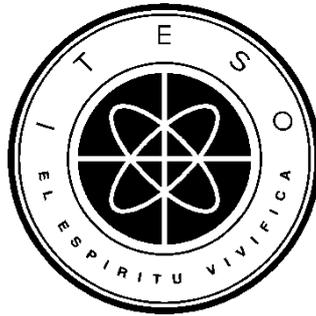


**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE  
OCCIDENTE**

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGUN ACUERDO SECRETARIAL 15018 PUBLICADO  
EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976.

**DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y SALUD  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**



**LA COLEGIALIDAD COMO VÍA PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE  
ACOMPañAMIENTO A DOCENTES Y ALUMNAS EN UNA PREPARATORIA**

REPORTE DE INTERVENCIÓN PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRO EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

PRESENTA:

**MARÍA DEL MAR BRICIO TAMEZ**

TUTOR

DR. JUAN CARLOS SILAS CASILLAS

TLAQUEPAQUE, JAL. DICIEMBRE 2015

# Tabla de Contenidos

<b>1. CONTEXTO</b>	<b>4</b>
1.1 CONTEXTO HISTÓRICO	4
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5
1.2.1 LOS IDEALES INSTITUCIONALES	8
1.3 COMUNIDAD EDUCATIVA	9
1.3.1 ADENDUM	11
1.4 PREPARATORIA: NIVEL EDUCATIVO EN DONDE SE FOCALIZA LA INTERVENCIÓN	13
1.4.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES	13
1.4.2 ORGANIGRAMA	14
1.4.3 FUNCIONES DE LAS INSTANCIAS.	15
1.4.4 INTERACCIONES IDENTIFICADAS EN LA PREPARATORIA.	17
1.5 EVALUACIÓN DEL ÁREA Y DEFINICIÓN DE LAS NECESIDADES	25
<b>2. DIAGNÓSTICO PARA LA INTERVENCIÓN</b>	<b>28</b>
2.1 NOCIONES DE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN	28
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y PROPÓSITOS DEL DIAGNÓSTICO	30
2.3 ENFOQUE METODOLÓGICO	33
2.4 DISEÑO METODOLÓGICO	35
2.4.1 SUJETOS IMPLICADOS EN EL DIAGNÓSTICO	36
2.4.2 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	37
2.4.3 DELIMITACIÓN DE LA MUESTRA	38
2.4.4 PLAN DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS	39
2.4.5 DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE RECUPERACIÓN DE LA INFORMACIÓN	40
2.5 SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.	42
2.5.1 INSTRUMENTO – ENTREVISTA A COORDINACIONES	42
2.5.2 INSTRUMENTO – ENCUESTA A DOCENTES	46
2.5.3 INSTRUMENTO – ENCUESTA A ALUMNAS	52
2.5.4 INSTRUMENTO – REVISIÓN DOCUMENTAL COMO TÉCNICA DE REFERENCIA	55
2.6 CONCLUSIONES Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA	56
<b>3. GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA COMO VÍA PARA LA MEJORA DE LA COLEGIALIDAD EN EL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO</b>	<b>65</b>
4.1 GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA	65
4.2 CONSIDERACIONES PARA EL CAMBIO, MEJORA E INTERVENCIÓN INNOVADORA	67
4.3 EL PAPEL DEL DIRECTIVO EN SU FUNCIÓN DE LIDERAZGO PARA LA MEJORA Y TRANSFORMACIÓN.	70
4.3 COLEGIALIDAD COMO MODALIDAD DE ACOMPAÑAMIENTO EN LÓGICA DE GESTIÓN	73
4.4 ACOMPAÑAMIENTO COMO ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN PARA ELEVAR LA CALIDAD	75
4.4.1 EJERCICIO DEL ACOMPAÑAMIENTO: FASES, FUNCIONES Y NIVELES	78
4.4.2 FUNCIONES DEL ACOMPAÑANTE Y ACOMPAÑADO	79
4.4.3 DIMENSIONES QUE CONSIDERA EL ACOMPAÑAMIENTO	81
4.4.4 FASES Y ESTRATEGIAS PARA EJERCER EL ACOMPAÑAMIENTO	84
4.4.5 ACOMPAÑAMIENTO, UNA FORMA DE VIVIR EL HECHO SOCIAL	86
<b>4. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN</b>	<b>89</b>
4.1 OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN	89
4.2 LÍNEAS DE ACCIÓN Y SUS PROPÓSITOS	90
4.3 METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN	92
4.4 PLAN DE INTERVENCIÓN	92
4.5 CRONOGRAMA DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y ACCIONES	100
4.6 INDICADORES DE LOGRO Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN	100
<b>5. AVANCES DE LA IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN</b>	<b>103</b>
5.1 ETAPAS TEMPRANAS DE LA INTERVENCIÓN	104
5.1.1 DIAGNÓSTICO	105
5.1.2 REVISIÓN TEÓRICA	106
5.2 AVANCES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN	108
5.2.1 LÍNEA 1: FACILITACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE ESPACIOS PARA LA COLEGIALIDAD.	108
5.2.2 LÍNEA 2 : ARTICULACIÓN DE LAS INSTANCIAS QUE ACOMPAÑAN DESDE UNA MIRADA INTERDISCIPLINARIA	110
5.2.3 LÍNEA 3: FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA EDUCATIVA QUE CONDUZCA A LA COLABORACIÓN PARA EL ACOMPAÑAMIENTO	112
5.2.4 LÍNEA 4: GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DEL COLEGIADO Y EL ACOMPAÑAMIENTO.	113
5.3 PROCESOS INSTITUCIONALES QUE FACILITAN EL AVANCE DEL PROYECTO	115
<b>6. REFLEXIONES DEL PROCESO DE GESTIÓN</b>	<b>117</b>
6.1 EL PROCESO DE INTERVENCIÓN	117
6.2 EL PROCESO COMO DIRECTIVO	118
6.2 EL PROCESO DE ESTUDIANTE DE POSGRADO	119
<b>REFERENCIAS</b>	<b>120</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>122</b>

*Con profundo agradecimiento a la vida por este proceso formativo; a quienes me acompañaron incondicionalmente, familia, amistades, compañeros, profesores y colegas; por hacerlo más enriquecedor, llevadero, cooperar con mi proyecto y motivarme a seguir empujando mis límites para crecer como persona y como profesionalista.*

## **Introducción**

El presente reporte, recupera el proceso de intervención a través de la gestión que se tuvo en una Preparatoria en un periodo de tiempo y circunstancias determinadas. Habla del contexto de la institución, así como del ejercicio diagnóstico que se hizo para identificar una problemática que hiciera viable una intervención a partir de la gestión educativa estratégica.

Con base en los resultados del diagnóstico se determinó que la colaboración entre los personajes e instancias encargados del proceso de Acompañamiento a Docentes y Alumnas, no estaba siendo adecuada ni efectiva.

Para fortalecer la colaboración y reestructurar la manera en que se llevan los procesos de Acompañamiento a Docentes y Alumnas, se optó por una estrategia de construcción conjunta desde el trabajo colegiado.

La primera encomienda fue definir e implementar una nueva propuesta conceptual y metodológica para que las instancias involucradas en los procesos de acompañamiento puedan diseñar y liderar una reestructura de los mismos; garantizando así mejores condiciones para la colaboración docente y por consiguiente favorecer la atención integral de las alumnas.

Se elaboró un plan de intervención que a través de cuatro líneas de acción estratégica generó las condiciones para la mejora de la problemática detectada. La aplicación de dicho plan se empalmó con un proceso de reestructura a nivel institucional que enriqueció la presente propuesta y la integra como parte del plan estratégico a mediano plazo.

Al cierre del proceso de obtención de grado, el proyecto de intervención sigue en marcha y con la prospectiva de seguir fortaleciendo el logro de objetivos formativos del nivel de Preparatoria.

# 1. Contexto

## 1.1 Contexto Histórico

El Instituto de la Vera-Cruz inició su labor educativa en Guadalajara, Jalisco, México, el 25 de agosto de 1948. Surge a raíz se una petición conjunta hecha por el Arzobispo José Garibi Rivera y un Patronato Social, a un grupo de Religiosas de la orden española de Mercedarias Misioneras de Bérriz (MMB), quienes apoyadas por ellos asumieron la encomienda de “echar a andar un Colegio para señoritas de formación del hogar” (Hernández y Orendain, 2000, p.13).

Al inicio se ofrecían únicamente las opciones de “Formación para el Hogar” y Preescolar para niños y niñas, pero durante su caminar el Colegio se ha ido transformando para consolidarse como una Institución Educativa de cuatro niveles (Preescolar, Primaria, Secundaria y Preparatoria) determinada por dos características principales:

- La convicción de apostar por la **Educación Diferenciada**, como modalidad educativa que posibilita a las alumnas alcanzar objetivos formativos, académicos y culturales de manera integral, desde las particularidades propias del género femenino y en igualdad de oportunidades.
- Esto en íntima relación con una **formación** religiosa y espiritual **basada en el Carisma de las MMB**, buscando preparar ciudadanas que desde el los valores del Evangelio y con una actitud de servicio sean capaces de transformar su realidad.

A continuación se muestra en la tabla 1, una breve reseña histórica que recupera los hechos y etapas principales que han llevado a la Institución a su estado actual:

Tabla 1. Trayecto histórico

Fecha	Hecho
1952	El Instituto de la Vera-Cruz, inicia actividades en su sede actual en la Colonia Chapalita.
1954	Se logra la incorporación oficial a la SEP, para los niveles de Primaria y Secundaria
1956	Incorporación oficial a la SEP de la Preparatoria.
Finales de los 50's	Se complementa la formación, con una escuela de secretariado, decoración de interiores e internado para alumnas foráneas.

Fecha	Hecho
60's	Nace el Postulantado para formar a las primeras vocaciones religiosas surgidas en el Colegio.
1977	La preparatoria tuvo que cerrar, entre otras razones, por falta de religiosas que se hicieran cargo del nivel
80's	La plantilla docente y directiva predominantemente en manos de religiosas se ve, poco a poco, complementada con el ingreso de laicos que dan un giro al organigrama institucional.
1991	Como respuesta a una petición de los padres de familia, las MMB deciden reabrir la Preparatoria, para que las alumnas completaran sus estudios siguiendo el Carisma Mercedario.
90's	Se formaliza el trabajo institucional con la generación de un Ideario Educativo, que sustenta la ideología de trabajo de la Institución.
A partir del 2001	Renovación de la Institución a partir de asesorías con expertos en el área pedagógica. Apropiación del constructivismo como modelo pedagógico rector.
2004	Acreditación de la Calidad Educativa, en los cuatro niveles, por la Confederación Nacional de Escuelas Particulares (CNEP), por el logro de indicadores de calidad en todos los procesos, después de un largo proceso de asesoría, autoanálisis, y trabajo conjunto de toda la comunidad educativa.
2007	Se unifica la Dirección de los cuatro niveles, en una única Dirección General a cargo de una MMB. Conformando un Consejo Directivo, en conjunto con las Directoras Técnicas (Laicas) de cada nivel. Apoyo de una Asesoría Educativa externa constante para el Consejo Directivo.

Fuente: (Hernández y Orendain, 2000, p.27, 33, 39), (Instituto de la Vera-Cruz, 2013)

En 2013, se hace un ejercicio de evaluación profunda por parte de la junta de gobierno de la Región México-Centro América de las MMB, quienes concluyeron que la Institución ha llegado a un punto de madurez organizacional a nivel educativo, pero necesita visitar las raíces propias del carisma mercedario, impulsar nuevamente el nivel académico, y adoptar de manera crítica nuevas tendencias educativas, para dar una respuesta integral a demanda social desde las convicciones del ideario. De éste ejercicio de reflexión se derivaron dos cambios de impacto para la estructura organizacional:

1. Relevar la Dirección General a otra MMB.
2. Prescindir del Apoyo constante de la Asesoría Educativa externa.

Después de dos ciclos de esta estructura en 2015 se ve la necesidad de integrar al equipo directivo, la figura de una Subdirección General como apoyo para la estructuración y ejecución de un plan estratégico de fortalecimiento institucional.

## 1.2 Estructura Organizacional

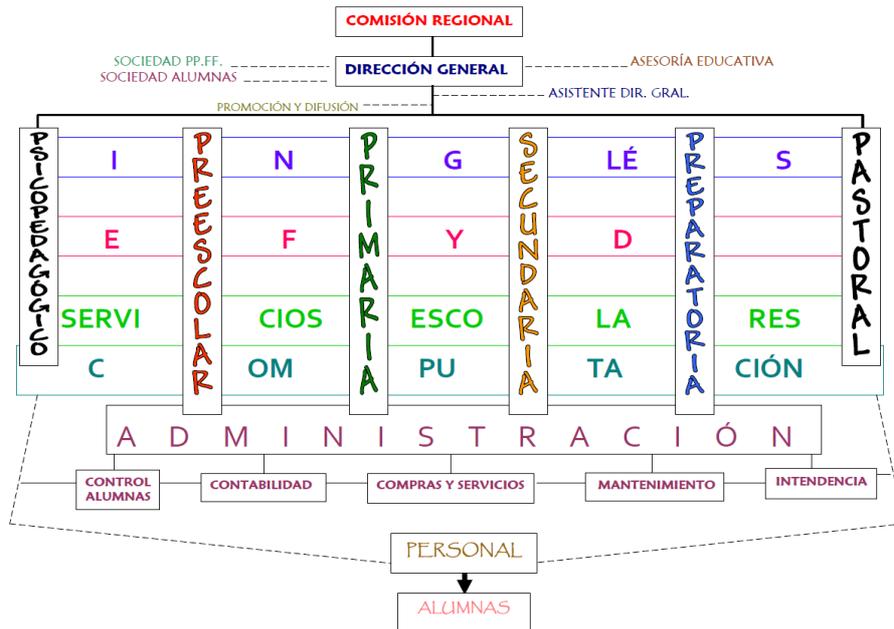
A partir de los cambios organizacionales se fortalece la instancia “Consejo Directivo” como principal órgano de gobierno y de toma de decisiones a nivel institucional. Dicho Consejo se conforma por nueve integrantes: Tres MMB, que cumplen con representatividad desde los las responsabilidades de Dirección General, Encargada de Misiones y Voluntariado, así como Apoyo al Departamento Administrativo. Las cuatro directoras técnicas de los niveles de Preescolar, Primaria, Secundaria y Preparatoria. Y finalmente las coordinadoras de los departamentos Administrativos y de Pastoral Integral (DEPI).

El Consejo Directivo tiene reuniones semanales en las que dialogan sobre el acontecer de los procesos cotidianos en el Colegio, pero principalmente tienen la función de evaluar, analizar, tomar decisiones, así como proyectar mejoras y nuevas aplicaciones para el Modelo Educativo Institucional.

Dos veces al año se convoca a una Academia de Directoras en la que participa el Consejo Directivo, en conjunto con las Subdirecciones Técnicas y Coordinaciones de Departamentos que comúnmente no participan en las sesiones semanales. Esta Academia se conforma de jornadas de trabajo de varios días en los que se evalúa y proyecta el Plan Anual de Trabajo a nivel institucional.

El organigrama actual sigue en revisión, pero a continuación se presenta en la figura 1, una versión anterior con el fin de ilustrar los niveles, departamentos e instancias principales que trabajan de manera conjunta bajo la guía y supervisión de la Dirección General y el Consejo Directivo.

Figura 1. Organigrama de Referencia (El actual está por definirse)



Como se puede apreciar, la estructura organizativa se lidera a partir de la Dirección General que acompaña a las Direcciones Técnicas de cada nivel, y las coordinaciones de los ocho departamentos institucionales:

1. Departamento de Pastoral Integral (DEPI)
2. Departamento Psicopedagógico
3. Departamento de Lenguas Extranjeras
4. Departamento Administrativo
5. Departamento de Vinculación y Admisiones
6. Departamento de Promoción y Difusión
7. Departamento de Educación Física y Deportes (EFyD)
8. Departamento de Sistemas

Ante una creciente competencia en el mercado educativo local, el Instituto de la Veracruz entró en un periodo de reflexión profunda sobre su quehacer, su objetivo formativo y de su incidencia social. El hecho de ser una opción de educación diferenciada se ha convertido más que antes en una característica que da ventaja competitiva y se está trabajando estratégicamente por cubrir con la demanda social en cuanto a un mejor nivel académico, manejo de tecnologías y lenguas extranjeras.

A raíz de los cambios organizacionales de 2013, se tomó como objetivo institucional elevar el nivel académico y se ha dado prioridad al fortalecimiento del Departamento de Pastoral (Renombrado como Departamento de Pastoral Integral DEPI), como un eje rector del modelo educativo.

Desde el Departamento de Sistemas, el equipamiento tecnológico y el uso de herramientas tecnológicas con fines académicos y de gestión escolar. De la misma forma, hay una apuesta fuerte por enriquecer la oferta educativa del Departamento de Lenguas Extranjeras como etapa inicial para migrar a un modelo educativo bilingüe en todos los niveles.

### *1.2.1 Los ideales Institucionales*

Entendiendo la *Misión*, como la declaración que define la razón de ser de la institución, se rescata del Modelo Educativo como:

Somos una Institución Educativa que inspirada en el Carisma Mercedario Misionero Liberador, forma a la mujer en todas sus dimensiones, para que de manera crítica y comprometida incida en la sociedad. (Instituto de la Vera-Cruz, 2015)

La visión se define como la manera en que la institución se proyecta al futuro, ésta sirve de guía para establecer los objetivos estratégicos y operativos de la planeación estratégica:

Comunidad educativa innovadora y creativa, con sentido de pertenencia, que participa en las actividades mercedarias misioneras desde los valores del evangelio, con carácter universal.

Institución que responde a las demandas actuales a partir de un modelo educativo de desarrollo de competencias, bilingüe y con la tecnología a favor del proceso enseñanza- aprendizaje; con personal altamente certificado, capacitado y en actualización permanente.

Alumnas con un acompañamiento cercano en sus dimensiones cognitiva, física y psico-historico-espiritual, que se vivan en relaciones incluyentes y en responsabilidad con el medio ambiente. (Instituto de la Vera-Cruz, 2015)

La propuesta educativa del Instituto de la Vera-Cruz

Con la intención de que las actividades cotidianas sean congruentes con el ideario, la Institución establece cuatro ejes transversales, como referentes facilitadores para que toda la comunidad educativa se apropie de valores del Carisma Mercedario desde las acciones diarias: a) opción por la vida, b) libertad responsable, c) identidad de género y cultura, c) inclusión.

El Modelo Educativo integra todos los elementos propuestos en el ideario y filosofía institucional, marcando tiempos, espacios, métodos y objetivos para que el carisma sea el hilo conductor en el entretejido de proyectos y actividades diarias en todos los niveles.

### 1.3 Comunidad Educativa

La Comunidad Educativa del Instituto de la Vera-Cruz está conformada por diferentes tipos de actores que definen su nivel de participación desde el rol que desempeñan. Estos actores son: Alumnas, Padres de familia, así como el Personal docente, académico, administrativo y de intendencia.

Como resultado de varios factores, incluida la creciente competencia local, la población estudiantil ha fluctuado en los últimos años. Actualmente se cuenta con alumnas en la institución distribuidas de la siguiente manera (ver tabla 2):

Tabla 2. Población estudiantil

Nivel Educativo	Población
Prekinder	23
Preescolar	107
Primaria	380
Secundaria	269
Preparatoria	202
<b>Total</b>	<b>981</b>

Fuente: Estadísticas dadas por la plataforma institucional Algebráix, Diciembre 2015

Los padres de familia forman parte importante de la comunidad educativa, aún cuando no están presentes en el Colegio durante las jornadas educativas, brindan seguimiento, monitoreo y acompañamiento a sus hijas según las necesidades de su edad. También tienen comunicación con los docentes y directoras de sus hijas,

apoyan y participan en actividades institucionales y tienen representatividad a través de la Asociación de Padres de familia de cada nivel.

El personal docente del colegio, tiene un perfil profesional adecuado al nivel en el que se desempeña y las clases que imparte. La edad promedio de los docentes es de 40 años y en su mayoría cuentan con una licenciatura. El 18% de la plantilla docente tiene estudios de posgrado. Se cuenta con la colaboración de un total de 87 docentes a nivel institucional que se dividen de la siguiente manera:

Tabla 3. Colectivo Docente.

Nivel Educativo	Docentes	Edad promedio
Prekinder	1	34
Preescolar	11	40
Primaria	29	39
Secundaria	19	43
Preparatoria	27	42
<b>Total</b>	<b>87</b>	

Fuente: Estadísticas dadas por la plataforma institucional Algebráix, (Noviembre 2015)

En el personal académico-pedagógico, recae la responsabilidad de la gestión educativa del Colegio, la conducción y supervisión de procesos, así como la toma de decisiones curriculares internas que conciernen a cada nivel educativo. Está conformado por las Direcciones y Subdirecciones Generales y Técnicas, así como las Coordinaciones de departamentos que tienen relación directa en los procesos pedagógicos.

El personal administrativo, se encarga de la dimensión de gestión escolar y de servicios generales a la comunidad educativa; su área de responsabilidad es principalmente en el ámbito financiero, el mantenimiento y equipamiento de infraestructura o materiales, servicios escolares, promoción, difusión y primer contacto con nuevas admisiones.

El personal de Intendencia se encarga de mantener en buen estado las instalaciones del Colegio. Atendiendo aspectos relacionados con servicios de limpieza, mantenimiento, jardinería, estacionamiento, manejo de equipos de sonido, entre otros.

### **1.3.1 Adendum**

Al cierre del presente proyecto de intervención, dos años después de su inicio, la estructura institucional ha tenido modificaciones que hacen que el planteamiento inicial del capítulo se modifique. Para este fin se añade el presente adendum que muestra la incorporación de la Subdirección General como una figura clave para la planeación estratégica del Colegio, la actualización del ideario institucional con una adecuación de la misión, visión y valores, así como el establecimiento de un plan estratégico a cinco años, en el que destaca la decisión de transitar paulatinamente a un modelo educativo bilingüe como objetivo curricular.

#### *Incorporación de la figura de Subdirección General*

A partir de los resultados de evaluaciones institucionales y de jornadas de reflexión sobre el presente y futuro del Colegio, el equipo de gobierno de las Mercedarias Misioneras de Bérriz decide enriquecer la estructura organizacional del mismo incorporando figura de una Subdirección General como apoyo y equipo de la Dirección General que lleva una Mercedaria. Dicho puesto pretende ser un apoyo para la gestión de la institución, principalmente en la dimensión académica y la elaboración de un plan estratégico que permita sistematizar los esfuerzos de cada nivel y departamento encaminados al logro de los objetivos institucionales.

Desde julio de 2015, la Subdirección General se unió a la Academia de Directoras, donde se hizo un extenso trabajo de reflexión análisis y proyección para elaborar un plan estratégico de trabajo institucional a 5 años. La Subdirectora General inició sus funciones en el puesto en Agosto de 2015.

#### *Actualización del ideario y plan estratégico institucional*

Durante las jornadas de planeación estratégica de Julio de 2015, a partir de trabajo colegiado, se hizo una reformulación de la misión, visión y valores de la institución con la intención de que reflejen la apuesta educativa del Colegio en la actualidad.

### **VISIÓN**

Somos una Institución Educativa que inspirada en el Carisma Mercedario Misionero Liberador, forma a la mujer en todas sus dimensiones, para que de manera crítica y comprometida incida en la sociedad

### **MISIÓN**

Comunidad educativa innovadora y creativa, con sentido de pertenencia, que participa en las actividades mercedarias misioneras desde los valores del evangelio, con carácter universal.

Institución que responde a las demandas actuales a partir de un modelo educativo de desarrollo de competencias, bilingüe y con la tecnología en favor del proceso enseñanza-aprendizaje; con personal altamente certificado, capacitado y en actualización permanente.

Alumnas con un acompañamiento cercano en sus dimensiones cognitiva, física y psico-histórico-espiritual, que se viven en relaciones incluyentes y en responsabilidad con el medio ambiente.

### **VALORES**

Colaboración, Pertenencia, Honestidad, Compromiso, Responsabilidad, Respeto, Inclusión.

(Instituto de la Vera-Cruz, 2015)

El ideario actualizado es la base sobre la que se proyectó el plan estratégico de la institución con vigencia de cinco años, dicho plan se conforma de objetivos estratégicos y operativos desde cinco dimensiones organizativas: Pedagógica, Administrativa, Organizativa, de Participación Social y la Dimensión de Pastoral Integral.

### *Tránsito a un modelo educativo bilingüe*

Desde hace años la enseñanza del inglés ha sido parte del currículo en el Colegio, sin embargo, se tiene la modalidad de enseñanza-aprendizaje del mismo como segunda lengua. A partir de un análisis sobre el nivel de logro en cuanto al aprendizaje del inglés al finalizar la preparatoria, y tomando en cuenta la demanda de las instituciones de educación media Superior, así como la creciente competencia de instituciones educativas bilingües, el Colegio decide iniciar un proceso de tránsito paulatino hacia un modelo educativo bilingüe.

Al ser una transformación procesual, en Agosto de 2015, se dio inicio a la modalidad de educación bilingüe únicamente en el nivel de Preescolar. En los niveles subsecuentes se está aplicando la estrategia de aumentar las horas clase de lengua extranjera así como potencializar actividades transversales en inglés que trastoquen otras asignaturas formativas.

Presentando como antecedentes el contexto histórico, la estructura organizacional, los ideales del modelo institucional, la conformación de la comunidad educativa, así como los ajustes estructurales recientes, se tiene el objetivo de brindar la información necesaria para ubicar el lugar que el nivel de Preparatoria tiene dentro de la institución, ya que el presente proyecto de intervención se enfocará en el área específica de Preparatoria, la última etapa formativa que ofrece el Colegio como finalización del proyecto educativo institucional.

## **1.4 Preparatoria: Nivel Educativo en donde se focaliza la intervención**

### *1.4.1 Características generales*

Después de un periodo de clausura por falta de personal para su atención, a Preparatoria reabrió sus puertas en el año 1991. Desde entonces se ha buscado la formalización y profesionalización del nivel, con el objetivo de que cuando las alumnas egresen del Colegio después de 15 años, cierren su ciclo de formación académica y Mercedaria de manera integral. A continuación se mencionan las características principales del nivel.

La preparatoria del Instituto de la Vera-Cruz, está adscrita a la Dirección General de Bachillerato (DGB), y como complemento de las actividades académicas oficiales, en el nivel converge la actividad de los departamentos institucionales como el DEPI, instancia encargada de la formación en valores de las alumnas; el departamento de lenguas en la coordinación de las clases de inglés y francés; el departamento de sistemas, como coordinador de la incursión tecnológica y acompañante de la materia

de informática y el departamento de Educación Física y Deportes a través de la asignatura de Acondicionamiento físico y los equipos deportivos representativos.

Se cuenta con 203 alumnas divididas en seis grupos, dos grupos de cada semestre, y un total de 35 miembros entre personal docente, directivo y administrativo. Tanto las aulas como las oficinas y espacios de uso común, están ubicados en un área específica y delimitada del plantel, lo que hace más fácil la comunicación, interacción y desarrollo de actividades académicas.

Los actores principales que interactúan en las actividades cotidianas son: las alumnas, quienes son las protagonistas y centro de las actividades educativas. El cuerpo docente, que se encarga de formar a las alumnas y evaluar su desempeño. El equipo de formadoras, que da seguimiento espiritual a las alumnas e interviene mediando las relaciones que se dan en los grupos. El equipo de dirección, que gestiona los procedimientos académicos y de convivencia que se dan en preparatoria a nivel de docentes y de estudiantes. La psicóloga del nivel que da acompañamiento psicológico individual y grupal a las alumnas, y de manera indirecta los padres de familia, quienes están al pendiente del proceso de sus hijas.

El mapa curricular del nivel se caracteriza por tener cuatro tipos de asignaturas: oficiales, paraescolares, componente de formación para el trabajo y área propedéutica. La opción de la institución es ofrecer una formación para el trabajo en línea administrativa, y una gama de materias propedéuticas optativas para el tercer año de preparatoria.

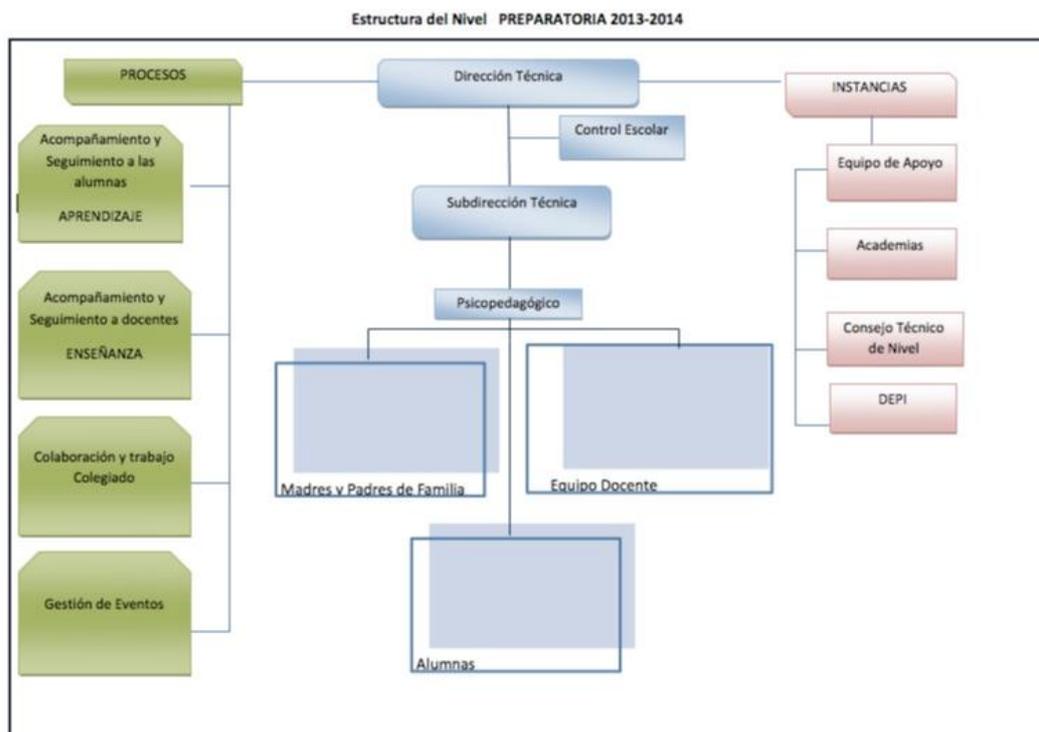
Como parte complementaria a la formación académica, las alumnas deben cumplir con el requisito de prestar servicio social dos horas a la semana durante los tres años de preparatoria; ésta es una acción de compromiso y participación que refuerza los valores y esencia del carisma mercedario liberador que promueve el Colegio.

El trabajo del nivel se sostiene en la colaboración de varias instancias, academias, y procesos, bajo la gestión de la Dirección Técnica. Las jerarquías y relaciones se describen gráficamente en la figura 2, que precisa el organigrama del nivel.

#### *1.4.2 Organigrama*

El Organigrama es la representación gráfica de la relación jerárquica que tienen los puestos e instancias a nivel institucional, ilustra la manera en que se establecen las líneas de poder y de comunicación entre los miembros del nivel.

Figura 2. Organigrama del Nivel Educativo de Preparatoria



El organigrama presentado es la versión más reciente, modificado por el Equipo Directivo que asumió la responsabilidad del Nivel en Agosto de 2013. A continuación se describen las funciones de las instancias principales y más adelante se retomarán desde las interacciones que en ellas se producen.

#### 1.4.3 Funciones de las instancias.

##### a) Equipo de Apoyo

Conformado por Dirección Técnica, Subdirección Técnica y la Psicóloga del nivel (También Coordinadora del Departamento Psicopedagógico a nivel institucional). Esta instancia se encarga de “Medir el pulso” de la preparatoria, reflexionando sobre la práctica y sucesos diarios para monitorear que las actividades del nivel se encaminen al logro de los objetivos de egreso e institucionales.

##### b) Academias

Trabajo colegiado entre profesores de las mismas áreas del conocimiento, guiados por Dirección Técnica, en la que se revisa la articulación entre las materias de un grado a otro, las problemáticas en común y se definen estrategias para fortalecer dichas asignaturas en conjunto hacia la mejora y transversalidad de disciplinas.

c) *Consejo Técnico de Nivel*

Instancia conformada por los miembros del Equipo de Apoyo en conjunto con una representante de profesores y la Coordinadora del Servicio Social (en representación a todo el nivel. Además del espacio en donde se organizan, generan y delegan actividades para los eventos o proyectos de la preparatoria.

d) Pastoral

Colaboración entre Dirección Técnica y la Coordinación del DEPI, buscando que el Proyecto de formación Mercedaria tome parte en las actividades de la Preparatoria. Así como un espacio en el que se supervisan y acompañan de manera conjunta la planeación y práctica de la materia de “Formación en Valores” y eventos como eucaristías y sacramentos.

e) Equipo de seguimiento (no aparece en el organigrama)

Instancia conformada por Subdirección Técnica, la Psicóloga del nivel y las Formadoras en Valores de cada grado. Es un espacio en el que se analizan de cerca los casos individuales de alumnas que presentan características que llamen la atención e impiden que tengan un buen desempeño en el área académica y relacional. Se abordan los casos de alumnas con Necesidades Educativas Especiales (NEE), y se monitorea el pulso de los grupos en cuanto a dinámicas internas que faciliten la participación, el aprendizaje y el crecimiento del conjunto.

f) Colectivo docente

El colectivo docente está conformado por todos los profesores de Preparatoria. Se caracterizan por ser profesionales expertos en el área que enseñan, además de tener preparación en el ámbito pedagógico y didáctico. Varios tomaron el diplomado de profesionalización docente *PROFORDEMS* y tienen la particularidad de ser personal de tiempo variable, pues sólo trabajan en la institución al momento en que imparten sus clases. En su mayoría son mujeres y llevan más de un año trabajando en el Colegio.

La estructura organizativa de la Preparatoria está definida por los lineamientos propuestos por las instancias oficiales y los criterios institucionales del Modelo educativo del Colegio. Aún cuando se basa en estos dos criterios, la conformación de la estructura organizacional pierde vigencia e impacto para atender necesidades del nivel que no estaban programadas desde la estructuración inicial, por tal razón hay veces que se vive desarticulada en cuanto a colaboración y comunicación.

Al analizar la estructura organizativa del nivel, las instancias de trabajo y la manera en que se relacionan los distintos miembros, se pretende detectar áreas de mejora para un proyecto de intervención educativa desde la gestión.

#### *1.4.4 Interacciones identificadas en la preparatoria.*

Con el objetivo de describir a detalle el contexto en donde se pretende intervenir, así como representar la cultura que se ha generado en el nivel, a continuación se abordan las características principales de la interacción entre los actores que participan en la preparatoria:

##### *Alumnas con alumnas*

La relación que se da entre las alumnas es cercana y la mayoría de las veces en tono amistoso. Se relacionan por razones académicas, en términos de colaboración para tener un mejor desempeño, pero también llegan a generarse dinámicas de competencia o de cubrirse unas a otras para conseguir beneficios o evitar castigos.

El principal vínculo que moviliza las interacciones entre alumnas es las relaciones de amistad que han ido construyendo y alimentando durante sus años como estudiantes. Las afinidades y diferencias que existen entre unas y otras se expresan abiertamente, resultando así un estilo de convivencia influenciado por lealtades y solidaridad para con las “amigas cercanas”.

Existe una propensión a seguir la corriente de los grupos de opinión más fuertes, generando así un ambiente en el que se escucha la voz y opiniones de una mayoría que no siempre es representativa. Esta situación impacta directamente en la criticidad

del pensamiento lógico deductivo y argumentativo que las alumnas evidencian en la dimensión académica.

### *Alumnas con docentes*

Esta interacción es de las que tiene mayor tipo de variantes, pues además de generarse desde el rol que a cada uno le toca jugar dentro del salón de clase, se modifica constantemente por el tipo de comunicación que entablan, la percepción que unos tienen del desempeño de los otros, así como de la influencia que puede tener para el clima del aula la constitución de amistades personales cercanas entre los docentes y las alumnas.

De entrada la relación se genera a desde los roles, que son distantes al principio pero se van haciendo más cercanos según se intensifica la interacción y hay entendimiento o convivencia entre las dos partes.

Hay una tendencia de las alumnas a acudir a Dirección en busca de mediación ante problemáticas con profesores antes de intentar resolverlos con ellos:

A - Entonces, en la indicación de la elaboración del video no estaba explícito que tenían que salir todas en el video. Segurísimas.

C - Es que no hay explicaciones. Si lo hubiera dicho, entonces hubiéramos planeado todo, para que lo hiciéramos antes de que yo me fuera.

C - Hablamos con ella y nos dijo no, es que por lo mismo de que ha habido muchos problemas, dijo esto es un pretexto, pero ¿Cómo es un pretexto si no hay nada que justifique eso?

A - Ok ¿Ustedes ya se acercaron también a hablar con ella? ¿Sí? Y no hay una respuesta...

C - No, se fue.

C - Estábamos hablando con ella, a la mera y sí fue un poco de xxxxx porque ella también nos empezó así a levantar la voz, de que son pretextos y no sé cuánto. Y ya le dije pero es que no viene, no, es que no sé por qué no está en el xxxxx y entonces se fue.

(Bricio, M. 2013, o.3, p27)

Desde las alumnas hacia los profesores, puede darse la situación de fortalecer vínculos personales a fin de obtener concesiones o flexibilidad para el cumplimiento de sus tareas, entregas o modificar sus calificaciones. Los maestros tienden también a buscar “ganarse” a los alumnos desde el respeto a la persona, los lineamientos y normas pero también ser una figura cercana que les “caiga bien.”

#### *Alumnas con Educadoras en la Fe*

Cada generación de alumnas cuenta con una educadora en la fe, quien las acompaña en su proceso espiritual mediante entrevistas personales, y también tiene la función de sondear cómo se van dando las relaciones dentro de los grupos, para detectar factores o actitudes que favorezcan o impidan el aprendizaje y un buen clima.

Aunque oficialmente no se define de esta manera, las educadoras en la fe son una especie de tutoras que acompañan el proceso personal de las alumnas en su paso por el colegio.

La interacción entre las alumnas y las educadoras en la fe suele ser muy cercana y en tono de amistad y confianza. Como complemento a la guía y proceso espiritual, el apoyo que ellas brindan a las alumnas también abarca la dimensión personal y familiar como referente contextual para su desempeño dentro del colegio.

#### *Alumnas con Psicóloga*

La psicóloga de la Preparatoria, tiene la función de acompañar de manera cercana a las alumnas que presentan necesidades educativas especiales o que por motivos familiares, contextuales, emocionales o afectivos no están desempeñándose de manera normal en sus actividades académicas.

Las intervenciones para interactuar con las alumnas son en dos modalidades: la individual, por medio de entrevistas personales cuando las alumnas la buscan, o ella a petición de dirección intenciona platicar con alguna alumna en especial. Y la modalidad grupal, por medio de talleres quincenales en los que, en conjunto con la formadora, aborda temáticas de proyecto de vida, orientación vocacional, inquietudes sobre la etapa de desarrollo que están viviendo.

Cabe mencionar que la persona que tiene a su cargo la atención Psicológica para las alumnas de Preparatoria, también es la Coordinadora del departamento psicopedagógico a nivel institucional, encargada de los procesos de evaluación institucional, así como de hacer la vinculación con las universidades con las que el Colegio tiene convenios, por tal razón su tiempo y atención se ven divididas entre sus diversas responsabilidades.

#### *Alumnas con Dirección Técnica y Subdirección Técnica*

El equipo directivo se conforma por la Dirección Técnica que marca las pautas organizativas y estructurales para todo el nivel, en especial las que tienen que ver con la labor de los docentes; la Subdirección Técnica es quien apoya a Dirección Técnica dando seguimiento al proceso académico y disciplinar de las alumnas.

La relación que estas dos figuras entablan con las alumnas, es principalmente de carácter formal y en relación al desempeño académico; aunque también se relacionan para efectos de regulación de convivencia y disciplina, organización de eventos, solicitud de permisos, expresión de percepciones y propuestas, entre otras.

Se procura que la relación entre ellas tenga como base el diálogo y la responsabilidad ante las propias acciones y actitudes. Generalmente se lleva a cabo de manera personal en consultas o entrevistas para hablar sobre algún tema específico, en la oficina de alguna de las directoras en caso de ser asuntos de importancia y discreción; y también mediante pláticas cortas en otros espacios como pasillos o salones de clase en caso de ser consultas cortas, sondeos o asuntos de corte informal.

Aún cuando en esta relación suele darse un clima de cuidado y respeto, debido a que Dirección y Subdirección son quienes tienen la autoridad para tomar decisiones y asignar consecuencias. También hay muchos momentos de una relación más relajada, en tono cariñoso y amistoso, en estos momentos se aprovecha para motivar a las alumnas reconociendo sus logros y cualidades, o también invitándolas a esforzarse más para aprovechar sus estudios y las oportunidades que el Colegio les brinda.

A . Por eso, chicas, está ahorita en cada salón las once competencias que se supone ustedes están desarrollando aquí en la preparatoria. Y si ustedes cotejan todo lo que están haciendo para ver si están desarrollando todo eso, nos falta mucho. Por una

parte. Y por otra, lo que sí nada más no se vale es que en la semana de exámenes les pidan todavía trabajos como extras, porque a lo mejor el repaso les sirve, ése sí, pero trabajos extras no. Pero precisamente también para eso está el cronograma ahí, para que ustedes dialoguen con los maestros y les digan ya, por favor, en semana de exámenes nada más o el repaso o el estudio del contenido del examen. Y digo, ahorita, porque cuando vayan a la universidad les van a pedir examen, trabajo, equis y zeta en la misma semana, no van a tener consideraciones, pero bueno, aquí estamos todavía como apoyándolas a ustedes para que vayan dando el brinco. (Bricio, M. 2013, o.3, p.23)

Desde el equipo directivo, se intenciona tener relaciones de mediación con las alumnas, es decir, orientarlas para que ellas desde sus estructuras cognitivas y actitudinales tengan la habilidad para resolver retos académicos o situaciones conflictivas por ellas mismas. Se utiliza mucho el diálogo para generar conciencia. Algunas veces las alumnas tienden a cerrarse ante nuevas propuestas, explicaciones o alternativas de solución. En este caso el equipo directivo busca alternativas para intervenir de manera individual o grupal y encontrar alternativas de solución.

#### *Cuerpo docente y educadoras en la fe*

La relación del cuerpo docente con las educadoras en la fe se basa en varios años de convivencia y colaboración. Es una plantilla que lleva varios años en el Colegio y han pasado juntas por varias etapas, y estilos de gestión en el nivel. Los profesores son de tiempo variable, y las educadoras son personal de tiempo completo, que además de impartir la materia de Formación en Valores, cumplen con el rol antes mencionado.

A finales de 2013, hubo cambios estructurales en la organización y distribución de roles en Preparatoria, dándoles igual función e importancia como docentes de asignatura; con esta transformación, se suprimió una función liderazgo que las educadoras tenían con los profesores, como mediadoras entre alumnas y profesores o dirección y profesores.

Existe un sentido de colaboración entre docentes, alimentado más por afinidades personales que por campos formativos a los que se dedican. Es común ver cómo los profesores que llevan más tiempo trabajando en el colegio se reúnen entre sí, mientras que los que ingresaron de manera reciente van formando su nuevo grupo para compartir impresiones, casos de éxito, herramientas metodológicas, entre otras cosas.

### *Cuerpo docente y Dirección*

Dirección técnica, se encarga de acompañar de cerca el proceso metodológico, de cumplimiento y personal de cada uno de los profesores de la preparatoria. Dirección lleva el control de entregas de planeaciones o solicitudes de opinión, realiza observaciones de su práctica dentro del aula y también se tienen entrevistas personales con ellos por lo menos dos veces al semestre.

La relación que los docentes llevan con Subdirección técnica, está enfocada a los asuntos que tienen que ver con el desempeño académico y disciplinar de las alumnas. Las reuniones que se tienen para estos efectos, son para sondear desempeños, analizar posibilidades y buscar medidas de apoyo para las alumnas que se van rezagando o les cuesta mantener una conducta adecuada.

### *Instancias de trabajo colegiado*

Como un medio para el logro conjunto de los objetivos institucionales se promueve el trabajo colegiado entre actores clave del nivel, quienes desde su rol comparten aportan y construyen las estrategias y directrices que estructuran las actividades de la preparatoria.

#### a) Academias

Es una agrupación de profesores que imparten materias de la misma área del conocimiento, quienes guiados por la Directora técnica, realizan ejercicios de reflexión y análisis sobre su práctica docente y el desempeño que las alumnas tienen en sus materias. Las academias en el nivel de preparatoria son las siguientes: Matemáticas y Ciencias, Español, Ciencias Sociales, Artísticas, Formación para el trabajo, Materias propedéuticas, Lenguas extranjeras y Formación en Valores.

**MM:** Ok. Para las Academias ¿Qué tanto podrían favorecer para el logro de este objetivo institucional de elevar el nivel académico o viéndolo desde éste punto como “Calidad educativa”?[...]

**P:** El objetivo de las academias es que se revise el quehacer de lo que sería su asignatura, pero al mismo tiempo, ver o hacer un trabajo interdisciplinario, de tal manera que se puedan ir vinculando proyectos entre las asignaturas que tienen que ver con la Academia, por una parte, y por otra es revisar el quehacer de la enseñanza y el aprendizaje de las asignaturas que conforman esta Academia, o que conforman cada una de las Academias.

(Bricio, M. 2013, e.1)

El trabajo por academias tiene el objetivo de que los docentes colaboren para elevar la calidad los procesos de enseñanza y aprendizaje, para que con esta mejora el esfuerzo y desempeño que se da en una materia potencie el de las otras. Los profesores se mantienen en contacto para la elaboración de proyectos conjuntos, unificación de criterios, organización de eventos. Se promueve tener reuniones cada parcial (dos al semestre), acompañados y orientados por Dirección técnica.

#### b) Equipo de seguimiento

La interacción que se da entre la Subdirección técnica, Psicóloga y Formadoras de valores se concreta en la instancia de Equipo de Seguimiento, que es un espacio en el que se comparten observaciones y percepciones tanto de la dinámica de los grupos, como de alumnas en específico. Se reflexionan los casos desde todas sus dimensiones: académica, disciplinar, emocional, relacional (dentro del colegio y cuando es pertinente el aspecto familiar), espiritual.

Las reuniones del equipo de seguimiento son una vez al mes con cada una de las tres formadoras. Se revisan casos de alumnas que están bajo observación y seguimiento cercano por tener necesidades educativas especiales, o alguna problemática emocional o familiar que lleguen a afectar su desempeño académico. Se revisa el avance y se toman decisiones para la intervención – desde cualquiera de los tres puestos- según el apoyo que necesite la alumna.

Cuando los casos salen del campo de acción que se puede tener en el colegio, desde esta instancia se programan reuniones con los padres de familia para dialogar sobre la situación de su hija, pidiéndoles que intervengan para que la alumna tenga apoyo académico-terapéutico externo, o bien para compartirles el tipo de apoyo que el colegio le dará así como las condiciones para su permanencia como alumna de la Institución.

#### c) Equipo de apoyo

El equipo de apoyo, es la instancia conformada por Dirección Técnica, Subdirección Técnica y la Psicóloga del nivel – quien también es Coordinadora del Departamento Psicopedagógico a nivel institucional -. En esta instancia se hace el ejercicio de visualizar la actividad y desempeño del nivel de manera general para “medir su

pulso”, reflexionando sobre la práctica y sucesos cotidianos, monitoreando el nivel en el que las actividades se encaminan al logro de objetivos institucionales y del perfil de egreso.

Podría decirse que desde esta instancia se gestan intervenciones con un nivel más generalizado y para dar respuesta a necesidades tanto de alumnas con problemáticas personales con calidad de urgencia, como a necesidades grupales o generacionales, como se puede apreciar en la cita a continuación:

A - Son demasiadas, ya no sé con cuántas alumnas está tercero, es materialmente imposible darles la atención que necesitan.

B - Yo creo que sí convendría hacer esta intervención grupal, como para sí abarcar, y que también nos brinque quiénes sí necesitan atención personalizada, y si no podemos atenderlas aquí, ir derivando.

A - Son demasiadas, y que necesitan apoyo además.

C - Sí, yo creo que además en esa semana, digo, como información, en cuanto la alimentación y los hábitos de autocuidado, me parece bien que sea a todo el grupo. Pero sí tenemos que encontrar como la dinámica bien clave de que sí le entren a participar en la conferencia a echarle lo que les vayan a dar. Por una parte. Y en emocional, también pensarlo muy bien. Porque yo me estoy dando cuenta, ahorita me estoy quedando a observar todas las clases de matemáticas, y en las clases de matemáticas que son poquitas niñas inclusive, no, no, no, están de veras con una...

B - Apatía.

C - Pero deja de la apatía, no es tanto la apatía, es decir, con una... con un mínimo cognitivo para poder cachar lo que les están hablando.

A - No hay recepción.

(Bricio, M. 2013, obs.3)

Otra de las funciones del equipo de apoyo es determinar, si las aspirantes para ingresar a la preparatoria son admitidas en la institución, según los resultados de sus exámenes y la entrevista con los padres de familia. El equipo de apoyo se reúne semanalmente con opción a tener sesiones extraordinarias en caso de ser necesario.

#### d) Consejo Técnico

El Consejo Técnico es un organismo similar al equipo de apoyo porque los tres miembros participan en conjunto con una representante de profesores y una representante del DEPI. Esta instancia se reúne mensualmente para proyectar y planear actividades y eventos a nivel Preparatoria; distribuir la participación que se

tendrá en los eventos institucionales; así como para tomar decisiones de impacto en el nivel, ya sea para propuestas que surjan en esta instancia o para validar alguna propuesta del equipo de apoyo.

El Consejo Técnico es también un espacio para rescatar la percepción del cuerpo docente sobre las alumnas, la adecuación a cambios institucionales, el clima laboral, la carga de trabajo, preocupación por el nivel académico entre otros.

### *1.5 Evaluación del área y definición de las necesidades*

A la luz de los componentes de la calidad y a través de las relaciones entre los actores de la preparatoria, así como el desempeño académico en general se pueden detectar las siguientes necesidades.

- La falta de pensamiento crítico en gran parte de las alumnas, es prueba de que las pasan de un grado a otro sin desarrollar competencias de metacognición, sin herramientas para visualizar y explicitar que el aprendizaje de una materia tendrá que ver con otra, o valorar la utilidad que ciertas asignaturas tendrán para su futura vida laboral y profesional. En términos de calidad se podría decir que de primera mano, las alumnas consideran que algunos aspectos profundos de su educación no son tan **pertinentes** a la etapa de vida que atraviesan ya que no alcanzan a verle la utilidad, aplicación o importancia inmediata, automáticamente creen que no la tendrá en el futuro. En este sentido el acompañamiento que brindan los docentes para darle mayor significatividad al aprendizaje es un factor de importancia.
- Ante el intento institucional de migrar a un esquema de enseñanza por competencias, los profesores han tomado cursos de certificación, se han documentado, y buscan estrategias para cautivar la atención de las alumnas al mismo tiempo que plantean proyectos que reten su intelecto y que impliquen procesos de análisis. Lo que falta es completar este ciclo promoviendo una evaluación diferente, mucho más cercana al proceso de aprendizaje, y focalizada en demostrar cuáles son las áreas de mejora y potencialidad, más que señalar los errores.
- Se puede observar un desajuste de **equidad**, al presentarse un instrumento de evaluación que no es acorde con la dinámica previa de enseñanza-

aprendizaje. De igual manera al evaluar con el mismo instrumento a alumnas que tienen dificultades para aprender.

- La diferencia de percepción puede darse porque los procesos de comunicación entre alumnas, docentes y directivos son poco **eficaces**, y cada quién se centra en su perspectiva antes de buscar convergencia en una mirada conjunta que satisfaga las necesidades de las partes involucradas. Los espacios de comunicación se han ido instalando en una tónica más “solucionista” que dialógica; esto ha limitado la apertura en la expresión de percepciones.
- En este sentido, la educación brindada podría considerarse como **eficiente**, porque como mencionaba Lema (2007), un indicador de eficiencia es la posibilidad de acceder con éxito al siguiente nivel educativo. Pero lo ideal sería que las alumnas egresaran *más conscientes* de dicho aprendizaje y al tanto de las competencias que poseen y por parte de los profesores, el resultado ideal sería que buscaran garantizar que las alumnas desarrollen las competencias necesarias para su edad y etapa de formación.
- En la visión de Inés Aguerrondo (1993), la calidad educativa tiene mucho que ver con la pertinencia, en cuanto a qué tanto es valorado y útil el conocimiento que se imparte o las competencias que se pretende desarrollar en el contexto específico del centro educativo o el de sus integrantes. Bajo ésta premisa surge el cuestionamiento ¿Cómo propiciar una valoración temprana del proceso educativo para que su aplicación y utilidad sea mejor encaminada? A fin de cuentas se valora a partir de la relevancia dada por la utilidad, pero podría ser interesante generar estrategias para que con una valoración previa y consciente, se potencialice la aplicación y uso de dichos conocimientos.
- Es común que el ritmo de trabajo absorba al personal al grado que puede llegar a perderse el contacto directo y constante entre personas. Hay pocos espacios en los que se genere diálogo a partir de percepciones, donde se recupere la voz de las alumnas o personal docente, o lo que tienen que decir acerca de sus motivaciones, conflictos o expectativas. Se concentran más energías en resolver conflictos que en acompañar para cultivar un clima académico y laboral propicio.

A partir del análisis de esta contextualización institucional, la descripción de la dinámica del nivel de preparatoria, así como la evaluación de las necesidades y posibilidades se valoró que de todas las áreas detectadas en una primera exploración etnográfica, la más propicia para intervenir desde la gestión estratégica es el proceso de acompañamiento y seguimiento, pues es un espacio en el que se hacen evidentes las necesidades de comunicación organizacional, falta de acompañamiento a profesores en su práctica y profesionalización, acompañamiento y atención a la voz de las alumnas, propiciar mayor conciencia en el proceso de enseñanza aprendizaje, así como favorecer en el alumnado el desarrollo de competencias y pensamiento crítico.

Se hizo un ejercicio de evaluación diagnóstica del área de acompañamiento y seguimiento para delimitar el problema en el cual es más viable intervenir, que en este caso es: El modelo de acompañamiento a docentes y alumnas en preparatoria, buscando entender el porqué de su eficacia.

## 2. Diagnóstico para la intervención

### 2.1 Nociones de evaluación diagnóstica en los procesos de gestión

Con la intención de explorar y conocer a profundidad el estado actual de los procesos de seguimiento y acompañamiento que se da en la Preparatoria, tanto a las alumnas en los ámbitos: académico, disciplinar, emocional y espiritual; como a los profesores en su proceso de formación continua, Se realizó una evaluación diagnóstica de la *acción colaborativa* que para ello realizan:

- El Equipo Directivo de Preparatoria
- Los departamentos Psicopedagógico y de Pastoral Integral
- El equipo docente del nivel

Tomando en cuenta también la percepción y vivencia de las alumnas desde su postura de sujetos principales de dichos procesos.

Para ello fue necesario comprender en qué consiste un proceso de evaluación diagnóstica, las implicaciones que debe considerar un gestor educativo que emprende dicho proceso en la busca de proponer una intervención estratégica para la transformación y la mejora.

El presente capítulo retoma los conceptos básicos con respecto al diagnóstico escolar, su utilidad, el diseño del proceso de diagnóstico, los instrumentos para recolectar la información, así como la identificación del paradigma idóneo para analizar la información recolectada. También se recupera el proceso de diagnóstico que se llevó a cabo para recabar información significativa con respecto a la problemática identificada: “El modelo de acompañamiento a docentes y alumnas en preparatoria, ha perdido claridad y vigencia, esto hace que dichos procesos sean poco efectivos para la profesionalización docente y formación integral de las alumnas”, en la búsqueda de sustentar la propuesta de intervención hacia el perfeccionamiento y mejora de dichos procesos en términos de efectividad, pertinencia y significatividad.

El diagnóstico escolar es un proceso que permite acercarse a la realidad de un centro desde un punto de vista analítico, reflexivo y profundo. De acuerdo con Rocío Torres el término diagnóstico se genera a partir de dos acciones principales: “*Se refiere al conocimiento que permite discernir y distinguir [...]*” (Torres,2013). Lo que hay que discernir y distinguir de las problemáticas aparentemente evidentes que se presentan en una institución educativa, para constatar con certeza cuáles son las características condiciones que las generaron y mantienen.

El diagnóstico cumple una función explicativa al develar las condiciones, elementos, situaciones o acciones específicas que influyen en la problemática institucional “detectada”. La generación de dichas explicaciones se da a partir de un proceso definido y sistemático de acercamiento a la realidad.

Avollo de Cols (2006) recupera a Santos Guerra, quien menciona que “*El diagnóstico es una radiografía que facilitará el aprendizaje significativo y relevante. Ya que parte del conocimiento de la situación previa y de las actitudes y expectativas [...]*”. Podría decirse entonces que el diagnóstico es un esfuerzo por acercarse a explorar la realidad y rescatar un recorte contextualizado de la misma, por medio de una estrategia diseñada especialmente para comprenderla en su complejidad y problematizarla.

Un estudio diagnóstico es útil en la medida en que proporciona información significativa para sustentar una propuesta de intervención desde el análisis de la problemática detectada, esto con el objetivo de obtener una visión integral de la misma y tener herramientas consistentes para determinar cómo será la intervención, quién participará y de qué manera se pretenden generar soluciones.

En el campo de la gestión educativa los procesos diagnósticos deben ir siempre encaminados a la transformación, por tal razón cuando se pretende intervenir desde la gestión para lograr cambios organizacionales, efectivizar procesos o implementar esfuerzos hacia la innovación, es necesario que los directivos se cuestionen de manera analítica las razones y posibilidades para movilizar la organización en sentido de la mejora.

El proceso de diagnóstico es un elemento clave para que se sustenten dichas iniciativas de cambio, ya que es el estudio de la realidad misma el que dicta la problemática o proceso de intervención que puede generar el impacto deseado.

## **2.2 Descripción de la problemática y propósitos del diagnóstico**

Recuperando el contexto descrito en el capítulo 1 y los datos registrados en la descripción e identificación del área problemática detectada a través de un ejercicio etnográfico, se realizó una evaluación diagnóstica que permita conocer la situación problemática con mayor profundidad, resultando de ello un diagnóstico pormenorizado de un problema de intervención.

Al elegir el área problemática de los procesos de acompañamiento y seguimiento, se toman como referente lo que los ámbitos organizativos y de instancias oficiales dicen al respecto de estos procesos, sus objetivos y metodología.

El modelo educativo de la institución se distingue por ser integrador, ya que concibe a la persona desde todas sus dimensiones para generar un proceso formativo en el que se realice a partir de sus posibilidades.

“Concebimos a la alumna como un ser corporal, psíquico, histórico, libre, racional, trascendente. La pauta de nuestra labor educativa es *la persona*, por ello, el sistema educativo y los procesos se organizan en torno a su respeto, dignidad y potencialidades.” (Modelo Educativo, 2012)

Para generar la formación integral de las alumnas desde todas sus dimensiones, el modelo educativo propone procesos de seguimiento y acompañamiento cercano para potenciar su crecimiento armónico. De tal forma que las estudiantes se vivan dentro de un Proyecto de Vida que dote de sentido su crecimiento y las lleve a potenciar sus habilidades, actitudes y cualidades para ponerlos al servicio de una mejor sociedad.

Por otro lado, a raíz de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) desde la Dirección general de Bachillerato (DGB), se proponen lineamientos de apoyo a los alumnos para garantizar que cumplan con los objetivos formativos y de desarrollo de competencias propias de la Educación Media Superior. De ahí se desdobra la importancia de que cada institución defina procesos internos para

proporcionar a los estudiantes los apoyos que cada uno requiera desde sus necesidades particulares.

La acción tutorial es una modalidad de apoyo propuesta por la DGB a partir de la RIEMS y tiene como propósito:

[...] apoyar en la prevención de los problemas de rezago y deserción, buscando subir los índices de eficiencia terminal, mediante acciones encaminadas a mejorar el clima de convivencia en los planteles y abordando los problemas académicos de las alumnas y alumnos. Esto implica favorecer la superación académica, promover los procesos de pensamiento, la toma de decisiones, la solución de problemas, el sentido de la responsabilidad en el alumnado, así como fortalecer el desarrollo de competencias a través de la integración, la retroalimentación del proceso educativo, la motivación del alumnado y el apoyo académico, por medio de la mediación de la persona responsable de la Acción Tutorial al contribuir en la adquisición de aprendizajes para construir un proyecto de vida. (DGB, 2012, p.5)

En la institución se tiene conciencia de la importancia de la acción tutorial como facilitadora de mejoras y autogestión en el proceso académico de las alumnas. Sin embargo por razones que conciernen al manejo administrativo de la institución, el nivel no cuenta con docentes de tiempo completo que puedan realizar esta acción de manera sistemática.

Como alternativa para cumplir los objetivos de la acción tutorial, se toman como base los procesos de acompañamiento a alumnas, que buscan la formación integral de las mismas.

Cabe resaltar que aun cuando desde estos procesos sí se monitorea el desempeño académico de las alumnas, la tradición institucional hace que la puesta en acción del seguimiento y acompañamiento tienda a ampliarse para abarcar las siguientes dimensiones de las alumnas: La académica, disciplinar y psico-histórica espiritual.

El enfoque del acompañamiento según la RIEMS se orienta a detectar necesidades académicas a partir de dificultades de aprendizaje, y establecer estrategias de apoyo conjunto para mediar procesos de mejora integral en las alumnas.

Desde aquí se puede apreciar una contradicción importante en el enfoque que tienen las acciones de apoyo para las alumnas y puede ser una de las razones por las que los procesos de seguimiento y acompañamiento se generan de manera fraccionada.

En ciclos anteriores, el monitoreo del seguimiento y acompañamiento se llevaba a cabo a partir de una instancia de reflexión en la que participaban la subdirectora y psicóloga del nivel, así como la Educadora en la Fe de cada grado. Por circunstancias de una reestructura organizacional del colegio, el rol de las Educadoras en la Fe, que cumplía con algunas funciones de tutoría, se ve modificado para enfocarse a la impartición de la materia de “Formación en valores”, dar acompañamiento y orientación a las alumnas desde un enfoque psico-histórico espiritual, así como estar al pendiente de la dinámica relacional que se establece en cada uno de los grupos que acompañan.

A partir de la redefinición de estos roles y cambios en los titulares de los puestos en los que recaía la responsabilidad del proceso de seguimiento y acompañamiento, se ve la necesidad de reformular la metodología que se tenía con anterioridad y aprovechar dicha coyuntura de cambio institucional como oportunidad para analizar la efectividad e impacto real que el seguimiento y acompañamiento tiene en las alumnas.

Para la parte inicial de este proceso de acercamiento a la realidad, se hizo una indagación sobre las causas y consecuencias de la ineficacia del proceso de acompañamiento y seguimiento en el Nivel. Para explorar los supuestos sobre el tema, jerarquizar y ordenar los problemas percibidos, se utilizó la técnica de árbol de problemas, en la que se relacionaron directamente los aspectos que generan la problemática y se evidenciaron las consecuencias que de ello se desdoblaban.

Es desde ese contexto que el área problemática que se busca comprender mediante del presente diagnóstico es, ‘El modelo de acompañamiento en preparatoria’. A continuación en la tabla 3, se puntualizan los supuestos y condiciones de las que se compone dicha problemática:

Tabla 4. Datos enunciados en el árbol problema

Actores Involucrados	Causas	Consecuencias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección</li> <li>• Subdirección</li> <li>• Psicóloga</li> <li>• Personal docente</li> <li>• Alumnas</li> </ul>	<p><u>1. Cambio de roles en el personal responsable:</u>  - Con el cambio de estructura organizacional, el programa cae en un periodo de vacío de responsables, por falta de acuerdos en cuanto a quién asumiría la responsabilidad del proceso.</p> <p><u>2. Falta de compromiso de los involucrados esperados</u>  - El proceso no se asume como importante como parte de su rol o responsabilidades  - Se cree que sigue siendo única responsabilidad de los antiguos titulares</p> <p><u>3. Poca claridad y comunicación de los objetivos de los procesos.</u>  - No existe una estructura clara del programa.  - Hay poca claridad en los medios y procesos.  - El programa no se ha socializado de manera oportuna con los involucrados esperados.</p>	<p>1. El programa no se asume como parte esencial del proceso educativo</p> <p>2. Bajo rendimiento académico en las alumnas por falta de acompañamiento oportuno</p> <p>3. Impacto en la cultura disciplinar del nivel y la generación de un ambiente adecuado para el aprendizaje.</p>

El objetivo inicial de la evaluación diagnóstica es recuperar la percepción de los actores involucrados en cuanto a la efectividad de programa de acompañamiento. Por otro lado también se tiene el cuestionamiento de si existe claridad sobre el proceso, las responsabilidades de cada actor, así como el nivel de ingerencia que tiene para el logro de los objetivos formativos del nivel.

A partir del diagnóstico se pretende obtener información que sustente el proceso análisis de la situación problema y posteriormente marquen la pauta determinación de líneas de intervención encaminadas a la mejorar la efectividad de los procesos de seguimiento y acompañamiento.

### 2.3 Enfoque Metodológico

Uno de los fines de la evaluación diagnóstica es develar los componentes de fondo de la práctica educativa en cuestión, esto implica detectar la naturaleza, fundamentos epistemológicos, líneas metodológicas, objetivos esperados, así como el papel que juega la relación con elementos conceptuales.

En investigación, según menciona Gloria Pérez Serrano (1998), para alcanzar el objetivo de obtención de información que oriente la toma de decisiones, se utilizan distintos tipos de estrategias empíricas que responden a un modelo conceptual

determinado. Los modelos conceptuales, también conocidos como paradigmas, pueden entenderse como “Un conjunto de creencias y actitudes, una visión del mundo compartida por un grupo de científicos que implica metodologías determinadas” (Pérez, 1998, 29).

Desde la metodología de investigación educativa se plantean tres paradigmas principales como referente para la exploración: Enfoque racionalista cuantitativo, que se enfoca en aumentar el conocimiento de manera sistemática; El enfoque naturalista cualitativo que tiene el objetivo de comprender fenómenos a partir del análisis de la percepción e interpretación de los sujetos involucrados. Y el enfoque crítico que busca proponer herramientas de construcción conjunta a partir de la reflexión.

El paradigma Naturalista cualitativo, permite la comprensión de la conducta y hechos sociales tomando como referencia a los actores principales. Toma en cuenta los valores que influyen en la toma de decisiones para la solución de conflictos y áreas problemáticas.

Se eligió como enfoque metodológico, una lectura de la realidad desde elementos de la perspectiva naturalista cualitativa, ya que al tener el objetivo de rescatar la percepción subjetiva de los involucrados ofrece métodos de recolección de información centrados en procesos dinámicos, en la comprensión profunda de la realidad y de la conducta humana así como la (re)construcción de teoría a partir del análisis de la praxis.

Los instrumentos a aplicar deben de buscar la obtención de datos descriptivos para la generación de un mayor conocimiento sobre la realidad. Se pretende rescatar el discurso y palabras de las personas así como la evidencia de su conducta observable, esto utilizando estrategias como la observación participativa, estudio de casos o la investigación-acción.

Al aceptarse la complejidad del fenómeno social y por lo tanto, del fenómeno educativo, se afirma que la acción social no puede ser estudiada o aprehendida en su totalidad por un solo enfoque, lo cual ha llevado a una proliferación de enfoques muy variados y frecuentemente de apariencia confusa. [...] En una misma investigación puede confluir lo cuantitativo y lo cualitativo, siempre y cuando se tenga bien definido el paradigma desde el cual se está trabajando (Gómez,1995).

Por tal motivo es relevante mencionar que aun cuando el paradigma de referencia principal es el Naturalista – Cualitativo, también se utilizarán herramientas de recolección y estrategias de análisis de datos propias del marco conceptual Racionalista - Cuantitativo, y que a largo plazo se pretende llegar a un modelo de intervención crítico y autónomo. Esto como un complemento metodológico por el tipo de datos cuantificables generados en el acercamiento a la realidad.

La instrumentación y apoyo de herramientas y estrategias propias de otros paradigmas responde a la necesidad de validar y enriquecer la información subjetiva con datos objetivos determinados por los sujetos consultados o la frecuencia en que éstos se repiten dentro del universo de actores consultados.

## **2.4 Diseño metodológico**

En busca de lograr un conocimiento profundo de la problemática detectada para su posterior análisis, es necesario definir un plan estratégico para la recolectar información útil acerca de dicho problema, profundizar en cómo éste impacta la realidad educativa, los factores contextuales que influyen, así como los actores que intervienen en los procesos de acompañamiento y seguimiento. Mediante un diseño metodológico, el gestor se apoya para definir los tiempos y recursos necesarios para realizar el diagnóstico, desde la identificación del problema hasta la obtención de resultados y la definición del problema de intervención

Retomando el apartado anterior en la que se determinó que el área problemática a diagnosticar es ***“El modelo de acompañamiento a docentes y alumnas en Preparatoria”***. Primeramente se determinaron los sujetos a tomar en cuenta, para continuar con la definición de los instrumentos e indicadores más pertinentes para recolectar la información deseada y después establecer los tiempos y recursos idóneos para su aplicación y sistematización.

A continuación se enlista la serie de procedimientos que se utilizaron como acercamiento a la realidad a diagnosticar:

- A. Identificación del área problemática
- B. Identificación de los sujetos involucrados
- C. Diseño de instrumentos de recolección de datos

- D. Delimitación de la muestra
- E. Plan de aplicación de instrumentos
- F. Análisis y sistematización de resultados mediante categorías
- G. Determinación del problema de intervención

#### *2.4.1 Sujetos implicados en el diagnóstico*

Para el presente ejercicio diagnóstico se tomaron en cuenta los diversos sujetos aspectos, métodos y herramientas que se involucran en los procesos de seguimiento y acompañamiento a alumnas.

El objetivo inicial es conocer la percepción de efectividad que tienen los principales involucrados sobre los procesos de acompañamiento y seguimiento. Se buscó tomar en cuenta a todas las partes para generar una visión integral del proceso y tener elementos para detectar los posibles momentos, causas o actores que ocasionen un quiebre en los procesos, comprometiendo su efectividad. Los sujetos a considerar son:

- El equipo de apoyo del nivel, conformado por la Directora, Subdirectora y Psicóloga de la Preparatoria. Cada una tiene distinto grado de responsabilidad, pero como equipo tienen la función de liderazgo en el proceso. Son quienes hacen el análisis más profundo de los casos de alumnas con necesidad de apoyo detectados. (Se tomó en cuenta a los tres actores)
- Coordinación del Departamento de Pastoral Integral (DEPI). Uno de los objetivos institucionales es el fortalecimiento del DEPI como eje integrador del modelo educativo. De este departamento se derivan los proyectos, y programas que promueven la formación Mercedaria, y de él dependen las Educadoras en la Fe, que se encargan de acompañar a las alumnas desde el triple enfoque psico-histórico-espiritual.
- Equipo docente. Es a través de ellos que se hace la detección primaria de necesidades de apoyo para el aprendizaje, disciplina o área emocional. Son los docentes quienes a partir de su interacción cotidiana con las alumnas pueden identificar quiénes son las que tienen mayor dificultad para la comprensión, autorregulación o están pasando por una situación emocional que les impide tener un rendimiento óptimo. (Se tomó en cuenta a la totalidad

del equipo docente que asistió a las reuniones de academia por grado de Julio de 2014)

- Las alumnas, como sujetos en todas sus dimensiones, son las receptoras principales de los procesos de acompañamiento y seguimiento. Como criterio para elegir a la muestra de alumnas, se tomó en cuenta a un grupo que por sus características de desempeño académico y actitudinal haya tenido la experiencia de ser acompañada de manera cercana por el equipo o que tuviera la necesidad de apoyo puntual del equipo de seguimiento.

#### *2.4.2 Instrumentos de recolección de información*

Conforme al paradigma Naturalista-Cualitativo elegido para el diagnóstico, se pretende rescatar la '*percepción*' de los actores involucrados en los procesos de acompañamiento y seguimiento, para que a partir del análisis de información que compartan, pueda encontrarse presencia significativa de los indicadores de efectividad en el proceso.

Los instrumentos elegidos son:

Guía de Entrevista para Coordinaciones. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a los sujetos líderes del proceso, de quienes se pretende obtener claridades sobre las etapas del proceso, el rol de los implicados y los resultados esperados en las alumnas. Ésta herramienta busca rescatar percepción de manera directa de quienes gestionan los procesos y asumen la responsabilidad de generar estrategias de solución para las alumnas. Se condujeron entrevistas semiestructuradas a la Coordinadora del departamento Psicopedagógico y a la Coordinadora del departamento de Pastoral Integral (DEPI)

Encuesta a Docentes y Alumnas. Se elaboraron dos encuestas distintas, una para docentes y otra para alumnas. Ambas compuestas por preguntas cerradas y abiertas. Su aplicación tiene el objetivo de conocer las concepciones que éstos actores tienen sobre el acompañamiento y seguimiento, quiénes se involucran y también la relevancia que éstos procesos tienen para ejercer su papel dentro de la institución.

La aplicación de la encuesta se realizó de manera presencial con apoyo de medios electrónicos (formulario en línea) para facilitar la sistematización de los datos.

Revisión documental. Se hizo una revisión del Modelo Educativo y del Ideario Institucional con la intención de rescatar el marco ideológico sobre el que se fundamentan los programas de seguimiento y acompañamiento, así como la línea metodológica para alcanzar los objetivos formativos del Colegio.

Sesiones del equipo de apoyo. Dentro de la revisión documental también se recuperaron las actas y notas de campo hechas durante las sesiones del equipo de apoyo como aporte para enriquecer la problematización.

En la sección de anexos pueden recuperarse la guía de entrevista (Anexo1) y el formato de las encuestas (Anexo 2 y 3) Se reitera que el objetivo del presente ejercicio de recolección de información es recuperar la percepción de los actores involucrados de manera subjetiva y a partir de las encuestas medir la significatividad de sus comentarios desde la frecuencia en la que se hicieron.

#### *2.4.3 Delimitación de la muestra*

Con el objetivo de abordar la situación de manera cualitativa, para rescatar el punto de vista de los actores, su concepción acerca del acompañamiento y seguimiento, la experiencia metodológica generada en ocasiones previas, así como su opinión sobre las causas del problema, se decidió aplicar entrevistas a personajes clave que tienen una visión general de los procesos.

Se condujeron entrevistas desestructuradas y abiertas a dos informantes:

1. A la Coordinadora del DEPI, como acompañante de las Educadoras en la Fe y principal monitora de los procesos de formación mercedaria y acompañamiento psico-histórico- espiritual a nivel institucional.
2. A la Coordinadora del Departamento Psicopedagógico que tiene amplia experiencia en el proceso histórico que los procesos de acompañamiento y seguimiento tienen en la institución.

Para la aplicación de la encuesta a profesores, se procuró que participara la mayoría del equipo docente, por lo que se hizo una invitación para participar de manera abierta durante una sesión de trabajo colegiado por academias, dentro del marco de jornadas

de reflexión y capacitación que se tiene con los docentes al finalizar cada semestre. La aplicación de la encuesta se hizo de manera presencial por medio de un formulario electrónico. De un universo de 28 profesores, se tuvo la participación de 18, como una muestra que ilustra su punto de vista.

La muestra de alumnas para encuestar se determinó con el objetivo de rescatar la experiencia de quienes han sido sujetos de orientación constante mediante los procesos de acompañamiento y seguimiento. La encuesta se realizó durante la semana de exámenes extraordinarios en Julio de 2014, de un total de 203 alumnas, se contó con la participación de 79 alumnas que durante ese periodo participaron en cursos intrasemestrales, o presentaron evaluaciones extraordinarias.

Es importante mencionar que la encuesta a alumnas tiene la finalidad de servir como referente para contrastar los resultados del diagnóstico para intervención desde la gestión con personal del colegio, por lo que los resultados de la encuesta a alumnas se tomaron en cuenta a nivel de consulta, pero ellas, al ser sujetos receptores de la educación no formarán parte de la propuesta de intervención estratégica

Para la revisión documental se eligió retomar los Documentos institucionales existentes, en su última versión y la inmediata anterior, *El Modelo educativo y políticas* así como el *Ideario institucional*. Se revisó como referente el Proyecto educativo de las Mercedarias Misioneras de Bérriz (1998) y también el último plan de desarrollo institucional elaborado por el Consejo Directivo en 2012.

La revisión documental también abarcó el análisis de notas de campo y actas de reunión elaboradas durante las juntas del equipo de apoyo de Preparatoria. Se hizo una selección de las notas y actas en las que se habla de la estructura y metodología de los procesos de seguimiento y acompañamiento a alumnas.

#### *2.4.4 Plan de aplicación de instrumentos*

Los instrumentos fueron aplicados en el orden y fechas que se presentan en la tabla 5, la calendarización dependió tanto del diseño de aplicación del diagnóstico, como de las posibilidades que permitió el calendario institucional y disponibilidad de los participantes para cada instrumento.

Tabla 5. Calendarización de aplicación

Fecha prevista	Instrumento
Julio 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de encuesta a Docentes y Alumnas</li> </ul>
Agosto 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematización de los datos recuperados de la encuesta a Docentes y alumnas</li> </ul>
Octubre 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducción de entrevistas a las Coordinadoras de los Departamentos Psicopedagógico; y Pastoral Integral.</li> <li>• Sistematización y análisis de los datos recuperados de las entrevistas</li> <li>• Indagación documental</li> </ul>
Noviembre 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematización y recuperación de los datos de entrevistas e indagación documental.</li> <li>• Elaboración de una matriz general de análisis y categorización.</li> </ul>

#### 2.4.5 Diseño de instrumentos de recuperación de la información

El diseño de los instrumentos para la evaluación diagnóstica se hizo pensando en recuperar la percepción y nivel de conocimiento que se tiene sobre los procesos de acompañamiento en la Preparatoria. Se diseñó un guión de entrevista semiestructurada para coordinadores de departamentos, y dos encuestas: Una para docentes y otra para alumnas.

La recuperación de información generada por los instrumentos aplicados se hizo en dos momentos: Primeramente se recuperó cada instrumento de manera individual para sistematizar y analizar la información según categorías previstas previamente. En un segundo momento se elaboró una matriz de doble entrada que integrara la información recuperada en todos los instrumentos y la organiza según las categorías finales. Se hizo un ejercicio analítico y de inferencias desde el criterio de cada instrumento y desde lo que cada uno abonó a las categorías de análisis.

La entrevista se diseñó para conocer la percepción que las coordinaciones tienen sobre el proceso de acompañamiento y seguimiento. Ambas entrevistas se condujeron de manera presencial y se grabaron en audio; la conducción se hizo con base en una guía de entrevista, pero también profundizando según los comentarios que iban surgiendo. El guión completo de la entrevista se puede revisar en el Anexo

Para el análisis y sistematización se recuperó el material en audio para transcribirlo y posteriormente categorizar la información. Los datos relevantes de las entrevistas se vaciaron en la matriz de comparación de todos los instrumentos por categorías.

Las encuestas para docentes y para alumnas se diseñaron con el criterio principal de recuperar los aspectos que sí se conocen y los que no se conocen sobre los procesos de acompañamiento y seguimiento, en concreto: su finalidad, responsables y métodos. Por otro lado contenía preguntas que recuperaban las dificultades en la experiencia y sugerencias de mejora. El formulario para las encuestas se puede revisar en los Anexos 2 y 3

La aplicación de ambas encuestas fue a partir de formularios electrónicos, en el caso de los profesores se hizo en una sesión presencial y de las alumnas en tiempos individuales. La ventaja de los formularios electrónicos es que automáticamente producen una hoja de cálculo que concentra y organiza las respuestas de cada pregunta por participante.

El análisis de información de las encuestas se hizo a partir de la hoja de cálculo que concentraba la respuestas; aplicando filtros y códigos de color para categorizar las respuestas y medir la frecuencia de las mismas. Una vez que se analizó la información de cada encuesta se recuperaron los datos principales para alimentar a la matriz de comparación por categorías.

La revisión documental fue un proceso individual de lectura y análisis del *Modelo educativo* y del *Ideario Institucional*. A partir de este proceso se rescataron los apartados de en que se habla sobre los procesos de acompañamiento y el sentido que éstos tienen para la formación integral que brinda el Colegio, inspirados desde su concepción en el estilo educativo del carisma mercedario liberador.

La sistematización de la revisión documental se hizo directamente según las categorías de la matriz de comparación general. En esta etapa se buscó tener un referente desde el modelo institucional para las inquietudes, concepciones y sugerencias que tuvieron los sujetos entrevistados y encuestados.

La matriz de comparación por categorías recupera la información de todos los instrumentos aplicados. Tiene un formato de doble entrada en el que los encabezados

de las columnas corresponden a cada uno de los instrumentos del diagnóstico y las filas corresponden a las categorías de análisis de todo el ejercicio, éstas son:

1. Conceptualización de Acompañamiento y Seguimiento
2. Proceso metodológico para llevarlos a cabo
3. Actores involucrados
  - a. Áreas de responsabilidad
  - b. Niveles de participación
4. Dificultades
5. Expectativas de mejora
6. Influencia externa

A partir de la información concentrada en la matriz de comparación por categorías se recuperó la percepción de los actores involucrados en contraste con los lineamientos del modelo educativo y el ideario instruccional. Posteriormente se hizo un proceso de vinculación y análisis cruzado de la información, para con ello generar las conclusiones de la evaluación diagnóstica.

## **2.5 Sistematización y análisis de datos.**

En el presente apartado se resumen los hallazgos principales de la evaluación diagnóstica desde cada uno de los instrumentos aplicados. De inicio se presentan los aspectos sobresalientes de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a las Coordinaciones de los departamentos Psicopedagógico y de Pastoral Integral; para continuar con la información que destaca a partir de la sistematización de los datos recabados en las encuestas a docentes. Para finalizar se recupera la conceptualización sobre el acompañamiento desde lo que muestran los documentos institucionales.

### *2.5.1 Instrumento – Entrevista a Coordinaciones*

Se aplicaron dos entrevistas semiestructuradas con la finalidad de rescatar la perspectiva de las coordinaciones de los departamentos, que en conjunto con el Equipo directivo de Preparatoria, tienen responsabilidad sobre el proceso de acompañamiento y seguimiento en el nivel.

Se eligió entrevistar a las coordinadoras ya que ellas son las que cuentan con un punto de vista general sobre la intervención que su departamento tiene y puede llegar a tener en los procesos de acompañamiento. Ambas se mostraron dispuestas a compartir su percepción y estuvieron de acuerdo en que las entrevistas fueran grabadas en audio.

Para la sistematización de ambas entrevistas se recuperaron los audios para posteriormente ser transcritos, analizados y categorizados. A continuación se recuperan los aspectos sobresalientes de cada una de las entrevistas:

#### Entrevista a la Coordinación del Departamento Psicopedagógico (DPP)

Desde el DPP se tiene una clara diferenciación entre los procesos de acompañamiento y seguimiento; definiendo al primero como la relación cercana que se tiene con todas las alumnas de la Preparatoria, generalmente se da en grupo. En el caso del seguimiento refiere que se tienen la necesidad de una atención individual, más puntual y de ayuda extra por algún conflicto emocional. Estos casos pueden atenderse desde acciones internas en el Colegio o bien ser derivadas con especialistas externos que brinden apoyo terapéutico o de regularización académica.

Sus procesos se fundamentan en brindar el apoyo necesario a las alumnas que así lo requieran para que la parte emocional no sea un obstáculo para su buen rendimiento académico o relaciones interpersonales. El acompañamiento se hace evidente en la cercanía y convivencia diaria. Funcionan principalmente a través de entrevistas con las alumnas y/o sus padres, monitoreo, y de ser necesario derivación con especialistas.

Desde el DPP, el principal aspecto a atender es la dimensión emocional de las alumnas. Los casos que necesitan apoyo se detectan por derivación de los profesores o equipo directivo; también a partir de los talleres de formación humana que se

imparten a cada grupo, la recuperación de los talleres es un apoyo para recuperar el clima de los grupos, generaciones, los casos que requieren apoyo puntual y también ayuda a dar pistas sobre la mejor manera de intervenir.

En cuanto a expectativas de mejora se mencionan aspectos como la importancia de la observación constante durante el desarrollo de las jornadas educativas, así como acercarse a las alumnas que llamen la atención y retomar si hay algún movimiento emocional que interfiera en su rendimiento académico, disciplinar o le produzca dificultades cognitivas, se menciona que en la medida en que se intensifique la observación se puede actuar desde la prevención y no desde la intervención en crisis.

También se hace referencia a la importancia de mantener una comunicación muy cercana con Subdirección de Preparatoria y con las Educadoras en la Fe; tomando acuerdos para intervenir, así como dar seguimiento y dialogar sobre los avances que se han tenido.

Propone retomar las reuniones semanales o quincenales del equipo que está más cercano a las alumnas. Rescata la buena labor de algunos docentes que se mantienen cercanos a las necesidades integrales de las alumnas y que con pequeñas intervenciones en corto tienen una fuerte influencia en el apoyo emocional que las alumnas necesitan; esperaría mayor apoyo de los docentes en cuanto a observación y detección de acciones o conductas que llamen la atención.

Describe que las principales dificultades que se dan en estos procesos tienen que ver con la comunicación directa e intentar fraccionar el tratamiento de una persona para atender por separado distintas dimensiones.

También refiere que la plataforma electrónica en que actualmente se lleva el registro de información no es la más adecuada, porque en la medida en que crece la información se hace más complejo decodificarla. Quienes están registrando la información lo hacen con distintos criterios y eso no ayuda para unificar la manera de interpretar la información.

Para finalizar la entrevista refiere que para atender a la alumna de manera integral es necesario tomar en cuenta su contexto familiar, porque es el espacio en el que se desarrollan y desenvuelven, en ese ambiente han crecido y es el primer ejemplo y

referente para sus acciones y actitudes; lo que se vive en la familia se refleja en el Colegio.

### Entrevista a la Coordinación del Departamento de Pastoral Integral (DEPI)

En la entrevista con la coordinadora del DEPI, quien se encarga de las Educadoras en la Fe, se rescató que desde su percepción el acompañamiento y seguimiento están fuertemente relacionados. Define al acompañamiento como la cercanía a las alumnas en su proceso psico-histórico espiritual de manera integradora, estando cercanas a ellas y al pendiente de lo que pasan; refiere que ésta es la única responsabilidad de las Educadoras en la Fe.

Desde su percepción el seguimiento tiene más que ver con la dimensión académica, y partiendo de que las personas se deben acompañar de manera integradora y no fraccionada, se cuestiona sobre el nivel de participación que las Educadoras en la Fe deben tener en el seguimiento.

En el proceso de acompañamiento y seguimiento, recupera la gran importancia de que todos los responsables involucrados compartan la información y se comuniquen de manera efectiva, sólo así se garantiza que todos estén informados de lo que sucede con cada alumna. Rescata como aspecto muy útil las entrevistas que las Educadoras en la Fe tienen con las alumnas, pues su rol se presta para ser cercanas, que éstas les tengan confianza y se sientan en la libertad de compartir.

A partir de su percepción hay poca claridad en cuanto a la metodología marcada por el Departamento Psicopedagógico y sobre la responsabilidad que toca a cada parte, hay distintas percepciones sobre cómo deberían de llevarse los procesos pero a fin de cuentas se intenciona que el personal responsable desde una mirada integradora, juegue el rol de acompañante y guía en el proceso de vida.

Después de la reestructuración de sus responsabilidades el rol que actualmente juegan las Educadoras en la fe es de receptoras de información y detectar situaciones que necesiten alguna intervención. Identifican y comunican dicha información a la instancia correspondiente “dejando en sus manos” la continuidad del caso detectado.

Como sugerencias de mejora propone renombrar los procesos porque algunas veces se consideran como lo mismo, y al diferenciarlos e identificarlos se podría generar

mayor claridad en su concepción y en el método a seguir. Refiere que la atención emocional llega a dejar espacios sin cubrir, debido a que la responsable juega múltiples roles, sería bueno involucrar a alguien que diera seguimiento afectivo más consistente

Por otro lado hace énfasis en la importancia de definir los puntos de intervención de cada actor en el proceso (Docentes, Educadoras en la Fe, Psicóloga, Subdirección y Dirección), sobre todo en cómo se aplicarán las estrategias de intervención y dar continuidad a las situaciones detectadas.

En cuanto a aspectos que dificultan la efectividad de los procesos, refiere que hay poca claridad sobre la información que hay que registrar y compartir después de las entrevistas, así como forma en que hay que hacerlo. El método actual tiende a segmentar la información en distintas dimensiones complejizando su registro, y por su mala organización se dificulta su decodificación e interpretarla a través de los años.

Debido a que su departamento se encarga de fomentar la formación mercedaria y fomentar el carisma mercedario liberador, menciona que para las MMB, es de gran importancia que se dedique la mayor parte del tiempo y atención a las alumnas.

### *2.5.2 Instrumento – Encuesta a Docentes*

Con la intención de recuperar la percepción de los docentes como participantes en los procesos de acompañamiento y seguimiento se les invitó a contestar una encuesta que abarca la conceptualización de dichos procesos, los aspectos de las alumnas que se abordan, los actores participantes y sus responsabilidades, las herramientas con las que cuentan para realizarlos, así como sugerencias sobre estrategias para mejorar dichos procesos. (Ver anexo 2)

La selección de la muestra, se hizo con base en la participación que se tuvo en las sesiones de capacitación y cierre para docentes. Se invitó y motivó a los presentes a participar de manera voluntaria y anónima para compartir sus claridades y dudas con respecto a los procesos de acompañamiento y seguimiento.

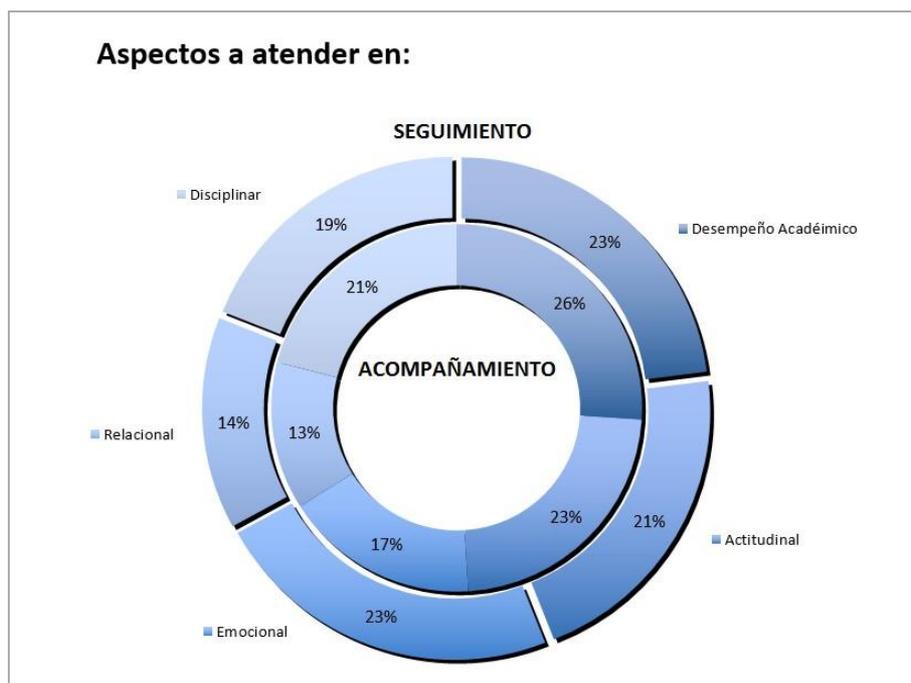
Aun cuando la convocatoria se hizo de manera presencial, se dio libertad a cada docente que lo respondiera en el momento y espacio que le pareciera más adecuado y cómodo, marcando una fecha límite para recibir respuestas.

Se contó con la participación de 18 docentes de un total de 28 que colaboran en el nivel. En las respuestas manifestaron sus percepciones, concepciones y posturas personales respecto a los procesos de acompañamiento y seguimiento, así como propuestas de cómo éstos podrían efficientarse.

El instrumento se puso a disposición de los participantes a través de un formulario electrónico que automáticamente generó una matriz de doble entrada que concentraba de las respuestas de los 18 participantes. A partir de dicha matriz se aplicaron filtros para observar la frecuencia y varianza de las respuestas y en un segundo momento se utilizaron criterios cualitativos para definir las categorías temáticas que marcaron la estructura del análisis de datos a profundidad.

Los aspectos centrales de la encuesta aplicada a profesores demuestran que hay una discrepancia de percepciones en cuanto a lo que implica y abarca cada uno de los procesos, los aspectos de las alumnas que atiende así como los responsables directos de llevarlos a cabo. La diferencia de percepciones se puede apreciar en las siguientes gráficas que reflejan el punto de vista de los docentes sobre la predominancia que cada aspecto tiene dentro del acompañamiento y del seguimiento:

Figura 3. Aspectos a atender en cada proceso según la encuesta aplicada a profesores.



Las percepciones más significativas son las que abarcan mayor número de aspectos o involucrados, lo cual refleja la tendencia que hay en el nivel y en la institución de procurar acompañar a las alumnas de manera integral. Tanto en el acompañamiento y seguimiento destaca un enfoque en el desempeño académico y dimensión actitudinal, seguidos del área emocional, la disciplinar y finalmente la relacional.

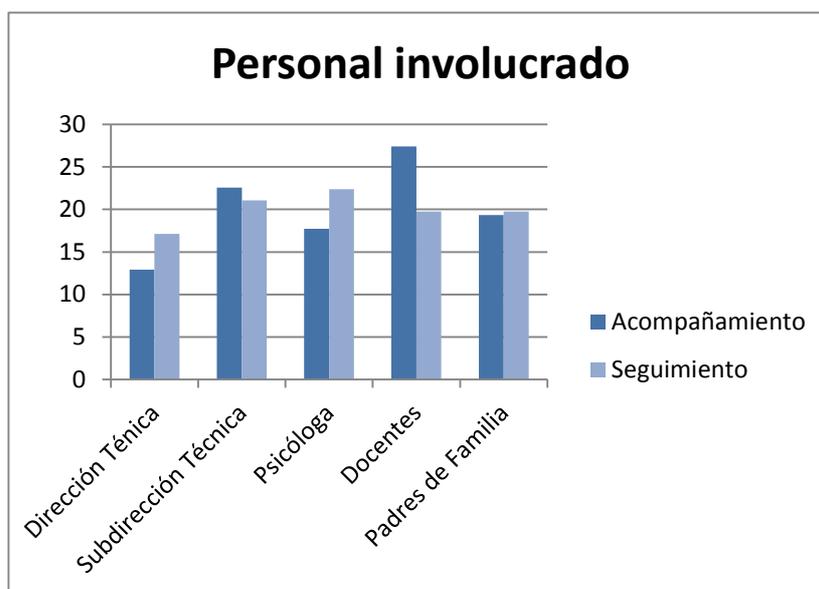
Al ser una institución educativa, es esperable que el desempeño académico se mantenga como la opción más atendida en ambos procesos, sin embargo en el acompañamiento ésta tiene mayor fuerza, posiblemente porque se relaciona con el objetivo principal de la acción e intervención de los docentes en su rol de enseñanza y acompañamiento.

La dimensión actitudinal tiene una importancia similar y alta en el acompañamiento y seguimiento, esto refleja que para el equipo docente tiene un peso importante el papel que la formación en este aspecto puede generar en cuanto a modales, respeto y disposición al trabajo, pero también habla del tipo de vínculo interpersonal que se establece entre docentes y alumnas.

Llama la atención que en el proceso de seguimiento perciben que la dimensión emocional tiene un peso mayor que en el acompañamiento, y como se puede comprobar en la siguiente tabla, coincide en que observan que la atención de ésta

dimensión es mayormente responsabilidad de la psicóloga del nivel o de las educadoras en la fe. Como docentes se perciben en contacto directo con la parte emocional de las alumnas desde la interacción y acompañamiento diario, pero cuando hay dificultades o necesidades en esta área se deben atender desde el seguimiento y por un especialista en el tema.

Figura 4. Personal involucrado en cada proceso según la encuesta aplicada a profesores.



De acuerdo al reactivo que rescata la percepción docente sobre los responsables de cada proceso se refleja que quienes tienen mayor influencia y participación en el acompañamiento son los docentes y subdirección. Por el contrario en el proceso de seguimiento se da una importancia sobresaliente a la figura de la psicóloga, seguida por Subdirección técnica y después a los docentes.

La percepción general es que en el acompañamiento a alumnas hay un buen involucramiento de todos los actores con la intención de brindar una formación integral, sin embargo llama la atención cómo es que esta intención se diluye en la práctica ya que aun cuando la responsabilidad es de todos, no hay una percepción unánime, ni significados compartidos que orienten y estructuren una acción colaborativa.

A partir de que dentro del equipo docente se tiene una concepción diversa de lo que implica y corresponde a cada proceso, se genera discrepancia también en los

métodos para llevarlos a cabo y el nivel de participación y responsabilidad que tiene cada persona involucrada.

De la diversidad de respuestas obtenidas en las encuestas, se rescatan elementos que denotan procesos, métodos y niveles de involucramiento dentro de las acciones de acompañamiento, que al categorizarse permiten jerarquizar y afirmar en el siguiente orden, las etapas o procesos en las que los profesores intervienen en el acompañamiento a las alumnas:

1. Detección de necesidades de aprendizaje o apoyo personal.
2. Atención primaria como parte del acompañamiento a todas las alumnas.
3. Canalización de los casos con la persona, instancia o especialista que mejor puedan apoyar a la alumna.
4. Generación conjunta de estrategias de apoyo.
5. Seguimiento de las estrategias.

El nivel de responsabilidad que los docentes perciben que les toca, se diferencia según el grado de involucramiento que van teniendo. Cabe mencionar que como toda plantilla docente, hay diversidad de perfiles, por cuestión de personalidad y habilidades, el rol de acompañantes se lleva a cabo desde un compromiso y cercanía distintos.

A continuación, en la tabla 7, se rescatan las estrategias de apoyo e involucramiento que los profesores refieren tener como parte del proceso de acompañamiento y seguimiento a alumna.

Tabla 7. Estrategias de apoyo e involucramiento de los profesores

Nivel	Estrategia
1: Detección de Necesidades	1. Monitoreo constante de desempeño, participación y actitud 2. Diálogo, cuestionamiento y retroalimentación
2: Derivar el caso	3. Notificar a Equipo de apoyo Preparatoria. 4. Diálogo con Padres de familia 5. Canalización con Educadoras en la Fe o Psicóloga.
3: Definición de estrategias de apoyo	6. Atención a la dimensión académica, haciendo adecuaciones curriculares pertinentes que marquen desde las instancias. 7. Evaluación de la efectividad de las estrategias según el criterio de mejora del rendimiento académico.

Los docentes consideran que juegan un papel importante como detectores de necesidades y acompañantes de primera mano dentro del salón de clases. Su acompañamiento a las alumnas llega a culminar con entrevistas y retroalimentación personal a ellas y en ocasiones a sus padres.

Los profesores hacen un primer acercamiento a acompañar a las alumnas dentro del aula e informan a subdirección o psicología de la situación derivándoles el caso para que ellas definan cómo y qué tipo de apoyo requiere cada alumna. En este momento los profesores asumen el papel de ejecutores de estrategias propuestas por el equipo directivo o en algunos casos se involucran activamente en la generación conjunta de estrategias de apoyo.

En la encuesta docente se reflejan las expectativas de mejora para los procesos de acompañamiento y seguimiento desde la intención de generar un mejor ambiente para el aprendizaje de las alumnas, y que por consiguiente ellas mejoren aprovechamiento y rendimiento para desarrollar las competencias esperadas.

Refieren tomar en cuenta las estrategias que se han venido implementando en ocasiones recientes como lo es la entrevista con alumnas y padres, asignación de bitácoras de trabajo, derivar a apoyo externo (terapia psicológica o pedagógica), implementación de cursos y horas de asesoría.

Dentro de **las expectativas de mejora de los docentes** está el recibir mayor capacitación para atender a las alumnas con dificultades para aprender, claridad en el proceso a seguir cuando se presente algo fuera de su alcance. Mencionan también la importancia de una comunicación efectiva con todos los involucrados en los casos de alumnas en seguimiento, así como difusión los apoyos que se les dan y la manera en que se pretende evaluar el impacto del proceso en la alumna así como la efectividad de las estrategias.

En cuanto a **dificultades para participar en los procesos** de acompañamiento y seguimiento ponen en primer plano el tema de la Comunicación, ya que la perciben como poco efectiva y como un obstáculo para reforzar los acuerdos o acciones. Si se considera al total del equipo docente otra de las dificultades es que conciben el proceso de enseñanza-aprendizaje desde distintos paradigmas, lo que algunas veces genera contradicciones con las alumnas o el cumplimiento de expectativas docentes.

La **propuesta desde la voz de los profesores** es promover y comprometerse con participar de manera activa en los espacios de trabajo colegiado por academias, para involucrarse en la planeación de los procesos, identificar juntos las estrategias más adecuadas para implementar a nivel grupal e individual, así como establecer mecanismos para motivar a las alumnas a apropiarse de su proceso formativo.

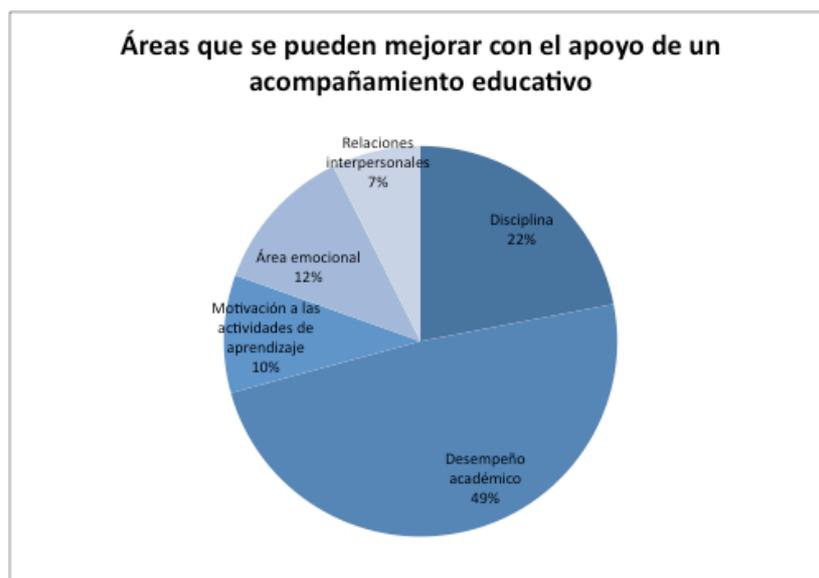
En general el punto de vista de los docentes refleja que **aun cuando se tiene una idea general de los procesos de acompañamiento y seguimiento están asumidas por los profesores, sigue habiendo poca claridad en la diferenciación** de ambos y la manera en que pueden intervenir. Refieren abiertamente que les gustaría más orientación y capacitación para acompañar a las alumnas, y que sería bueno estar mejor informados sobre los procesos y avances de las alumnas.

La mayoría de los docentes hace observación y supervisión del área académica y disciplinar, pero debido a que lo hacen bajo una interpretación personal del reglamento, estas acciones pierden fuerza dentro de la cultura institucional.

### *2.5.3 Instrumento – Encuesta a Alumnas*

La aplicación de una encuesta a alumnas se hizo con la intención de rescatar lo que perciben de los procesos de acompañamiento y seguimiento, así como la significatividad e impacto que tienen en ellas. Como se menciona en apartados anteriores, el punto de vista de las alumnas tiene la función de ser un marco de referencia y comparación.

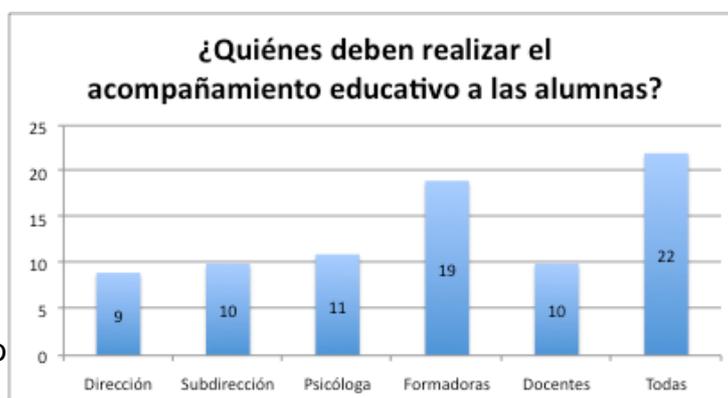
Figura 4. Áreas que se pueden mejorar con el apoyo de un acompañamiento educativo según la encuesta a alumnas



Las alumnas conciben los procesos de acompañamiento y seguimiento de una forma aún más diversa y difusa; No llegan a diferenciar entre ambos procesos pero sí identifican de manera general en qué áreas de su desempeño pueden apoyarlas el acompañamiento y seguimiento.

La mayoría de las alumnas perciben que el acompañamiento y seguimiento son procesos para apoyar la mejora del desempeño académico y la disciplina. A partir de esto podría inferirse que son las áreas en que tienen mayor dificultad; en el ámbito del desempeño académico solicitan mayor tiempo de los profesores para resolver dudas y en el área disciplinar claridad en las reglas y aplicación igualitaria y consistente de las normas y consecuencias.

Figura 5. Responsables de realizar el acompañamiento educativo



Al cuestionar sobre los responsables de realizar el acompañamiento educativo a las alumnas, se percibe que es una tarea que debe ser realizada por el personal del nivel,

aunque llegan a identificar que las Educadoras en la Fe (Formadoras) son quienes tienen mayor injerencia en el proceso, esto es evidencia de que aun cuando se hizo una modificación en su rol, ellas siguen siendo la figura más cercana y accesible.

En cuanto a sus sugerencias para los procesos destacan las siguientes solicitudes:

- Solicitan mayor comprensión de sus problemas, escuchar su opinión y tomarla en cuenta, que el personal tenga apertura al diálogo con ellas.
- Piden mayor apoyo y asesorías para mejorar su nivel académico, desde un mejor sondeo de su rendimiento en calificaciones, hasta más espacios y disponibilidad para sesiones de asesoría con docentes.
- Solicitan mayor atención a la dinámica grupal y a la intervención cuando algún miembro del grupo está dañando el clima de convivencia.
- En cuanto a la disciplina la opinión es ambivalente, pues solicitan mayor rigor, pero también libertades y apertura a sus propuestas e iniciativas.
- En el área emocional piden mayor cercanía de la psicóloga y en las entrevistas solicitan que se mantenga y respete la privacidad, esto las ayuda a sentir mayor confianza.
- Solicitan que el personal que brinda acompañamiento se preocupe en los “problemas verdaderos” y no los superficiales, en los que dificultan que como alumnas se sientan orgullosas y contentas de estudiar en el Colegio.

Como propuestas refieren que para ellas es muy importante:

- Sentir que el personal está pendiente de sus necesidades y procesos.
- Que tomen en cuenta su opinión en espacios de diálogo y retroalimentación de los procesos educativos.
- Proponen promover un estilo motivacional al momento de reflejar aspectos a mejorar, evitando los regaños.
- Que los profesores tengan espacios y tiempo designados para brindar asesorías y consultas fuera del horario de clase.
- Sugieren que los profesores tengan procesos de reflexión de su práctica y autoevaluación para cuestionar y mejorar su práctica.

#### 2.5.4 Instrumento – Revisión documental como técnica de referencia

Los documentos institucionales que se recuperaron como marco de referencia son la última versión publicada del Modelo Educativo Institucional (2012) y el Ideario del Colegio (2012) en los que se apuesta por una formación integral desde la idea de persona que busque formar mujeres completas y al servicio de su contexto inmediato.

Acompañamiento: Se relata que el acompañamiento desde el punto de vista cristiano y para favorecer la formación moral de la persona:

Llevar a cabo un seguimiento y acompañamiento cercano a las Alumnas a través de estrategias y programas que apoyen y potencien el crecimiento armónico e integral de ellas, de tal forma que puedan vivirse dentro de un Proyecto de Vida, que les dé sentido y les lleve a potenciar sus habilidades cualidades y actitudes para ponerlas al servicio de una sociedad mejor (Instituto de la Vera-Cruz, 2012).

Concepto de persona: En el modelo educativo se concibe a la persona como el núcleo de multiplicidad de relaciones de manera inmanente como trascendente; habla también de que la persona se encuentra en relación e interdependencia con todo lo que la rodea, siendo un ser abierto en proceso de crecimiento constante, que se hace responsable de sus acciones cuando las realiza de manera consciente y le generan bienestar; a partir de dichas interrelaciones y de la interacción con el medio se llega a la trascendencia.

Al ofrecer una educación integral se pretende apoyar el crecimiento de la persona en todas sus dimensiones “Es un modelo integrador, que toma todas las dimensiones de la persona, para que se realice a partir de sus posibilidades. Concebimos a la alumna como un ser corporal, psíquico, histórico, libre, racional y trascendente” (Instituto de la Vera-Cruz, 2012, p.6).

De estos documentos también se recupera la noción de que el desempeño académico y cognitivo de las alumnas es influenciado por su estado emocional y su vivencia espiritual y relacional al interno y externo de la institución. Por eso al rescatar los datos referentes al proceso de acompañamiento resaltan los siguientes: puntos:

“Es necesaria una epistemología con características afectivas, que reconoce que la gama inmensa de emociones y afectos se manifiesta en hombres y mujeres en su originalidad personal, en sus condicionamientos y en su cultura. Es necesario que sea inclusiva, el lo que se refiere a no poner límites rígidos al conocimiento, sino que se abre a la diversidad de nuestras experiencias. Este inclusivismo no tiene solo consecuencias cognitivas, sino también éticas” (Instituto de la Vera-Cruz, 2012, p.8).

A partir de los fundamentos epistemológicos y filosóficos presentes en el modelo educativo y el ideario institucional, se puede apreciar que la cercanía persona a persona tiene un papel protagónico en el estilo formativo, así mismo se recupera que para lograr la integralidad en la formación educativa es indispensable tomar en cuenta todas las dimensiones de la persona desde su nivel de madurez, etapa de crecimiento y necesidades particulares de apoyo.

## 2.6 Conclusiones y conceptualización del problema

Como cierre de la evaluación diagnóstica, el análisis y reflexión sobre los datos recabados, y en la intención de tener una mayor aproximación al problema de intervención del área elegida. Se presentan a continuación las conclusiones del ejercicio con base en las distintas categorías de análisis con la que se revisó la información.

### Conceptualización de los procesos de acompañamiento y seguimiento

A partir de la información recuperada en el proceso inicial de diagnóstico se rescata que los actores entrevistados tienen concepciones diversas sobre los procesos de acompañamiento y seguimiento a alumnas, en la siguiente tabla se recuperan de manera breve las conceptualizaciones de las participantes en la encuesta:

Tabla 8. Conceptualización de acompañamiento y seguimiento a partir de las entrevistas.

Referencia	Acompañamiento	Seguimiento	Objetivos	Insumos	Métodos y Herramientas	Oportunidades de mejora
<b>Departamento Psicopedagógico</b>	Relación cercana que se tiene con todas las alumnas	A alumnas que tienen necesidad atención individual o ayuda por algún conflicto emocional	Que las dificultades emocionales no sean obstáculo para rendimiento académico o relaciones interpersonales. Atender a las alumnas desde todas sus dimensiones	Derivación de profesores o equipo directivo	Entrevista, monitoreo en talleres grupales, derivación con especialistas	Habilidad de observación docente para detectar situaciones de conflicto Comunicación cercana con equipo directivo y docente. Sistema de registro de anotaciones sobre alumnas
<b>Departamento de Pastoral Integral</b>	Cercanía con las alumnas en su proceso psico-histórico espiritual de manera integradora, estando cercanas a ellas y al pendiente de lo que pasan	Tiene que ver con la dimensión académica	Dar tiempo y atención a las alumnas participando en su formación integral con énfasis en la dimensión psico-histórico espiritual	Observación y seguimiento de acuerdos.	Intervención de las Educadoras en la Fe, mediante entrevistas y monitoreo	Diferenciar claramente los procesos, papel de quienes intervienen, cuándo y como lo deben hacer Indispensable repensar el sistema para registrar la información

A nivel individual refieren una comprensión y diferenciación clara de los procesos de acompañamiento y seguimiento, pero al comparar las percepciones individuales se hacen contradictorias unas con otras. Si se recuperan ambos procesos como un todo que abona al objetivo institucional de formación integral de las alumnas, los actores participantes en general, coinciden en que es la manera de acompañar a las estudiantes durante su caminar por el colegio atendiéndolas en sus dimensiones académica, disciplinar, relacional, emocional y psico-histórica espiritual.

Es al momento de diferenciar los procesos de acompañamiento y seguimiento cuando las percepciones del personal varían y cada quien interviene en ellos según su manera particular de asumir los procesos, desde su perfil profesional y desde las responsabilidades propias de su rol. Se tiene la claridad de que son procesos en los que se involucra la mirada e intervención de varios actores del colegio que conjuntan acciones individuales procurando un apoyo integral a las alumnas para mejorar su desarrollo dentro del Colegio.

En el acompañamiento y seguimiento participan Dirección, Subdirección, Psicóloga, Educadoras en la Fe, Docentes, cada uno pone especial atención en el desempeño de la alumna según su área de especialidad y responsabilidad en el acompañamiento y seguimiento.

La definición de responsabilidades en estos procesos se ha hecho difusa a raíz de cambios recientes en la estructura organizacional; la principal confusión se da en el grupo docente en el que también se incluyen las Educadoras en la Fe. Debido a que no hay una estructura definida, a los actores involucrados les cuesta diferenciar qué le toca a cada quien y hasta donde llega su participación en la continuidad.

#### Proceso metodológico para llevarlos a cabo

Durante el diagnóstico se recuperó el proceso metodológico con que según los participantes se da el acompañamiento y seguimiento; esto para clarificar las acciones, insumos, momentos y etapas que se generan durante los mismos. A continuación se enumeran las principales acciones para monitorear a las alumnas y recuperar información:

- Observación constante por parte de todos los actores.
- Las entrevistas con Educadoras en la Fe o Psicóloga.
- Los talleres grupales con Educadoras de la Fe y Psicóloga.
- Observación intencionada por parte de los docentes desde una línea de evaluación diagnóstica o detección de necesidades.
- Análisis del rendimiento y desempeño de las alumnas en cada una de sus materias.
- Observación de desempeño disciplinar, actitudinal y estado de salud.

La recuperación de estas acciones es reflejo de la percepción que los actores tienen de su participación en los procesos. Éstas tienen calidad de alternativas para dar continuidad pero también conviene revalorar la pertinencia de las mismas, qué apoyos necesitan los actores para ejecutarlas y cómo pueden integrarse en un proceso más eficaz y sistemático de acompañamiento.

Las acciones de observación, monitoreo y análisis en el día a día van dando la pauta para detectar los casos en los que llega a ser necesaria una intervención formativa en el caso de una alumna o grupo.

Es importante rescatar el tono colaborativo de este tipo de acciones, pues al compartir la información observada, o recibida en las entrevistas, las conclusiones del análisis del rendimiento con todos los involucrados con el acompañamiento se favorece la generación de estrategias de apoyo, conjuntas y coordinadas.

#### Actores involucrados

También se recupera por parte de las coordinaciones del DEPI y DPP, la importancia de que todos los actores involucrados estén informados de lo que sucede con la alumna, especialmente de los procesos personales que pueden obstaculizar su aprendizaje y convivencia.

Se rescata que en estos procesos participan Dirección, Subdirección, Psicóloga del nivel Educadoras de la Fe y Docentes; cada uno pone especial atención en el desempeño de la alumna según su área de especialidad y responsabilidad en el proceso educativo.

Una de las conclusiones más evidentes del diagnóstico es que así como los actores involucrados tienen diferente conceptualización de los procesos y distintos niveles de preparación para ejercer el rol que les corresponde en el acompañamiento, también tienen una necesidad de ser acompañados y orientados para cumplir con la función que se espera de ellos más allá de la práctica docente tradicional.

A la par de la capacitación también se detectó que la comunicación ha sido un factor problemático para el desarrollo de los procesos de acompañamiento, se coincide en la importancia que tiene la comunicación efectiva y manejo compartido de información relevante en relación con el desarrollo y desempeño de las alumnas.

Es importante buscar una estrategia para mantener a los docentes comunicados sobre lo que les compete. Así mismo que la información vigente, pertinente y actualizada esté al alcance de los actores involucrados para dar atención y continuidad a las estrategias y acciones de intervención.

#### Niveles de participación

Ante la falta de significados compartidos sobre los procesos de acompañamiento y las funciones de cada actor involucrado, la responsabilidad y participación esperadas de los distintos actores se hace difusa, pues cuesta diferenciar qué le toca a cada quién y hasta donde llega su participación en la continuidad.

Los docentes refieren que la responsabilidad es compartida en los distintos momentos del acompañamiento, a cada actor responsable le toca intervenir en un momento específico pero también es necesario que mantenga al tanto al resto del equipo para dar continuidad. Desde la percepción de los docentes participantes en el diagnóstico, la participación puede ir en los siguientes niveles:

1. Monitoreo de rendimiento académico.
2. Detección de necesidades académicas.
3. Atención a lo académico y desarrollo educativo haciendo adecuaciones curriculares pertinentes.
4. Notificación a Dirección y Subdirección.
5. Canalización a instancias correspondientes.
6. Generación colaborativa de estrategias de apoyo.
7. Apoyo a las alumnas en dificultad para aprobar el semestre.

A partir de esta serie de acciones queda el cuestionamiento de la intervención que se necesita de el resto de los actores: Dirección, Subdirección, Alumnas y también los padres de familia; ésto como punto de partida para que todos los involucrados tuvieran mayor claridad sobre las acciones que realizarán los otros y cómo se podrían tejer más puentes de colaboración en el acompañamiento.

### Dificultades

Los participantes en el diagnóstico refieren que uno de los principales puntos de conflicto es la dificultad para proceder por falta de identificación de los procesos y poca claridad en las funciones. Se actúa según la costumbre y en parte hay muchos vicios del personal del colegio que se volvieron hábitos; esto constituye un reto ante la necesidad de comenzar a repensarlos y transformarlos, pues se tiene una fuerte resistencia al cambio.

La comunicación directa y socialización de intervenciones, acuerdos y estrategias hace compleja la sinergia de los esfuerzos de los involucrados en acompañar. En cuanto a la herramienta de apoyo en la plataforma electrónica en la que se registran los datos y se lleva el record informativo del acompañamiento individual, se ha valorado que no está siendo la más adecuada, esto debido a que aún cuando es práctica para vaciar datos y como repositorio informativo; los datos se registran de manera fragmentada y mal organizada, por lo tanto se dificulta la decodificación de la información, así como poder retomarla para dar continuidad a los casos.

A nivel de docentes perciben que los espacios para trabajo colegiado son escasos y el nivel de participación en los mismos es bajo. Debido al ritmo de trabajo y los horarios variables que se tienen, hacen falta espacios para reforzar las acciones y estrategias, compartir inquietudes, unificar esfuerzos para la atención individual y grupal de las alumnas así como fortalecer el diálogo con Dirección en la línea de capacitación docente y orientación en la reflexión de su práctica.

### Expectativas de mejora

A partir de la revisión documental es evidente que desde el modelo educativo institucional se apuesta fuertemente al encuentro personal como metodología de acompañamiento, al platicar con las alumnas de manera personal se demuestra el

interés por su proceso de aprendizaje. Para colaborar con el objetivo de formación integral, es importante que las alumnas se sientan acompañadas, sabiendo que hay un equipo de personal colaborando en procesos estructurados, se enfocan en estar al tanto de ella en todas las dimensiones de su persona y propiciar su mejor desempeño.

Las expectativas de mejora que se rescatan a partir del diagnóstico se dan en tres líneas:

- La claridad en los objetivos y metodología de los procesos de acompañamiento y seguimiento.
- Capacitación y orientación para los acompañantes.
- Redefinición y construcción conjunta de instrumentos de registro informativo.

Todo esto desde un marco de mayor comunicación y espacios de colaboración.

Ante esto, se puede concluir la importancia y urgencia de hacer un rediseño colaborativo de los procesos de acompañamiento y seguimiento, involucrando a todos los actores que participan. Quizá renombrar procesos ya que es importante generar los espacios y medios para la construcción de significados compartidos, dialogar para llegar a acuerdos, socializarlos y aplicarlos, asumiendo así los retos que la nueva propuesta implica.

Es importante definir los puntos de intervención de cada actor en el proceso, así como los niveles de su intervención en los procesos. Este rediseño debe considerar la generación de mecanismos de evaluación y continuidad para las estrategias que se implementen, desde posibilidades y tiempos reales.

Para atender una de las consecuencias más evidentes del área problemática, se recupera la necesidad de una reflexión colaborativa para generar nueva forma de registro de la información del acompañamiento y seguimiento que sea mucho más eficiente, fácil de alimentar y refiera datos útiles y de fácil acceso e interpretación para quienes lo consultan.

Se rescata desde la voz de los actores la importancia de generar competencias de observación en el personal docente. Una observación analítica con base en criterios de detección de necesidades y útil para la generación de estrategias de apoyo. Los docentes son quienes pasan más tiempo con las alumnas y al observar pueden darse cuenta de aspectos a atender en alguna de las dimensiones de ellas.

Los docentes expresan una necesidad de acompañamiento y orientación para su práctica, desarrollar las competencias complementarias a su perfil, así como seguir preparándose en estrategias didácticas y disciplinares. La capacitación docente, entre otros temas, puede ir en la línea de estrategias de observación y acompañamiento grupal, métodos relacionados con la acción tutorial, herramientas para enriquecer su planeación, dinámicas grupales y aprovechamiento de la interacción que tienen con las alumnas.

### Influencia externa

Si bien no forman parte de los procesos internos del Colegio, los padres de las alumnas, son actores que intervienen de manera directa al acompañamiento y monitoreo de sus hijas, por lo que deben estar informados de los procesos y estrategias que se llevan a cabo para acompañarlas, hacer equipo con la institución y sobre todo mantenerse en contacto constante con la escuela.

El contexto familiar tiene un claro impacto en el rendimiento de las estudiantes. Es importante cuidar los procesos de reflexión que se generan dentro del Colegio porque pueden concientizar a las alumnas sobre situaciones o acciones que se dan en su familia y les impiden un desempeño favorable o constructivo.

Como conclusión de este ejercicio diagnóstico sobre el acompañamiento que se da en Preparatoria a nivel de alumnas y docentes, resalta que aun siendo procesos que en teoría están instalados e integrados al devenir de la dinámica educativa del centro, no se les da la atención prioritaria y muchas veces la concepción, percepción y vivencia de los mismos se da de manera errónea.

Sobre los procesos de acompañamiento y seguimiento, llama la atención cómo es que llevando tantos años vigentes en el colegio, su aplicación se dé de manera diluida, poco visible y desestructurada. Otro factor notable es que las decisiones y

metodología se determinaban a partir del estilo personal de los responsables implicados y las tareas armaban a “la medida” según sus otras ocupaciones.

En consonancia con los resultados del levantamiento y análisis de información en el diagnóstico se constatan las siguientes afirmaciones:

- Los cambios en el organigrama institucional, como el relevo del equipo directivo y la reformulación de los roles del personal implicado en el acompañamiento y seguimiento propició que se dejaran de reconocer y dichos procesos, esto generó un vacío en la estructura del nivel, además de confusión sobre quién o quiénes serían los nuevos responsables de este acompañamiento. Esta situación poco clara, no facilitó el que los docentes se asumieran como actores partícipes de estos procesos desde su actividad cotidiana en el aula.
- Actualmente las acciones de seguimiento y acompañamiento se han centrado en el monitoreo del rendimiento académico, registro de información por parte del equipo directivo que está al pendiente del rendimiento y el índice de reprobación en los casos que se presentan; atención emocional por parte de la psicóloga a los casos que requieran apoyo inminente; y por parte de los docentes y educadoras en la fe, se perciben indicios de monitoreo actitudinal y grupal, que generalmente se da por solicitud del equipo directivo en casos muy específicos.
- Es evidente que la estructura del programa acompañamiento necesita contemplar un modelo de capacitación y orientación docente para guiar su intervención con las alumnas, revisar y reformular los sistemas de comunicación, así como los de recuperación de información que se tienen para estos fines. Para acompañar, ellos también deben sentirse acompañados, respaldados y orientados.
- En términos de calidad educativa, se puede afirmar que existe una baja efectividad de los procesos de seguimiento y acompañamiento estudiantil debido a la modificación antes mencionada, a la ausencia de una base teórica-metodológica que oriente dichos procesos y a la poca formación, así como la

disposición y competencias de los docentes para orientar el acompañamiento pedagógico de aula.

A partir de las conclusiones del ejercicio de diagnóstico, y tomando en cuenta que el acompañamiento es una responsabilidad conjunta del Equipo Directivo de Preparatoria, el Departamento Psicopedagógico y el Departamento de Pastoral Integral, el problema a intervenir se conceptualiza de la siguiente manera:

“El modelo que orienta la intervención de las instancias involucrados en el proceso de acompañamiento en Preparatoria ha perdido claridad y vigencia. Esto hace que la colaboración de las mismas, sea poco efectiva para alcanzar los objetivos institucionales de atención a Docentes y Alumnas”.

### **3. Gestión educativa estratégica como vía para la mejora de la colegialidad en el proceso de acompañamiento**

Con la intención de brindar solidez y un fundamento teórico a la intervención educativa desde la gestión, se desarrolla el presente marco conceptual que retomará los conceptos claves que constituyen los fundamentos bajo los que se plantea abordar la problemática detectada así como las líneas estratégicas que se utilizarán para atenderla.

Los conceptos clave a desarrollar en este marco son: los estándares de la *gestión estratégica* para el cambio, la *mejora* y la intervención innovadora en organizaciones educativas desde la función directiva.

En el marco de la mejora uno de los estándares de la gestión escolar en la dimensión organizativa es el liderazgo efectivo, en el que la tarea curricular se centra en el perfeccionamiento pedagógico. Una de las estrategias clave de esta tarea es la *Colegialidad* aplicada en el proceso *Acompañamiento*, vistos como una mancuerna que pretende generar nuevas formas de acción dentro del ámbito del equipo de trabajo que tiene la función de guiar y conducir el proceso de orientación docente y formación de las alumnas.

Todo esto como preámbulo para clarificar la línea que seguirá la intervención educativa desde la gestión estratégica.

#### **4.1 Gestión educativa estratégica**

La gestión, según el Modelo de Gestión Educativa Estratégica de la SEP (2009) se puede concebir como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo en cierto plazo. Se parte de una planeación para concretizar las metas y objetivos en diversos campos como: la investigación para producir conocimiento sobre las pautas y procesos de la organización; y El campo de la innovación y el desarrollo que busca generar nuevas pautas de gestión en búsqueda de la transformación y la mejora de los centros educativos.

“Es una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas” (SEP, 2009, p.44).

Para que una gestión educativa sea estratégica ha de procurarse que el eje de todas las acciones institucionales sean los procesos pedagógicos, motivando, asesorando y orientando a los profesionistas que forman parte de la comunidad escolar a prepararse y desarrollar nuevas competencias propias de su perfil, pero también competencias de trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y la innovación.

Quien dirige la organización debe procurar intervenir de manera sistémica y estratégica, bajo la premisa de que es responsable de motivar la conformación de una cultura organizacional cohesionada con una visión compartida de futuro y de los objetivos institucionales.

Para facilitar su estudio y comprensión, la gestión educativa se divide en tres categorías que diferencian los niveles de concreción que tienen en el sistema. El MGEE de la SEP (2009) rescata los siguientes niveles de concreción:

- a. Gestión Institucional: Como la forma en la que se aplican e interpretan las políticas educativas dentro de la escuela y los elementos que conforman la estructura organizativa. Requiere de esfuerzos de coordinación, colaboración y cooperación para traducir las decisiones en acciones para el logro de objetivos previamente pactados y compartidos.
- b. Gestión escolar: Conjunto de acciones realizadas por los actores de la comunidad educativa, considerando entre éstos a los directivos, docentes, personal de apoyo, padres de familia y alumnado; que se vinculan para el logro de la tarea fundamental de la escuela “*generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforma a los fines, objetivos y propósitos de la educación*” (Loera,2004 en SEP, 2009 p.47)
- c. Gestión Pedagógica: Acciones prácticas relacionadas con la actividad docente en procesos de enseñanza, la interpretación y aplicación del currículo en sus

planeaciones didácticas, la metodología de evaluación, así como las relaciones interpersonales con alumnos y padres para garantizar el aprendizaje.

A partir de este punto el enfoque del presente marco teórico se enfoca en el nivel de concreción de Gestión escolar para recuperar la función del directivo como líder de los procesos institucionales e impulsor de la mejora y transformación a través de la colegialidad y el acompañamiento.

#### **4.2 Consideraciones para el cambio, mejora e intervención innovadora**

Se considera pertinente rescatar los conceptos de cambio, mejora e intervención innovadora para especificar bajo qué premisa y enfoque se tomarán en cuenta en el proceso de intervención institucional a partir de la gestión.

Los referentes principales para este apartado son Barraza (2010) y Murillo (2002). Se hizo una interpretación de la propuesta de ambos para definir un hilo conductor que sustente teóricamente las líneas y acciones de intervención.

Es conveniente tomar distancia para ver los conceptos de *cambio, mejora e intervención innovadora* desde un punto de vista crítico en el que se generen nociones para definirlos y diferenciarlos.

El concepto de “cambio” se define de manera variable según la perspectiva y el propósito, tomando en cuenta el momento y finalidad con que se ejerce, su intencionalidad, puede considerarse a partir de cualquier modificación de la realidad, o como el proceso paulatino y planificado para lograr una mejora. Murillo lo define como:

Cualquier proceso que conlleva alteraciones a partir de una situación inicial, modificaciones que pueden ser tanto intencionales, gestionadas y planificadas como naturales; igualmente, son cambios los resultados de tales procesos, es decir, cada una de las diferencias y alteraciones en sí mismas. (Murillo, 2002 p.3).

El cambio se puede dar de manera intencional o espontánea, pero siempre implica un movimiento o alteraciones a las estructuras previas. La motivación al cambio puede ser variable, pero su finalidad es la que decreta si el cambio planificado puede convertirse en una mejora sistemática de una condición que no funcionaba para instalarse como un cambio en la estructura institucional.

Murillo (2002 p.7) rescata de Hopkins (1987) las condiciones para que un cambio planeado se pueda considerar como mejora institucional en una organización educativa:

- Es indispensable poner a la escuela como el centro del cambio, posiblemente motivado por circunstancias externas (normativas oficiales) o internas (situaciones del aula)
- Se requiere de un planteamiento sistemático para el cambio, considerando que es un proceso paulatino que debe ser organizado y programado de manera minuciosa.
- El cambio debe basarse en condiciones internas de la institución.
- Implica contribuir a conseguir las metas educativas de la institución de manera más eficaz.
- Debe de tomarse en cuenta su impacto en todos los niveles organizativos de la institución, desde una perspectiva múltiple (aula, departamentos, consejos, alumno, docente).
- Las estrategias de desarrollo deben de estar integradas unas con otras de manera transversal.
- Los cambios para la mejora tienden a convertirse en modificaciones institucionales, una vez que la comunidad educativa las asume como propias.

La mejora, tiene la característica de ser un cambio intencional y planeado para pasar de un estado real a uno deseado que implique condiciones más favorables y estables para mayor número de espacios, instancias y personas.

Barraza (2010) presenta una propuesta completa para el diseño, aplicación y evaluación de una intención de intervención educativa, definiendo este proceso como:

“La propuesta de intervención educativa es una estrategia de planeación y actuación profesional que permite a los agentes educativos tomar el control de su propia práctica profesional mediante un proceso de indagación-solución constituido por cuatro fases y momentos: Planeación, Implementación, Evaluación, Socialización-difusión” (Barraza, 2010, p.24).

Al igual que el cambio y la mejora, la intervención educativa tiene como objetivo la búsqueda de soluciones para cierta problemática dada en el contexto de un ámbito educativo determinado. Aunque van por una línea similar y bien hay quienes manejan los términos como sinónimos. La comparación con otras propuestas lleva a concluir que un proceso de intervención educativa no siempre implica una propuesta innovadora; y que hay intenciones de que al no generar mejoras pierden su calidad de innovadoras.

Una condición común a cualquier intervención innovadora es que surge a partir de una reflexión profunda de la propia práctica y realidad contextual de la actividad educativa; nace de la necesidad de comprenderla y mejorarla, de un proceso de toma de conciencia a nivel personal y colectivo. Es desde ahí donde se generan las iniciativas de intervención.

La propuesta de Barraza (2010) es una ruta metodológica muy completa, de ella se recupera especialmente el capítulo dedicado al diseño del proyecto de intervención educativa pues es muy similar a la propuesta generada en el plan de estudios de la MGDIE para la etapa de diseño y aplicación de estrategias de intervención.

Podría decirse que una intervención educativa planeada de manera sistemática es mucho más efectiva y pertinente que una serie de esfuerzos aislados por encontrar soluciones parciales a problemáticas aparentemente simples. Desde la teoría es necesario realizar un proceso de diagnóstico previo para definir cuál será la problemática a atender, recolección de datos para sustentarla y con dichos elementos comenzar a fraguar una propuesta para intervenir.

El esquema para la elaboración del proyecto de Intervención Educativa propuesto por Barraza (2010) Se alinea con la propuesta metodológica planteada en el presente proyecto de intervención y a grandes rasgos incluye:

- Nombre o título del proyecto.
- Origen o naturaleza peculiar del proyecto y problema que enfrenta (la hipótesis de acción se plantea en términos afirmativos. Vincula el problema con la solución planteada).

- Justificación (Sustento del proyecto desde una perspectiva teórica y sus conceptos).
- Objetivo general (Enunciado como un propósito desde un verbo operativo y congruente con la hipótesis) Estructura general del proyecto mediante un organizador gráfico.
- Metas (Objetivo)
- Líneas de acción, metodologías y estrategias (acompañadas de un organizador gráfico – red de actividades) objetivo particular de cada actividad, procedimiento para aplicar cada una, criterios de evaluación de cada una, recursos necesarios para el desarrollo de las mismas.
- Cronograma o calendario conjunto de actividades a desarrollar y el tiempo que se necesitará para desarrollarlas.

Es importante recalcar que este proceso es de un constante *ir y venir*, que requiere un cuestionamiento, problematización y sistematización continua; también de una capacidad de *Flexibilidad adaptativa* para ajustar las estrategias y técnicas a la evolución del problema y los sujetos involucrados en la intervención.

### **4.3 El papel del directivo en su función de liderazgo para la mejora y transformación.**

La tarea de dirigir grupos humanos ya no es sólo una práctica para mantener el orden y controlar por medio de procedimientos. Ésto generó que se tuviera un pobre sentido de compromiso con el trabajo y baja vitalidad en las empresas debido a la rigidez. Es necesario tomar en cuenta la creatividad y las opiniones de los actores, para así formar una noción de ética de la responsabilidad y corresponsabilidad en todos los miembros de una organización. Innovar movilizandando las rutinas, tradiciones y complacencias.

Retomando el aspecto de innovación de la gestión educativa estratégica, se hace necesario recuperar como referente la forma en que los directivos administran sus organizaciones educativas, comúnmente desde un paradigma basado en el proceso administrativo y medios de control para garantizar el logro de los resultados. En muchos sentidos las escuelas siguen operando en términos tradicionales-pre modernistas, o en algunos casos modernistas, pero al estar insertas en un contexto

postmoderno se hace cada vez más evidente la distancia entre la realidad escolar y la del contexto en el que se encuentra.

El cambio organizacional se relaciona con el trabajo en equipo, la capacidad de colaboración, la reflexión entre los miembros sobre qué hacer, qué resulta y qué se aprende de ello, el estímulo de los comportamientos innovadores y la cultura organizacional que genera y sustenta. (...) Una organización con mayor nivel de delegación se ubica en una posición más favorable para maniobrar, que otra con una estructura rígida. Y, a su vez, requiere más comunicación y más capacidad de autonomía y el de trabajo en colaboración (Pozner, 2000, p.10).

Según Pozner (2000) La transformación de las organizaciones se construye a partir de una nueva estructura más “achatada” que jerárquica. En la que se vea la pluralidad de opiniones y pensamiento como una fortaleza para afrontar de manera creativa los retos organizacionales, a partir de ello se redefine el sentido de los roles y las funciones de los miembros de la comunidad educativa y se facilita la construcción de objetivos comunes y una visión de futuro compartido.

El líder es el responsable de motivar e inspirar para la transformación a partir de acciones personales y colectivas que den respuesta a los desafíos organizacionales desde la comunicación y construcción de ese futuro compartido, se trata de promover actitudes de cuestionamiento crítico al *hacer* de la organización para así generar nuevas comprensiones y procesos para llevarlas a la acción.

Gestión y liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos. La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema (Pozner, 2000, p. 9)

Desde esta perspectiva los directivos que le apuestan a generar una plataforma de gestión educativa estratégica deben salvaguardar condiciones de clima organizacional que permitan que se forme un pensamiento de creatividad colectiva donde las aspiraciones de todos se hagan compartidas, un ambiente que favorezca el intercambio de ideas, el aprendizaje común sobre los procesos organizacionales hacia la calidad, así como que los sujetos aprendan nuevas formas de actuar a partir de sus múltiples subjetividades, compromiso y responsabilidades.

En el módulo de Liderazgo de la serie destinada a los responsables de transformación educativa, Pozner (2000, p.18) enuncia una serie de prácticas los líderes en gestión

educativa deben tomar en cuenta para su práctica, a continuación se presenta una síntesis de los mismos:

1. Inspirar la necesidad de generar transformaciones, cuestionando las prácticas y paradigmas instalados.
2. Generar una visión de futuro, elevando los niveles de profesionalidad de las acciones educativas.
3. Comunicar esa visión de futuro, desde la perspectiva y claridad colectivas.
4. Promover el trabajo en equipos para la creación de ese “pensamiento de conjunto”, reconociendo a los otros como complementarios a nosotros y asumir la diversidad.
5. Brindar orientación que celebre y desarrolle el espíritu de logro.
6. Consolidar los avances en las transformaciones, monitoreando logros, aprendizajes y resultados. Arraigando los cambios en la cultura de trabajo.
7. Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento, a partir de los esfuerzos y experiencia de transformación. Documentar los procesos, así como los factores que facilitaron o dificultaron el logro de objetivos.

Reafirmando lo anterior, el modelo de gestión estratégica de la SEP (2009) entre sus componentes constitutivos hace referencia al liderazgo compartido y al trabajo colaborativo, como ejes de la acción de los directivos. Entendiendo estos como parte de un estilo de dirigir y marcar pautas para la concreción del rol y funciones de cada actor.

### *Liderazgo Compartido*

Desde el liderazgo compartido se busca reconocer que dentro de cada institución se da un proceso de micro política en el que la figura directiva debe emplear estrategias de gestión para delegar responsabilidades y compartir el compromiso para generar una mejor institución. El hecho de compartir responsabilidades es un factor indispensable para lograr la calidad educativa, la transformación de la organización y

asegurar que el aprendizaje colectivo genere la alineación de los esfuerzos de todos hacia el logro de objetivos educativos.

### *Trabajo colaborativo*

Entendiendo el trabajo colaborativo como la generación de una cultura de apoyo efectivo así como la construcción de visión compartida en cuanto a concepciones y premisas. Es la conjunción de esfuerzos individuales para lograr objetivos comunes, impulsando la comunicación abierta, el intercambio de ideas y el aprovechamiento de la pluralidad de ideas como enriquecimiento profesional como componentes necesarios en el actuar cotidiano de la institución.

El trabajo colaborativo es un preámbulo para la generación de instancias de trabajo colegiado que definan y valoren de manera conjunta el devenir organizacional en función de los objetivos a mediano y largo plazo. Estas instancias deben de tener una observación crítica y activa de las acciones de todos, verlas desde un punto de vista sistémico y bajo esa perspectiva definir los ajustes necesarios para garantizar el logro de los objetivos a partir de procesos de mejora continua.

### **4.3 Colegialidad como modalidad de acompañamiento en lógica de gestión**

Se considera pertinente rescatar los aspectos básicos de la colegialidad, viéndola como una modalidad para llevar a cabo el acompañamiento desde la gestión estratégica. Desde esa acepción se toma en cuenta su conceptualización e implicaciones.

El término colegialidad es manejado de manera cotidiana en organizaciones que trabajan con personas que a su vez son representadas por jefes, líderes o delegados. En el caso de las organizaciones educativas, la colegialidad adopta un sentido de generación de conocimiento organizacional, estrategia par estructuración de responsabilidades, líneas de poder, líneas de acción y comunicación.

Cecilia Fierro (1999) concibe la colegialidad a partir de la siguiente definición:

Proceso participativo mediante el cual un grupo de maestros y directores toma decisiones y define acciones alrededor de la tarea profesional que tienen en común. Este proceso necesariamente está abierto también a las aportaciones que los propios alumnos y sus padres hacen al quehacer de la escuela, como destinatarios que son de sus esfuerzos (Fierro, 1999, p.23).

Al ser la participación y toma de decisiones elementos característicos para el trabajo en colegialidad, es indispensable que los miembros del grupo tengan un compromiso fuerte para con los objetivos de la instancia y los ideales institucionales. Por otro lado se requiere de una actitud de apertura y disposición al diálogo consenso y toma de acuerdos; sin ellos, es difícil llegar a resultados que representen el deseo de la mayoría por lo que no se tendrían las condiciones necesarias para calificar el trabajo como colegiado.

Cecilia Fierro (1999), define que la naturaleza del trabajo colegiado se da a partir de una serie de condiciones *sine qua non* se puede generar la colegialidad:

1. Conformación de un grupo de trabajo con representatividad de todos los agentes que forman parte del proceso educativo en cuestión.
2. Establecimiento de relaciones, flujo de comunicación y liderazgo horizontal en el que la voz y aportaciones de los miembros se consideren iguales en peso e importancia.
3. Construir y asumir una tarea u objetivo común con significados compartidos por todos los miembros del grupo comprometidos a trabajar en ella.
4. Toma de decisiones en relación a la tarea u objetivo, se hará de manera consensuada y a través del diálogo orientado a acuerdos.
5. Las decisiones, acuerdos y acciones implican corresponsabilidad de los miembros del colegiado.

Es sólo hasta que se cumplen estas condiciones que se puede hablar de colegialidad en vez de colaboración. La colegialidad tiene un tinte de mayor formalidad por la jerarquía de sus miembros, así como el peso institucional que tienen las decisiones y acuerdos que se tomen en esta instancia.

La importancia del trabajo colegiado, de acuerdo con Fierro (1999) se da porque es la manera en que el trabajo en equipo de una agrupación de personas puede trascender para convertirse en un proyecto común. El espacio de trabajo colegiado

es en sí mismo una oportunidad para fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de los docentes para con la institución y la tarea pedagógica.

Debido a que el trabajo colegiado implica ejercitar y fortalecer valores como la solidaridad, cooperación, tolerancia, respeto, inclusión y solución de conflictos, es un espacio en el que la organización vive y promueve actitudes democráticas y de participación ciudadana que permean a toda la estructura organizacional.

El trabajo colegiado aporta a la calidad educativa debido a que:

- Posibilita la expresión clara y explícita de los objetivos institucionales y del propósito de la acción de los docentes.
- Promueve un mayor compromiso de los profesores con su colectivo y con la tarea que desempeñan.
- Favorece la concreción de relaciones interpersonales dotadas de humanismo, solidaridad y democracia.
- Constituye un espacio de capacitación y profesionalización para los docentes, de donde pueden obtener mayores y mejores herramientas para resolver situaciones de conflicto didáctico.

Se eligió la colegialidad como estrategia principal para definir el marco conceptual y metodológico que guiará el proceso de acompañamiento en la Preparatoria. Al ser una herramienta flexible se considera viable su ejercicio de aplicación dentro de la Institución.

#### **4.4 Acompañamiento como estrategia de intervención para elevar la calidad**

A partir de un modelo de gestión estratégica encaminado a la transformación para la mejora, se recuperó la función del liderazgo directivo para la generación de instancias de trabajo colegiado. Una modalidad de la acción del trabajo colegiado, es el acompañamiento, aspecto central del problema detectado en el presente proyecto y objetivo de intervención en la institución educativa en que se sitúa.

El término acompañamiento, según menciona Panella (2008) procede del latín *cumaniare*, que etimológicamente significa *compartir el pan con alguien*. Si bien este

concepto se toma en cuenta de manera distinta según el ámbito de su aplicación, por lo general implica el hecho de compartir con otros para juntos llegar a un objetivo común.

Algunas de las implicaciones que según Panella (2008), tienen los procesos de acompañamiento son:

- Acercarse y andar juntos hacia un objetivo, que generalmente les de autonomía de los sujetos.
- Es un concepto que abarca múltiples formas de entender y trabajar con personas desde el nexo de la proximidad a las mismas.
- El término denota relación de amistad y de proximidad.
- Requiere centrarse en la persona sin “etiquetas”, y centrándose en comprenderla a profundidad.
- Implica el ejercicio de la escucha, desde el silencio y sin juicios.
- Conlleva un esfuerzo por mirar las potencialidades de la persona, desaprendiendo los estigmas sociales.
- Dejarse transformar por el otro abriéndose a una relación recíproca.

Acompañar es una acción intencionada que involucra a dos o más personas que en un contexto determinado, *caminan juntas* abriéndose a tocar y dejarse tocar por la experiencia y por el otro. El acompañamiento en el ámbito educativo va ligado a una transformación y construcción de nuevas lógicas y paradigmas a partir de lo que aporta cada una de las partes.

Es un proceso flexible y direccionado por la realidad personal, por el contexto más inmediato y global en que las personas intervienen. Por ello su sentido humano y transformador implica nuevos esquemas y nuevas lógicas en... las experiencias educativas que se propician y priorizan; en las estrategias utilizadas y en las políticas que orientan los diferentes cursos de acción (García, 2010 p.14).

García (2010) rescata de manera muy acertada la influencia que el contexto inmediato de las personas tiene en el desempeño de cualquier proceso de acompañamiento, ya que constituye el espacio que posibilitará la experiencia compartida que generará nuevos esquemas ideológicos, así como estrategias novedosas para la acción conjunta y crecimiento de las partes.

El contexto inmediato, al ser un factor determinante, requiere ser visto y vivido desde una reflexión crítica que cuestione lo aparente, que posicione a los acompañantes y los acompañados en un ejercicio de razonamiento consciente sobre las condiciones reales y el papel que juegan en dicho contexto con el objetivo de impulsar la innovación educativa desde una lógica transformadora (García, 2010 p.17).

En la intención de complementar la definición del término acompañamiento, es importante mencionar el sentido de congregación e involucramiento personal que se espera lograr a partir de la experiencia compartida. No es sólo recorrer de manera simultánea un camino determinado, es llevar la relación interpersonal a un nivel más elevado en el que las partes se involucran de manera profunda a raíz de la vivencia conjunta, abriendo sentimientos, construyendo significados y buscando nuevos espacios para el crecimiento mutuo.

Como se puede apreciar, todas estas acepciones sobre el término acompañamiento, evocan un sentido de integración, de *estar con*, de vivenciar conjuntamente experiencias y sentimientos; lo que de entrada nos confirma que, desde la semántica misma del concepto, acompañar convoca a compartir, a agregar valor y sentido, a reconocer y acoger, a coexistir, estar y hacer con otros, en condición de iguales y con sentido de proyecto desde horizontes compartidos (Martínez y González, 2010 p.528).

Recuperando el sentido de *“hacer con otros en condición de iguales”* se puede anteceder a uno de los objetivos primordiales de una relación de acompañamiento: La trascendencia. Entendida como la oportunidad de construcción compartida de identidades e intersubjetividades; pues es el espacio por excelencia en el que los sujetos interactúan y ejercitan relaciones sociales, donde descubren el sentido humano propio a través del “otro” en un intercambio basado en la confianza:

La confianza es lo que garantiza al acompañado mantener la apertura a la mejora y al cambio, para lo cual es necesario que ni el acompañante ni el acompañado pierdan el horizonte respecto a las compensaciones directas de los procesos de transformación que se impulsen (Martínez y González, 2010 p.534).

Llama la atención el carisma de innovación que se adjudica al acompañamiento, pues desde la mayoría de los tratados sobre el tema, se rescata la intención de que se generen prácticas alternativas y creativas a lo que se tenía al inicio de la relación de acompañamiento. Se pretende impulsar al máximo la resolución creativa de conflictos de tipo cognitivo, relacional o de adaptación al entorno, desde una dinámica de

diálogo y construcción horizontal en la que el acompañante y el acompañado se reconozcan en igualdad de circunstancias.

#### *4.4.1 Ejercicio del Acompañamiento: Fases, funciones y niveles*

El acompañamiento, desde su naturaleza procesual, se concreta en espacios educativos a partir de fases consecuentes de seguimiento, supervisión, monitoreo y evaluación. Y se ejerce desde funciones puntuales y enfocadas como asesoría, tutoría o coaching, dependiendo de la situación que se requiera intervenir y del estilo de liderazgo de quien está a cargo. Es pertinente mencionar que éste se da en distintos niveles según la jerarquía de los personajes involucrados: de directivo con coordinaciones, directivo con docentes, coordinaciones con docentes, docentes con sus pares, docentes con alumnos, alumnos con sus pares.

El acompañamiento, tal y como lo concebimos aquí, no sustituye ni elimina los procesos de supervisión, seguimiento y evaluación, más bien los complementa y los posicionan en sus ámbitos, colocando su énfasis en el desarrollo profesional sostenible de los equipos docentes (Martínez y González, 2010 p.536).

Los equipos docentes requieren de un estilo de acompañamiento que les oriente para identificar los aspectos positivos de su práctica, los que conviene perpetuar y perfeccionar así como las acciones que han de detenerse debido a que no aportan a la profesionalización de quien las ejerce ni al aprendizaje significativo de los acompañados que las reciben.

Martínez y González (2010) puntualizan que a través del acompañamiento se intenciona la construcción crítica de la profesión y del conocimiento, tomando siempre la realidad como punto de partida y como elemento articulador entre las acciones de gestión y los procesos de formación, cambio e innovación. Los procesos de acompañamiento van encaminados a construir estrategias de desarrollo curricular a nivel institucional, pero también a nivel de aula, a partir de dinámicas y estrategias que integren tres tipos de procesos: gestión pedagógica en el aula, formación sistemática del colectivo docente, y gestión Institucional.

Es conveniente tener muy claros los niveles de impacto del acompañamiento ya que desde el momento en que se concibe una estrategia de este tipo, se va perfilando el

ámbito al que va enfocada o los espacios en los que se espera impactar para la mejora.

Un acompañamiento de tipo pedagógico, puede generarse en procesos de gestión pedagógica de aula y también de formación-capacitación docente. Es un proceso de tinte humanizador e integrador de formación docente que ofrece una “[...] oportunidad y un medio para la recuperación, conformación y fortalecimiento de espacios, dinámicas, condiciones, procesos y perspectivas, en lo interno de las comunidades educativas, que sirvan como soporte a una profesionalización en, para y desde la vida” (Martínez y González, 2010 p.532).

En este sentido, el enfoque pedagógico centrado en el acompañamiento es un factor de apoyo para la transformación educativa a partir de la configuración de comunidades de apoyo en las que se reconozcan y fortalezcan las capacidades de sus miembros, y se busque el desarrollo de nuevos conocimientos. Desde el punto de vista de la gestión se procura generar una cultura de autogestión para la calidad, configurar espacios y dinámicas para la construcción compartida de significados, horizontes de mejora, así como gestión de la mejora, cambio e innovación.

#### *4.4.2 Funciones del acompañante y acompañado*

Apreciando el acompañamiento desde su esencia de interacción entre pares, es relevante recuperar que dicha interacción se puede dar según distintos modelos que involucran a una parte que presta apoyo y otra que lo recibe, con el fin de modificar su actuar para hacerlo más efectivo.

Para ilustrar las posibles modelos bajo los cuales se da el acompañamiento se recupera la propuesta que Nieto (2001) hace para diferenciar los modelos de *asesoramiento a organizaciones educativas*. En ella se define que un modelo es una serie de condiciones que fungen como marco de referencia para comprender un tipo de interacción al asesorar – en este caso acompañar- determinando los aspectos importantes y orientar las acciones que emprende cada una de las partes implicadas.

Nieto (2001, p. 3) menciona que a partir de variables como el uso del conocimiento y experiencia de las partes implicadas, el carácter de la problemática a abordar, la

estructura de la interacción entre las partes se pueden tipificar tres modelos (ver tabla 7:

Tabla 7. Modelos de asesoramiento

Modelo	Características
Intervención	Centrado en el punto de vista de la parte asesora caracterizada por ser experta en un tema, que después de realizar un ejercicio diagnóstico propone una estrategia de solución que los acompañados han de seguir
Facilitación	Centrado en el punto de vista de la parte asesorada que desde su postura de implicado directo en la problemática, realiza un diagnóstico orientado por un asesor que los ayude a percibir, comprender y actuar para mejorar una situación problemática definida por los implicados, a partir de un ambiente de diálogo, comunicación y aprendizaje.
Colaboración	Basado en la interdependencia de ambas partes, donde se toman decisiones de manera consensual, para solucionar juntos una problemática en condiciones de responsabilidad compartida. Recuperando la función de un amigo crítico con el que se establece una relación de colaboración mutuamente satisfactoria.

Fuente: Modelos para la Asesoría según Nieto (2001)

Para ejercer el Acompañamiento en un marco de colegialidad, el modelo que es más adecuado emular es el de Colaboración, que según sus características define las funciones de Acompañante como interdependiente del Acompañado en el objetivo de solucionar una problemática común.

El Acompañante propone deliberar soluciones con el Acompañado, a partir de la cooperación y contraste, proveyendo de materias para el análisis grupal. Los momentos de trabajo colaborativo se procuran desde el liderazgo horizontal para revisar significados compartidos desde la criticidad y el diálogo.

El tipo de asesoramiento que se fundamenta en la reciprocidad de los respectivos bagajes de conocimiento y experiencia en un continuo dar y tomar, haciendo de las diferencias una fuente de aprendizaje mutuo para construir lo que se denomina como *estrategia reeducativa* (Nieto, 2001 p. 12).

Puede rescatarse que la mutua consideración para implicarse en la resolución del problema de manera participativa y responsable es uno de los elementos neurálgicos de un modelo de colaboración. Se trata de explorar formas de hacer la educación y la propia relación de ayuda más significativas y provechosas para sí mismos y los demás en un esfuerzo conjunto para alcanzar una plataforma de visión-acción común para decidir desde la responsabilidad compartida.

Un modelo de colaboración requiere que tanto el acompañante como el acompañado sean conscientes de la importancia de llegar a acuerdos a partir del diálogo y del consenso en vías de satisfacer una necesidad de manera corresponsable.

Una manera para que la colaboración se dé de forma genuina y conscientemente aceptada es el establecimiento de *relaciones paritarias*, en las que en un entorno de interacción recíproca se dialogue de manera participativa y democrática en función de la toma de decisiones. La concreción de una relación *paritaria*, o de pares, se proyecta sobre los siguientes elementos básicos:

- La colaboración debe ser espontánea y voluntaria, orientada al desarrollo y llevarse a cabo en tiempos y espacios generales y flexibles que tengan apertura a lo imprevisible.
- Debe existir una comunicación constante en ambos sentidos con el fin de las soluciones se generen bajo fundamentos de impresiones previamente compartidas, desde una actitud de respeto y de reconocimiento personal, así como enfrentar las diferencias de manera constructiva.
- La posibilidad de influencia y distribución de poder entre las partes debe ser similar para favorecer la negociación en igualdad de circunstancias, obteniendo así una relación de ayuda cimentada en creencias y expectativas individuales, en conjunto con el contexto social y normativo de la organización educativa.

Un proceso de Acompañamiento desde la colaboración, siempre estará fundamentado en relaciones de interdependencia e igualdad de circunstancias. Aun cuando pareciera que en este caso, las funciones del acompañante y el acompañado no tienen diferenciación, las condiciones de madurez y experiencia de cada una de las partes son un factor que define la interacción que se tendrá en la relación de apoyo así como el potencial de desarrollo y crecimiento para cada involucrado.

#### *4.4.3 Dimensiones que considera el Acompañamiento*

Al ser un proceso por excelencia humano y social, es conveniente que al diseñar procesos de intervención a través del acompañamiento, se defina el concepto de hombre que se tiene o que se quiere formar. A partir de esta concepción se puede determinar la manera en que se atenderán las distintas dimensiones de la persona

humana, lo que se espera de su interrelación con otros, así como el perfil de hombre (Acompañante o acompañando) que se espera alcanzar, una vez que se involucró desde todas sus áreas en un proceso de formación y transformación.

A continuación se recuperan e interpretan las dimensiones de acompañamiento que propone García (2012): social, pedagógica, política, científica e intercultural ecológica. Complementadas por las que presenta Panella (2008): Corporal, Intelectual, Emotiva, Social y Espiritual.

La interpretación que se hace de la propuesta de ambos autores, sigue un orden jerárquico poniendo al hombre como centro desde su identidad corporal, emocional, espiritual y valoral, para después recuperar la manera en que se desempeña en el ámbito social y político, finalizando con sus capacidades de orden superior, en el ámbito intelectual, científico y pedagógico.

En la dimensión corporal se considera al cuerpo humano como elemento significativo que da significado a la existencia y permite el desarrollo de comunicación no verbal como medio para establecer vínculos de relaciones interpersonales.

Desde la dimensión emocional se busca mantener un equilibrio y orden de los sentimientos, tener contacto con uno mismo, su historia y autoconcepto. De esta dimensión se genera el sentido de identidad personal que constituye la base para la generación de un proyecto de vida.

En la dimensión espiritual se atiende una búsqueda constante por comprender el sentido de la propia existencia, los valores que rigen las acciones de la persona desde criterios religiosos o filosóficos y que son imperativos para la parte profunda del ser humano relacionada con la trascendencia.

La construcción de valores de apertura e inclusión se da en la dimensión intercultural y ecológica, a partir de la promoción del conocimiento de la cultura propia y las del exterior, invitando a ejercer la pluralidad y el desarrollo de convivencias pacífica, formativa y de humanización en un marco de respeto por los recursos naturales y el cuidado del entorno.

La dimensión social abarca la interrelación entre el acompañante-acompañado y también la de toda la comunidad educativa. Esto desde la acción participativa de

construirse, asesorarse y reeducarse mutuamente, compartir responsabilidades, y asumir retos de crecimiento para todos.

El compromiso para tomar una postura ante los sucesos del entorno se vive desde la dimensión política, donde se pretende propiciar el ejercicio de la corresponsabilidad y la solidaridad como caminos para la concientización y formación de ciudadanía activa.

La característica principal de la dimensión intelectual es que se permite la acción de manera intencionada mediante toma de decisiones, también considera la adaptación reflexiva al entorno como espacio para desempeñarse a nivel individual y colectivo y que ofrece características que se pueden aprovechar a favor de dicho desempeño y desarrollo.

En la dimensión científica se pueden considerar las acciones que generan el desarrollo de capacidades, competencias y destrezas para la generación de aprendizaje significativo a través de experiencias vivenciales que lleven a la construcción de conocimiento situado, aplicable y socializable.

La dimensión pedagógica se enfoca en el fortalecimiento de la voluntad individual y el ejercicio de actitudes participativas y reflexivas; impulsa a la apertura a la inclusión y al respeto. Así mismo aporta condiciones para el fortalecimiento de las competencias cognitivas y la autoestima de los acompañados.

Si se retoma la aseveración de que la persona se aprecia, valora y atiende tomando en cuenta todas sus dimensiones, se puede concluir que regularmente se requiere de un nivel de involucramiento similar por parte del acompañante y el acompañado. Para favorecer ese encuentro real de iguales, de persona a persona, una intersubjetividad que a partir de la confianza de pie a un diálogo abierto de las necesidades o inquietudes que pudieran experimentarse o expresarse en cada una de las dimensiones.

Como adecuación a esta modalidad de involucramiento, también se puede generar un colegiado para atender las distintas dimensiones de los acompañados es a partir de un equipo interdisciplinario que las atienda de manera conjunta. Cada miembro del

equipo centra su atención en una o varias dimensiones de la persona y posteriormente se dialogan y conjuntan las apreciaciones de cada una de las partes.

#### *4.4.4. Fases y estrategias para ejercer el acompañamiento*

El acompañamiento se da en distintos momentos según la situación específica de cada acompañante y acompañado, tomando como primer criterio la atención a necesidades y situaciones que impacten directamente su proceso de formación integral. Este proceso también se puede iniciar a nivel comunitario en el caso de que un grupo requiera de acompañamiento o seguimiento para resolver alguna situación problemática.

Desde sus funciones en el Centro Poveda, García (2012) rescata cinco fases que se dan en el proceso de acompañamiento:

1. Diagnóstica. Se detectan necesidades que tengan impacto directo en el rendimiento de los acompañados, es una etapa de sondeo para definir de manera adecuada la problemática que se presenta y analizar e interpretar los datos que se tienen para definir un diagnóstico.
2. Planificación del acompañamiento. Proyección de las estrategias, acciones y procesos a realizar para la aplicación del proceso de acompañamiento. En esta etapa es importante definir indicadores de logro.
3. Seguimiento a la práctica. Proceso de trabajo y apoyo en el que de manera sistemática se acompaña a los sujetos, dentro de un ambiente de confianza y motivación para que realicen los cambios pertinentes en su práctica educativa.
4. Autoevaluación y evaluación. Implementación de procesos de reflexión y análisis crítico de los mismos y práctica. Con el objetivo de identificar fortalezas y carencias en los ámbitos académicos, relacionales, sociales entre otros. La evaluación conjunta se hace en términos formativos orientados a fortalecer la calidad de los aprendizajes de los acompañados y su grupo.
5. Gestión de nuevas prácticas. Como objetivo fundamental se pretende rescatar las prácticas construidas durante el proceso de acompañamiento o a partir del mismo. Implica promover procesos de reflexión, contraste, análisis y metacognición, los cuales están encaminados a la valoración y la

transformación, mismas que se darán a partir de la apropiación y la reproducción de prácticas exitosas que se perfeccionan para convertirse en modelos metodológicos.

Si bien el proceso metodológico que propone García (2012) pudiera parecer lineal, la idea es que se siga aplicando de manera constante en vías de una evolución y profundización de las formas de acompañamiento y los resultados que se logran a partir del mismo.

Para complementar la propuesta metodológica de fases del acompañamiento se rescatan algunas estrategias que conviene tomar en cuenta para acción con los acompañados y que los mismos logren generar la transformación hacia la mejora que se propusieron de manera inicial.

Las estrategias que mejor se adaptan al caso en cuestión son las que tienen que ver con construcción permanente de conocimiento, esperando así, generar una propuesta teórico-metodológica que oriente las acciones y esfuerzos de acompañamiento.

García (2012) sugiere procurar la sinergia a través de la estrategia de *trabajo en red*, que ejercite una comunicación adecuada y asertiva. Habla del *monitoreo* como una fase en la que se potencia el conocimiento del proceso educativo de cierto acompañado, es como tomar el pulso de los avances y dificultades. De igual manera recupera *los talleres de seguimiento*, como una estrategia que ofrece una mayor posibilidad para confrontar las realidades de aula, reflexiona sobre los desafíos que se presentan a los acompañantes y los acompañados.

Otra forma de reflexión de la práctica y conocimiento sobre el propio modelo de acompañamiento es la generación de un *Observatorio de acompañamiento*, como estrategia que busca dar un seguimiento permanente al proceso, “Retomar su importancia en el marco de una lógica de construcción participativa reconociendo capacidades y valores, favoreciendo la autoformación y la observación crítica de las propias acciones y de las colectivas” (García, 2012 p.52).

Dentro de dichas reuniones de seguimiento a los procesos de acompañamiento se utiliza la herramienta del diálogo crítico como medio para la generación de un análisis

permanente de la realidad, así como una comunicación fluida, asertiva y encaminada al crecimiento de todos los implicados.

A nivel docente se recomienda la estrategia de *documentación de las prácticas* “A partir de los relatos de la experiencia, es que se puede recuperar lo que se hizo, interpretarlo y hacerlo comunicable a otros, esto favorece la reflexión y la producción en el colectivo docente” (Alliaud, 2011, p.44) y a su vez pretende que las prácticas exitosas puedan ser emuladas en situaciones venideras.

La ventaja de estas producciones está en la posibilidad de recuperar la experiencia, generar reflexión y nuevas ideas, así como transmitir consejos o indicaciones a partir de lo que otros han experimentado. De paso, se facilita la vinculación entre el *saber* y el *hacer*, haciendo más viable el *trascender* de las prácticas y acciones que se documentaron.

Dentro del colectivo docente se genera un constructo reconocido por Alliaud (2011) como “Saber pedagógico” que se constituye a partir de la reflexión colectiva ligada a la experiencia; y tiene la posibilidad de ser aplicado interpretado de manera situacional por los demás docentes que forman el colectivo.

#### *4.4.5 Acompañamiento, una forma de vivir el hecho social*

Panella (2008, p.4) concretiza que los procesos de acompañamiento se generan de manera colaborativa para perseguir el fin último de construir formas de existencia y convivencia compartidas utilizando el término “*antropología del vivir con*”, que se puede interpretar como la experimentación del hecho social desde el acompañamiento, garantizando que se escuche la voz del otro y que haya alteridad en las voces que expresan necesidades, estrategias y propuestas de solución.

La idea manejada desde el término “Antropología del vivir con” argumenta que los procesos de acompañamiento han impactado en la cultura organizacional, que a partir de ello se caracteriza por tener relaciones de concientización, criticidad y apoyo mutuo; sensibilidad para detectar las necesidades de las personas que interactúan en el contexto y tomar acciones estratégicas para que una vez concientizados, cada involucrado pueda emprender acciones para su transformación.

Desde un punto de vista organizacional, Martínez y González (2010) recuperan el acompañamiento como una oportunidad para favorecer la profesionalización consciente e intencionada de los procesos y las condiciones de docencia. Formando docentes capaces de autogestionar en colectivo su profesionalización individual y comunitaria, a partir de trabajo en equipo, establecimiento de vínculos interpersonales, generación de un ambiente de motivación, acogida y reconocimiento.

El acompañamiento pedagógico también afecta la lógica de gestión y es una pieza indispensable para el fortalecimiento e integración de una comunidad educativa que se enriquezca en el autoaprendizaje, así como en el diseño y aplicación de estrategias de participación que eleven el rendimiento de los estudiantes.

La intención del presente marco conceptual fue la de clarificar la forma en que se conciben los términos: Gestión educativa estratégica, mejora y transformación, el liderazgo como función directiva, la colegialidad y el acompañamiento; en función del proyecto de intervención educativa a partir de la gestión.

Es importante aclarar que como estrategia de gestión se pretende generar una instancia de trabajo colegiado que correctamente documentada pueda reflexionar sobre la manera en que se ejerce el acompañamiento en nivel de Preparatoria: en primera instancia a nivel de docentes para luego reflexionar sobre el acompañamiento a alumnas; valorando sus aspectos pertinentes y proyectar un nuevo modelo de Acompañamiento más adecuado y pertinente desde un sustento teórico y metodológico.

Para establecer procesos adecuados de acompañamiento a alumnas, dichos procesos también deben ejercerse de manera sistemática desde los directivos hacia las coordinaciones y colectivo docente.

La intervención desde la gestión intenciona tener su principal aporte a través del trabajo de consolidación, análisis, consenso y proyección que realice el colegiado, así como plantear la manera en que el nuevo modelo se va a socializar con el colectivo docente para su asimilación, retroalimentación y puesta en práctica.

En palabras concretas se considera que la colegialidad y el acompañamiento son elementos que pueden apoyar a la conformación de un equipo directivo más cercano

a los miembros de la comunidad educativa, con la capacidad de conducir y desarrollar procesos de gestión estratégica que ayuden a la mejora de la calidad en las funciones organizativas, la función docente, los procesos pedagógicos así como la experiencia educativa y rendimiento de las alumnas.

Este marco conceptual constituye un referente de consulta para el proceso de intervención desde la gestión estratégica, y funciona como base teórica para que desde la función directiva y gestión estratégica se intervenga para solucionar la problemática detectada.

## 4. Diseño de la intervención

Recordando que la estrategia de gestión elegida es el trabajo colegiado, y el área problemática a intervenir es el Acompañamiento en Preparatoria, en el presente capítulo se describe el diseño de la estrategia de intervención para la mejora del proceso de acompañamiento a través de la colegialidad.

Al inicio se presenta el objetivo de la intervención y la hipótesis de acción, para seguir con la descripción de las líneas estratégicas y sus objetivos. En la tercera parte se describe la metodología de intervención para finalizar con una presentación detallada del plan de acción a partir de las líneas estratégicas en niveles de concreción de acciones y actividades con sus correspondientes indicadores de logro e instrumentos de evaluación; así como el cronograma con que se plantea llevar a cabo la intervención.

### 4.1 Objetivo de la intervención

Recuperando el problema detectado a partir del diagnóstico:

“El modelo de orienta la intervención de las instancias involucradas en el proceso de acompañamiento en Preparatoria ha perdido claridad y vigencia. Esto hace que la colaboración de las mismas, sea poco efectiva para alcanzar los objetivos institucionales de atención a Docentes y Alumnas”.

El proyecto de intervención pretende valerse del trabajo colegiado entre instancias, como un medio para la mejora a los procesos de acompañamiento a las alumnas equipo de trabajo en la preparatoria. Esto con el objetivo concreto de:

**Generar espacios de fortalecimiento del trabajo colegiado en Preparatoria, para reestructurar de manera colaborativa y fundamentada el modelo teórico-metodológico con que se brinda acompañamiento a los docentes, y éstos a su vez repliquen el modelo integrándose y asumiéndose como acompañantes para las alumnas.**

A partir de ello se propone la siguiente hipótesis de acción:

**Mediante la generación de una estrategia de construcción conjunta desde la colegialidad, se podrá definir e implementar una nueva propuesta**

**conceptual y metodológica para que las instancias involucradas en los procesos de acompañamiento en Preparatoria puedan diseñar y liderar una reestructura de los mismos; garantizando así mejores condiciones para la colaboración docente y por consiguiente favorecer la atención integral a las alumnas.**

En primera intención la labor del colegiado consistirá en sondear la efectividad del modelo con el que se llevan los procesos de acompañamiento en Preparatoria, analizarlo y con base en ello y un sustento conceptual, definir una propuesta de mejora para el mismo. En dicha propuesta se concreta en un nuevo modelo teórico-metodológico que orienta las acciones de los actores e instancias involucrados en los procesos de acompañamiento.

De manera paralela se pretende trabajar con los docentes desde dos niveles:

1. Atender a los docentes integrando el acompañamiento a su práctica como parte del nuevo modelo, en la búsqueda de que cuenten con orientación cercana para mejorar sus competencias pedagógicas, disciplinares y didácticas.
2. También se busca sumar al colectivo docente como una instancia formal del proceso de acompañamiento y seguimiento a las alumnas, en ello se busca integrarlos al trabajo colegiado con Dirección y los departamentos involucrados, para buscar nuevas estrategias que estructuren y eleven la calidad de atención que se da a las alumnas en sus distintas dimensiones personales.

## **4.2 Líneas de acción y sus propósitos**

Para diseñar el presente plan de intervención, se generaron 4 líneas estratégicas que responden a los objetivos del proyecto y buscan garantizar su logro a partir de las acciones de gestión y de trabajo colegiado. A continuación se enumeran dichas líneas y sus propósitos:

- 1. Facilitación y consolidación de espacios para la colegialidad.**  
Formalizar la conformación del equipo de trabajo colegiado que posibiliten

dialogar, reflexionar y construir con otros la propuesta de intervención con una doble mirada: hacia los docentes y hacia las alumnas. Según una serie de criterios y en vistas de generar uno nuevo que responda de manera efectiva a las necesidades del nivel.

- 2. Articulación de las instancias que acompañan desde una mirada interdisciplinaria.** para analizar y comprender las prácticas de acompañamiento del modelo actual.
- 3. Formulación de una propuesta educativa que conduzca a la colaboración para el acompañamiento.** Proyectar y concretar de manera colaborativa un nuevo modelo de acompañamiento que fundamente su aplicación de manera teórica y metodológica. A partir de la reflexión del colegiado sobre las conclusiones del modelo actual.
- 4. Gestión del desempeño del Colegiado y el acompañamiento.** Planear y monitorear la gestión y conducción del trabajo colegiado como medio para la generación participativa de un modelo de acompañamiento. Valorar los avances que se tienen de manera continua, para lograr los objetivos del trabajo colegiado, el análisis reflexivo de la realidad, así como concretar el nuevo modelo.

Es conveniente aclarar que las líneas estratégicas se proyectaron a partir del diagnóstico y el marco conceptual que fundamenta este proyecto, al enunciarlas se pretende generar una perspectiva amplia para enmarcar su alcance, la primera etapa de intervención abarcará las cuatro líneas que se mencionan, planteando como perspectiva, para un segundo momento, la socialización e incorporación del nuevo modelo de acompañamiento al nivel de Preparatoria.

Al considerar las líneas estratégicas desde una doble perspectiva, se busca garantizar su secuenciación de manera lineal para el logro de objetivos, al mismo tiempo que se reconoce su naturaleza y tipo de función que tendrán. Pensar su implementación desde las dos lógicas hace que se concreten desde lo funcional y desde lo conceptual.

### **4.3 Metodología de la Intervención**

La metodología general para la implementación de este proyecto de intervención se fundamenta en el ejercicio consciente del trabajo colegiado como medio para la mejora de los procesos de acompañamiento. Al pretender construir de manera conjunta un nuevo modelo de acompañamiento, también se integran a la metodología aspectos de trabajo colaborativo.

Desde una perspectiva transversal, la estrategia general propone tres líneas para orientar la gestión del trabajo colegiado desde el ejercicio de la función directiva, en complemento con una línea de evaluación de las acciones de gestión y logro de objetivos desde la colegialidad.

Para la implementación de las líneas estratégicas estructurales se genera un grupo de trabajo colegiado conformado por personal que cuenta con una visión amplia y sistémica de la efectividad de los procesos y que a su vez tiene desde su rol institucional, la posibilidad de generar procesos de recuperación de información con equipos de trabajo docente. Esta instancia de trabajo colegiado se reunirá periódicamente en sesiones presenciales que buscan avanzar en el logro de objetivos planteados para cada etapa.

### **4.4 Plan de Intervención**

A continuación se describe de manera detallada el plan de acción para la presente intervención desde la gestión. Primeramente se recuperan las líneas estratégicas especificando sus metas, actividades y acciones así como los responsables, recursos necesarios y producto esperado. En la segunda parte se recupera el cronograma de actividades tentativo para finalizar con los indicadores de logro e medios de verificación de los mismos.

**Línea Estratégica 1:** Facilitación y consolidación de espacios para la colegialidad.

**Propósito:** Formalizar la conformación del equipo de trabajo colegiado que analizará el modelo de acompañamiento según una serie de criterios y en vistas de generar uno nuevo que responda de manera efectiva a las necesidades del nivel.

Tabla 8. Plan de intervención – Línea 1: Facilitación y consolidación de espacios para la colegialidad.

Acciones	Actividades	Responsables	Recursos
Convocar a los representantes de las instancias que coordinan las tareas.	- Invitar y definir los miembros a participar en el equipo colegiado. -Convocar a la primera reunión	Subdirección de Preparatoria (SDP)	Comunicación electrónica Invitación
Diseñar la estrategia de formalización del colegiado.	- Definir de manera conjunta de objetivos y plan de trabajo (agenda) -Definir los mecanismos para el diálogo, toma de acuerdos, consenso y documentación del proceso. -Acordar repositorio de información para sustentar el proceso y la construcción de significados compartidos. -Asignar colaborativamente los roles y compromisos individuales	-SDP -Coordinación de departamento Psicopedagógico (DPP) - Coordinación de departamento de Pastoral integral (DEPI) - Representante de Docentes (RD)	- Pizarrón para lluvia de ideas. - Laptop para tomar el acta de la sesión - Instrumento (formato) para que los participantes tomen nota de los acuerdos - Preselección de documentos susceptibles para el repositorio
Definir los objetivos para análisis del modelo de acompañamiento	Definición de criterios para evaluar el modelo de acompañamiento actual	SDP – DPP –DEPI -RD	
<b>Productos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta con acuerdos de constitución del equipo de trabajo colegiado</li> <li>• Agenda y plan de trabajo.</li> <li>• Acta con acuerdos.</li> <li>• Listado de repositorio de información a revisar</li> <li>• Documento de asignación de roles</li> <li>• Documento con premisas y objetivos para la construcción del modelo.</li> </ul>			

En esta línea estratégica se pretenden establecer las bases para el inicio del trabajo colegiado con la nueva instancia. Las actividades van enfocadas hacia la convocatoria de los representantes de las instancias, a la toma de acuerdos dentro de la misma, así como para el diseño de la estrategia y formalización del colegiado. Se definirá la manera de trabajo, así como los mecanismos para el diálogo, repositorio de información que se consultarán y la asignación de roles de trabajo.

También se establecen de manera conjunta los objetivos para analizar el modelo de acompañamiento. El producto principal esperado de esta línea son las premisas y objetivos para la construcción de un nuevo modelo de acompañamiento.

En este caso la Subdirección de preparatoria es responsable de convocar al nuevo grupo de trabajo colegiado. Los recursos necesarios son sencillos y tienen que ver con medios de comunicación interpersonal y para la recuperación de información durante las sesiones de trabajo colegiado.

**Línea Estratégica 2:** Articulación de las instancias que acompañan desde una mirada interdisciplinaria.

**Propósito:** Desde una mirada interdisciplinaria, analizar, comprender y reflexionar las prácticas del modelo de acompañamiento que se lleva en el nivel.

Tabla 9. Plan de intervención – Línea 2: Articulación de las instancias que acompañan desde una mirada interdisciplinaria.

Acciones	Actividades	Responsables	Recursos
Analizar aciertos y áreas a trabajar del modelo actual	Jornada de análisis de los aciertos y oportunidades del modelo actual	SDP – DPP –DEPI –RD	- Recuperación de la práctica del modelo actual. -Pizarrón y papelógrafos para el análisis grupal. - Laptop para tomar nota de los acuerdos. -Documentos institucionales (modelo, ideario, requerimientos oficiales)
Conceptualizar el proceso de acompañamiento deseado	-Revisión de documentos institucionales -Consulta y sondeo focalizado con subalternos sobre la aplicación del modelo actual y propuestas para su reestructuración -Generación de concepto de acompañamiento (objetivo) según premisas institucionales y la acción colectiva del personal del nivel. -Planteamiento del cambio deseado desde sus formas y alcance	SDP – DPP –DEPI -RD	Instrumento de recuperación de información con subalternos (guía para grupo focal o encuesta) - Formato para recuperar y sistematizar hallazgos y conclusiones.
<b>Productos</b>			

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Relatoría y documentación de las fortalezas y áreas de oportunidad del modelo actual, así como los elementos relevantes para ser los constitutivos del nuevo modelo.</li><li>• Conclusión del proceso de reflexión mediante un documento que defina el acompañamiento esperado y los objetivos desde los requerimientos institucionales</li></ul> |
|---|

Las acciones de esta línea estratégica son de orden mayormente intelectual, pues tienen que ver con el análisis y reflexión de la situación actual del modelo de acompañamiento, así como con la efectividad de sus procesos. Esto se pretende hacer desde una mirada interdisciplinaria con participación de los integrantes del colegiado; pues cada uno desde su rol y responsabilidades puede aportar su visión para definir la pertinencia del modelo actual y las posibilidades para el cambio en el programa.

Desde un ambiente que propicie el trabajo colegiado, se pretende lograr la participación activa de los miembros del grupo en las jornadas de análisis la revisión de los documentos institucionales, a la par de la conducción de procesos de sondeo con subalternos. La encargada del DEPI con su equipo de trabajo; por otro lado Subdirección y el Representante de docentes con el colectivo docente. Esto con el objetivo de recuperar la percepción y valoración de las quienes que llevan a cabo los procesos de acompañamiento con alumnas.

Los recursos necesarios son los que requiere la recuperación de información, en este caso destacan los instrumentos de recuperación de información del sondeo con docentes. El producto principal, es un documento que recupere las conclusiones del proceso de reflexión y sondeo para definir en conjunto con los requerimientos institucionales las características el acompañamiento esperando.

**Línea Estratégica 3:** Formulación de una propuesta educativa que conduzca a la colaboración para el acompañamiento.

**Propósito:** Asegurar la construcción de manera colaborativa de un nuevo modelo de acompañamiento que fundamente su aplicación de manera teórica y metodológica. A partir de la reflexión del colegiado sobre la las conclusiones del modelo actual

Tabla 10. Plan de intervención – Línea 3: Formulación de una propuesta educativa que conduzca a la colaboración para el acompañamiento.

Acciones	Actividades	Responsables	Recursos
Proyectar	Acordar la mecánica para la construcción del modelo Recuperar las conclusiones del diagnóstico Identificar los procesos internos del nivel que se vincularán con la intervención y aplicación del nuevo modelo	SDP – DPP –DEPI –RD	Documento de conclusiones de ejercicio de reflexión  Laptop para documentar decisiones y avances.
Concretar el apartado teórico	Redactar el modelo considerando la atención a las cuatro dimensiones principales de las alumnas Determinar perfil de acompañante y acompañado Elegir criterios a tomar en cuenta para generar protocolos de acompañamiento a partir del contexto familiar-social Intencionar que el programa considere los tres espacios de impacto (Gestión pedagógica, Formación docente, Gestión institucional)		Laptop para documentar decisiones y avances, papelógrafos, pizarrón, papeletas (post-it) espacio compartido en la nube par la construcción conjunta del documento "martir"
Concretar el apartado metodológico	Definir momentos o fases para la concreción de estrategias de acompañamiento Definir las funciones que tendrá cada rol según su nivel de involucramiento. Definir indicadores de logro para las acciones. El alcance y formas del cambio. Identificar los espacios y momentos para el encuentro entre acompañantes y acompañados		
Documentar y redactar el modelo	Recuperación de la proyección y concreciones en un documento que se revisará y aprobará por el colegiado.		Espacio compartido en la nube para construcción conjunta del Documento "mártir"
<b>Productos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama de flujo sobre mecánica para construcción del modelo. Mapa conceptual de conclusiones ubicadas en el marco de procesos institucionales.</li> <li>• Marco teórico-conceptual del modelo desde argumentos teóricos y el enfoque que se le quiere dar al modelo.</li> <li>• Descripción concreta de las fases de aplicación del modelo, así como la manera en que debe hacerse, enunciación de los responsables de llevarlo a la práctica y la forma en que ésta será monitoreada.</li> <li>• Documento final corregido y revisado que recupere los sustentos propuesta metodológica para llevar a cabo el acompañamiento.</li> </ul>			

Esta línea estratégica es la parte más productiva del plan intervención, pues incluye los procesos de proyección y concreción del nuevo modelo metodológico, a través del colegiado. Este esfuerzo colaborativo de reflexión pretende recuperar y documentar dos aspectos principales: cuáles podrían ser los referentes teóricos y los procesos metodológicos para los procesos de acompañamiento que se incluirán en el nuevo modelo.

En este caso las acciones centran en los miembros del equipo de trabajo colegiado, quienes se reunirán jornadas de reflexión y proyección de los procesos del nuevo modelo, concretándolo desde la parte teórica y los procesos metodológicos para finalmente redactar el documento final.

Como insumo recupera el documento de conclusiones generado en la línea anterior, y se pretende tener como recurso protagónico, un espacio compartido en la nube, para la construcción conjunta de los borradores del documento final. Bajo la premisa de que la colaboración por medios tecnológicos también es un medio para el trabajo colegiado, se espera utilizarlos como medio para obtener el producto esperado: El documento final, corregido y revisado, que recupere los sustentos desde la propuesta metodológica para llevar el acompañamiento en el nivel de preparatoria

**Línea Estratégica 4:** Gestión del desempeño del Colegiado y el acompañamiento.

**Propósito:** Monitorear la gestión y conducción del trabajo colegiado como medio para la generación participativa de un modelo de acompañamiento.

Tabla 11. Plan de intervención – Línea 4: Gestión del desempeño del Colegiado y el acompañamiento.

Acciones	Actividades	Responsables	Recursos
DETERMINAR Premisas a tomar en cuenta para la acción del gestor	Diseñar de instrumentos de monitoreo y evaluación para el trabajo colegiado. Buscar el diálogo asertivo de la interdisciplinariedad en cada sesión. Encaminar la discusión y propuestas para que se sitúen desde una perspectiva de mejora e innovación Implementar de ejercicios y dinámicas que	SDP	- Planeación - Guías para la conducción de sesiones presenciales. - Referentes de innovación, mejora y dinámicas de trabajo colegiado.

	favorezcan la confianza, intersubjetividad. Procurar lo necesario para que los encuentros se lleven a cabo en espacios adecuados para la colegialidad		
Evaluar la gestión	Hacer cortes periódicos para valorar la efectividad y pertinencia de la estrategia de gestión del colegiado Ajustar y modificar las estrategias según los siguientes indicadores: *Conducción del colegiado *Sondeo con subalternos *Metodología para la construcción del modelo	SDP – DPP –DEPI -RD	Instrumento de evaluación grupal según los criterios de efectividad y pertinencia que abonen a los objetivos
Evaluar el desempeño del colegiado	Monitorear el logro de objetivos en tiempo y forma		Gráfica de monitoreo de logros
<b>Productos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un modelo de acompañamiento desde la Colegialidad y colaboración, partiendo desde necesidades reales.</li> <li>• Documentación de la evaluación de cierre en cada una de las sesiones del colegiado. (Revisión de avances). Valorar la ruta de intervención según la eficacia y pertinencia de los avances</li> </ul>			

Esta línea es de tipo transversal, esto quiere decir que impacta en todos los momentos y espacios en intervención del Colegiado como estrategia de gestión, por lo tanto el gestor debe estar atento a planear y monitorear todas sus acciones para conducir adecuadamente la Colegialidad en el grupo de trabajo.

El objetivo de esta línea es valorar de manera constante los avances que se tienen, para garantizar el logro de los objetivos del trabajo colegiado. Las acciones de evaluación se dividen en dos enfoques: Primeramente se pretende evaluar la gestión del líder del proyecto y en segundo término el desempeño del colegiado como equipo de trabajo.

Esto será a través de cortes periódicos para hacer el ejercicio de valorar la efectividad de ambos aspectos y monitorear el logro de los objetivos. En este caso los responsables son todos los miembros del colegiado, como sujetos capaces de valorar su propia acción.

Las acciones se concretan en actividades de diseño de instrumentos de monitoreo y evaluación, guías para encaminar la discusión, así como dinámicas para favorecer la confianza y la intersubjetividad. El gestor debe generar un entorno adecuado para que se lleven a cabo los encuentros de trabajo colegiado, así como de acompañar a los miembros en las acciones que realizarán de manera individual.

Como recursos principales, se tienen la planeación de las sesiones, la conducción de las mismas, así como referentes innovación, mejora y dinámicas de trabajo colegiado, así como los instrumentos para evaluar las acciones, como una gráfica de monitoreo de logros del colegiado como equipo.

El producto principal es la generación exitosa de un modelo de acompañamiento desde la colegialidad y la colaboración, partiendo de las necesidades reales del contexto. Como producto secundario se propone generar la evaluación de cierre de cada una de las sesiones, así como la valoración continua del avance en la ruta de intervención según eficacia y pertinencia de los logros.

## 4.5 Cronograma de líneas estratégicas y acciones

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2015**

Acciones	MAYO					JUNIO				JUNIO				JULIO				AGOSTO					SEPTIEMBRE				OCTUBRE							
	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
<b>1. Conformación del equipo de trabajo colegiado.</b>																																		
Convocar a los representantes de las instancias que coordinan las tareas.																																		
Diseñar la estrategia de formalización del colegiado.																																		
Definir los objetivos para análisis del modelo de acompañamiento																																		
<b>2. Análisis y reflexión sobre el modelo actual de acompañamiento</b>																																		
Analizar aciertos y áreas a trabajar del modelo actual																																		
Conceptualizar el proceso de acompañamiento deseado.																																		
<b>3. Modelo Teórico metodológico (Proyección y Concreción)</b>																																		
Proyectar																																		
Concretar el apartado teórico																																		
Concretar el apartado metodológico																																		
Documentar y redactar el modelo																																		
<b>4. Evaluación de la gestión y del desempeño del colegiado</b>																																		
Premisas a tomar en cuenta para la acción del gestor																																		
Evaluar la gestión																																		
Evaluar el desempeño del colegiado																																		

## 4.6 Indicadores de logro y medios de verificación

Con el objetivo de dar cuenta del avance de las acciones y actividades en relación a los objetivos planteados en la intervención, se definieron indicadores de logro que fungen como punto de referencia para verificar la coherencia y pertinencia de cada acción y actividad, valorar su efectividad y hacer adecuaciones al plan de acción o el cronograma en caso de ser necesario.

A cada línea estratégica corresponde un constructo indicador que orienta a los involucrados para saber si la intervención es coherente con el plan, así como medios de verificación que permiten determinar el nivel de cumplimiento del indicador.

Tabla 12. Plan de intervención: indicadores y medios de verificación.

Línea Estratégica	Indicadores	Medio de Verificación
1. Facilitación y consolidación de espacios para la colegialidad	Constitución formal de una instancia de trabajo colegiado para que se comprometa a analizar el modelo de acompañamiento vigente y proyectar uno nuevo que responda de manera efectiva a las necesidades del nivel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de cotejo que enuncie los aspectos a cumplir para el logro de la conformación del colegiado.</li> <li>• Agenda de trabajo.</li> <li>• Cada miembro redacta el perfil de su rol y el compromiso que asume para con los objetivos.</li> <li>• Cumplimiento de los criterios para análisis del modelo actual, conocidos por todos.</li> </ul>
2. Articulación de las instancias que acompañan desde una mirada interdisciplinaria	Evaluación del modelo de acompañamiento, tomando como referente la lectura y análisis de documentos institucionales, y sondeo con el equipo docente desde su experiencia. Concluyendo con una idea clara de lo que vale la pena conservar y los aspectos que necesitan estructuración y actualización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de fortalezas y áreas de mejora desde la percepción de los miembros del colegiado.</li> <li>• Recuperación y sistematización de los datos rescatados en el análisis documental y sondeo a subalternos.</li> <li>• Documento que muestre las conclusiones del colegiado en éste ejercicio de reflexión y sondeo.</li> </ul>
3. Formulación de una propuesta educativa que conduzca a la colaboración para el acompañamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos sobre el método para la creación del modelo así como su ubicación dentro de la estructura de procesos del nivel.</li> <li>• Sustento teórico consistente que oriente y guíe el nuevo modelo de acompañamiento, su alcance, limitaciones y áreas de ingerencia</li> <li>• Propuesta de la aplicación del modelo aterrizada a los momentos, responsables, funciones, objetivos, y espacios en donde se dará el acompañamiento.</li> <li>• Edición y revisión del documento construido en el colegiado según criterios de coherencia, claridad y posibilidad de socialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama y mapas claros en los que se pueda interpretar de manera coherente la estructura y conclusiones para generar el modelo.</li> <li>• Lista de cotejo en la que se revise la presencia de las cuatro dimensiones de atención, los perfiles de acompañante y acompañado, limitantes de intervención, y espacios de ingerencia.</li> <li>• Rúbrica que defina las características de profundidad, coherencia y grado descriptivo de ésta sección.</li> <li>• Análisis secuencial de la ruta metodológica para la aplicación de modelo de acompañamiento. Documentación de los pasos para efficientar el proceso y dar mayor y mejor acompañamiento.</li> <li>• Revisión y aprobación del documento por parte del colegiado. Piloteo de socialización con maestros para recuperar su percepción y sugerencias.</li> </ul>
4. Gestión y del desempeño del colegiado y el acompañamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con los criterios, métodos y objetivos del trabajo colegiado para la generación de un ambiente de análisis, diálogo, colaboración y generación participativa del modelo de acompañamiento.</li> <li>• Evaluación de cierre en cada una de las sesiones del colegiado. (Revisión de avances). Valorar la ruta de intervención según la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rúbrica en la que se evalúe la conducción y efectividad las sesiones del colegiado.</li> <li>• Documentación y seguimiento de los aciertos, errores y propuestas de ajuste</li> <li>• Autoevaluación y coevaluación de la gestión del colegiado por parte de todos sus miembros.</li> </ul>

	eficacia y pertinencia de los avances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gráfica para monitorear el logro de objetivos del colegiado para la generación del modelo.</li> </ul>
--	---------------------------------------	--

Es conveniente mencionar que la tabla de indicadores y medios de verificación hacen alusión a los logros observables del plan de intervención proyectado; sin embargo durante la intervención surgen procesos intrínsecos que más que evidenciar un logro tácito y esperado, demuestran resultados de impacto cualitativo en la mejora institucional. A dichos indicadores se les llaman indicadores de proceso, y tienen que ver con el impacto en la cultura y percepciones de los actores, la disposición que tengan para participar de manera constante en la intervención, la cohesión en las instancias y colectivos, etc.

Tanto los indicadores como los medios de verificación son una herramienta indispensable para monitorear los logros del proceso, la asertividad y pertinencia de las acciones. Por otro lado constituyen evidencias de avance observables y compartibles con la comunidad educativa y los participantes del proceso.

## **5. Avances de la implementación y resultados de la intervención**

El proyecto de intervención tuvo como objetivo la generación de espacios para el fortalecimiento del trabajo colegiado en Preparatoria, el primer propósito de estos espacios fue reestructurar de manera colaborativa y fundamentada el modelo teórico-metodológico con que se brinda acompañamiento a los docentes, y que éstos a su vez repliquen el modelo integrándose y asumiéndose como acompañantes para las alumnas.

Éste proyecto se llevó a cabo a través de cuatro líneas de acción:

1. Facilitación y consolidación de espacios para la colegialidad
2. Articulación de las instancias que acompañan desde una mirada interdisciplinaria
3. Formulación de una propuesta educativa que conduzca a la colaboración para el acompañamiento
4. Gestión del desempeño del colegiado y el acompañamiento

El presente capítulo recupera las líneas a través de la descripción de los avances generados a partir de las acciones y actividades implementadas; también tiene el objetivo de enunciar los elementos del plan de intervención que al momento quedan pendientes de abordar, así como los resultados de procesos que sucedieron de manera paralela al plan de intervención y la complementan o fortalecen.

Como parte del contexto del periodo de intervención, es importante recalcar que ésta fue en un momento distinto al de su diseño. Ante un cambio organizacional importante, como lo fue la integración de una figura de Subdirección General Académica en el Colegio, se desdoblaron dos situaciones que cambiaron las condiciones del plan de intervención original:

- Ejercicio de Planeación estratégica de la institución, elaborado de manera colegiada en Julio de 2015. Éste ejercicio sin precedente incluyó tanto a figuras directivas, como coordinaciones y personal de responsabilidad académica para repensar y actualizar los objetivos de la institución y elaborar un Plan estratégico a 5 años, en el cual ya se considera una revisión institucional del marco en que se lleva el acompañamiento y seguimiento en todos los niveles

educativos del Colegio (Programado para el segundo ciclo del plan: 2016-2017)

- A partir de que el nivel de Preparatoria expuso sus necesidades ante la nueva Subdirección General Académica, se autorizó la contratación de una nueva psicóloga que se dedique a dar atención a las alumnas. Esto modificó el rol de la antigua psicóloga quien ahora se dedica enteramente a la coordinación del Departamento Psicopedagógico.

Como resultado de éstos cambios, la principal necesidad detectada en el presente proyecto de intervención ya se ve reconocida por el Colegiado institucional, determinando su atención a mediano plazo. Por otro lado hubo un cambio la disponibilidad y posibilidades para que la Coordinadora del Departamento Psicopedagógico participe directamente en el presente proyecto de intervención, por tal motivo se invitó a colaborar a la nueva Psicóloga del nivel, quien al estructurar su proyecto personal de trabajo se suma a las iniciativas y objetivos de éste proyecto intervención.

## **5.1 Etapas tempranas de la intervención**

Esta propuesta se planteó en un momento específico en que las condiciones contextuales de la Institución y sus actores indicaban la necesidad de estructurar la manera en que se llevan a cabo los procesos de acompañamiento y seguimiento a las alumnas. La necesidad del equipo fue expresada en éstos términos debido a que en ese entonces era un factor de confusión y diferencias entre los responsables e involucrados en Preparatoria.

Tomando en cuenta que la gestión consiste en la creación de condiciones para la mejora, fue necesario preparar el espacio y equipo con el que se intervendría, ello implicó invitarlos a participar, recuperar su percepción y trabajar de manera conjunta para definir las principales necesidades a atender en el ámbito del acompañamiento.

El sondeo y recuperación de datos sobre los procesos de acompañamiento y seguimiento constituyeron una oportunidad de acercamiento, que analizados a la

distancia tuvieron un doble objetivo: conocer la percepción de los actores sobre el acompañamiento, y también recuperar el nivel de participación y disposición para el trabajo colegiado que se tienen entre las distintas personas e instancias involucradas.

Por otro lado, la revisión documental implicó la solicitud de acceso a documentos institucionales, la interpretación compartida de los conceptos ahí planteados a la luz del momento en que fueron planteados, su vigencia con la realidad institucional de hoy en día, así como recuperar los referentes y objetivos que el Colegio ha tenido como una medida para comprender la apuesta actual y los objetivos institucionales.

Como una medida para la preparación para poner en práctica del plan de intervención se considera pertinente recuperar que las etapas del diagnóstico y revisión documental, son parte de la intervención y constituyen una base para el trabajo colegiado.

#### *5.1.1 Diagnóstico*

En las entrevistas aplicadas durante el diagnóstico se hizo evidente la fuerte necesidad de mejorar la calidad y espacios para la comunicación y el trabajo colegiado, las instancias involucradas tienen expectativas distintas unas de otras, y de cierta forma se esperaban resultados a partir de esfuerzos individuales y aislados, cuando la naturaleza del acompañamiento debe ser colaborativa y multidisciplinar.

Desde el organigrama institucional se plantea que deben tejerse redes de colaboración entre los departamentos y las direcciones de cada nivel escolar, esto como medida de apoyo para que los proyectos formativos que se plantean sean integrales apostándole a atender a la persona desde todas sus dimensiones.

El periodo en que se aplicó el diagnóstico fue casi inmediato a un cambio organizacional en Preparatoria en el que se modificaron ciertos roles y el personal que los lleva a cabo, por tal motivo la percepción de los involucrados refleja también el proceso de adaptación al esquema de liderazgo del equipo directivo, a la reconfiguración de ciertos roles y sobre todo a una reflexión personal ante una inminente necesidad de movilizar y enriquecer la práctica educativa para formar parte activa del nuevo orden y esquema de gestión.

Al querer abordar con Coordinaciones y Docentes el tema del Acompañamiento, se hizo evidente que existían diversas percepciones y concepciones al respecto, y aunque conscientes de que la labor de uno necesita del buen desempeño del otro y que lograban ver que era necesario un reordenamiento del mismo a partir del diálogo y la capacitación, desde la etapa de transición y ajuste había que atender otros objetivos también prioritarios.

El principal avance del periodo de diagnóstico, consiste en la concientización del equipo sobre la necesidad de comprender, estructurar y fortalecer el acompañamiento que se le da a las alumnas, a la vez que el mismo equipo de trabajo requiere prepararse para ejercerlo mejor, y ser acompañado en este proceso por las instancias superiores.

Es aquí donde surgió la visión del acompañamiento desde dos niveles: a nivel de docentes y a nivel de alumnas. Fue claro que repensar el modelo de acompañamiento hacia los docentes también era una necesidad, pues requerían ser apoyados y respaldados en su dimensión personal-profesional; así como ser orientados y capacitados para fortalecer su práctica pedagógica y ejercer un buen acompañamiento a las alumnas.

### *5.1.2 Revisión Teórica*

La revisión teórica para generar el marco conceptual del presente proyecto de intervención se hizo con el propósito de tener referentes para proponer estrategias y alternativas de solución al área problemática detectada.

Al inicio se recuperó información relacionada con la acción tutorial, sus objetivos y la manera en la que las instancias oficiales sugieren se ponga en práctica como medida de apoyo académico para los estudiantes de preparatoria. Ésta revisión fue el punto de partida para abrir el panorama hacia una concepción más integradora de los métodos, acciones y características para dar atención a las alumnas desde todas sus dimensiones: El acompañamiento.

Aún cuando en el Colegio, de manera interna se utiliza el término acompañamiento, fue revelador que al hacer una revisión documental más extensa, se llegó a la

conclusión de que es un concepto mucho más amplio que la acepción que se tiene en la práctica diaria y va más allá del mero significado de la palabra acompañar.

El avance en esta etapa de la intervención fue tomar conciencia de que el acompañamiento es un proceso genérico que se da en las organizaciones, que tiene como objetivo la mejor vivencia del rol que cada quien desempeña, el fortalecimiento de la convivencia con la comunidad de trabajo o aprendizaje pero sobre todo el hecho de que a partir de una interacción intencionada como espacio de crecimiento, hay un enriquecimiento mutuo entre quien acompaña y quien es acompañado.

Como indica Panella (2008) desde la perspectiva conceptual, el acompañamiento es concepto que abarca múltiples formas de entender y trabajar con personas desde el nexo de la proximidad a las mismas. Desde esta perspectiva no es un proceso aislado, sino que abarca distintas formas de *caminar junto a otros*, por tal motivo se podría decir que los procesos de seguimiento, monitoreo, tutoría, asesoría, entre otros, son formas distintas de acompañar.

Como tercera vertiente de la revisión documental se indagó sobre el trabajo colegiado como estrategia de gestión, valorándolo como un buen medio para llevar a cabo una intervención que busca generar un modelo colaborativo, articulado y eficaz para orientar los procesos de acompañamiento.

Al profundizar sobre la colegialidad como estrategia de gestión se vio que el hecho de facilitar y consolidar espacios para el trabajo colegiado, podría no solo ser una plataforma para el primer objetivo de diseñar un nuevo modelo para el acompañamiento, sino que a corto y mediano plazo, instalar espacios e instancias de trabajo colegiado constituiría un logro para la mejora de la cultura de trabajo en el nivel de Preparatoria.

Se intenciona la colegialidad como una manera de trabajo, de análisis, de proceder, tomar decisiones, así como generar estrategias de mejora y crecimiento para la labor de todos. Lo ideal sería que el conjunto de personas que conforman el colegiado sean una agrupación constante, pero los grupos configurados de manera interdisciplinaria y dinámica según las necesidades también pueden generar riqueza a partir de la colegialidad.

## 5.2 Avances de implementación del plan de intervención

El plan de intervención se definió pensando en la colegialidad como estrategia de gestión, en este apartado se describen las líneas de acción estratégica planteadas así como el avance que se logró en cada una a partir de los indicadores y productos previstos.

### 5.2.1 Línea 1: Facilitación y consolidación de espacios para la colegialidad.

El propósito de esta línea estratégica es:

Formalizar la conformación del equipo de trabajo colegiado que posibiliten dialogar, reflexionar y construir con otros la propuesta de intervención con una doble mirada: hacia los docentes y hacia las alumnas. Se analizará el modelo actual de acompañamiento según una serie de criterios y en vistas de generar uno nuevo que responda de manera efectiva a las necesidades del nivel.

Tabla 13 : Actividades, indicadores, productos y resultados de la línea de acción 1

Actividades	Indicadores	Productos	Medio de Verificación
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invitar y definir los miembros a participar en el equipo colegiado.</li> <li>-Convocar a la primera reunión</li> </ul>	Constitución formal de una instancia de trabajo colegiado para que se comprometa a analizar el modelo de acompañamiento vigente y proyectar uno nuevo que responda de manera efectiva a las necesidades del nivel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta con acuerdos de constitución del equipo de trabajo colegiado</li> <li>• Agenda y plan de trabajo.</li> <li>• Acta con acuerdos.</li> <li>• Listado de repositorio de información a revisar</li> <li>• Documento de asignación de roles</li> <li>• Documento con premisas y objetivos para la construcción del modelo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de cotejo que enuncie los aspectos a cumplir para el logro de la conformación del colegiado.</li> <li>• Agenda de trabajo.</li> <li>• Cada miembro redacta el perfil de su rol y el compromiso que asume para con los objetivos.</li> </ul> Cumplimiento de los criterios para análisis del modelo actual, conocidos por todos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir de manera conjunta de objetivos y plan de trabajo (agenda)</li> <li>-Definir los mecanismos para el diálogo, toma de acuerdos, consenso y documentación del proceso.</li> <li>-Acordar repositorio de información para sustentar el proceso y la construcción de significados compartidos.</li> <li>-Asignar colaborativamente los roles y compromisos individuales</li> </ul>			
Definición de criterios para evaluar el modelo de acompañamiento actual			

El avance que se tuvo en esta línea estratégica, está sobre todo en la inclusión del trabajo colegiado en grupos o instancias que ya existían como parte de la estructura organizativa de la Preparatoria. Ésta integración no fue solo como metodología de trabajo, sino también se fue integrando como línea de pensamiento.

Los aspectos de la colegialidad que se observan de manera más relevante son, la representatividad de distintos actores en un grupo en el que a través del diálogo y consenso se toman decisiones que beneficien a la organización. La participación en los grupos colegiados es constante y comprometida.

En el plan de intervención se proponía la generación de una sola instancia de trabajo colegiado en la que participarían las coordinaciones de los departamentos involucrados (Pastoral y Psicopedagógico) en conjunto con Subdirección de Preparatoria para colaborar en la propuesta de un nuevo modelo de acompañamiento. Sin embargo en la práctica, y por las modificaciones de estructura organizacional, el tema del acompañamiento se comenzó a trabajar desde tres grupos colegiados: Equipo de Mediación (Antes equipo de apoyo de Preparatoria), Espacio de colaboración entre Subdirección y Psicóloga de Preparatoria con la Coordinación del DEPI, y Colegiado de equipo coordinador de Preparatoria con los Docentes del nivel.

Fue a partir de estas instancias que se lograron avances como:

- Estructura incipiente de los objetivos del acompañamiento y la participación que toca a cada actor involucrado.
- Sesiones de planeación colegiada y consolidación del nuevo equipo de mediación
- En el colegiado con Docentes se hizo una evaluación plenaria sobre el rendimiento y desempeño de las alumna, concretando estrategias de apoyo según las necesidades de cada grupo o alumna en específico, así como la iniciativa de intervenciones preventivas con cursos intrasemestrales de apoyo en Matemáticas y Hábitos de estudio.
- Los docentes expresaron la necesidad de más y mejor capacitación en este sentido, y al ser una percepción compartida por el equipo directivo, se están gestionando más espacios de capacitación y profesionalización docente, al

inicio-fin de cada semestre y posiblemente durante el transcurso de los mismos.

- Se evaluó la pertinencia de continuar con el uso de una matriz de acompañamiento colaborativa que consiste en un instrumento en la nube al que todos los docentes tienen acceso, como una herramienta para compartir apreciaciones y comentarios que surgen de los docentes sobre las alumnas, desde la observación cotidiana.

Como aspectos pendientes de ésta línea estratégica se queda el reto de seguir colaborando compartiendo información pertinente, generando estrategias conjuntas para intervenir y dando seguimiento adecuado a las mismas.

La definición de criterios de los actores sigue siendo variable, por lo que otro reto es continuar con la socialización de las propuestas, la motivación a tomar la acción que a cada quien corresponde en el acompañamiento, así como seguir procurando la consolidación de estos espacios de colegiado, como estrategia de trabajo generalizada que va más allá de la reestructuración de los procesos de acompañamiento.

### 5.2.2 Línea 2 : Articulación de las instancias que acompañan desde una mirada interdisciplinaria

El propósito de esta línea es: Desde una mirada interdisciplinaria, analizar, comprender y reflexionar las prácticas del modelo de acompañamiento que se lleva en el nivel.

Tabla 14 : Actividades, indicadores, productos y resultados de la línea de acción 2

Actividades	Indicadores	Productos	Medio de Verificación
Jornada de análisis de los aciertos y oportunidades del modelo actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del modelo de acompañamiento, tomando como referente la lectura y análisis de documentos institucionales, y sondeo con el equipo docente desde su experiencia. Concluyendo con una idea clara de lo que vale la pena conservar y los aspectos que necesitan estructuración y actualización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatoría y documentación de las fortalezas y áreas de oportunidad del modelo actual, así como los elementos relevantes para ser los constitutivos del nuevo modelo.</li> <li>• Conclusión del proceso de reflexión mediante un documento que defina el acompañamiento esperado y los objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de fortalezas y áreas de mejora desde la percepción de los miembros del colegiado.</li> <li>• Recuperación y sistematización de los datos rescatados en el análisis documental y sondeo a subalternos.</li> <li>• Documento que muestre las conclusiones del colegiado en éste</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión de documentos institucionales</li> <li>-Consulta y sondeo focalizado con subalternos sobre la aplicación del modelo actual y propuestas para su reestructuración</li> <li>-Generación de concepto de acompañamiento</li> </ul>			

(objetivo) según premisas institucionales y la acción colectiva del personal del nivel. -Planteamiento del cambio deseado desde sus formas y alcance		desde los requerimientos institucionales	ejercicio de reflexión y sondeo.
---	--	--	----------------------------------

El avance en esta línea estratégica de intervención, estuvo en la riqueza de contar con una mirada interdisciplinaria en el análisis de los aciertos y áreas de mejora que tiene el modelo actual de acompañamiento. Como se mencionaba en la línea anterior se configuraron tres agrupaciones en las que se valoró la manera en que los procesos se llevan a cabo, se recuperó la apuesta y objetivos del modelo educativo institucional y se buscaron formas para clarificar los procedimientos, nivel de intervención y responsabilidades.

A raíz del nuevo plan estratégico de la Institución se tiene la certeza de que bajo la coordinación de la Subdirectora general académica, un equipo interdisciplinario analizará y definirá los criterios, métodos e inspiración del acompañamiento y seguimiento, tanto a nivel docente como hacia las alumnas. Esto es una fuerte oportunidad para que a mediano plazo la iniciativa que ya se inició en preparatoria sea un insumo y modelo valioso para el análisis institucional.

Como proceso en curso, el equipo de mediación está elaborando, para entregar al Departamento Psicopedagógico, lineamientos y necesidades en términos de estructuración de los procesos responsabilidades y criterios para el acompañamiento; una propuesta para repensar la manera en que se utiliza la plataforma electrónica como repositorio informativo del acompañamiento a alumnas, así como la determinación del apoyo que como nivel se le puede dar a alumnas con Necesidades educativas especiales.

Éste es un proceso que ya dio inicio pero está pendiente su concreción. En este sentido el equipo mediador en preparatoria pretende establecer criterios claros de apoyo por parte del Departamento Psicopedagógico que se encarga de facilitar y vincular la derivación de alumnas con necesidad de apoyo de un nivel a otro, así como coordinar la recuperación informativa del historial de apoyo de cada alumna desde que ingresa al colegio.

### 5.2.3 Línea 3: Formulación de una propuesta educativa que conduzca a la colaboración para el acompañamiento

El propósito de esta línea es:

Proyectar y concretar de manera colaborativa un nuevo modelo de acompañamiento que fundamente su aplicación de manera teórica y metodológica. A partir de la reflexión del colegiado sobre las conclusiones del modelo actual.

Tabla 15 : Actividades, indicadores, productos y resultados de la línea de acción

Actividades	Indicadores	Productos	Medio de Verificación
<p>Acordar la mecánica para la construcción del modelo</p> <p>Recuperar las conclusiones del diagnóstico</p> <p>Identificar los procesos internos del nivel que se vincularán con la intervención y aplicación del nuevo modelo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdos sobre el método para la creación del modelo así como su ubicación dentro de la estructura de procesos del nivel.</li> <li>• Sustento teórico consistente que oriente y guíe el nuevo modelo de acompañamiento, su alcance, limitaciones y áreas de ingerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama de flujo sobre mecánica para construcción del modelo. Mapa conceptual de conclusiones ubicadas en el marco de procesos institucionales.</li> <li>• Marco teórico-conceptual del modelo desde argumentos teóricos y el enfoque que se le quiere dar al modelo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama y mapas claros en los que se pueda interpretar de manera coherente la estructura y conclusiones para generar el modelo.</li> <li>• Lista de cotejo en la que se revise la presencia de las cuatro dimensiones de atención, los perfiles de acompañante y acompañado, limitantes de intervención, y espacios de ingerencia.</li> </ul>
<p>Redactar el modelo considerando la atención a las cuatro dimensiones principales de las alumnas</p> <p>Determinar perfil de acompañante y acompañado</p> <p>Elegir criterios a tomar en cuenta para generar protocolos de acompañamiento a partir del contexto familiar-social</p> <p>Intencionar que el programa considere los tres espacios de impacto (Gestión pedagógica, Formación docente, Gestión institucional)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de la aplicación del modelo aterrizada a los momentos, responsables, funciones, objetivos, y espacios en donde se dará el acompañamiento.</li> <li>• Edición y revisión del documento construido en el colegiado según criterios de coherencia, claridad y posibilidad de socialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción concreta de las fases de aplicación del modelo, así como la manera en que debe hacerse, enunciación de los responsables de llevarlo a la práctica y la forma en que ésta será monitoreada.</li> <li>• Documento final corregido y revisado que recupere los sustentos propuesta metodológica para llevar a cabo el acompañamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rúbrica que defina las características de profundidad, coherencia y grado descriptivo de ésta sección.</li> <li>• Análisis secuencial de la ruta metodológica para la aplicación de modelo de acompañamiento. Documentación de los pasos para efficientar el proceso y dar mayor y mejor acompañamiento.</li> </ul>
<p>Definir momentos o fases para la concreción de estrategias de acompañamiento</p> <p>Definir las funciones que tendrá cada rol según su nivel de involucramiento.</p> <p>Definir indicadores de logro para las acciones.</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y aprobación del documento por parte del colegiado. Piloteo de socialización con maestros para recuperar su percepción y sugerencias.</li> </ul>

El alcance y formas del cambio. Identificar los espacios y momentos para el encuentro entre acompañantes y acompañados			
Recuperación de la proyección y concreciones en un documento que se revisará y aprobará por el colegiado.			

En ésta línea de intervención estratégica se pretende concretar el trabajo, conclusiones y esfuerzo interdisciplinario de los grupos colegiados para generar una propuesta educativa que potencie la colegialidad como método de trabajo colaborativo, garantizando así la toma de decisiones consensuada sobre cómo se deben plantear y aplicar los procesos de acompañamiento.

Al momento se tienen logros importantes pero también muchas acciones pendientes que concretar y definir, por lo que para cumplir con el propósito de ésta línea, se necesitaría un mayor nivel de avance en las primeras dos líneas estratégicas.

Hasta el momento se están creando las condiciones para la mejora que permitirán al colegiado llegar a conclusiones, teóricas, metodológicas y procedimentales en cuanto a los procesos de acompañamiento, aunque la mayor riqueza del presente proceso reside en el ejercicio de la colegialidad.

#### 5.4.4 Línea 4: Gestión del desempeño del Colegiado y el acompañamiento.

El propósito de esta línea es: Planear y monitorear la gestión y conducción del trabajo colegiado como medio para la generación participativa de un modelo de acompañamiento. Valorar los avances que se tienen de manera continua, para lograr los objetivos del trabajo colegiado, el análisis reflexivo de la realidad, así como concretar el nuevo modelo.

Tabla 16 : Actividades, indicadores, productos y resultados de la línea de acción 4

Actividades	Indicadores	Productos	Medio de Verificación
Diseñar de instrumentos de monitoreo y evaluación para el trabajo colegiado.	• Cumplir con los criterios, métodos y objetivos del trabajo colegiado para la	• Un modelo de acompañamiento desde la Colegialidad y	• Rúbrica en la que se evalúe la conducción y

<p>Buscar el diálogo asertivo de la interdisciplinariedad en cada sesión. Encaminar la discusión y propuestas para que se sitúen desde una perspectiva de mejora e innovación Implementar de ejercicios y dinámicas que favorezcan la confianza, intersubjetividad. Procurar lo necesario para que los encuentros se lleven a cabo en espacios adecuados para la colegialidad</p>	<p>generación de un ambiente de análisis, diálogo, colaboración y generación participativa del modelo de acompañamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de cierre en cada una de las sesiones del colegiado. (Revisión de avances). Valorar la ruta de intervención según la eficacia y pertinencia de los avances</li> </ul>	<p>colaboración, partiendo desde necesidades reales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación de la evaluación de cierre en cada una de las sesiones del colegiado. (Revisión de avances). Valorar la ruta de intervención según la eficacia y pertinencia de los avances</li> </ul>	<p>efectividad las sesiones del colegiado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación y seguimiento de los aciertos , errores y propuestas de ajuste</li> <li>• Autoevaluación y coevaluación de la gestión del colegiado por parte de todos sus miembros.</li> <li>• Gráfica para monitorear el logro de objetivos del colegiado para la generación del modelo.</li> </ul>
<p>Hacer cortes periódicos para valorar la efectividad y pertinencia de la estrategia de gestión del colegiado Ajustar y modificar las estrategias según los siguientes indicadores: *Conducción del colegiado *Sondeo con subalternos *Metodología para la construcción del modelo</p>			
<p>Monitorear el logro de objetivos en tiempo y forma</p>			

El avance de ésta línea estratégica se hace evidente en el monitoreo y evaluación del trabajo colegiado, a nivel de logros y acuerdos en las sesiones de trabajo. Hasta el momento el proyecto de intervención se encuentra en una etapa de arranque en la que no es tiempo para hacer evaluaciones de orden superior en cuanto a la efectividad y áreas de mejora del trabajo colegiado.

Como se menciona con anterioridad los tiempos y momentos se vieron modificados por el esfuerzo institucional de planeación estratégica. Esto más que ser un impedimento para la presente intervención educativa, tiene la ventaja de estar alineada y articulada con los objetivos de la Institución, como resultado de ello se tiene mayor posibilidad de desarrollo e implementación, pero por otro lado los tiempos y momentos están supeditados al avance de la estrategia institucional y la posibilidad e los involucrados en dedicar tiempo a este proyecto complementario.

Como reto pendiente de ésta línea queda la generación de más espacios para que los grupos colegiados dialoguen y colaboren en momentos de reflexión sobre la realidad institucional, fortalezcan sus procedimientos para la toma consensuada de decisiones, el compromiso por generar alternativas y estrategias de desarrollo para el nivel, así como intencionar la socialización de los proceos y avances con todos los involucrados.

Par las personas que participan en un esfuerzo colaborativo, es muy importante saber el nivel de avance que sus aportes van generando, también comprender cómo una acción individual forma parte de una estadística de avance institucional y recibir reconocimiento por su participación grupal para el bien de la organización.

### **5.3 Procesos institucionales que facilitan el avance del proyecto**

En el periodo de inicio del proyecto, en la institución se dieron cambios estructurales que generaron una nueva dinámca de trabajo a nivel organizativo. El ejercicio de planeación estratégica a partir de la integración de la figura de una Subdirección General, es una apuesta para fortalecer, actualizar y mejorar la institución, así como garantizar mejores condiciones de calidad en los procesos educativos y formativos.

El proceso de planeación estratégica se dio a partir de jornadas de trabajo colegiado en las que el Consejo Directivo de la institución, invitó a participar a las Subdirecciones y Coordinaciones de departamentos para hacer una reflexión profunda sobre la realidad institucional y planear una estrategia de mejora a cinco años.

El plan estratégico institucional favoreció al proyecto de intervención en términos de ser una plataforma para facilita la viabilidad de la aplicación de la propuesta de trabajo colegiad como una vía para la mejora de los procesos de acompañamiento a docentes y alumnas en la Preparatoria.

Como factores relevantes que favorecen el proyecto de intervención y el ejercicio de gestión, se pueden rescatar:

- Después de las jornadas de planeación estratégica se convocó a una comisión representativa que se encargaría de Plantear el documento final del Plan estratégico institucional desde las dimensiones: Pedagógica Curricular,

Organizativa, Administrativa, de Participación Social y de Pastoral Integral. Quien suscribe el presente proyecto colaboró desde sus competencias en gestión educativa, para la elaboración de la versión final del plan, así como el cronograma de aplicación del mismo.

- Uno de los objetivos estratégicos del nuevo plan es: “Diseñar un proyecto unificado y articulado de seguimiento y acompañamiento para personal y alumnado a favor de la mejora del servicio educativo” (Instituto de la Vera-Cruz, 2015). El trabajo colegiado en este objetivo, está planteado para el ciclo educativo 2016-2017. Éste objetivo se enriquece de manera bilateral con el proyecto de intervención desarrollado en este documento.
- Se convocaron comisiones conformadas por representantes de cada nivel educativo para generar un modelo educativo institucional actualizado, vigente y que refleje los objetivos institucionales desde las dimensiones Pedagógica Curricular, Organizativa y de Pastoral Integral. Actualmente la que suscribe el presente documento colabora en la comisión que desarrolla el modelo pedagógico institucional.

El ejercicio de Gestión a lo largo de la implementación del proyecto tuvo distintos matices y variables, pero cada área de ingerencia se beneficia de manera sistémica con las otras. La principal apuesta es establecer un colegiado comprometido, que a partir una metodología colaborativa y un liderazgo dialogico pueda generar análisis profundo y proponer alternativas de mejora para el nivel de Preparatoria y toda la Organización.

Los resultados del proceso son favorables en la medida en que constituyen las bases para seguir colaborando, y cuando el equipo desde una cultura de colegialidad tiene la capacidad de emprender procesos de mejora en distintos ámbitos; en esta primera etapa fue el acompañamiento, pero después el mismo colegiado puede seguir con temas de cultura organizacional, actualización docente, aplicación de tecnologías a favor de la educación, entre otras.

## **6. Reflexiones del proceso de Gestión**

Las reflexiones finales del proceso de gestión en la intervención, la función de un puesto directivo y como estudiante de posgrado, me llevan a recuperar grandes lecciones, muchas de ellas curriculares y profesionalizantes, pero en su mayoría lecciones de vida que me hicieron afrontar retos fuertes a nivel personal, conocer mi profesión desde otra perspectiva y resignificar mi labor educativa como estudiante y también como profesional de la Educación.

### **6.1 El proceso de Intervención**

Mi experiencia con el proceso de intervención para la obtención de grado, fue significativa en el sentido de buscar la comprensión de la organización donde me desempeño para tener la competencia de visualizar áreas problemáticas y generar posibles alternativas de solución. El desarrollo de habilidades de análisis y criticidad para interpretar la realidad educativa del entorno, es una de las principales ganancias que obtuve en el diseño y aplicación del proyecto de intervención, pues más allá del mismo, es una herramienta de apoyo en mi función directiva cotidiana.

En este proceso constaté que las crisis son una fuente de aprendizaje significativo, siempre y cuando se resignifiquen en condiciones para la mejora. Comprendí que un proceso de Diagnóstico consistente debe de llevar a una problemática enfocada, de nada sirve intervenir bajo suposiciones o en un área difusa.

La elaboración de un plan de intervención desde la gestión estratégica requiere tener una visión muy realista del contexto institucional y las posibilidades para que sea una alternativa de solución viable. La riqueza que se tiene en experiencias de intervención puede brindar un marco amplio de los errores que se han cometido en otros contextos, en este sentido es muy valiosa una revisión documental de intervenciones similares, se pueden hacer adecuaciones de dichas experiencias y colaborar con la construcción de conocimiento complementando lo que se ha hecho de manera innovadora.

Cuando se pretende generar mejora en los procesos educativos y organizacionales de una institución, es muy conveniente tomar conciencia del estilo de liderazgo que se aplica y el tipo de resultados que por el mismo se pueden esperar. Dentro de las

responsabilidades del líder está la motivación de su equipo para invitarlos a colaborar para formar parte de la transformación, así como para generar significados y conocimiento conjunto que los lleve a fortalecer su identidad compromiso y sentido de pertenencia.

La comprensión de la magnitud real del proceso de intervención es muy importante, no siempre tiene que ser a gran escala ni a largo plazo. Desde mi experiencia personal el paso inicial de experimentar con intervenciones cortas pero bien sustentadas es una buena oportunidad de conocer el grado de disposición al cambio que existe en la institución, las posibilidades de continuidad y la opción que se tiene para replicarse de manera eficaz en otros espacios o contextos de la misma.

## **6.2 El proceso como directivo**

Mi proceso como estudiante de la maestría inició al mismo tiempo en que recibí la encomienda de un puesto de Subdirección. Estos años han sido una experiencia de aprendizaje en muchos sentidos, de potencializar mis capacidades profesionales pero sobre todo de comprender a fondo el significado de la función directiva.

Tuve la fortuna de tener un fuerte apoyo teórico a la vez que me iniciaba en el ejercicio de la función, esto fue un gran apoyo para mi desempeño, pero no evitó que aprendiera grandes lecciones a base de equivocaciones, omisiones o toma de decisiones sin los criterios adecuados.

Este proceso de integración en una nueva dinámica de vida me hizo darme cuenta de que de primera mano puedo identificar situaciones en las que se puede intervenir desde la gestión, pero no todas ellas son adecuadas para formar parte de una estrategia institucional, el comprender estos niveles fue muy útil para definir que únicamente puedo intervenir en áreas en las que tengo cierto poder de decisión.

Al iniciar con una responsabilidad directiva, la inquietud de cambio e innovación es un motor para la acción, pero también es importante saber observar y respetar los ritmos del equipo de trabajo, pues más que el deseo de innovar, ellos son el motor que lo hará posible, de esta manera una de las características del liderazgo transformacional es acompañar al equipo para que se asuman como parte indispensable de la gestión del cambio.

## **6.2 El proceso de estudiante de posgrado**

La experiencia de estudio de un posgrado me mostró de manera clara el significado del término “actualización constante”, pues ahora y para mí eso representa una forma de vida, adoptando una actitud de búsqueda constante de aprendizaje y de formas de complementar mi profesión ampliando mi horizonte con áreas que antes no había explorado. Me lleva a comprender que más allá del acceso a información relacionada con una temática o teoría, es la orientación que recibí de la experiencia de otros profesionales lo que dinamizó mi aprendizaje.

El proceso de resignificar la realidad a partir de una observación crítica y el análisis de la misma a partir de un referente teórico fue muy significativo, pues se dio a la para de la experiencia de inculturación y conocimiento de mi nueva responsabilidad laboral. La ventaja de tener un apoyo y referente académico para la definición de mi estilo de gestión y liderazgo marcó el inicio y continuidad de mi desempeño en el puesto de Subdirección, al mismo tiempo que el presente proyecto de intervención me ayudó a comprender las implicaciones y profundidad del trabajo colegiado y los procesos de acompañamiento.

El periodo de estudio de la MGDIE fue un reto para la colaboración, confrontación y cuestionamiento constante de mi práctica como profesional de la educación y de la consistencia de mis motivaciones para continuar desempeñándome en el ámbito de educación formal. Ésta fue una oportunidad de aprendizaje más allá de las materias, una valiosa ocasión para compartir con colegas, aprender de ellos y darme cuenta de que hay muchas áreas que faltan por explorar de las que me puedo enriquecer.

Concluyo esta etapa con satisfacción por haber asumido el reto, por haber crecido mucho como profesional y con la convicción de no pensar que lo que ya sé es suficiente, sino que confirmo mi interés por seguir en la línea de profundización y preparación constante, buscar opciones educativas complementarias que me ayuden a compartir mis competencias como profesional de la educación al servicio de un mejor entorno local, nacional y global

## Referencias

- Aguerrondo, I. (1993). La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación. OEI - CREDI - Biblioteca Digital. Disponible en: <http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm>
- Alliaud, A. (2011) Formación docente y narración: Relatando y rescatando experiencias pedagógicas. En Desarrollo profesional de formadores para el acompañamiento pedagógico de docentes noveles. Aportes, dispositivos y estrategias presentadas en el Programa de formación de formadores de Uruguay p.41-50
- Barraza, A. (2010) Elaboración de propuestas de intervención educativa. Universidad Pedagógica de Durango, México. Consultado vía electrónica en Agosto de 2014
- Barraza, A. (2010) Elaboración de propuestas de intervención educativa. Universidad Pedagógica de Durango, México. Consultado vía electrónica en marzo 2015
- DGB (2012) Lineamientos de acción tutorial. Disponible en: <http://www.dgb.sep.gob.mx/02-m1/03-iacademica/04-actividadesparaescolares/acciontutorial/FI-LAT.pdf>
- Elizondo, A. (2001) *La nueva escuela, II*. Dirección, liderazgo y gestión escolar. México: Paidós. Pp. 164
- Fierro, C. (1999). "Construir el trabajo colegiado. Un capítulo necesario en la transformación de la escuela". Documento de trabajo preparado para el proyecto "La Gestión en la Escuela Primaria". SEP- Fondo Mixto México-España. 1999. Guía de autoestudio y antología Trabajo colegiado en la escuela. Compilación Fierro, C. Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas. México: Universidad Iberoamericana León.
- García, D. (2012) Acompañamiento en la práctica pedagógica. Ed. Centro Cultural Poveda, Rep. Dominicana.
- Gómez (1995) La Investigación educativa: de lo hipotético deductivo a lo interpretativo. En Sinéctica No. 7, ITESO. México. Disponible en: [http://sinectica.iteso.mx/assets/files/articulos/07\\_la\\_investigacion\\_educativa\\_de\\_lo\\_hipotetico\\_deductivo\\_a\\_lo\\_interpretativo.pdf](http://sinectica.iteso.mx/assets/files/articulos/07_la_investigacion_educativa_de_lo_hipotetico_deductivo_a_lo_interpretativo.pdf) consultado el 8 de noviembre de 2015
- Hernández, L. y Orendain, E. (2000) *El caminar del Vera-Cruz: Crónica de una presencia*. Ediciones La Noche, Guadalajara, Jal., México. Pp. 129
- Instituto de la Vera-Cruz (2013) *Ideario en Agenda 2013-2014*. ImpreJal, Guadalajara, Jal., México. Pp. 160.
- Instituto de la Vera-Cruz (2015) Plan estratégico. Documento de trabajo de uso interno
- Lema Labadie, J. (2007). La calidad educativa, un tema controvertido. Reencuentro 50 (diciembre) 10-14. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/340/34005002.pdf>

- Martínez, H. y González, S. (2010) Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva. *Ciencia y Sociedad*, vol. XXXV, núm. 3, julio-septiembre, 2010, pp. 521-541, Instituto Tecnológico de Santo Domingo. República Dominicana.
- Murillo, F.J. (2002). La "Mejora de la Escuela": concepto y caracterización. En F.J. Murillo y M. Muñoz-Repiso (Coords.), *La mejora de la escuela: un cambio de mirada*. Barcelona: Octaedro.
- Nieto, J.M. (2001) Modelos de asesoramiento a organizaciones educativas. En Jesús Domingo Segovia (coord.) "Asesoramiento al centro educativo. Colaboración y cambio en la institución", Barcelona, Octaedro-EUB pp. 147-166.
- Panella, J. (2008) Educación social, acompañamiento y vulnerabilidad: hacia una antropología de la convivencia. *Revista Iberoamericana de Educación* N. 46/5 25 de junio de 2008, OEI.
- Pérez Serrano, Gloria (1998) *Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes. Métodos*. Madrid, España. La Muralla S.A.
- Ponce, V. (2006) *Innovación y Mejora Educativa*. Material de fundamentación del taller de Gestión de la mejora, 2006. Simposio de educación ITESO. Consultado vía electrónica en Agosto de 2014
- Pozner, P. (2000) coord. "Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo 3. Liderazgo. Disponible de manera electrónica en: <http://poznerpilar.org/biblioteca-y-sitios-que-visito.html>
- Richard H. (1996) *Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall. Pp.360
- SEP. (2009) *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México. Disponible en: <http://basica.sep.gob.mx/pec/start.php?act=dprograma>
- Shagoury, R., & Miller, B. (2000). *El arte de la indagación en el aula: Manual para docentes-investigadores*. Portsmouth, NH: Gedisa.
- Schmelkes, S. (2008) *Calidad de la educación y gestión escolar*. Disponible en: <http://www.calidadeducativa.edusanluis.com.ar/2008/10/calidad-de-la-educacion-y-gestion.html>
- Woods, P. (1989). *La escuela por dentro: la etnografía en la investigación educativa*. España: Paidós.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Guía de Entrevista semiestructurada

Con respecto a los procesos de acompañamiento y seguimiento que se llevan en la Preparatoria, se mostró a los entrevistados un gráfico con las dimensiones de la persona que se atienden en el nivel de preparatoria: Académica, Disciplinar, Emocional y espiritual. Con base en dicho diagrama se inició el diálogo bajo las siguientes preguntas generadoras:

- ¿Por qué crees que los procesos de acompañamiento y seguimiento no funcionan?
- ¿Qué de lo que se hace sí funciona?
- ¿Cómo tendría que ser la colaboración entre tu departamento y el nivel?
- Desde tus funciones y tu rol ¿Qué te toca?
- ¿Qué sugieres que puede mejorar en los procesos de acompañamiento y seguimiento?

## Anexo 2 – Encuesta a Docentes

### Cuestionario para Docentes Respecto a los procesos de Acompañamiento y Seguimiento

#### INSTITUTO DE LA VERA-CRUZ PREPARATORIA

El presente cuestionario tiene el objetivo de identificar tu percepción y conocimiento acerca de los procesos de acompañamiento y seguimiento a alumnas que llevamos en Preparatoria.

#### **Acompañamiento**

¿Qué entiendes por acompañamiento?

¿Qué aspectos deben atenderse principalmente en los procesos de ACOMPAÑAMIENTO? \*

*Marca los que consideres son de importancia*

- Actitudinal
- Desempeño académico
- Emocional
- Relacional
- Disciplinar
- Otro

¿Quiénes deben realizar los procesos de ACOMPAÑAMIENTO? \*

- Dirección Técnica
- Subdirección Técnica
- Psicóloga
- Docentes
- Padres de familia

#### **Seguimiento**

¿Qué entiendes por seguimiento?

¿Qué aspectos deben atenderse principalmente en los procesos de SEGUIMIENTO? \*

*Marca los que consideres son de importancia*

- Actitudinal
- Desempeño académico
- Emocional

- Relacional
- Disciplinar
- Otro

¿Quiénes deben realizar los procesos de SEGUIMIENTO? \*

- Dirección Técnica
- Subdirección Técnica
- Psicóloga
- Docentes
- Padres de familia

¿Qué acciones debe seguir en los procesos cada uno de los actores que consideras involucrados?

Dirección Técnica

*Mencionar por separado acciones para el acompañamiento y acciones para el seguimiento*

Subdirección Técnica

*Mencionar por separado acciones para el acompañamiento y acciones para el seguimiento*

Psicóloga

*Mencionar por separado acciones para el acompañamiento y acciones para el seguimiento*

Formadora en Valores

*Mencionar por separado acciones para el acompañamiento y acciones para el seguimiento*

Docentes

*Mencionar por separado acciones para el acompañamiento y acciones para el seguimiento*

Alumna

*Mencionar por separado acciones para el acompañamiento y acciones para el seguimiento*

Padres

*Mencionar por separado acciones para el acompañamiento y acciones para el seguimiento*

Dentro de las herramientas que se aplican en el colegio ¿Cuáles conoces tú para realizar el acompañamiento y seguimiento a alumnas?

Herramientas que se aplican para el ACOMPAÑAMIENTO \*

Herramientas que se aplican para el SEGUIMIENTO \*

Las herramientas que mencionaste ¿Te Parecen útiles? \*  
Responder: "Sí" o "No" y por qué

¿Cuáles herramientas utilizas habitualmente? \*

¿Qué beneficios traen dichas herramientas para el proceso de acompañamiento y seguimiento de las alumnas?

Beneficios de su aplicación en el ACOMPAÑAMIENTO \*

Beneficios de su aplicación en el SEGUIMIENTO \*

Consideraciones finales

Menciona alguna estrategia que añadirías para mejorar los procesos de acompañamiento y seguimiento a alumnas .Por separado estrategias para el acompañamiento y estrategias para el seguimiento

¿Qué apoyos necesitas para realizar un mejor acompañamiento y seguimiento de las alumnas? \*

(¿Capacitación, asesorías, espacios de trabajo colegiado...?)

## Anexo 3 - Encuesta a Alumnas

### Cuestionario para Alumnas respecto a los procesos de Acompañamiento y Seguimiento

#### INSTITUTO DE LA VERA-CRUZ PREPARATORIA

El presente cuestionario tiene el objetivo de identificar tu percepción y conocimiento acerca de los procesos de acompañamiento y seguimiento a alumnas que llevamos en Preparatoria.

Usuario:

Sección:

Grado:

Grupo:

1. ¿Qué entiendes por acompañamiento educativo?
2. ¿En qué áreas consideras que puedes mejorar con el apoyo de un acompañamiento educativo?
  - Desempeño académico
  - Motivación para las actividades de aprendizaje
  - Área emocional
  - Relaciones interpersonales
  - Otros
3. En caso de haber recibido acompañamiento califica con un número del 1 al 4 cada aspecto del mismo:

Aspecto	Calificación	¿Por qué?
Disciplinario		
Desempeño académico		
Motivación hacia las actividades de aprendizaje		
Área emocional		
Relaciones interpersonales		

4. ¿Quiénes deben realizar el acompañamiento educativo?
  - Dirección
  - Subdirección
  - Psicóloga
  - Formadora
  - Docentes
5. ¿Qué papel juega Dirección en el acompañamiento educativo?
6. ¿Qué papel juega Subdirección en el acompañamiento educativo?
7. ¿Qué papel juega la Psicóloga en el acompañamiento educativo?
8. ¿Qué papel juega tu Formadora en el acompañamiento educativo?
9. ¿Qué papel juegan tus docentes en el acompañamiento educativo?
10. En tu caso ¿Qué resultados consideras que deben tenerse cuando hay un buen acompañamiento educativo?
11. Personalmente ¿Cómo te ha ayudado o perjudicado el acompañamiento educativo que recibiste?
12. ¿Qué sugerencias de mejora puedes dar para el proceso de acompañamiento educativo?