el beneficio que significa sumar estas medidas.

El equipo de trabajo del proyecto “Intervención para mejorar la aplicación del Programa de Acción Tutorial en un plantel de COBATAB” a partir de la ejecución del mismo, manifestó que sería pertinente incorporar como medidas prácticas para mejorar el funcionamiento del Programa de Tutorías y de esta forma obtener mejores resultados en el plantel:

1. Una reunión de trabajo del Tutor Escolar con los Tutores Grupales, Tutores disciplinares dentro las dos semanas de colegiados programadas por la institución. Estas reuniones tendrán un tiempo no mayor a dos horas para atender los temas relativos al Programa de Tutorías.

2. Al inicio del curso escolar se realizará una junta con los padres de familia para darles a conocer el Programa de Tutorías y los beneficios que significa para el desarrollo académico de los estudiantes.

3. Todos los grupos del plantel, al inicio de cada ciclo, y en el transcurso de la primera semana de clases serán visitados por el Tutor Escolar con la compañía del Subdirector del plantel, para dar a conocer el Programa de Tutorías a los estudiantes.

4. Los Tutores grupales mantendrán un grupo de What's app para mantener una línea directa de comunicación con los Tutores Grupales para que la comunicación no se vea interrumpida por cuestiones como la coincidencia de horario de clases y de este modo favorecer la ejecución del PAT:

Todo esto aunado a las acciones que ya se ejecutaban de manera normal en la aplicación del Programa de Acción Tutorial en el plantel.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Conclusiones

Como resultado del proyecto denominado “Intervención para mejorar la operatividad del Programa de Acción Tutorial en un plantel de COBATAB” se puede hacer una reflexión profunda de cada una de las etapas que implicó la realización de este proyecto que significó la convergencia de distintos aspectos vinculados en diversos niveles del conocimiento, relativos tanto a la teoría, la práctica y técnicas esto en el plano cognoscitivo de la investigación científica, pero podemos agregar aspectos relativos a la conducta humana de ese modo pasamos a la reflexión en el área de las ciencias sociales y humanidades.

De esto modo, este proyecto de intervención puede ser caracterizado como un ejercicio integral que lleva al Gestor Educativo a otro nivel de desempeño profesional porque debe ver el problema desde todas las aristas y al mismo tiempo debe relacionar su propia actividad con la del equipo de trabajo para que estas se desarrollen en armonía.

I. Crecimiento como gestor y como persona en el proceso

Las habilidades propias de las personas quedan de manifiesto cuando se realizan las acciones que permiten demostrar si se cuenta con ellas, o estas se desarrollan cuando la persona inmersa en una situación la enfrenta, la cumplimenta y la supera permitiendo alcanzar el fin esperado, esto no presupone que en el tránsito por el reto no su hubieran tenido contratiempos, sino lo que implica es que el gestor supero las adversidades, permitiendo esto el desarrollo de nuevas habilidades o el reforzamiento de aquellas con las que ya se contaba. “La palabra emoción proviene de la raíz latina motere, que significa “moverse”, lo que sugiere que la tendencia a la acción está implícita en las emociones” (West, 2016, en García 2018, p.4).

Este proyecto es mi ópera prima como Gestor Educativo, y estar en este punto de la intervención muestra y demuestra que fueron superadas las adversidades y se consiguió conformar

un producto que responde eficientemente a las exigencias y expectativas que el método de la IAP impone, porque como señala West (2016, en García 2018, p. 4). “Cuando, “te emocionas” o experimentas una emoción, es probable que presentes ciertas tendencias a actuar de determinada forma, como por ejemplo huir o alejarte de una situación que te provoque miedo o repulsión.” Así que este trabajo pone de manifiesto como señala García (2018) las “habilidades de comunicación, cooperación, asertividad, responsabilidad, empatía, involucramiento y autocontrol”. Que se aplicaron y fortalecieron en la instrumentación de esta investigación.

II. Aprendizajes conceptuales y procesuales como gestor

El desarrollo de una investigación de carácter científico ofrece como primer reto, tener el conocimiento de todos los conceptos que dan sustento al método aplicado en cuestión, no puede existir posibilidad de desarrollo en la investigación si no se tiene claridad conceptual, entonces surge la necesidad de una profunda revisión documental en primera instancia, misma que fortalece la interpretación de los pasos que se deben seguir en la confección del proyecto.

Todo método científico, como es sabido, cuenta con un sistema o proceso que lo distingue y le da ese carácter de científico porque esa es una de las primeras características en el desarrollo de la ciencia: la sistematización, pues es la que le da orden y certeza y esto contribuye con la veracidad. La IAP tiene un proceso bien definido, quien se apega a este logra un producto de investigación veraz.

III. Aprendizajes del método de gestión

El método de investigación denominado Investigación Acción Participativa, aplicado en este proyecto de intervención, reveló durante el proceso de ejecución una serie de reflexiones que es pertinente manifestar en este documento:

1. La IAP en el ámbito educativo, está ligada intrínsecamente a un proyecto de intervención, el cual para aplicarse debe estar sustentado en un diagnóstico plenamente realizado.
2. La IAP considera su pertinencia basada en la Responsabilidad Social que cumple a través de ella.
3. La persona que realiza la IAP debe formar parte y estar inmersa en el entorno en que se desarrolla, porque de esta manera está al tanto de todos los detalles que pueden incidir en un sentido u otro de su investigación.
4. El equipo de trabajo debe estar convencido que la ruta de acción, así como la estrategia es la más conveniente para el beneficio del entorno educativo o de la comunidad.
5. El gestor de la IAP debe tener como característica ser conciliador, amable, paciente y mantener una mente abierta a sugerencias, órdenes, pero al mismo tiempo debe tener la capacidad de hacer propuestas y tener siempre presente que no es el poseedor de la verdad.

Apéndices

Apéndice A.

Guía de Entrevista de Tutores Grupales, Disciplinares, Ex tutoras Escolares

Guía de la Entrevista Semi-Estructurada a profundidad

- 1.- ¿Conoce el programa de Acción tutorial?
 - 2.- ¿Cuándo se implementó el PAT, recibió alguna capacitación para ejercer su función como Tutor Grupal/ tutor disciplinar?
 - 3.- ¿Qué opinión tiene sobre el programa de Acción Tutorial?
 - 4.- ¿Considera que el Plan Tutorial se implementa como lo establece el manual? ¿Por qué?
 - 5.- ¿Usted explica a sus alumnos cuales son los beneficios que obtienen con este programa?
 - 6.- ¿Cuáles son los temas que usted aborda durante sus sesiones como Tutor Grupal?
 - 7.- ¿Qué medidas ha adoptado usted para ayudar a los estudiantes de bajo rendimiento?
 - 8.- ¿Alguna vez ha acudido con el responsable del PAT, para apoyarse en la problemática de bajo aprovechamiento?
 - 9.- ¿Qué piensa que puede estar afectando la implementación del PAT?
 - 10.- ¿Qué sugiere para que el PAT se trabaje de manera conjunta?
-

Apéndice B.

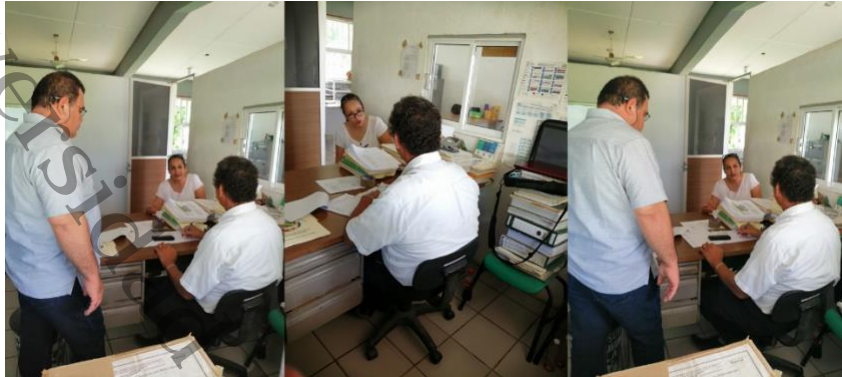
Memoria fotográfica de entrevistas a dos ex tutores escolares.



Apéndice C. Memoria fotográfica de entrevista a tutores grupales y tutor disciplinar.



Apéndice D. Memoria fotográfica entrevista a directivos.



Apéndice E. Guía de entrevista grupal

Guía de Preguntas de la Entrevista Grupal

- 1 ¿Durante los seis semestres que has formado parte del plantel siempre contacte con un Tutor Grupal?
- 2 ¿Siempre tuviste el mismo Tutor Grupal o te lo cambiaron?
- 3 ¿Sabías cuál era la función del Tutor Grupal?
- 4.- ¿Solicitaste alguna vez su ayuda?
5. Sí alguna vez solicitaste la ayuda de tu Tutor Grupal ¿Recibiste su apoyo?
6. ¿Consideras que es importante como estudiante tener un Tutor Grupal?
- 7 ¿Cómo te gustaría que fuera tu Tutor Grupal?
8. ¿Sabes quién es el tutor escolar?
9. ¿Conoces quién es tutor disciplinar?
- 10.¿Sabes cuál es la función del tutor disciplinar/tutor escolar?

Apéndice F. Memoria fotográfica de entrevista focal.



Apéndice. G. Galería 132 de: entrevistas, entrevista grupal, reuniones de trabajo con el equipo.



Apéndice H.

Vaciado de información de entrevistas

Participante	Interrogante	Trascripción
1	¿Conoce el programa de Acción tutorial?	
Director	Sí	
Subdirector	Sí	
Docente A	Sí, fui tutora escolar un año	
Docente B	Sí, fui tutor escolar hace como cinco años, citaba a los padres de familia,	
Docente C	Sí, se implementó hace cuatro años	
Docente D	Sí, soy tutora desde que ingresé hace tres años	
Docente E	Sí	
2	¿Cuando se implementó el PAT, recibió alguna capacitación para ejercer su función como Tutor Grupal/ tutor disciplinar?	
Director	No	
Subdirector	No	
Docente A	No recibí capacitación	
Docente B	<i>Muy bueno el curso de dos semanas, sentí que me iba ayudar mucho para cubrir el cargo y me fue útil. En el curso nos orientaron de que había situaciones en las que no se podían involucrar (serios) lo emocional quedaba en manos de las orientadoras. Debía enfrentar el problema académico, pero los padres no venían cuando se les citaba.</i>	

Docente C	<i>Nos dieron una visión general de la función, pero no resultaron suficientes</i>
Docente D	<i>No me capacitaron, pienso que si necesito la capacitación; (la primera vez fueron los alumnos los que me dijeron que yo era su Tutor Grupal) pero prefiero tomar cursos de mi asignatura; sí mandaran personas al plantel con gusto menos los fines de semana</i>
Docente E	<i>No</i>
3	<i>¿Qué opinión tiene sobre el programa de Acción Tutorial?</i>
Director	El plan está bien
Subdirector	Me parece bien, pero el índice de reprobación predomina por abandono escolar, los problemas familiares y económicos, hacen falta becas.
Docente A	El programa está bien pero necesita una persona especializado
Docente B	Es muy buen programa
Docente C	El PAT es bueno, requiere de una persona dedicada a esa función, para tenerla al alcance de la mano para llamarla en cualquier momento
Docente D	Es bueno
Docente E	
4	<i>¿Considera que el Plan Tutorial se implementa como lo establece el manual? ¿Por qué?</i>
Director	No hay integración de total de parte de los docentes
Subdirector	No se ha podido aterrizar bien
Docente A	No, se necesita el centro psicopedagógico
Docente B	No creo,
Docente C	No
Docente D	No, demasiado procedimiento
Docente E	No sé
5	<i>¿Usted explica a sus alumnos cuales son los beneficios que obtienen con este programa?</i>
Director	No aplica
Subdirector	No aplica
Docente A	No
Docente B	No
Docente C	No
Docente D	No
Docente E	No
	6.- ¿Cuáles son los temas que usted aborda durante sus sesiones como Tutor Grupal?
Director	

Subdirector	
Docente A	Les pregunto sobre sus problemas, cuando programan las juntas entrego las calificaciones a los padres de familia
Docente B	Informo sobre las juntas, organizo los homenajes
Docente C	Doy orientación relativo a la conducta, cuando se trata de problemas serios o apremiantes. A veces aplico fichas ConstruyeT, refuerzo la información según la ficha, si funciona al momento.
Docente D	Recabo información de los datos personales de los alumnos, revisión de tareas, si no cumple reporto a los padres y reporte con otros tutores
Docente E	<i>Doy diez minutos de asesorías,</i>
7	7.- ¿Qué medidas ha adoptado usted para ayudar a los estudiantes de bajo rendimiento?
Director	No aplica
Subdirector	No aplica
Docente A	Planeo actividades relativos a los temas por las que obtienen puntos adicionales, pero a los que son irrespetuosos no les doy esa oportunidad.
Docente B	Les pido trabajos adicionales
Docente C	Me apoyo con un alumno del grupo para que ayude a su compañero, me funciona porque no me incrementa la carga de trabajo.
Docente D	No he aplicado el plan de mentorías demasiado engorroso
Docente E	En las asesorías aprovecho para explicar los temas
	8.- ¿Alguna vez ha acudido con el responsable del PAT, para apoyarse en la problemática de bajo aprovechamiento?
Director	
Subdirector	
Docente A	No
Docente B	No
Docente C	No
Docente D	No, porque es demasiado complicado por los tiempos que no coinciden
Docente E	Les doy asesorías del uso de la aplicación de fórmulas, por qué tienen fórmulas, saber medir, contenido de las pastillas
Director	9.-¿Qué piensa que puede estar afectando la implementación del PAT?
Director	Falta de apoyo de la DG, Falta de compromiso de los docentes con el proyecto, falta de vocación de educación, regularmente la circunstancia lo convirtió en docente, la necesidad de conseguir el sustento, cubrir horario, de cumplimiento mínimo, maltrato a los estudiantes, mala disposición, no hay disposición a recibir cursos. Envían reprobados al plantel, solicitan cambios de plantel
Subdirector	Falta de disposición de los docentes para dar más tiempo por las conquistas sindicales, manifiestan cansancio de llenar formatos, instrumentos de evaluación, seguimiento

Docente A	El sistema educativo, la política educativa está mal, es mucha responsabilidad se necesita personal especializado los estudiantes traen muchos problemas emocionales de casas y también casi no hay supervisión de los padres a los hijos.
Docente B	La falta de colaboración de los compañeros docentes, falta de tiempo para atender su función docente,
Docente C	Falta de tiempo para las asesorías, también los horarios son un problema
Docente D	Debe haber una persona de tiempo completo, una persona dedicada a eso
Docente E	Los programas deben ser más flexibles debe ser un tema por parcial, es muy extenso el programa.
10.- ¿Qué sugiere para que el PAT se trabaje de manera conjunta?	
Director	El centro psicopedagógico,
Subdirector	La doble jornada de los docentes
Docente A	Personal capacitado, que se dediquen a esa actividad, que sean empáticos
Docente B	Debe de haber una persona asignada a esta actividad
Docente C	Que a cada academia se le asigne un horario para asesoría que forme parte del horario
Docente D	Deben dar a los maestro una hora de tutoría como parte del horario de clases adicional para no usar del tiempo de las clases, que quita tiempo para cubrir el programa de la asignatura.
Docente E	Que se lleve a cabo conforme la aplicación del joven Interactuar con los jóvenes a contra turno o que se comprometan a realizar actividades en casa

Vaciado de Información de la entrevista grupal

Entrevista de Grupo A		Entrevista de Grupo B	
-----------------------	--	-----------------------	--

Vaciado de Información y Categorización

No.	Participante	Interrogante	Transcripción
1	Grupo focal A	¿Durante los seis semestres que has formado parte del plantel, siempre contaste con un Tutor Grupal?	
A	Fernando	Sí tuvimos tutor	
B	Carlos	Sí	
C	Ximena	En los dos primeros semestres no tuvimos tutor	
D	Saraí	Sí, yo que entre desde tercer semestre tuve el mismo tutor, porque los otros dos semestres no los estudié aquí	

E	Juan M.	Sí
F	Juliana	Sí
G	Eugenio	Sí, en algunos semestres
H	Jesús A	Sí
I	Karen	Sí
J	Alex	Sí

Grupo B

A	Manuel A	Sí
B	Adela	Sí
C	Erandi	Sí tuvimos
D	Alejandro	Sí
E	Mateo	Sí
F	Emanuel	Sí
G	Juan C.	Sí
H	Ana K.	Sí
I	Cándido	Sí. Creo
J	Jesús P.	Sí.

Vaciado de Datos y categorización

No.	Participante	Interrogante	Transcripción categoría
2	Grupo focal	¿Siempre tuviste el mismo Tutor Grupal o te lo cambiaron?	
	A		
A	Fernando	Nos lo cambiaban cada semestre	
B	Carlos M.	Cambiaron	
C	Ximena	Cambiábamos en cada semestre al tutor	
D	Saraí	Desde 3,4, 5 y 6, sí tuve el mismo tutor	
E	Juan Manuel	Nos cambiaron el tutor desde tercer semestre	
F	Juliana	(Cada semestre uno) 2, 3 semestre el mismo	
G	Eugenio	Nos cambiaron los tutores	
H	Jesús A.	Cambiaron de tutor en otros semestres,	
I	Karen	Si nos cambiaron de tutores en el último semestre.	
J	Alex	Sí, cada semestre nos los cambiaban	

2	Grupo Focal B	
	Manuel A	Sí fueron 2 semestres el mismo y el otro
	Adela	Nos cambiaron de tutor en cada semestre
	Erandi	Sí nos cambiaban cada semestre
	Alejandro	En quinto semestre nos cambiaron de tutor, primero fue la maestra Leticia, y luego el maestro Gonzalo
	Mateo	Sí nos cambiaron varias veces
	Emanuel	Los cambiaron
	Juan C	Nos cambiaban
	Ana Karen	Cada semestre nos cambiaron de tutor
	Cándido	Cambiaron de tutor a veces
	Jesús P.	Si nos cambiaban

Vaciado de datos y categorización

No.	Participante	Interrogante	Transcripción
3	Grupo A	¿Sabías cuál era la función del Tutor Grupal?	
A	Fernando	Para apoyarnos en problemas	
B	Carlos M.	Sí, para apoyar al grupo, solucionar problemas, dar avisos correspondientes	
C	Ximena	Para apoyarnos o por si teníamos algunos problemas platicarles.	
D	Saraí		
E	Juan Manuel	Para ayudarnos en cualquier tipo de problema	
F	Juliana	Para ayudarnos orientarnos	
G	Eugenio	Para apoyarnos en la escuela, por si teníamos algún problema en la escuela.	
H	Jesús Alejandro	Se supone que es para apoyar a los alumnos en situaciones escolares	
I	Karen	Sí, para estar pendiente del grupo y que estén desarrollando sus conocimientos de manera correcta	
J	Alex	Para orientarnos en cualquier situación dentro de la escuela	

Grupo B

A	Manuel	Nos ayudaba y nos orientaba en otras materia
B	Adela	Sí lo sabíamos, para apoyarnos, comunicarnos, resolver problemas que se suscitaban en el aula
C	Erandi	Sí para orientarnos algún problema

D	Alejandro	Para organizar el grupo y apoyar
E	Mateo	Para orientarnos sobre algún problema (escolar, familiar)
F	Emanuel	Para dar los informes y orientar
G	Juan Carlos	Para apoyarnos sobre algún problema
H	Ana Karen	Para apoyarnos en problemas familiares
I	Cándido	Sí, para hablar con otros maestros y ayudarnos en otras materias
J	Jesús P.	Para aconsejarnos y ayudarnos
Vaciado de datos		
No.	Participante	Interrogante Transcripción
4	Grupo A	¿Solicitaste alguna vez su ayuda?
A	Fernando	No
B	Carlos M.	No, no lo necesité
C	Ximena	No, nunca necesité apoyo
D	Saraí	No
E	Juan Manuel	No, no lo necesité
F	Juliana	Si nos ayudó
G	Eugenio	No, ya que no tenía confianza para hablar con él, pero tampoco tenía problemas.
H	Jesús Alejan.	No, no lo necesité
I	Karen	No, pues no le pedí porque no la necesitaba.
J	Alex	No, no lo llegué a necesitar
Grupo B		
A	Manuel A.	No
B	Adela	No, ninguna vez
C	Erandi	Sí, en algunas ocasiones si no las brindó
D	Alejandro	No
E	Mateo	No
F	Emanuel	Sí para los homenajes
G	Juan C	No lo necesité, porque no tuve ningún problema dentro del plantel
H	Ana Karen	Solo cuando me tocó participar en el homenaje
I	Cándido	Si con un problema de faltas en otra materia (física)
J	Jesús P.	No le pedí ayuda

Vaciado de datos y categorización			
No.	Participante	Interrogante	Transcripción
5	Grupo A	Sí alguna vez solicitaste la ayuda de tu Tutor Grupal ¿Recibiste su apoyo?	
A	Fernando	Si en algunas cosas, como cuando fuimos a una empresa	
B	Carlos M.	No necesité de su ayuda por eso no acudí con él.	
C	Ximena		
D	Saraí		
E	Juan M.	No	
F	Juliana	Sí nos atendió en problemas del salón y ya sea familiar	
G	Eugenio	Sí, porque algunos alumnos se meten en problemas con algún maestro y pues no saben cómo resolverlos, entonces podrían acudir al tutor para resolver el problema	
H	Jesús A.	No solicité su ayuda	
I	Karen	No he tenido problema alguno	
J	Alex	No llegué a solicitar su ayuda	
	Grupo B		
A	Manuel A	Sí nos ayudaba y nos orientaba	
B	Adela	No necesité ayuda	
C	Erandi	Sí, porque nos ayuda cuando tenemos un problema	
D	Alejandro		
E	Mateo	Sí, nos organiza en algún evento de la escuela	
F	Emanuel	La mayor parte no	
G	Juan C.	Sí, porque nos organiza cuando hay algún evento en la escuela	
H	Ana Karen	Nos ayuda con organizar los eventos	
I	Cándido	Si me ayudó	
J	Jesús P.	No les he pedido ayuda los tutores	

Vaciado de datos y categorización			
No.	Participante	Interrogante	Transcripción
6	Grupo A	¿Consideras que es importante como estudiante tener un Tutor Grupal?	

A	Fernando	Sí, en algunas cosas
B	Carlos M	A la vez sí, y a la vez no porque casi no convivía con el grupo
C	Ximena	(Pues) algunos alumnos yo pienso que sí
D	Saraí	Sí, porque nos da información de una reunión o nos brinda ayuda
E	Juan M.	Sí, porque necesitamos a alguien que nos apoye
F	Juliana	Es muy importante, ya que sin tutor todo podría estar desordenado
G	Eugenio	Sí, porque algunos alumnos se meten en problemas con algún maestro y pues no saben cómo resolverlos, entonces podrían acudir al tutor para resolver el problema
H	Jesús A.	Sí, para resolver conflictos
I	Karen	Sí por algún inconveniente que (se lleve a cabo), ya sea para apoyarnos en algún problema con algún maestro
J	Alex	Sí, es importante, pero este último no nos ayudó en nada.
Grupo B		
A	Manuel A.	
B	Adela	Sí es muy importante, pero nuestros tutores casi no nos ayudaron, solo uno
C	Erandi	
D	Alejandro	El tuto grupal es necesario siempre y cuando sea un buen organizador
E	Mateo	No me es útil, pero que fuera un poco más atenta con los alumnos
F	Emanuel	
G	Juan C.	Sí
H	Ana Karen	
I	Cándido	
J	Jesús P.	
Vaciado de Datos		

No.	Participante	Interrogante	Transcripción	Categoría
6	Grupo A	¿Cómo te gustaría que fuera tu Tutor Grupal?		
A	Fernando	Pues buena onda y que esté atenta		
B	Carlos M.	Una persona que comunique de cualquier aviso al grupo, que te ayude a (organizarte) en diversas situaciones		
C	Ximena	Amable comprensible y si nota algo diferente en el alumno se acerque puede que el alumno no lo haga por pena.		
D	Saraí	Pues más responsable, buena onda y que siempre nos organice algo cuando salgamos		
E	Juan M.	Buena onda más interesado por el grupo, no como nuestra tutora que no nos ayuda en nada.		
F	Juliana	Muy amable, comprensivo y que sepa cómo tratar las cosas escolares y problemas, aparte de orientar		
G	Eugenio	Me gustaría que fuera buena onda o que nos transmitiera confianza para poder hablar con él.		
H	Jesús A.	Me gustaría que tuviese comunicación y autoridad para tomas de decisiones, que no deje al grupo solo.		
I	Karen	Pues que desde un principio mostrara confianza y seguridad (que estara al margen) del grupo y que tenga la capacidad de guiarnos		
J	Alex	Comprensivo, tolerante, que sepa aconsejar y ayudar a quien lo necesita		
6	Grupo B			
A	Manuel A	Que sa buena onda		
B	Adela	Me gustaría que nuestro tutor fuera amable y que tuviera disposición de ayudar e informar cuando fuera necesario		
C	Erandi	Que (fue) amable, amistoso y que nos ayudara en cualquier problema		
D	Alejandro L	Me gustaría que el tutor sea una persona responsable y que sepa organizar o poner en regla las cosas		
E	Mateo	No me es útil, pero que fuera un poco más atento con los alumnos		
F	Emanuel	Que nos apoyara de alguna manera y no como maestro		
G	Juan C.	Que sea muy comunicativo con nosotros con lo que pasa en el salón y la escuela		
H	Ana Karen	Que se apoye al grupo en todo		
I	Cándido	Que siempre apoye a los alumnos		
J	Jesús P.	buena onda con todos		
Vaciado de datos				
No.	Participante	Interrogante	Transcripción	
7	Grupo A	¿Sabes quién es el tutor escolar?		

A	Fernando	No
B	Carlos M	No
C	Ximena	No
D	Saraí	No
E	Juan M	No
F	Juliana	No
G	Eugenio	No
H	Jesús A.	No
I	Karen	No
J	Alex	No
7	Grupo B	
A	Manuel A	No
B	Adela	No
C	Erandi	No
D	Alejandro L	No
E	Mateo	No
F	Emanuel	No
G	Juan C.	No
H	Ana Karen	No
I	Cándido	No
J	Jesús P.	No

Vaciado de datos y categorización

No.	Participante	Interrogante	Transcripción
8	Grupo A	¿Sabes cuál es la función del tutor disciplinar / tutor escolar?	
A	Fernando	No	
B	Carlos M	No	
C	Ximena	No	
D	Saraí	No	
E	Juan M	No	
F	Juliana	No	
G	Eugenio	No	

H	Jesús A.	No
I	Karen	No
J	Alex	No
7	Grupo B	
A	Manuel A	No
B	Adela	No
C	Erandi	No
D	Alejandro L	No
E	Mateo	No
F	Emanuel	No
G	Juan C.	No
H	Ana Karen	No
I	Cándido	No
J	Jesús P.	No

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Apéndice I.

Tabla de frecuencia de resultados

Tabla de frecuencia	Entrevista de Grupo	G. A		G. B	
		Si	No	Sí	No
		1	¿Durante los seis semestres que has formado parte del plantel, siempre contaste con un Tutor Grupal?	0	20
2	¿Siempre tuviste el mismo Tutor Grupal o te lo cambiaron?	20		20	
3	¿Sabías cuál era la función del Tutor Grupal?	20		20	
4	¿Solicitaste alguna vez su ayuda?	20		20	
5	¿Consideras que es importante como estudiante tener un Tutor Grupal?	20		20	
6	¿Cómo te gustaría que fuera tu Tutor Grupal?				
7	¿Sabes quién es el tutor escolar?	20		20	
8	¿Sabes cuál es la función del tutor disciplinar / tutor escolar?	20		20	

Apéndice J.

Análisis FODA de la Problemática

Fortalezas:

- El COBATAB cuenta con un Plan de Acción Tutorial (-Estructura de los contenidos según las necesidades del contexto social).
- EL Plan de Acción Tutorial que se implementa dentro de la institución.
- Se cuenta con el respaldo institucional para la aplicación del PAT
- Se cuenta con el personal para la aplicación del PAT.
- Los docentes tienen funciones tutoriales
- Dirección General del COBATAB provee la plataforma digital para los registros en línea de los participantes del PAT
- Los estudiantes tienen tutores asignados
- Se integra el comité del PAT y del programa “Yo no abandono” para su aplicación.

Debilidades

- El personal no recibe la capacitación adecuada para aplicar el plan

- La incompatibilidad de los horarios entre docentes dificulta la organización de las actividades en conjunto
- No hay internet en la institución, ni equipo suficiente para llenar los registros en línea
- Los estudiantes desconocen los alcances y beneficios del PAT para su aprovechamiento académico
- Desinterés de los estudiantes de nuevo ingreso para completar los test en línea que sirven para conocer aspectos emocionales, socio-económicos etc. De su persona que servirían para ayudar con el programa.
- Poca Disponibilidad de los directivos y docentes por la excesiva carga de trabajo
- No se cuenta con centro psico-pedagógico.

Oportunidades

- La institución puede implementar cursos de capacitación relativos al PAT.
- Implementar el centro psico-pedagógico en el plantel 37
- Disponer de un tiempo para la capacitación del personal acerca del PAT, durante la reunión de colegiados que se realiza tres veces en el semestre, debido a que es una actividad en la que concurren todos los docentes.
- Contratar el servicio de internet en el Plantel 37 para el acceso a la plataforma del PAT
- Adquirir equipos de cómputo para la aplicación adecuada del PAT
- Organizar pláticas para socializar el PAT con los estudiantes.
- Implementar mecanismos para optimizar el PAT y reducir sus tiempos de aplicación

Amenazas

- Reducción de recursos y Reducción de personal
- Eliminación del PAT por parte de dirección general
- Cambios radicales en la política educativa estatal
- Cierre del plantel por baja matrícula.

Anexos

Anexo 1.-Nombramiento como Tutor Escolar del Plantel

Anexo 2. Minuta de acuerdo con el equipo de trabajo

Minuta de Acuerdos			
Fecha	6 de noviembre 2019	Hora de inicio	8:00
Lugar	Villa Macultepec, Centro, Tabasco	Hora de fin	9:30
Objetivo			
Determinar la estrategia pertinente con base al diagnóstico realizado, para tratar de mejorar la implementación del PAT en el plantel y tomar acuerdos oportunos para el cumplimiento de los mismos.			
Asistentes			
Nombre	Puesto	Asistencia	Firma
Lic. Miguel Ángel Mendoza García	Director		
MVZ. Juan Antonio López López	Subdirector		
Lic. María Elodia Zurita Argáez	Tutor Escolar / Gestor Educativo		
Asuntos tratados			
Elsección de la estrategia, fecha de aplicación y hora de la implementación			
Distribución de los roles de participación en la ejecución de la estrategia			
Determinar los elementos que servirán de apoyo para aplicar la estrategia			
Compromisos adquiridos			
No.	Actividad	Responsable	Fecha de cumplimiento
1	Diseñar y aprobar el material didáctico para la presentación del taller	Equipo de trabajo	28/nov/2019
2	Diseñar y aprobar el instrumento de evaluación del taller	Equipo de trabajo	28/nov/2019
3	Diseñar y aprobar las dinámicas que se aplicarán en el taller	Equipo de trabajo	10/dic/2019
4	Implementar, evaluar	Equipo de trabajo	2019-2020
5	Seguimiento al taller con base a los resultados de evaluación	Equipo de trabajo	2020

Anexo 3.-Invitación y programa del Taller, estrategia de la intervención

Horario	Actividad	Responsable
8:00 - 8:30	Bienvenida e inauguración	Lic. Miguel Ángel Mendoza García
8:30 - 9:30	Presentación del Programa de Acción Tutorial como estrategia para abatir los niveles de repitencia en la EMS	Lic. Miguel Ángel Mendoza García, Lic. María Elodia Zurita Argáez, Lic. Juan Antonio López López
9:30 - 10:00	Asignación de Roles CONSTRUYEY	Lic. María Elodia Zurita Argáez
10:00 - 10:30	La estrategia de Construyey se inscribe en los procesos de Seguimiento del Plantel	Lic. María Elodia Zurita Argáez, Lic. Juan Antonio López López
10:30 - 11:00	Asignación de Roles CONSTRUYEY	Lic. María Elodia Zurita Argáez
11:00 - 11:30	Elaboración de un manual de apoyo para ejecución del Plan de Acción Tutorial (PAT)	Lic. María Elodia Zurita Argáez, Lic. Juan Antonio López López
11:30 - 12:00	Elaboración de los formatos para la ejecución del PAT	Lic. María Elodia Zurita Argáez
12:00 - 12:30	Recomendaciones	Lic. María Elodia Zurita Argáez
12:30 - 13:00	Evaluación del taller	Lic. Miguel Ángel Mendoza García

ATENTAMENTE
Lic. Miguel Ángel Mendoza García
Director Plantel 37 Villa Macultepec

Anexo 4. Material de apoyo al PAT que se generó con base al Manual para Prevenir los Riesgos del Abandono Escolar. Diseñado por la Subsecretaría de Educación Media Superior, de la SEP. (2014). IEPSA. D.F. México:

MANUAL PARA SER TUTOR

La evidencia internacional indica que los estudiantes que inician sus estudios de Educación Media Superior con repetidas reprobaciones son aquellos que también presentan un mayor riesgo de abandonar los estudios en el primer año de bachillerato.

Uno de los instrumentos más importantes en el proceso educativo para respaldar y apoyar precisamente a estos estudiantes que han reprobado o que tienen dificultades en su avance académico, son las tutorías.

I. ¿Qué son las tutorías?

Es un proceso de acompañamiento durante las etapas de la inducción, formación y egreso que se centran mediante la atención personalizada a un alumno o a un grupo de alumnos por parte de facilitadores competentes formados para esta función

2. ¿Cuál es el objetivo de la tutoría?


La tutoría académica, busca identificar y corregir los factores de riesgo que influyen en el rendimiento escolar de los estudiantes. En caso de que se presente una problemática, una relación cercana tutor-estudiante permitirá detectarla tempranamente y actuar en forma oportuna. Por esto que se presentan una serie de recomendaciones en el ámbito tutorial, que bien aprovechadas podrán impactar en el índice de reprobación y a su vez en el decremento del abandono escolar.

Práctica No 1: Establecer la relación educativa.


Es importante lograr un acercamiento con los estudiantes en tutoría. Deberá establecerse la relación tutor/estudiante, deberá planearse con relación al tiempo y a la forma en función de las necesidades del estudiante. Se recomienda interactuar en el plantel, fuera y dentro del salón de clases, es recomendable conocer todo lo concerniente al estudiante en su vida escolar y en sus actividades fuera del plantel, es necesario mantener una comunicación directa, dialogante y de escucha activa.

Se trata de lograr en el estudiante que participa en una tutoría:

- 1.- Confianza.
- 2.- Certeza de que se mantendrá la confidencialidad y el respeto.
- 3.- Convicción de que se puede mejorar.

 Programa de Acción tutorial (P.A.T.)		Ciclo	Canalización	Fecha
Tutorado				Canalización interna
Semestre		Grupo	Turno	
Motivo de la canalización			Ciclo	
			Orientación	
			Mentorías	
			Asesorías	
Tutor Grupal				
Tutor Escolar				
Subdirector				
Plantel				

Director _____

 Programa de Acción tutorial (P.A.T.)		Ciclo:	Canalización	Fecha					
Tutorado				Canalización externa:					
Semestre		Grupo	Turno						
Motivo de canalización:									
					Tutor Grupal				
					Tutor Escolar				
					Subdirector				
Director									
Plantel									


Director _____

Práctica No 2: Organizar a estudiantes para trabajar con sus iguales.


El trabajo entre iguales se entiende como la retroalimentación entre dos o tres alumnos de un mismo grupo, entre los cuales uno es el líder por su alto aprovechamiento.

Las recomendaciones son las siguientes:

1. Identificar a los alumnos sobresalientes en las diferentes asignaturas a través del contacto con el resto de sus docentes. (Utilizar el Formato de Registro de Alumnos Sobresalientes. (Formato RAS)


 Registro de Alumnos Sobresalientes		(Formato Ras)		Ciclo	
Nombre del alumno	Asignatura:	Grado	Grupo	Horas disponibles	
Nombre del Tutor Grupal:		Firma			

2. Entrevistar a dichos alumnos planteándoles la necesidad de obtener su apoyo con los alumnos en riesgo de abandono escolar por reprobación.

 Plan de Acción Tutorial (PAT)				Plantel	
Identificación de Estudiante de bajo rendimiento:			Tiene tres o más de tres asignaturas reprobadas; deben ser sensibilizados con la necesidad de su recuperación.		
Tutor Grupal					
Semestre		Grupo		Turno	Ciclo
Nombre del alumno			Asignaturas		Semestre

Director


3.A cada alumno sobresaliente se le asignará máximo dos compañeros para que apoyen en su recuperación y/o nivelación, tratando de que haya empatía entre ellos.

 Programa de Acción Tutorial (PAT)				Plantel		
Identificación de Estudiante de alto rendimiento			Actitud positiva, habilidades comunicativas, responsabilidad, solidario, empático, amable, paciente.			
Tutor Grupal					Firma	
Semestre		Grupo	Turno		Ciclo	
Nombre del alumno			Asignaturas		Semestre	

Director Plantel _____

4.Diseñar un horario de asesoría de acuerdo a las necesidades de los estudiantes.

5.Utilizar un carnet de asesorías para darle seguimiento al trabajo entre iguales. (Utilizar el Carnet de Asesorías Académicas entre iguales. (Formato CAA)

 Plantel				Formato (CAA)	
Carnet de Mentorías /Asesorías/ Orientación				Folio	
Programa de Acción Tutorial: Plan de Acción Tutorial /Plan de Alerta Temprana				Área	
				Académica	Orientación
Seguimiento	Semestre		Grupo		Ciclo
Mentor/Asesor				Asignatura	
Alumno					
Tema	Fecha de atención	Fecha de revisión		Firma Tutor Grupal	

Tutor Grupal _____

Director P. _____


6. Dar seguimiento a los trabajos realizados por ambas partes (tanto del alumno mentor como de los alumnos en riesgo) para realizar cambios o ajustes a esta tarea.

7. Gestionar, ante las instancias correspondientes del plantel, la validación de servicio social para los alumnos mentores.

Práctica No 3: Canalizar a Asesoría Académica a los estudiantes en riesgo. También puede recurrirse a una asesoría académica impartida por otro compañero docente. Las recomendaciones son las siguientes:

- 1.-Es necesario identificar a aquellos que se encuentran en riesgo por reprobación.
- 2.-Deberá consultarse el horario de asesorías y darse a conocer a estudiantes y a padres de familia.
- 3.-Los alumnos en riesgo por reprobación deben ser canalizados, registrados en asesoría académica (Formato de inscripción a asesoría académica. (Formato FIA).
- 4.-Es importante que el estudiante en riesgo por reprobación y canalizado a asesoría académica, participe en las mismas de manera obligatoria.


Práctica No 4: Promover Hábitos de Estudios en los estudiantes.

 Programa de Acción Tutorial (P.A.T.)			Plantel
HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES			
Dimensiones	Generales	Específicas	Temas propuestos (extra)
Conoce T	Autoconciencia Primer semestre	-Autopercepción -Autoeficacia -Reconocimientos de las emociones	Desarrollo de hábitos de estudio Resumen
Conoce T	Auto-regulación Segundo semestre	-Manejo de emociones -Postergación de la gratificación Tolerancia a la frustración	Síntesis, Mapas mentales, conceptuales, Cuadros comparativos, Uso de llaves
Relaciona T	Determinación Tercer semestre	-Motivación de logro, Perseverancia -Manejo de estrés	Promover actividades grupales: Deportivas
Relaciona T	Conciencia social Cuarto semestre	-Empatía -Escucha activa -Toma de perspectiva	Culturales, Didácticas Ecológicas
Elige T	Relación con los demás Quinto semestre	-Asertividad -Manejo de conflictos interpersonales -Comportamiento pro-social	Promover desarrollo de razonamiento lógico Toma de decisiones
Elige T	Toma responsable de decisiones Sexto semestre	-Generación de opciones y consideración de consecuencias -Pensamiento crítico y Análisis de consecuencias	Compromiso social Compromiso con metas personales, Autoanálisis y reflexión

II.- Protocolo de Implementación del Programa de Acción tutorial

Programa de Acción Tutorial		Plantel		
Paso I	El director y el subdirector designarán a:	Tutor escolar	Tutores Grupales	Tutores Disciplinarios
Paso II	La designación deberá formalizarse por medio de un nombramiento por escrito	Formará parte de la carpeta del tutor escolar.		
Paso III	Integrar el Sub-Comité Contra El Abandono Escolar y el Comité Tutorial			
Paso IV	El Director del plantel convocará a reunión al comité tutorial en la que se formalizará la instalación de este y una minuta de trabajo que se aplicará contra el abandono escolar.			
Paso V	El acta de integración quedará bajo resguardo del tutor escolar y formará parte de su carpeta de evidencias.			
Paso VI el Tutor escolar conservará los oficios de invitación a la reunión y todas las evidencias de la realización de esta actividad, dicho material formará parte de sus registros de evidencias).	<p>Para elaborar el diagnóstico escolar, el Tutor Escolar convocará a reunión a los integrantes del comité, mismo que debe de responder a las condiciones para garantizar la instalación del programa de acción tutorial:</p> <p>¿Los recursos organizacionales con los que se cuenta son suficientes?</p> <p>¿Los perfiles de la planta docente responden a las necesidades del programa de acción tutorial?</p> <p>¿Las condiciones de infraestructura son acordes a las requeridas?</p> <p>¿Los indicadores académicos del plantel apuntan a la necesidad de instaurar el programa de acción tutorial?</p> <p>¿El ambiente escolar es propicio para lograr el éxito del programa de acción tutorial?</p> <p>El documento debe establecer los acuerdos generados a partir de la realización del diagnóstico.</p>			
Paso VII	<p>El PAT tendrá dos documentos bases:</p> <p>a) El Programa de Acción Tutorial (Documento generado por la D.G. del COBATAB en base a los lineamientos expedidos por la D.G.B.)</p> <p>b) El Diagnóstico elaborado por el plantel en torno a contexto particular para instaurar el Programa de Acción Tutorial en el plantel.</p>			
Paso VIII	<p>Paso VIII.- Reuniones para la evaluación del PAT: (Se realizarán en las reuniones de academia).</p> <p>El director, subdirector, tutores escolares, tutores grupales y presidentes de academia (subcomité para el abandono escolar), deberán de describir la estrategia que habrá de implementarse para realizar la evaluación del Plan de Acción Tutorial, los momentos en que se implementará y establecer los indicadores que medirán la efectividad del PAT.</p>			
Paso IX	<p>Reuniones de trabajo del Tutor Escolar con Tutores Grupales.</p> <p>El tutor escolar deberá tener reuniones mensuales con los tutores grupales,</p> <p>1.-para seguimiento a las actividades programadas por el comité de abandono escolar</p> <p>2.-para abordar e identificar problemas de riesgos en sus tutorados.</p> <p>Las reuniones se harán la última semana de cada mes y deberán de ser una por turno.</p>			
Paso X	<p>Supervisión de integración de carpetas de: El director, subdirector y tutor escolar deberán supervisar y apoyar la integración de las carpetas según los lineamientos del Manual del PAT: Carpeta del Comité contra el abandono escolar, Carpeta del Tutor Escolar</p> <p>Carpeta del Tutor Grupal; Carpeta del Tutor Disciplinar</p>			

Cuestionario sobre el perfil personal y académico de los estudiantes. Instrucciones: Las respuestas a este cuestionario serán de gran utilidad: Marca V si el enunciado es Verdadero y F si el enunciado es Falso.

<p>Valoración e interpretación 1F 2V 3F 4F 5F 6F 7F 8F 9V 10F 11F 12V 13V 14V 15V (cada coincidencia es un punto) Más de 10 puntos: el/la estudiante está en muy alto riesgo de abandono escolar. Es importante dar un seguimiento al caso, ofrecer las orientaciones pertinentes al alumno y acordar un estrecho trabajo conjunto con sus padres para lograr la permanencia escolar. De 6 a 10 puntos: el/la estudiante tiene un riesgo alto de abandono escolar. En estos casos es importante ofrecer orientaciones al alumno y a sus padres en los factores de riesgo que presente para lograr la permanencia escolar. De 3 a 5 puntos: el/la estudiante está en riesgo moderado de abandono escolar. Se aconseja dialogar con el alumno(a) sobre los factores de riesgo específico para determinar acciones de acompañamiento. De 0 a 2 puntos: el/la estudiante tiene un bajo riesgo de abandonar la escuela.</p>		
	<p>Nombre del Alumno: _____</p>	<p>Ciclo _____</p>
1. Mi promedio de la secundaria es de igual o mayor a 7.		
2. Reprobé 2 o más materias en la secundaria.		
3. Yo elegí el plantel de bachillerato al que asisto.		
4. Asisto a la Educación Media Superior porque creo que me será útil.		
5. Me gusta la escuela.		
6. Soy bueno para estudiar.		
7. En la secundaria sentía confianza con algún maestro como para platicar con él/ ella.		
8. En la secundaria preguntaba mis dudas al maestro.		
9. En la secundaria me molestaban con frecuencia otro u otros compañeros (burlas, intimidación, golpes, extorsiones, etc.).		
10. Si yo reprobara alguna materia, se lo platicaría a mi mamá o mi papá.		
11. Si tuviera un problema personal, lo platicaría con mi mamá o mi papá.		
12. Me gustaría emigrar a Estados Unidos en los próximos 5 años.		
13. Es posible que me case o viva con mi pareja antes de terminar el bachillerato.		
14. En mi casa hemos tenido problemas económicos serios (deudas, no alcanza para los gastos del diario, etc).		
15. Es más importante trabajar que estudiar.		
Nombre y firma de: Tutor Grupal _____		

Manual para Prevenir los Riesgos del Abandono Escolar. Diseñado por la Subsecretaría de Educación Media Superior, de la SEP. (2014). IEPSA. D.F. México.

Presentado por el equipo de trabajo: Miguel Ángel Mendoza García (Director del Plantel)
 Juan Antonio López López (Subdirector)
 María Elodia Zurita Argáez (Tutor Escolar, Gestor)

Anexo 5.-Constancia de participación en Congreso “Foro Regional de Intervención Educativa” septiembre 2019.



Anexo 6.-Constancia de curso “Tutorías” enero 2019.



Anexo 7.- Curso-taller: “Proyectos de intervención para la atención a la problemática escolar” julio 2019.



Anexo 8.-Artículo publicado como parte del proceso la revisión documental julio 2020



Referencias

- Aguilera G., J. L. (2010) Memoria para Optar al Grado de Doctor, “La Tutoría en la Universidad: Selección, Formación y Práctica de los Tutores: Ajustes para la UCM desde el Espacio Europeo de Educación Superior”.
- Alvira, F. (1991) El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación. Madrid: Alianza Universidad Textos; p. 141-70.
- Ander-Egg, E. (2003). Repensando la investigación-acción participativa. Lumen Humanitas. Buenos Aires. Argentina.
- (1995). Técnicas de investigación social. Lumen. Buenos Aires
- Astorga, A. (2011) “Los pasos del diagnóstico participativo” en: Antología Básica Contexto y Valoración de la práctica docente propia. UPN/SEP, México D.F. 2011, p. 152
- Chile.net. (2020) [http://etimologias.dechile.net/?valorar#:~:text=La%20palabra%20%22valorar%22%20est%C3%A1%20formada,\(usado%20para%20nombrar%20verbos. Recuperado el 3 de julio 2020](http://etimologias.dechile.net/?valorar#:~:text=La%20palabra%20%22valorar%22%20est%C3%A1%20formada,(usado%20para%20nombrar%20verbos. Recuperado el 3 de julio 2020)
- COBATAB. Misión y visión. <http://cobatab.edu.mx/> Recuperado el 22 de septiembre de 2018
- Colmenares, A. y Piñeiros, M. (2008). La Investigación Acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. Laurus, 14(27),96-114. [fecha de Consulta 13 de Enero de 2020]. ISSN: 1315-883X. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=761/76111892006>
- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Flick, U. (2007). Introducción a la Investigación cualitativa. Madrid, España.
- García, B. (2018). Revista Digital Universitaria. Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”: aproximaciones a su evaluación. Vol. 19, Núm. 6, noviembre-diciembre 2018. Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación de Desarrollo Educativo e Innovación Curricular (CODEIC)

García, J. (2017) Modelo Educativo Centro Universitario Enrique Díaz de León (CUEDL).

García L., R.I., Cuevas S., O., Vales G., J.J. y Cruz M., I.R. (2012) Tesis. Impacto del Programa de Tutoría en el desempeño académico de los alumnos del Instituto Tecnológico de Sonora. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 14 (1), pp.106 -121.

Greenwood, D. J. 2000, 9: (27-49) De la observación a la investigación-acción participativa: una visión crítica de las prácticas antropológicas. Revista de Antropología Social ISSN: 1132-558X. Cornell University.

INEGI (2013). «Principales resultados por localidad (ITER)».

<https://www.inegi.org.mx/sistemas/scitel/Default?ev=5> Recuperado el 26 de junio de 2013

Kemmis, S. y McTaggart, R. (1988). Cómo planificar la investigación-acción. Barcelona Laertes.

Latorre, A. (2005). La Investigación Acción. Conocer y cambiar la práctica educativa. Madrid. Editorial Graó. Barcelona. España

Lewin, K. (1993) La investigación-Acción participativa: Inicio y Desarrollo. Editorial Popular; OEI; Quinto Centenario, Madrid. España

Lozano, A. (2009). Tesis. El Programa Institucional de Tutorías de la UANL: Una propuesta de ayuda en la formación integral del estudiante de Nivel Superior

Martínez, M. M. (2000). La investigación acción en el aula. Agenda Académica. 7(1), pp. 27-39. El Quinto Centenario, Madrid. España

McKernan, J. (2001) Investigación-acción y currículum: métodos y recursos para profesionales reflexivos Ediciones Morata. Madrid. España

Mejía M., J. C. (2014) Tesis. La Autorregulación del Alumno-Tutor en el Plan Élite del departamento de Arquitectura, año 2013 y primer ciclo 2014." campus central, Guatemala de la Asunción. Universidad de San Carlos, Guatemala

Ministerio de Cultura y Educación de la Nación (1997) La Investigación Acción en la educación. Antecedentes y tendencias actuales. República Argentina. Comunicación, ediciones e informática.

- Muiños, R. (2006). *Diagnóstico Participativo*. EUNED. San José, Costa Rica.
- Navarro, A. M., y Ana, M. (1998). *La autoevaluación de la gestión*. CONEAU, Buenos Aires.
- Denzin, N. K. y Lincoln, S. (2017). *Manual de investigación cualitativa*. Vol. 5: El arte y la práctica de la interpretación, la evaluación y la presentación (695-727). Editorial Gedisa. Edición 1. México.
- Olivera, D., y Hernández, M. (2011). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos*. Contribuciones a la Economía, Grupo Eumed.net (Universidad de Málaga).
- Perlo, C. L. (1995) *Rol del equipo directivo, herramientas para la gestión escolar*. Material de circulación interna de las mesas de trabajo. IRICE, Rosario, 1995.
- Ponce T., H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. 12(1), undefined-undefined. [fecha de Consulta 9 de octubre de 2019]. ISSN: 0185-1594. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=292/29212108>
- Ponce T., H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Revista. Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), undefined-undefined. [fecha de Consulta 9 de octubre de 2019]. ISSN: 0185-1594. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=292/29212108>
- Quezada, L. et al (2001). *Preparación y ejecución de Talleres de Capacitación*. Santo Domingo
- Rodríguez, S., Herráiz, S., Prieto N., Martínez, M., Picazo M., Castro, y I. Bernal, S. (2010) *Métodos de investigación en Educación Especial*. 3a Educación Especial Curso: 2010
- Romero-Leyva, F., Chávez-Morenos, R., Sandoval-Cota, K. (2014). Tesis. Las tutorías como estrategia de fortalecimiento en el nivel superior. *Ra Ximhai*, 10 (3), 75-86
- Salazar, Ma. C. (Coord.) *La investigación-acción participativa. Inicios y desarrollos*. Ed. Popular, O.E.I. y Quinto Centenario, Madrid, 1992.

- Santés, J. (2010) Tesis “Las Necesidades de la Tutoría Académica en La Facultad de Pedagogía de la Universidad Veracruzana, Región Xalapa. México.
- SEP (2014) Manual para implementar la tutoría entre pares (Alumno-Alumno) en planteles de Educación Media Superior. Subsecretaría de Educación Media Superior
- (2010) Modelo de Gestión. Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad, Módulo I. segunda edición. México
- Simkin, H. y Becerra, G. (2013) El proceso de socialización. Apuntes para su exploración en el campo psicosocial. Ciencia, Docencia y Tecnología, vol. XXIV, núm. 47, noviembre, 2013, pp. 119-142 Universidad Nacional de Entre Ríos. Concepción del Uruguay, Argentina
- Sobrado, F. L. (2005). El diagnóstico educativo en contextos sociales y profesionales. Revista de Investigación Educativa, 23 (1), 85-112.
- Taba, H. y Noel, E. (1957). Investigación de acción: un estudio de caso. Washington: EE.UU
- Talancón H., P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.
- Vargas, I. J. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. Revista Calidad en la Educación Superior Programa de Autoevaluación Académica. Universidad Estatal a Distancia ISSN 1659-4703 Costa
- Villalón T., Olga A. (2015) Tesis. El Impacto del Programa de Tutorías de los Estudiantes de la Preparatoria 20 de la UANL”.