

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES

DE OCCIDENTE

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

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y VALORES

MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



**ITESO**

Universidad Jesuita  
de Guadalajara

TÍTULO DEL TRABAJO

***CARACTERIZACIÓN DEL PROFESOR TITULAR DE SECUNDARIA Y  
BACHILLERATO. UN EJERCICIO DE RECUPERACIÓN Y PROPUESTA  
DESDE LA GESTIÓN PARA ACOMPAÑAR SU DESARROLLO INTEGRAL.***

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PRESENTA:

JOSÉ FRANCISCO ELIZALDE RODRÍGUEZ

ASESORA: DRA. ANA ISABEL GONZÁLEZ RAMELLA

MARZO de 2011

## ÍNDICE

	Página
Introducción.	3
I. Contextualización del Centro Educativo.	8
1. Fundación y Fines de la Institución Educativa.	8
2. Estructura organizacional de la Institución Educativa.	12
3. Modelo Educativo.	16
4. El Titular de grupo.	21
II. Planteamiento descriptivo de la situación Problema.	25
III. Diagnóstico de la situación problema.	29
1. Propósito del Diagnóstico.	29
2. Referentes Teóricos respecto al Diagnóstico.	30
3. Metodología para la recolección de la información.	34
3.1 Técnicas para la recolección de la información.	34
3.1.1 Encuesta de Calidad del servicio a Padres de familia, Encuesta a Alumnos y Encuesta a Titulares de grupo.	34
A. Características de la Encuesta de Calidad del Servicio a Padres de Familia.	36
B. Características de la Encuesta a Alumnos.	38
C. Características de la Encuesta a Titulares de grupo.	40
D. Características de la Entrevista a Coordinadores Académicos.	42
4. Descripción de la información recabada.	46
4.1 Información recabada de la Encuesta de Calidad del servicio a Padres de Familia.	46
4.1.1 Atención personal del Titular de grupo.	46
4.1.2 El rol formativo del Titular de grupo.	48
4.1.3 Actitudes y habilidades del Titular.	51
4.1.4 Habilidades del Titular para dirigir reuniones de padres de familia.	53
4.2 Información recabada de la Encuesta a alumnos.	58
4.2.1 Funciones de los Titulares de grupo.	58

4.2.2	Estilo directivo de los Titulares de grupo.	63
4.2.3	Perfil del Titular de grupo.	66
4.3	Información recabada de la Encuesta a Titulares de grupo.	69
4.3.1	Autoconcepto del puesto del Titular del grupo.	69
4.3.2	Funciones del titular de grupo. Carga de trabajo.	69
4.3.3	Importancia del puesto del Titular de grupo en la Institución.	71
4.3.4	Entrenamiento o inducción para desempeñar el puesto de Titular de grupo.	71
4.3.5	Percepción del Titular sobre la relación trabajo-compensación.	72
4.3.6	Habilidades del Titular de grupo.	73
4.3.7	Dificultades del puesto Titular de grupo.	73
4.3.8	Conocimiento de las expectativas de la Institución en relación al Titular de grupo.	74
4.3.9	Percepción del Titular de grupo sobre el acompañamiento y dirección de su desempeño profesional en la Institución.	75
4.3.10	Necesidades de los Titulares de grupo.	76
4.3.11	Características del grupo de Titulares.	77
4.4	Información recabada de las Entrevistas a Coordinadores Académicos.	80
5.	Resultados.	84
IV.	Fundamentación Teórica de la Intervención.	89
1.	Importancia de la intervención en torno al puesto de Titular de grupo de Secundaria y Bachillerato.	89
2.	Las áreas de atención del Tutor de grupo.	93
3.	Niveles de intervención de la Tutoría.	96
4.	El perfil profesional del Tutor de grupo.	99
5.	Las funciones del Tutor de grupo.	101
6.	El cuidado integral de los Tutores.	103
7.	La formación profesional del Tutor.	107
8.	La Planificación de la Acción Tutorial.	108
9.	Relación Tutor-alumno.	111
10.	Cómo gestionar un modelo de Tutoría desde la función directiva.	113
V.	Diseño de la Intervención.	117
1.	Aspectos previos.	117
2.	Propósito.	117
3.	Áreas de oportunidad.	118
4.	Población de la intervención.	122
5.	Estrategias de intervención.	123

6. Etapa1 de Intervención.	126
6.1 Propósito.	126
6.2 Acciones.	126
6.2.1 Determinar las áreas de gestión del Titular de grupo y qué expectativas institucionales hay respecto a esta figura.	126
6.2.2 Desarrollar un listado de competencias profesionales del Titular de grupo.	127
6.2.3 Analizar desde el Colegiado Directivo la congruencia del listado con el Ideario Institucional.	128
6.2.4 Presentar a los Titulares de grupo las competencias profesionales para consensar.	128
6.2.5 Elaborar un documento final denominado: “Las competencias profesionales del Titular de grupo, perfil profesional”.	128
6.2.6 Divulgar el documento a Titulares de grupo y docentes en general para su conocimiento y aplicación.	129
7. Procesos de gestión.	129
Conclusiones y reflexión de los aprendizajes en torno a la gestión.	133
Bibliografía.	143
Anexos	146
1. Instrumento utilizado para la encuesta aplicada a Padres de Familia sobre la calidad en el servicio.	146
2. Instrumento utilizado en la encuesta a los alumnos.	147
3. Instrumento utilizado en la encuesta a Titulares de grupo.	149
4. Instrumento utilizado para la entrevista a Coordinadores Académicos.	150
5. Instrumento para el seguimiento de la Intervención en la gestión: Bitácora de seguimiento de la Acción 1.	151
6. Instrumento para el seguimiento de la Intervención en la gestión: Bitácora de seguimiento de la Acción 2.	152
7. Instrumento para el seguimiento de la Intervención en la gestión: Acción 4/ Presentación a Titulares de grupo.	153
8. Instrumento para el seguimiento de la Intervención en la gestión: Acción 2/ Listado de competencias profesionales del Titular de grupo.	154

9. Instrumento para la intervención en la gestión: Bitácora de seguimiento de la acción 3 / Análisis del listado de competencias en relación con el Ideario institucional.	155
10. Instrumento para la intervención en la gestión: Acción 3 / Análisis del listado de competencias en relación con el Ideario institucional.	156
11. Criterios para el desarrollo de la acción 5: Elaborar un documento final denominado: “Las competencias profesionales del Titular de grupo, perfil profesional”.	157
12. Instrumento para la revisión de criterios del documento del Perfil Profesional del Titular de grupo.	158
13. Instrumento ejemplo para la medición del Dominio de competencias, a partir del Perfil Profesional del Titular de grupo de Secundaria y Bachillerato.	159
14. Instrumento de áreas de desarrollo del Titular de grupo, a partir de la revisión por competencias.	160
15. Instrumento para la presentación del Perfil Profesional a Titulares de grupo.	161
Índice de tablas y gráficos.	162

## INTRODUCCIÓN

*“Y así, los nuevos educadores en ningún momento tratarán de ser meros transmisores del saber, ni siquiera habrán de conformarse con la mera relación instructiva, sino que en todo momento será su ideal el formar hombres nuevos y esto significa atención a todas las facultades del hombre, físicas y espirituales”.*  
(Francisco Giner de los Ríos)

El trabajo del docente dentro y fuera del aula exige actualmente mayor compromiso y mayores retos; por una parte cumplir con el *currículum* y, por el otro, brindar una educación de calidad pese a la diversidad de situaciones que interfieren en la labor educativa tan poco valorada actualmente por la sociedad.

Ante este escenario resulta necesario tener una preparación permanente como docente de secundaria y bachillerato, para contar con los elementos, herramientas, conocimientos y materiales necesarios con los cuales se pueda realizar un trabajo docente de calidad, acorde a las exigencias de las nuevas realidades sociales y de las nuevas comunidades educativas.

Por otra parte, los adolescentes de educación básica y de educación media superior enfrentan no sólo los cambios y experiencias propios de su etapa de desarrollo (afectivos, físicos, mentales y sociales), sino además deben superar lo que su entorno les presenta. Un entorno caracterizado hoy por cambios vertiginosos: mayor acceso a la información copiosa y diversa, problemáticas sociales intensas, avances tecnológicos, transformaciones sociales y familiares; lo que va afectando las relaciones interpersonales y formas de vida de las comunidades.

Los adolescentes y jóvenes no están exentos de esta realidad y son blanco perfecto de las repercusiones sociales anteriormente mencionadas; necesitan, por tanto, contar con estrategias y respuestas para hacerles frente de manera más apropiada. Por ello, el desarrollo de habilidades y actitudes, además de los recursos internos, les darán seguridad y confianza necesarias para asumir y vivir su realidad, adaptándose a ella y transformándola.

La complejidad socio familiar y socio cultural lleva a la escuela a replantearse su rol dentro de la sociedad; tomar un papel activo, dar respuestas y ofrecer

todas las posibilidades que le permitan a los adolescentes y jóvenes en desarrollo superar de mejor manera los retos que la realidad les presenta.

Tanto la secundaria, el bachillerato y la educación superior en el ámbito educativo nacional mexicano, se han propuesto tomar un papel activo en la formación personal de los estudiantes. A través de la Tutoría, un servicio cada vez más valorado y extendido, se pretende atender de manera más cercana, más personal y más sensible, a cada uno de los estudiantes, considerando que cada uno de ellos son seres únicos e irrepetibles; así como a los grupos escolares, considerando que no hay grupos iguales, cada uno presenta dinámicas diferentes.

Los profesores, los tutores –que en nuestro caso son *Titulares de grupo*- y en general todo el personal del centro escolar se reconocen como mediadores del acto de aprendizaje, así como todas las instancias de mediación involucradas en el proceso de enseñanza, como los padres de familia, la institución educativa, el plan curricular, los medios institucionales y todas las acciones pedagógicas a las que se tiene alcance, entre ellas, la *Titularidad de grupo*.

En este marco, la Titularidad de grupo, se convierte en una atención personalizada y comprometida del Titular de grupo con su alumno, con su grupo, que consiste en orientar, guiar, informar y formar al alumno en diferentes aspectos y en diferentes momentos de su trayectoria académica, integrando funciones administrativas, académicas, psicopedagógicas, motivacionales y de apoyo personal.

Por otra parte, aunque siempre ha sido evidente, cada vez más se reconoce el hecho de que la educación escolar está condicionada fuertemente por factores organizativos que son constitutivos e inciden en el centro educativo. Sin dejar de lado las aportaciones de las teorías de la enseñanza, del aprendizaje y de los nuevos modelos didácticos, anteriormente no se había atendido la influencia de las variables de la organización escolar del centro, como un todo integrado, se olvidaba quizá, que la educación escolar se desarrolla en una institución.

En la actualidad hay una tendencia loable, cuando se trata de analizar el diseño curricular en los centros escolares, para tomar en cuenta por ejemplo, el clima escolar o la cultura organizacional, la dinámica de trabajo de los docentes o el rol del director en la escuela. Se sabe que son determinantes en la creación de ambientes favorables para el desarrollo de cualquier proyecto educativo o formativo.

El puesto del Titular de grupo en la Institución, al ser un pilar fundamental en el proyecto formativo de los alumnos de secundaria y bachillerato, requiere una revisión en todos los ámbitos de su actuación: personal, profesional, laboral.

El propósito general de este trabajo tiene que ver con la revisión del estado actual de la figura del Titular de grupo en la Institución. Iniciando por la caracterización del Centro y el lugar que ocupa este puesto dentro del ámbito institucional; el descubrimiento de las necesidades que requieren atención e intervención en torno a este puesto desde la función directiva; un plan de acción concreto secuenciado por prioridades para mejorar la calidad de atención al Titular de grupo que repercuta inexorablemente en un mejor servicio de esta figura institucional hacia los estudiantes, los padres de familia, docentes y en general al prestigio del Colegio.

El presente trabajo recepcional pretende acreditar el grado de Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas; delineando un proyecto de intervención hacia la solución de un problema específico, en este caso en torno a las necesidades del Titular de grupo.

Por cuestiones éticas me permitiré ser discrecional respecto al nombre de la Institución, así como a los nombres de las personas que colaboran en ella. Cabe mencionar que este trabajo inició desde hace siete meses, cuando tenía la responsabilidad de la dirección de Secundaria y Bachillerato de esta escuela. Debido a una renovación del consejo directivo de la Institución ante un nuevo proyecto educativo, fui removido del cargo apenas hace unos días; razón por la cual no fue posible intervenir desde la función directiva, dejando sin embrago preparado el plan de acción, con la primera etapa de intervención desarrollada.



Este proyecto de intervención tiene un gran alcance e impacto institucional, dado que el Titular de grupo constituye un puesto fundamental para la concreción del proyecto formativo de la Institución, por lo que el ser y quehacer de esta figura merece un tratamiento especial. La repercusión inmediata recaerá necesariamente en una mejor calidad de vida del Titular de grupo, claridad en el desempeño del puesto, incidencia en la formación de los alumnos y servicio a los padres de familia; y en consecuencia, un mayor prestigio para la Institución a la que representan.

Para la realización de este trabajo recepcional contribuyeron los Titulares de grupo de secundaria y bachillerato, una muestra representativa de alumnos de ambas secciones, una muestra muy amplia de padres de familia también de ambas secciones y los Coordinadores Académicos de secundaria y bachillerato.

Para la identificación de necesidades fue necesario un estudio de tipo exploratorio, que diera cuenta en cada uno de los ámbitos en torno a esta figura y desde diversos puntos de vista personales sobre el estado actual del puesto en relación con el proyecto formativo y educativo de la Institución.

A partir del diagnóstico, es posible identificar problemáticas que requieren una profunda solución, desde la gestión directiva se vuelve necesaria una actuación responsable, tomando en cuenta que su intervención repercutirá en la mejora de calidad de las personas y en definitiva en la mejora institucional.

Este trabajo recepcional de intervención guarda la siguiente organización: Primeramente se expone una contextualización de la Institución, punto de partida fundamental para entender el papel que tanto el Titular de grupo y el director juegan dentro del Colegio, así como para percibir el impacto de este trabajo en relación al mismo contexto.

Enseguida, se presenta una primera o inicial problematización desde el punto de vista del autor de este trabajo recepcional, con el fin de exponer los motivos que le llevaron a la elección de este tema.

Posteriormente se hace una descripción de las problemáticas y de la realidad, a partir de un diagnóstico de tipo exploratorio, desde un enfoque más cualitativo que cuantitativo; confirmando o replanteando las problemáticas detectadas inicialmente y que servirá como fuente para proponer un proyecto de intervención.

A partir de los datos del diagnóstico se propone un proyecto de intervención, el cual ha de estar fundamentado desde referentes teóricos confiables, los cuales se presentan de manera explícita.

Finalmente se plantea una propuesta de acciones concretas para dar solución a las problemáticas identificadas en el diagnóstico, con la integración de los referentes teóricos que fundamentan este proyecto.

Resulta entonces de gran relevancia para el aprendizaje personal como para la mejora institucional este trabajo recepcional. Es un trabajo que posibilita a los directores de esta Institución el acompañamiento eficaz del Titular de grupo; una propuesta fincada en la participación y colaboración de los implicados en el problema; lo que llevará sin duda, a directores, Coordinadores y Titulares de grupo a reorientar y ordenar su trabajo con mejor sentido y seguridad.

## **I. CONTEXTUALIZACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO Y DEL PROBLEMA A ATENDER.**

### **1. Fundación y fines de la Institución Educativa.**

La Institución Educativa fue fundada el 13 de septiembre de 1985 por un grupo de empresarios inspirados por Don Álvaro del Portillo, sucesor de San Josemaría Escrivá de Balaguer (fundador del Opus Dei), quien les propuso la realización de una escuela que pudiera formar personas y capacitarlas para el trabajo con sentido cristiano, mejorando su situación económica, así como su capacidad para influir en los cambios sociales.

Para tal propósito, varios empresarios trabajaron en la adquisición de un inmueble (una bodega de dos pisos) que acondicionaron temporalmente con aulas y talleres de electricidad y herramientas. El día 13 de septiembre de 1985 inició propiamente a funcionar esta Institución Educativa con el nivel de Secundaria.

La Institución Educativa creció en alumnado, de tal suerte que la bodega acondicionada se volvió insuficiente para albergar a los alumnos. Un empresario generoso donó 4 hectáreas en el Valle de Tesistán, ahí se construyó la definitiva Escuela, acorde a las exigencias educativas de entonces. El 19 de septiembre de 1989 fueron trasladados los grupos al nuevo edificio.

Al término de la secundaria los estudiantes requerían seguir estudiando, por ello se fundó el Bachillerato Tecnológico incorporado a la DGETI el 19 de septiembre de 1992, obteniendo los RVOES de las especialidades en Mantenimiento Automotriz, Mantenimiento Hotelero y Electricidad Doméstica.

Hacia el 22 de agosto de 2005 se fundó la Primaria. Se adaptaron dos aulas para iniciar con 2 grupos, uno de 1° y uno de 2°. Simultáneamente se edificaba el nuevo edificio de la Secundaria y el Bachillerato. La Primaria creció en número de alumnos. Actualmente tiene dos grupos por grado. La idea de fundar la Primaria inicialmente fue para que ésta abasteciera a los niveles superiores de alumnos; situación que ha sucedido de manera natural.

Finalmente, la oferta académica del Bachillerato siguió la tendencia general del momento en la región, la educación tecnológica. Fue el 26 de agosto de 2002 que el Bachillerato Tecnológico abrió la especialidad en Electrónica y en Computación, además de la especialidad en Mecánica Automotriz.

Actualmente, la Secundaria continúa siendo técnica, desarrollando habilidades en los alumnos en el área de: soldadura eléctrica, electricidad doméstica, máquinas y herramientas y principios de electricidad; además el taller de computación en un nivel avanzado.

También el Bachillerato Tecnológico sigue en funcionamiento, ofreciendo las especialidades de Mecánica Automotriz y Computación; con sus respectivos espacios de aprendizaje y acorde a las exigencias de la industria y el mercado laboral.

Cabe señalar, que siendo una Institución Educativa varonil, se insiste en formar a los alumnos para que sean laboriosos y hagan bien su trabajo. Es por ello que los talleres que se ofrecen implican ciertamente un esfuerzo y complejidad propia para el desarrollo de la virilidad, la fortaleza y la laboriosidad en los estudiantes.

Por tanto, actualmente el colegio cuenta con tres niveles escolares con una población estudiantil de 633 alumnos; que ciclo tras ciclo ha variado según la demanda o promoción mercadológica que se realice. La población estudiantil se distribuye como se muestra en la siguiente tabla:

<b>POBLACIÓN ESTUDIANTIL CICLO 2009-2010</b>		
<b>PRIMARIA</b>	<b>SECUNDARIA</b>	<b>BACHILLERATO</b>
<b>356 alumnos</b>	167 alumnos	110 alumnos
<b>Distribuidos en 12 aulas</b>	Distribuidos en 7 aulas	Distribuidos en 6 aulas

Tabla 1. Población Estudiantil ciclo 2009-2010

Las instalaciones de la escuela se encuentran en una superficie de 3.5 hectáreas. Existe un proyecto de construcción que a lo largo de los años ha ido cambiando según las nuevas necesidades; sin embargo, cuenta actualmente con:

- Edificio de área académica de primaria.
- Edificio de área académica de secundaria.
- Edificio de área académica de bachillerato.
- Edificio de área administrativa.
- Oratorio
- Edificio (tipo bodegas) para los talleres tecnológicos de secundaria y bachillerato.
- Tres aulas de cómputo (una en cada sección escolar)
- Área deportiva: canchas de futbol, canchas de basquetbol, pista de atletismo.
- Área de receso.



**3.5 hectáreas**

Gráfico 1. Plano de las instalaciones de la Institución.

La clase socioeconómica de las familias de este centro escolar es media-alta. Aunque se apoya a familias de escasos recursos, ya que esta institución se fundó con fines de apoyo social. Gradualmente, ciclo tras ciclo, las familias que se han inscrito en el colegio tienen mejores posibilidades económicas que las familias hace 5 años. El colegio quedó en un fraccionamiento residencial de clase media-alta, por lo que es una población potencial para integrarse al colegio.

Esta Institución ofrece una educación diferenciada, es decir, atiende sólo varones; los docentes y directivos también son varones; el personal administrativo en su mayoría está conformado por mujeres, los varones de esta área atienden las labores de intendencia, mantenimiento y jardinería de las instalaciones.

Las actividades académicas se realizan de manera independiente en los diferentes niveles escolares, dada la distribución de los edificios y las dimensiones del colegio, de tal suerte que en muy pocas ocasiones hay interacción entre los alumnos de Primaria, Secundaria y Bachillerato.

Estas actividades se realizan en horario matutino y las actividades deportivas y culturales en el horario vespertino, estas últimas son de carácter voluntario con costo para los padres de familia.

La Institución Educativa tiene como **Misión** la siguiente:

“Colaborar con los padres de familia para formar integralmente a sus hijos, mediante programas académicos de calidad, que reconozcan el desarrollo de las virtudes humanas con una visión cristiana de la vida como base del desarrollo de la perfección personal, en los niveles de Primaria, Secundaria Técnica y Bachillerato Tecnológico, que les permita un futuro mejor”.

Misión Institucional. Ideario Institucional (2010)

Se insiste en la Misión de la Institución Educativa en aspectos de carácter familiar, personal y en una visión cristiana (Católica Romana) de la vida. Dicha visión cristiana goza de la asesoría espiritual del Opus Dei, Institución Católica que mediante un convenio se ha comprometido a cuidar la formación espiritual y moral de las personas del Centro Educativo.

Ahora bien, desde hace 4 años, la Institución ingresó a un Corporativo, que administra los recursos materiales y el capital humano de las instituciones incorporadas, apoyándolas también en la organización e implementación de programas formativos para padres de familia (FIP), directivos y docentes (FID). Cabe mencionar que en este Corporativo se encuentran 3 colegios de varones, un colegio de niñas y tres planteles de preescolar mixtos. Todos con el mismo ideario y pretendiendo los mismos fines formativos, aunque en distintos contextos socioculturales y económicos.

## 2. Estructura organizacional de la Institución educativa.

Es importante precisar que la estructura organizacional de la institución forma parte de una estructura más amplia, externa a la escuela, tal como se expone en el siguiente gráfico:



Gráfico 2. Niveles de seguimiento.

Nota aclaratoria: Niveles de seguimiento de mayor a menor responsabilidad. Donde el CEC da seguimiento al nivel inferior y así sucesivamente; así mismo el grado de responsabilidad es mayor en el CEC que en los niveles inferiores.

*El Consejo Ejecutivo del Corporativo.* Está conformado por una asamblea de asociados que comparten una misma filosofía. Una persona preside el corporativo, a él rinden cuentas tanto los gerentes del corporativo como cada uno de los directores generales de cada colegio. Su misión es velar por la estabilidad económica de los colegios, por la rentabilidad, por su prestigio y por las personas, tanto a las que se atiende como a los que laboran en estas instituciones.

*Director Ejecutivo.* Es quien dirige al Corporativo como tal, depende del Consejo Ejecutivo. Es el responsable de hacer que se ejecute lo que el Consejo ha determinado. Tiene a su cargo las gerencias de: capital humano, marketing, finanzas, cobranza, formación, asuntos jurídicos y de relaciones públicas.

*Director General.* Responsable de la institución que dirige. Reporta al Director Ejecutivo y al Consejo Ejecutivo cuando se le requiere. Ejecuta las decisiones del Consejo Ejecutivo en su institución y aquellas acciones que el Director Ejecutivo determine. Es responsable de dirigir a las personas que colaboran con él para el logro de resultados educativos, prestigio e imagen institucional, cuidado del servicio a las familias, alumnos y personal del colegio. Toma las decisiones en base a las políticas corporativas y acorde al contexto institucional propio.

*Director de Sección.* Es el responsable de dirigir a las personas y procesos escolares, administrativos y de marketing de su sección. De él depende el Coordinador Académico. Es quien representa a la institución ante las autoridades oficiales. Reporta al Director General. Toma decisiones según las políticas establecidas en el Consejo Directivo Institucional.

*Coordinador Académico.* Es el responsable de coordinar la operación académica de la sección. Reporta al director de sección. Coordina a los docentes de su sección. Toma decisiones y ejecuta según las políticas del consejo directivo de la institución.

*Profesor Titular.* Es el responsable de uno o dos grupos escolares, específicamente del seguimiento al desarrollo académico y formativo de los estudiantes. Reporta al Coordinador Académico de Sección. Atiende a profesores



de su grupo, estudiantes y padres de familia. Además da algunas clases acorde a su perfil profesional y al plan de estudios del nivel.

*Profesor.* Responsable del desarrollo de las clases de una o varias asignaturas de la sección en uno o varios grupos. Reporta al titular de grupo y al coordinador académico. Algunos maestros tienen otros encargos a parte de la docencia para apoyar la operación académica y formativa de la Institución.

*Preceptor.* Aunque no aparece en el gráfico, es importante señalar que tanto el coordinador académico, el titular de grupo como el profesor pudieran desempeñar también la responsabilidad de realizar preceptorías a los estudiantes. En este encargo se reporta directamente al Director de Sección y al Director de Formación.

Esta estructura funciona mediante consejos, teniendo como principios: la colegialidad, la unidad y la congruencia con la filosofía institucional. Las decisiones importantes de impacto institucional se toman de manera colegiada y generalmente son avaladas por el Consejo Directivo Interno y por el Presidente Ejecutivo del Corporativo.

La estructura de gobierno es una manera de exponer los niveles jerárquicos y de responsabilidad, aunque realmente el corporativo lleva la mayor parte del control de los recursos financieros, recursos importantes para la toma de decisiones y operación de la Institución.

A continuación se presenta la estructura organizacional actual de la Institución, las cual ha sufrido ajustes cada vez que existe algún cambio en la dirección general o cuando la necesidad apremia extenderla o reducirla.

# ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

Última actualización: JUNIO 2010

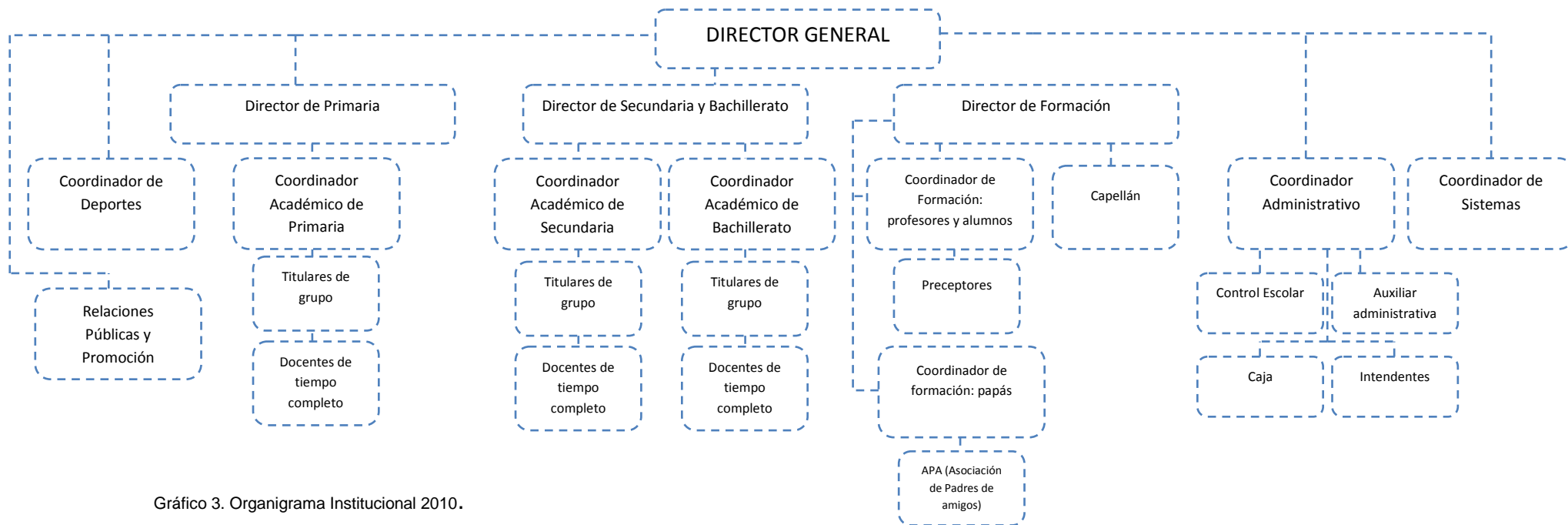


Gráfico 3. Organigrama Institucional 2010.

Nota: Este organigrama no ha sido documentado aún en la Institución, se muestra de esta manera ya que es lo que desde mi observación aprecio, considerando que el Director General depende del Director Ejecutivo del Corporativo.

### **3. Modelo Educativo.**

La Institución Educativa en lo que respecta a su Modelo Educativo toma en cuenta elementos curriculares fundamentales y elementos complementarios; éstos últimos se ajustan a las necesidades propias de la comunidad educativa, según lo determine el Consejo Directivo. Los fundamentales se relacionan con el plan curricular oficial establecido y se enriquece con asignaturas y actividades propias para asegurar resultados educativos propuestos desde la Misión Institucional. Los elementos complementarios se adecúan conforme las necesidades de cada ciclo y de la etapa madurativa de la institución respecto a la infraestructura y tendencias educativas.

No existe un documento como tal que evidencie algún modelo educativo en concreto; se han realizado trabajos Académicos para definirlo; a partir de estos trabajos, se pueden inferir algunos elementos, que se identifican desde la observación directa, desde los planes estratégicos institucionales y desde las prácticas educativas de la vida cotidiana del colegio.

El Corporativo actualmente está realizando trabajos de diseño curricular para conformar el Modelo Educativo de los colegios incorporados, sin pretender unificarlos, aunque sí tener los mismos fundamentos psicopedagógicos, filosóficos y un sistema escolar administrativo común.

En el siguiente gráfico se observan los aspectos fundamentales del Modelo Educativo del Centro Escolar, mismos que se presentan en la inducción a padres de familia de nuevo ingreso a la Institución Educativa.



Gráfico 4. Modelo Educativo de la Institución.

Como se puede observar en el gráfico 4, el Modelo Educativo está fundamentado en una filosofía educativa humanista, relacionada con los principios espirituales del Opus Dei, con la educación diferenciada y con la educación personalizada.

El Modelo Educativo contempla en primer lugar a los padres de familia, enseguida a los directivos y docentes, y en tercer lugar a los estudiantes. Y en este orden se realiza la operación académica del Colegio.

La Institución sigue una normatividad, definida por la autoridad oficial y por el Corporativo, para la implementación del Modelo Educativo.

Los planes y programas de estudio son los autorizados por la SEJ –en el caso de primaria y secundaria (Secretaría de Educación Jalisco) y en Bachillerato por la DGETI (Dirección General de Escuelas Técnicas Incorporadas).

Para complementar y asegurar alcanzar la misión educativa institucional se han agregado algunas asignaturas como Teología, Computación, Habilidades del pensamiento, Taller de Máquinas y Herramientas (en secundaria) y Ética (secundaria y bachillerato), se le ha dado mayor tiempo a la enseñanza del Inglés (7 hrs. semanales), y a educación Física (3hrs. semanales), Activación Física (20 minutos diarios). Por la tarde, para quien lo desee, costo a parte, se

dispone de una Escuela Deportiva que desarrolla: Fútbol, Basquetbol, Atletismo y Taekwondo. También talleres culturales de Música, Ajedrez, Inglés, Computación y Robótica.

El Centro Educativo ofrece como parte de su proyecto de educación personalizada, una atención especial programada para cada alumno llamada *preceptoría* mediante el apoyo del preceptor certificado, quien posee las competencias para atender a los estudiantes en los diferentes ámbitos de su persona; no es terapeuta, ni consejero, sino un *orientador* o *coach* que ayuda a los estudiantes a plantearse un proyecto de vida personal y dar seguimiento a metas personales en el ámbito académico y formativo.

Con el objeto de atender psicopedagógicamente a los estudiantes, se implementa una metodología de enseñanza-aprendizaje adecuada para varones, que permite el desarrollo de habilidades con altos índices de rendimiento, superior a la que consiguen los estudiantes varones en escuelas mixtas. Esta metodología consiste principalmente en el cuidado de los siguientes aspectos:

- Atención personal en clase.
- Trabajo bien hecho.
- Orden y limpieza.
- Responsabilidad y disciplina.
- Comunicación clara y directa.
- Desarrollo de la afectividad.
- Desarrollo al máximo de las potencialidades personales.
- Desarrollo de virtudes mediante el deporte y el trabajo tecnológico: taller de máquinas y herramientas, taller de mecánica y taller de computación.
- Aprovechamiento de la competitividad grupal, en equipos e individual.
- La mejora personal de cada alumno.

La formación docente en la Institución consiste en una permanente actualización que reciben y en la que participan los docentes para asegurar que los propósitos educativos se realicen, se concreten; para lo cual el Corporativo apoya ofreciendo cursos de alto nivel en un programa llamado FID (Formación Integral para Docentes) con el siguiente esquema de contenidos:

- Inducción al Modelo Educativo.
- Competencias psicopedagógicas del docente.
- Certificación en preceptoría.
- Imagen corporativa y personal.
- Administración de las relaciones con el cliente.

En el colegio se completa esta formación mediante algunos cursos breves sobre temas de interés del colectivo docente y según las necesidades propias de la Institución, como:

- Curso de actualización Teológica.
- Disciplina escolar.
- Inteligencia Emocional.
- Educación por competencias.
- Atención a alumnos con necesidades educativas especiales.
- La entrevista personal.

Se trabajan también temas propuestos desde el Consejo Directivo y desde los Consejos de cada sección, además de los que la autoridad oficial requiere que se desarrollen o se participe.

Ahora bien, en lo que respecta a la formación de padres de familia, el Colegio, con el apoyo del corporativo, cuenta con un programa llamado FIP (Formación Integral para Padres), el cual se diversifica según el nivel escolar de los hijos o se unifica cuando se tratan asuntos matrimoniales o de temas de actualidad. Entre los más destacados están:

- Padres dejando huella; para papás de Primaria de 1° a 3°.
- Pubertad, inicio de una aventura; para papás de primaria de 5° y 6°.
- Adolescencia, un gran proyecto; para papás de Secundaria.
- Nuestros hijos y sus decisiones; para papás de Bachillerato.

Conferencias como:

*“Hoy tirano, mañana Caín”.*

*“Padres duros para tiempos duros”.*

Cursos breves como: Administración de la economía familiar, uso de las tecnologías de la información y prevención contra las adicciones.

De manera transversal se pretende desarrollar las siguientes **áreas de valor**:

### FORMACIÓN INTEGRAL: 8 ÁREAS DE VALOR



Gráfico 5. Áreas de Valor del modelo formativo.

Cada una de las áreas representa una dimensión formativa y se encuentran presentes en la vida cotidiana del colegio. El desarrollo de estas áreas de manera equilibrada tendrá como consecuencia una formación integral del estudiante, por lo que todas las actividades habrán de encaminarse a este fin. No existe un documento institucional como tal en el que se expongan estos principios formativos, es éste el primer ejercicio de explicitación. Sin embargo, es posible detectarlo en la vida cotidiana de la Institución.

Hasta aquí se ha expuesto lo que corresponde al Modelo Educativo, que resulta relevante para el objeto que se persigue en este trabajo recepcional; dado que es precisamente una de las tareas más importantes de quienes laboran en esta Institución, en especial los **Titulares de grupo**, de quienes se espera estén al pendiente de alcanzar los propósitos formativos con el apoyo de los padres de familia, profesores y estudiantes.

Por lo anterior, resulta importante describir a detalle en qué consiste propiamente la figura del Titular de grupo, con el fin de poder resaltar aquellos elementos que merezcan intervención y aquellos que definitivamente deban establecerse en el modelo de gestión de este puesto en la institución.

#### 4. El Titular de grupo.

Desde la fundación del colegio el puesto de *Titular de grupo*, según comentan profesores cofundadores, ha sido considerado una piedra angular en el colegio, pues es un enlace operativo por medio del cual la institución comunica, da seguimiento y atiende de manera directa tanto a las personas de la comunidad educativa como a los procesos educativos más importantes de la escuela.

Se conoce como *Titular de grupo*, al responsable de la conducción de los grupos escolares; es una figura de autoridad en la que el colegio delega para que sean atendidas las personas que participan en el proceso formativo de los estudiantes, a saber: padres de familia, profesores y estudiantes.

Como tal, los grupos escolares son una entidad compleja, y guardan en sí una serie de elementos característicos que el titular de grupo ha de reconocer para poder gestionarlos hacia los propósitos institucionales.

Uno de los elementos más importantes relacionados con el Titular de grupo son las interacciones personales, como se muestran en el siguiente gráfico:

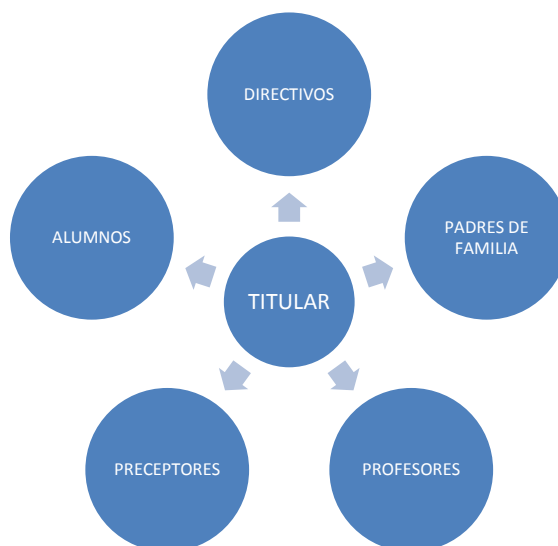


Gráfico 6. Interacciones del titular.

Aunado a las relaciones que el Titular de grupo guarda con cada uno de los actores de la comunidad educativa, se encuentran también los procesos o situaciones en las que se requiere la intervención directiva de esta figura institucional, de tal modo que su función se ha llegado a considerar



*microdirectiva*, tales procesos o situaciones se expresan en el perfil del Titular de grupo (2006):

- Planificación, ejecución y seguimiento del plan formativo institucional para los alumnos.
- Servicio y seguimiento al desempeño de los profesores de su grupo.
- Resolución de problemas grupales: disciplinarios y Académicos.
- Atención personal a Padres de familia.
- Comunicación a los padres de familia del avance personal de los alumnos.
- Asesoría a padres de familia, profesores y alumnos sobre aspectos Académicos y formativos.
- Mediación entre los diferentes actores de la comunidad educativa.

Para que los grupos sean atendidos por el titular de grupo se ha dispuesto una organización que permita dicho propósito:

- En *Primaria*: un Titular por grupo por grado. Gran parte del tiempo el Titular está con su grupo y su perfil es ser licenciado en educación primaria. Habiendo 12 Titulares en este nivel, apoyado por maestros de asignaturas como inglés, religión, educación física y educación artística.
- En *Secundaria*: un Titular es responsable de dos grupos, dada la diversidad de asignaturas. En este nivel escolar el titular no está la mayor parte del tiempo con los alumnos; gestiona en diversos momentos del día y de la semana. Habiendo 4 Titulares en este nivel.
- En *Bachillerato*: sucede de manera similar que en secundaria, aunque resulta mejor la atención porque el número de alumnos es menor. Habiendo 4 Titulares en este nivel.

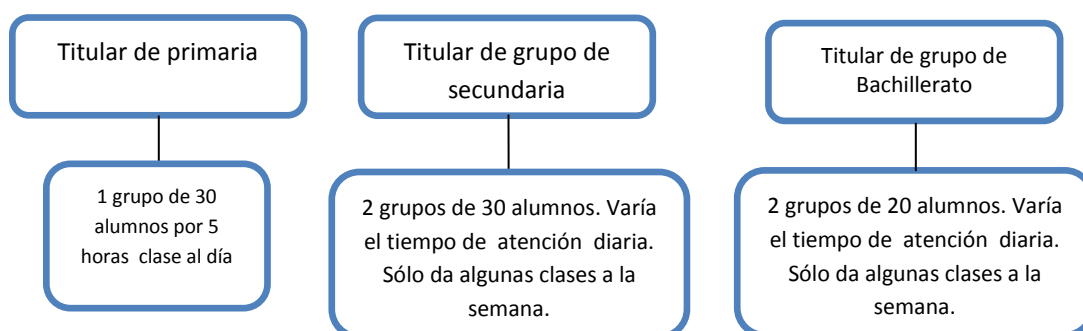


Gráfico 7. Distribución de grupos, alumnos y tiempo de atención por titular de grupo.

Cabe señalar que estos datos referidos son sólo con fines comparativos, ya que este trabajo recepcional enfocará su atención en los Titulares de grupo de secundaria y bachillerato.

En lo que respecta a la jornada de trabajo comparada con los demás docentes, el Titular de grupo trabaja de lunes a viernes de 7:00 a 15:00 hs. y dos sábados de cada mes de 8:30 a 12:30 hs. Tiene como máximo de 10 a 12 sesiones clase semanales frente a grupo. Mientras que los profesores de tiempo completo tienen de 22 a 25 sesiones clase semanales y el horario de trabajo varía dependiendo la asignatura que imparten o las funciones que desempeñen a parte de la docencia.

Los Titulares de grupo perciben mayores ingresos que el resto de los docentes, dadas sus responsabilidades, que puede variar dependiendo de la antigüedad en el puesto o del desempeño mostrado en base a las metas alcanzadas.

Los Titulares de grupo cuentan con una carrera profesional acorde a la asignatura que imparten, aunque no todos están titulados. Por parte de la Institución se les ha ofrecido capacitación para desempeñar mejor sus funciones, aunque no de manera sistemática.

Cuentan con un lugar de trabajo para la preparación de sus clases y el resguardo de sus cosas. Cada semana, tanto en secundaria como en bachillerato, se reúnen en una sala especial para revisar, comunicar, informar, atender, reflexionar, resolver problemas, compartir experiencias, establecer acuerdos, recibir indicaciones, plantear problemas, proponer soluciones y convivir; según lo que determine el Coordinador Académico.

Generalmente el Titular de grupo es percibido por muchos estudiantes como abogado ante los demás maestros; así también es considerado “juez” por parte de algunos docentes con problemas de disciplina en su clase, semejante a la figura de un “*prefecto*” como se usa en instituciones de corte oficial; muchos padres de familia, aunque especialmente mamás, abordan al titular para solicitar apoyo en la corrección del hijo o para pedir consejo sobre situaciones familiares.

Por lo descrito anteriormente puede percibirse que la figura del titular tiene gran importancia dentro de la organización, pues en él se deposita la confianza para la atención directa con los alumnos y padres de familia, por lo que goza de autoridad-poder para intervenir directamente con sus grupos, debiendo atender la colegialidad en sus decisiones y gestiones.

Una vez que han sido descritos los principales aspectos que conforman la función del Titular de grupo y, habiendo señalado que serán objeto de intervención los Titulares de secundaria y bachillerato, es preciso exponer los motivos que existen para tal intervención, en el siguiente capítulo con los cuales se clarifique la magnitud del problema y la pertinencia de la intervención.

## II. PLANTEAMIENTO DESCRIPTIVO DEL PROBLEMA.

En el apartado anterior se hacía una descripción detallada sobre la figura del Titular de grupo en la Institución, especialmente respecto a sus funciones e importancia en la operación del modelo educativo del colegio. En este apartado se expondrán los elementos que motivaron este trabajo recepcional, para considerar la figura del Titular de grupo como sujeto de estudio desde la gestión directiva.

Se sabe por comentarios de ex directivos y docentes pioneros, que la figura del Titular de grupo desde sus inicios no estaba muy clara, se realizaba de manera voluntaria una función de acompañamiento grupal, para sacar adelante el proyecto de escuela, por lo que se sumaron esfuerzos para atender de manera directa a los alumnos, aunque en un principio no era llamado *Titular de grupo*.

Con el tiempo ante el crecimiento de la población estudiantil, fue necesaria la ampliación de la estructura organizacional y una reorganización de tareas entre los mismos docentes y personal de la Institución. No se cuenta con el dato preciso del origen de esta figura como actualmente existe, lo cierto es que en un momento determinado se vio necesaria y se instaló en la estructura como elemento fundamental de la operación del Colegio.

Ya de origen existe en sí un problema, pues aunque la figura del Titular de grupo surge de la necesidad organizacional, tampoco existió una inducción apropiada ni sistematizada para el desempeño de las funciones. La figura del Titular de grupo se ha enriquecido o adecuado según las necesidades y circunstancias.

A lo largo de la historia de la Institución -hasta agosto de 2010 por lo menos- se ha carecido de una formación específica para el Titular de grupo de secundaria y bachillerato; no ha habido una capacitación para que los Titulares conduzcan o dirijan de manera eficaz y eficiente sus grupos, por lo menos no la habido de manera sistemática.

A lo largo de 6 años a la fecha, quienes han fungido como Titulares de grupo de secundaria y bachillerato, han manifestado a sus jefes inmediatos

(Coordinadores Académicos) en diversas ocasiones, la necesidad de contar con herramientas teóricas y prácticas para la gestión de grupos, en especial para la resolución de problemas que se presentan durante el ciclo escolar con alumnos, profesores y padres de familia. Una preocupación permanente en ellos es no contar con las herramientas y habilidades personales e institucionales para el manejo de conflictos, acudiendo al acierto-error y a la experiencia de otros para resolver las situaciones que se les presentan.

No ha existido hasta ahora en el Colegio una inducción para quienes desempeñan o desempeñarán el puesto de Titular de grupo en secundaria y bachillerato, todos lo han hecho de manera empírica por imitación de los Titulares con mayor tiempo en la institución o por recomendaciones que los demás Titulares ofrecen a sus nuevos compañeros. Algunos que han incursionado como Titulares de grupo no han perseverado por carecer de inducción y destrezas específicas para desempeñar este rol, lo mencionan una vez que renuncian al puesto.

Como ya se había apuntado en la contextualización, existe una carencia de manual de inducción para el Titular de grupo de secundaria y bachillerato.

Por otra parte, en algunas reuniones de Titulares (realizadas semanalmente) ellos han manifestado malestar porque no hay unificación de criterios para la gestión de los grupos escolares, evidentemente notado por los alumnos y padres de familia, quienes aprovechan la ocasión para hacer críticas sobre la falta de unidad en el grupo de Titulares, por ejemplo, en la exigencia de la portación del uniforme escolar se notan diferenciaciones, lo mismo en la aplicación de ciertas sanciones, unos suelen ser más tolerantes que otros ante la misma falta a la normativa de alumnos.

No existe un sistema de información que permita una comunicación eficaz entre los Titulares, docentes y directivos; lo que ha ocasionado problemas de interpretación, desinformación, desatención u omisiones graves.

El perfil de Titular no ha sido explícito de manera oficial por la institución, se ha diseñado según lo requiere el momento institucional y acorde a los estilos directivos presentes.

Ante un nuevo contexto institucional que actualmente se fragua dadas las características del desarrollo residencial colindante al colegio; resulta necesario un cambio también en los perfiles profesionales, pues las características de la población que se ha incorporado desde hace aproximadamente 5 años resulta más demandante, más exigente y menos tolerante; además con mayores recursos económicos y culturales.

Si bien es cierto, la figura del Titular conlleva múltiples responsabilidades, también se ha notado que un Titular difícilmente deja su puesto para ser sólo docente, aunque en los despachos personales es común escuchar de los mismos Titulares que la carga de trabajo es abrumadora, mal recompensada y poco reconocida por la Institución.

Los alcances de esta intervención han de generar claridad en las funciones del Titular de grupo, estabilidad y equilibrio emocional (aspecto importante para un óptimo desempeño), eficacia y eficiencia laboral, mayor realización y crecimiento institucional y personal; mejor atención a las familias (clientes) que confían en el servicio educativo que ofrece el colegio.

Por tanto, es pretensión de este trabajo de intervención desarrollar un modelo de gestión para el Titular de grupo que asegure tanto el cumplimiento de la misión institucional como el desarrollo personal y profesional de este grupo de trabajo.

Ahora bien, los motivos que me han llevado a justificar una intervención en torno a la figura del Titular de grupo, se exponen a continuación:

- Desde que se instituyó la figura del Titular de grupo no quedaron claras sus funciones.
- No ha habido una inducción, capacitación ni entrenamiento sistemático y formal para desempeñar este puesto. Todo ha sido por imitación y experimentación.
- Los Titulares han requerido herramientas teóricas y técnicas para la gestión de grupos escolares, especialmente para resolver problemas y manejar conflictos.
- No existe un manual del Titular.

- No hay unificación de criterios en aspectos operativos cotidianos, tales como la exigencia de la normativa a alumnos.
- No hay un sistema de información que permita una comunicación eficaz y una gestión efectiva.
- La compensación salarial no parece corresponder a la carga laboral.
- Las tareas que realiza el Titular no gozan de un sustento teórico o enfoque definido, sino que se han ido adaptando a las circunstancias y no precisamente obedecen a un análisis formal ni sistemático.

Dada la importancia que reviste la figura del Titular de grupo; el hecho que desde su existencia el Titular no ha habido una inducción ni capacitación formal y apropiada para desempeñar su puesto; así mismo la manifestación de los mismos Titulares de grupo de no contar con las herramientas teóricas ni técnicas para la gestión de grupos; la impotencia de éstos para manejar conflictos y resolver problemas de carácter grupal de una forma adecuada; y ante la probable división de criterios para gestionar el proyecto formativo en los grupos escolares; así mismo el no contar con un sistema unificado para la información y dadas las nuevas condiciones del contexto resulta indispensable indagar en qué medida estas primeras observaciones de la problemática en torno al titular de grupo son realmente existentes .

Expuesto de esta manera inicial el problema en torno al Titular de grupo, es necesario un diagnóstico que permita confirmar o clarificar las verdaderas problemáticas que hay en torno a esta figura desde ellos mismos, desde los destinatarios de su servicio: padres de familia, alumnos, docentes y demás personas de la Institución que tienen contacto directa o indirectamente con los Titulares.

Se pretende que al conocer las percepciones de los destinatarios del servicio del Titular de grupo, la intervención desde la gestión directiva en torno a esta figura institucional resulte pertinente y eficaz.

## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

### 1. Propósito del Diagnóstico.

El diagnóstico en la escuela resulta necesario para reconocer las dimensiones que la conforman: grupos, situaciones, dinámicas, fortalezas, áreas de oportunidad de mejora, condiciones socioculturales y materiales, entre otros aspectos que dependiendo del propósito para el que se realiza, puede significar una plataforma sólida para gestionar el cambio, consolidar procesos, fortalecer o corregir.

En este sentido, surge la siguiente cuestión *¿A quién corresponde diagnosticar en la escuela?* Como respuesta primera surge –“Al director”. Efectivamente, se espera que quien encabeza una institución educativa tenga una visión completa de lo que acontece en ella, dado que reconociendo las dimensiones de la organización, será posible gestionar procesos de cambio.

Ahora bien, el diagnóstico es un proceso que tiene como objetivo brindar un conocimiento acerca de los problemas que se pretenden solucionar, ya que da información confiable acerca de qué tan grande y de qué tipo son los problemas; así como cuáles son sus causas y efectos y en qué contextos se desarrollan; de tal forma que su finalidad consiste en *“justificar y fundamentar las acciones programadas, así como focalizarlas y dimensionarlas mejor”* Nirenberg (2003: 83).

Para el presente trabajo recepcional se realizó un proceso de diagnóstico que tuvo como propósito identificar las problemáticas que existen en torno a la figura del Titular del grupo en la Institución Educativa. También se reconocieron las dimensiones operativas del puesto del Titular de grupo y el impacto que ésta figura institucional representa para la consecución de los objetivos del centro educativo.



## **2. Referentes teóricos respecto al Diagnóstico.**

Cuando se diagnostica, es inevitable partir de marcos conceptuales, de referentes paradigmáticos, de intenciones específicas; este diagnóstico no es la excepción. Se ha tomado al paradigma crítico como enfoque de este estudio, fundamentado en la teoría social de Habermas, ya que pretende realizarse desde el contexto y la práctica educativa con miras a cambiarla, mejorarla y transformarla socialmente. Desde este paradigma y referido al diagnóstico de acuerdo con Colás Bravo (1990:16) puede afirmarse que *“el campo del diagnóstico se convierte en una parcela especialmente adecuada en esta metodología a pesar de que, hoy día, no contamos todavía con desarrollos consistentes ni sistematizaciones teóricas”*.

En la vida académica cotidiana puede advertirse que hay objetos cuantificables al explorar y otros que no lo son, así lo asevera Alanís en un artículo publicado en una revista educativa (2006); y que existen también otros objetos que, siendo cualificables, también son medibles. Antes de oponerse a un enfoque cualitativo o cuantitativo, es muy importante conocer sus alcances y limitaciones para que las decisiones que se tomen sean con plena conciencia de su elección.

El debate histórico sobre los paradigmas cuantitativo *versus* cualitativo, no son tema propiamente de este trabajo recepcional, sino el aprovechamiento de los aportes que cada uno de ellos ofrece: *“La exclusión mutua o su complementación dependen de la intención del sujeto investigador y de su habilidad para aprovechar las ventajas que cada paradigma ofrece para el estudio de los problemas sociales”*. (Alanís, 2006: 3)

Por tal razón, para este diagnóstico se ha utilizado una combinación metodológica que dialoga entre lo cuantitativo y lo cualitativo. Ciertamente hay una preponderancia del enfoque cualitativo, dado que se pretende analizar y entender un fenómeno social dentro de un contexto educativo.

Sin embargo, el enfoque cuantitativo ha servido para recoger datos en términos de cantidad o frecuencia, para realizar una asociación entre variables

cuantificadas, tratando de establecer ciertas generalizaciones y objetivaciones de los resultados.

Mientras que el enfoque cualitativo en este diagnóstico ha servido para registrar observaciones, comentarios o narraciones en relación a un contexto determinado y a situaciones concretas; tratando de identificar la naturaleza de la realidad, su sistema de relaciones, su estructura dinámica en la Institución.

Se ha preferido ir a las personas mismas para obtener de ellas datos descriptivos en torno al objeto, como apuntan Taylor y Bogdan (1990: 3) *“Las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable es un modo de encarar el mundo empírico”*... Se determinó estudiar a las mismas personas dentro de su contexto y de las situaciones que en él se encuentran: *“...los investigadores cualitativos desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos”*... *“los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas”* (Taylor y Bogdan , 1990: 3).

La ruta metodológica de este diagnóstico ha ido desde la exploración a la descripción, de la descripción a la correlación o explicación de algunas variables, como se muestra en el siguiente gráfico:

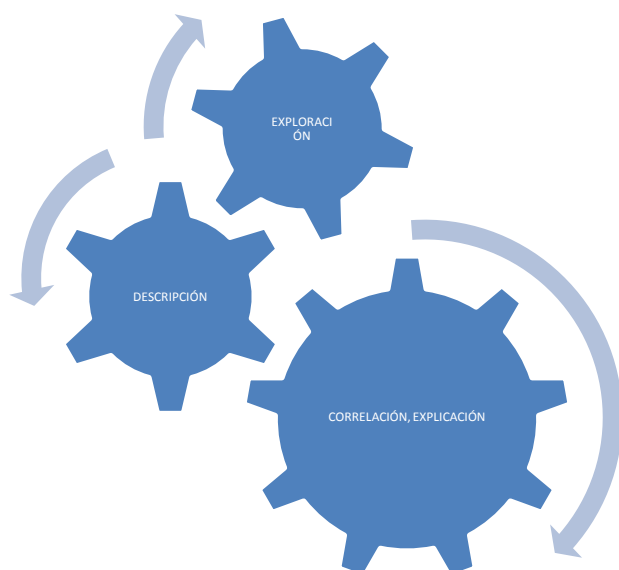


Gráfico 8. Ruta Metodológica del Diagnóstico

Debido a que este objeto no ha sido estudiado sistemáticamente ni científicamente en el contexto de los colegios del Corporativo, se ha iniciado una exploración, que como refiere Hernández *“Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema... poco estudiado o que no ha sido abordado antes”*. (1994:12)

Una vez explorado en la Institución el problema u objeto de estudio, se ha visto necesario hacer una descripción del mismo, de tal suerte que se han planteado algunas predicciones incipientes sobre la figura del Titular del grupo en la Institución.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. *“Desde el punto de vista científico, describir es medir”* dice Hernández (1994:14).

Finalmente, se han realizado algunas correlaciones para el análisis y la determinación del modelo de intervención para el problema inicialmente planteado; ya que como apunta Hernández *“...los estudios correlacionales miden dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación”* (1994: 15).

Para la aplicación de este modelo de diagnóstico se han desarrollado las siguientes etapas:

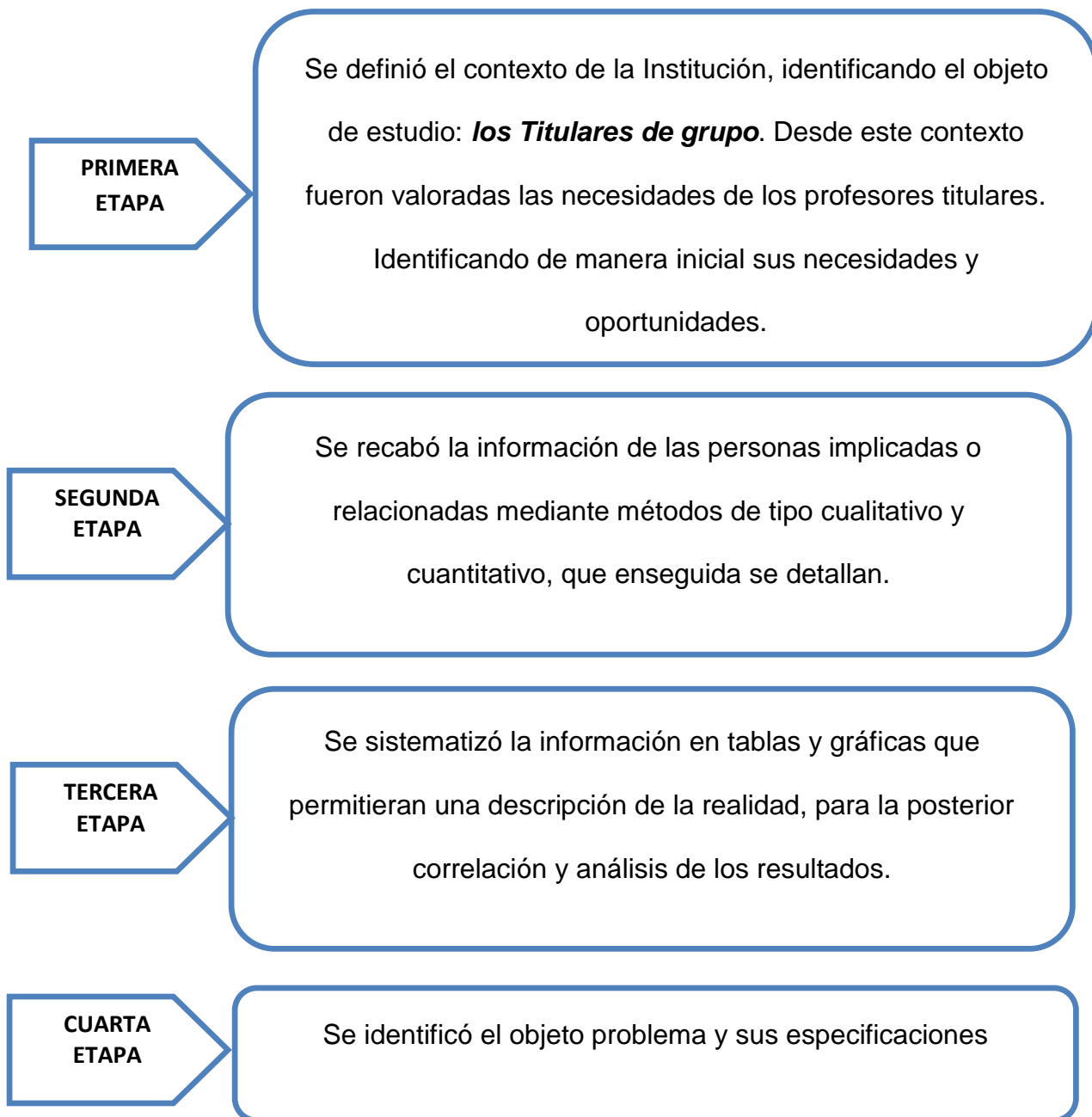


Gráfico 9. Etapas del diagnóstico

### 3. Metodología para la recolección de la información.

Para la recolección de la información con criterios de suficiencia, inclusión y sentido práctico, se utilizaron algunos instrumentos que enseguida se describen, considerando el siguiente universo de informantes:



Gráfico 10. Universo de informantes.

#### 3.1 Técnicas para la recolección de información.

Las técnicas utilizadas para la recolección de información fueron: *encuesta de calidad del servicio*, *encuesta a alumnos*, *cuestionario a docentes*, *entrevistas a Coordinadores Académicos*. Se tenía contemplada una entrevista con el director general; sin embargo, no fue posible debido a sus múltiples ocupaciones, hasta antes de emitir este diagnóstico.

##### 3.1.1 Encuesta de calidad del servicio a padres de familia, Encuesta a alumnos y Encuesta a Titulares de grupo.

Se diseñaron tres cuestionarios con el fin de recuperar de parte de los informantes percepciones sobre varios aspectos de las funciones del Titular de grupo en relación a los padres de familia, con los alumnos y los mismos Titulares de grupo, verificando en la frecuencia de las respuestas la importancia, la necesidad y el impacto que esta figura tiene en la comunidad educativa de esta Institución.

La encuesta, según Castañeda et. al. (2001) se usa principalmente para conocer la opinión de las personas respecto de una variedad de temas,

también es posible recabar información del nivel de conocimientos que una población posee acerca de algún tópico de interés para el investigador.

Estas encuestas se realizaron con el propósito de identificar cuál es la percepción que los padres de familia, de los alumnos y de los Titulares de grupo tienen respecto a las funciones ideales del Titular.

Respecto a la muestra se tomó en cuenta la opinión de Cohen y Manion (1990) sobre los tres prerrequisitos necesarios para el diseño de cualquier encuesta:

- Finalidad exacta de la aplicación.
- La población sobre la que se va a centrar.
- Los recursos disponibles.

Así mismo, para la selección de la muestra se tuvieron presentes las cinco etapas que indica Fox (1981:367) en el proceso de muestreo:

- *“Definición o selección del universo o especificación de los posibles sujetos o elementos de un determinado tipo.*
- *Determinación de la población o parte de ella a la que el investigador tiene acceso.*
- *Selección de la muestra invitada o conjunto de elementos de la población a los que se pide que participen...*
- *Muestra que acepta o parte de la muestra invitada a participar.*
- *Muestra productora de datos: la parte que aceptó y que realmente produce datos”.*

La esencia de las encuestas depende en gran medida del contacto directo y frontal con todas las personas o con una muestra representativa de ellas. Atendiendo a las características, comportamientos o actitudes significativas para la encuesta, así lo refieren Campbell y Katona (1993).

El tipo de muestreo que se pretendió utilizar es por conglomerados o grupos. Según Arnal, del Rincón y Latorre (1992), se aplica cuando los individuos de la población constituyen grupos naturales o conglomerados. En este caso, las unidades de la muestra son: los padres de familia, los alumnos y Titulares de Secundaria y Bachillerato. La selección fue de manera aleatoria, como

corresponde al muestreo por conglomerados o grupos, en la que se siguen las siguientes fases:

- La población se divide en grupos.
- Se seleccionan aleatoriamente.
- Los sujetos constituyen la muestra.

La población en este caso, de padres de familia, con este tipo de muestreo garantiza que las características que se deseaban observar queden reflejadas en la muestra. Con ello se asegura la representatividad, no se pretendió la generalización, sino exploración.

Para el tamaño de la muestra en este diagnóstico, siguiendo a Cohen y Manion (1990) el tamaño correcto de la muestra depende del propósito del estudio y de la naturaleza de la población bajo examen.

#### **A. Características de la encuesta de calidad del servicio a padres de familia.**

Para delimitar la población informante de esta encuesta se tomaron en cuenta a todos los padres de familia asistentes a la reunión final del ciclo escolar, tanto en Secundaria como en Bachillerato, por lo que la cobertura fue amplia. Dado que esta encuesta indaga sobre aspectos generales de la Institución se determinó para este trabajo recepcional hacer un recorte del mismo, enfocando la atención sólo a lo que concierne al Titular de grupo.

Quienes aplicaron la encuesta a los padres de familia fueron docentes de tiempo completo, no los Titulares de grupo; evitando con ello la posible manipulación de la información, puesto que es en torno a esta figura que se ha explorado.

- Se les entregaron los cuestionarios de la encuesta a los encuestadores. Enseguida pasaron a cada aula, previo acuerdo con el Titular de grupo correspondiente. El Titular salió del aula durante la aplicación. El encuestador leía detenidamente las instrucciones y preguntas del cuestionario. El proceso de aplicación duró aproximadamente 10 minutos.

- Una vez obtenida la información se vació en una base de datos de Excel. Posteriormente, se ilustraron con gráficos y tablas.
- Enseguida se elaboró un informe final con los datos obtenidos, haciendo también una valoración crítica de los resultados.

Para el diseño de las encuestas a padres de familia se consideraron los siguientes criterios:

- Los enunciados fueron escritos en forma positiva, como acciones ideales.
- Se utilizaron las rúbricas: Siempre, Con frecuencia, A veces, Nunca.
- Se introdujo un cuadro en blanco después de cada apartado para que pudieran expresar sus comentarios y sugerencias de manera abierta.

En relación al cuestionario de la encuesta se diseñó según la recomendación de de Castañeda et. al. (2001) quienes comentan que debe resultar de fácil comprensión y que no sea necesaria ninguna información adicional.

Se optó por un cuestionario de preguntas cerradas de opción múltiple excluyente; en la que el encuestado debió haber elegido una de las cuatro opciones presentadas (siempre, con frecuencia, a veces, nunca).

Agregando un espacio o recuadro para expresar de manera abierta algún comentario, explicación o sugerencia, que atañe en este caso a lo cualitativo.

La encuesta fue aplicada a 121 familias de Secundaria, que corresponde al 87% del total de familias de este nivel escolar; y a 62 familias de Bachillerato, que corresponde al 57% del total de familias de este nivel escolar.

El formato de la encuesta consta de los siguientes apartados:

El apartado A sirvió para indagar la satisfacción de los padres respecto al servicio ofrecido por el personal de la Institución. Siendo las preguntas 1, 2,3, 5 y 7 las que tienen mayor relación con las funciones del Titular de grupo.

El apartado B permitió identificar los aspectos formativos, siendo las preguntas 1, 2, 3,4 y 6 las de mayor relación con el Titular de grupo, dado que es su responsabilidad atender el proyecto formativo personal de los alumnos.



El apartado C se relacionó directamente con las gestiones que realiza el Titular ante los padres de familia como la atención personal, la resolución de conflictos y la asesoría sobre aspectos Académicos y formativos.

El apartado D exploró el desempeño del Titular de grupo al momento de dirigir las reuniones de padres de familia mensualmente, dado que son importantes para la Institución Educativa para formar e informar sobre el avance académico y formativo del grupo y de las problemáticas generales.

La última parte es un espacio en el que los padres de familia externaron sus comentarios y sugerencias, no precisamente sobre los temas sugeridos en el cuestionario.

### **B. Características de la Encuesta a Alumnos.**

Para encuestar a los alumnos se diseñó un formato con preguntas cerradas y abiertas, en torno a una serie de aspectos propios de las funciones del Titular de grupo en relación con los alumnos; así como, se atendieron los comentarios de tipo cualitativo realizados por los encuestados.

Esta encuesta se realizó *ex profeso* con el propósito de explorar problemáticas y situaciones en la relación de los alumnos con el Titular de grupo. Detectar sus percepciones respecto a la figura del Titular y qué impacto produce la intervención de éste en su formación personal.

Se decidió tomar un muestreo no probabilístico por cuotas, es decir, se determinó una cantidad (cuota) de individuos de una población (Secundaria y Bachillerato) para que sean miembros de la muestra. En este tipo de muestreo Castañeda et. al. (2001) refieren que no hay un procedimiento especial para establecer la cuota, el criterio es arbitrario, siempre y cuando los encuestados compartan ciertas características acorde al estudio realizado.

Por lo anterior, se determinó aplicar a 35 alumnos que corresponden al 15% de la población completa de Secundaria y Bachillerato (227). Porque dicha representatividad constituye una muestra confiable dado que fueron elegidos aleatoriamente de cada uno de los grupos escolares y todos ellos han experimentado la interacción con el Titular de grupo. Se eligieron de la siguiente manera:

<b>Grupos</b>	<b>Número de alumnos</b>
<b>De 1° de Secundaria</b>	<b>7 alumnos</b>
<b>De 2° de Secundaria</b>	<b>7 alumnos</b>
<b>De 3° de Secundaria</b>	<b>8 alumnos</b>
<b>De 2° Semestre de Bachillerato</b>	<b>5 alumnos</b>
<b>De 4° Semestre de Bachillerato</b>	<b>4 alumnos</b>
<b>De 6° Semestre de Bachillerato</b>	<b>4 alumnos</b>
<b>Total grupos: 6</b>	<b>Total alumnos: 35</b>

Tabla 2. Distribución estratificada para muestreo de encuesta a alumnos.

La encuesta se aplicó en 2 aulas, una para alumnos de Secundaria y otra para alumnos de Bachillerato. No había clases, sino exámenes, por lo que el ambiente fue propicio para una adecuada contestación.

Los encuestadores fueron los Coordinadores Académicos, para darle mayor seriedad y los datos ofrecidos por los alumnos tuvieran mayor confiabilidad.

Se les entregaron los formatos de la encuesta a los Coordinadores. Enseguida pasaron a cada aula. El encuestador leía detenidamente las instrucciones y preguntas. El proceso de aplicación duró aproximadamente 10 minutos. Hubo algunas dudas, respecto a algunos ítems, que el encuestador resolvió oportunamente.

Una vez obtenida la información se vació en una base de datos de Excel. Posteriormente, se ilustraron con gráficos y tablas.

Enseguida se elaboró un informe final con los datos obtenidos, haciendo también una valoración crítica de los resultados.

Los criterios utilizados para el diseño de la encuesta a los alumnos fueron los siguientes:

- Los enunciados fueron escritos en forma positiva, como acciones ideales.
- Los apartados III, IV, VI y VII fueron preguntas abiertas, con el propósito de explorar aspectos de tipo cualitativo, en cuanto a la percepción que el alumno tiene respecto al Titular de grupo acerca de: el estilo directivo,

actitudes en la interacción con los alumnos, resolución de conflictos y liderazgo.

- Los apartados I, II, V y VIII pretendieron verificar la frecuencia de respuestas alusivas al Titular en torno al cumplimiento de las funciones, estilo directivo, desarrollo del modelo formativo de la Institución Educativa en los alumnos. Los alumnos tenían que elegir de entre las opciones de manera libre las que ellos consideraran que correspondían con lo que diariamente observaban o experimentaban.

### **C. Características de la Encuesta a Titulares de grupo.**

Los Titulares de grupo como colectivo representan una fuente de información importante y significativa para este diagnóstico, ya que son el objeto mismo de la exploración. Con esta encuesta se pretende explorar desde el mismo actor o funcionario la realidad tal cual la percibe cada uno de ellos.

Es importante considerar que una población *“es el conjunto de todos los elementos que comparten un grupo común de características, y forman el universo para el propósito del problema”* (Malhotra, 1997: 359). En este caso, los Titulares comparten como grupo una serie de características, condiciones, circunstancias y contexto común en la Institución Educativa; por tanto, el universo contempla al 100% de ellos, es decir 7 Titulares de grupo de Secundaria y Bachillerato.

Ahora bien, se determinó aplicar una encuesta con corte cualitativo, contemplando el 100% de la población, que según Malhotra (1997) a esto se le llama encuesta *censal*, pues comprende un conteo completo de los integrantes de un grupo de estudio.

De acuerdo con Malhotra (1997) el formato de la encuesta suele tener tres objetivos:

- Traducir la información necesaria a un conjunto de preguntas específicas que los entrevistados puedan contestar.
- Levantar la moral, motivar y alentar al encuestado para que participe en la encuesta, coopere y la termine, ya que las entrevistas incompletas nos limitan.

- Minimizar el error de las respuestas, ya que el mismo cuestionario es el medio más adecuado para la obtención de la información.

El formato de la encuesta ofrecido a los Titulares de grupo está compuesto por 20 preguntas claras, específicas y dirigidas para obtener información verídica, oportuna y relevante para la exploración y solución del problema inicialmente planteado.

Este formato fue enviado por correo electrónico a cada una de las direcciones de los Titulares de grupo. Para asegurar que las respuestas tuvieran información veraz, confiable y utilizable para una adecuada intervención futura, se determinó construir una cuenta de correo especial depositaria de las encuestas contestadas.

Si ellos hubieran sabido que el director les encuestaba ciertos aspectos de su propio trabajo, probablemente no hubieran expresado de manera abierta sus puntos de vista, comentarios y sugerencias, para no ser afectados o señalados.

Se les indicó a los Titulares de grupo que una empresa consultora les harían algunas preguntas por medio del correo electrónico, que era importante contestarlas para poder realizar un proyecto de mejora institucional. Así lo hicieron, aunque la tardanza en la contestación fue alrededor de 7 días.

El instrumento n° 3 se diseñó considerando obtener la siguiente información:

Pregunta	Información recabada
1	Concepción del puesto del Titular de grupo.
2	Conocimiento que el Titular tiene de las propias funciones del puesto.
3	Justificación de puesto por el mismo Titular de grupo
4	Nivel de inducción y preparación que recibió el Titular de grupo para desempeñar su cargo.
5,8, 17	Aspectos afectivos que se presentan en el ejercicio de las funciones del Titular de grupo, así como el grado satisfacción por la labor desempeñada.
6, 7, 10, 13, 17	El tipo de perfil de Titular de grupo que acorde al contexto actual requiere la Institución Educativa.

9,15	Grado de conocimiento del Titular de grupo acerca del proyecto formativo que pretende la Institución, en la que participa él mismo.
11, 14, 17, 19, 20	Expectativas que los Titulares de grupo tienen de la Institución hacia ellos, así como sus necesidades laborales y personales
12, 18	Percepción del asesoramiento o dirección por parte de sus jefes inmediatos, respecto a su función en la Institución Educativa.
16	Percepción del trabajo como grupo de Titulares, especialmente si es colegiado o no. Grado de identidad con el grupo de Titulares de grupo y con el resto de los docentes.

Tabla 3. Aspectos considerados en la Encuesta a Titulares.

La sistematización de la información se realizó en una base de datos de Excel pregunta por pregunta. Posteriormente se organizó la información en tablas para identificar frecuencias de respuestas y variables.

Se categorizó la información recabada, haciendo una descripción de la misma, para poder hacer las debidas correlaciones con las encuestas de padres de familia y alumnos.

#### **D. Características de la Entrevista a Coordinadores Académicos.**

La opinión o percepción que los jefes o autoridades de la Institución Educativa tienen de sus colaboradores, dígase docentes u otro personal administrativo, es una opinión valiosa, dado que su visión permite clarificar aspectos muy puntuales de las expectativas que tienen respecto a las personas a quienes dirigen.

Por lo anterior se vio necesario realizar una entrevista entendida como *e/* intercambio verbal que nos ayuda a reunir datos durante el encuentro privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico, según Nahoum (1985).

Cuando se habla del acto de entrevistar, se dice que significa entrever, ver uno al otro. De antemano existe un objetivo preestablecido por los interlocutores a

través de un acuerdo mutuo; por esto la entrevista es capaz de aproximarse a la intimidad de la conducta social de las personas.

La entrevista realizada a los Coordinadores Académicos fue de corte cualitativo, en este sentido *“consiste en reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, encuentros dirigidos a la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto de sus vidas, experiencias o situaciones”*. Taylor y Bogdan, (1990: 101)

Los reiterados encuentros que apuntan estos autores podrían ser compactados en un solo “encuentro profundo” y prolongado; eso no disminuiría la validez de los datos obtenidos.

Siguiendo a Taylor y Bogdan (1990) quienes clasifican la entrevista en profundidad, aunque la realizada a los Coordinadores no es de profundidad, sirvieron de guía los siguientes aspectos:

- La historia de vida o autobiografía sociológica: el investigador trata de aprehender las experiencias destacadas de la vida de una persona y las definiciones que esa persona aplica a tales experiencias.
- Entrevista con informantes: El entrevistado es un mero informante sobre acontecimientos o actividades que no se pueden observar directamente. El entrevistador debe describir lo que sucede.
- Entrevista de cobertura amplia: Proporciona un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas.

La elección del método para obtener información cualitativa como afirman Taylor y Bogdan (1990) debe determinarse por los intereses de la encuesta, las circunstancias del escenario o de la personas a estudiar y por las limitaciones prácticas del estudio.

Las entrevistas a profundidad son adecuadas en las siguientes situaciones:

- Cuando los intereses del estudio son relativamente claros y bien definidos.
- Cuando los escenarios o las personas no son accesibles de otro modo, cuando se desea estudiar acontecimientos del pasado o no se puede tener acceso a un particular tipo de escenario o de personas.

- Cuando el investigador tiene límites de tiempo, en comparación con otras técnicas como observación participante, las entrevistas pueden completarse más rápido. Éstas permiten un empleo más eficiente del tiempo.
- Cuando se requiera información acerca de las percepciones, creencias, sentimientos, motivaciones, opiniones, valores, anticipaciones o planes futuros e información sobre la conducta pasada o privada.
- Se puede usar también para enriquecer los datos obtenidos por otras técnicas y después de un experimento. Taylor y Bogdan (1990).

Considerando las recomendaciones anteriores, se decidió adoptar este tipo de entrevista cualitativa, ya que los Coordinadores Académicos son personas que cuentan con información relevante sobre los Titulares de grupo para este diagnóstico; además se consideró que con estas entrevistas se enriquecerían los datos obtenidos en la aplicación de otras técnicas para este diagnóstico. Así mismo, porque los propósitos del diagnóstico son relativamente claros y bien definidos.

Al no contar, sino sólo con dos Coordinadores Académicos, uno de Secundaria y otro de Bachillerato, se decidió hacer la entrevista con el siguiente proceso:

- A ambos se les presentaron los motivos, intenciones y alcances de la entrevista. Acordando con ellos la posibilidad real de dar lectura a la transcripción que de la entrevista se realizó; así mismo el conocimiento de los resultados de este diagnóstico en su totalidad.
- Se acordó que una vez regresando de vacaciones de verano tendríamos este encuentro en sus oficinas.
- Dado que aún no iniciaban las clases, el ambiente y el tiempo fueron propicios para llevar a cabo estas entrevistas.
- Se les entregó en una hora previa a la entrevista el guión de la misma; con el fin de preparar sus respuestas.
- Se acordó audiogravar las entrevistas, estuvieron de acuerdo. Adicionalmente se tomaron notas sintéticas sobre las respuestas.
- Ambas entrevistas se desarrollaron en un ambiente de plena confianza, seriedad y profundidad requeridas.

- Las entrevistas duraron aproximadamente 45 minutos, mostrando el agradecimiento, disposición y tiempo prestados.

Se realizó una entrevista semiestructurada que a decir de Castañeda et. al. *“...tipifica algunas preguntas que sirven como guía (instrumento), pero que conforme se formulan, pueden conducir a otras no previstas inicialmente. A pesar de la libertad, siempre busca alcanzar un objetivo”*. (2001:175)

Una vez realizada la entrevista, se transcribió la información audiograbada y se ordenó en una base de datos de Excel, organizando los datos pregunta por pregunta, ya que los datos recabados fueron de carácter cualitativo.

Siguiendo la ruta metodológica de este diagnóstico, se exponen a continuación los resultados de manera descriptiva, de tal forma que permitan el análisis tras una serie de correlaciones de los datos obtenidos.

Los aspectos explorados en esta encuesta presentan las siguientes categorías:

- Concepción que el Coordinador tiene de la figura del Titular de grupo.
- Necesidad del puesto de Titular de grupo en la Institución.
- Áreas de gestión del Titular de grupo.
- Perfil profesional del Titular de grupo.
- Perfil de puesto del Titular de grupo.
- Principios para la coordinación del grupo de Titulares.
- Problemáticas de los Titulares.
- Áreas de oportunidad de mejora de los Titulares.
- Necesidades de los Titulares de grupo.
- Desarrollo profesional y personal del Titular.
- Dificultades para la coordinación de los Titulares.
- Expectativas del Coordinador sobre el grupo de Titulares.

#### **4. Descripción de la información recabada.**

Una vez que ha sido sistematizada la información en tablas, para su respectivo análisis; a continuación se presenta la descripción de la información recolectada en cada uno de los instrumentos aplicados.

##### **4.1 Información recabada de la Encuesta de Calidad del Servicio a Padres de Familia.**



Se han destacado en sombreado azul las responsabilidades del Titular de grupo, que fueron expresadas como ideales tanto en secundaria como en bachillerato.

#### 4.1.1 Atención Personal del Titular a padres de familia.

ATENCIÓN PERSONAL					
Preguntas	Siempre	Con Frecuencia	A veces	Nunca	Total encuestados
1. COMUNICACIÓN OPORTUNA	29	19	10	4	62
2. INFORMACIÓN S/DESEMPEÑO DE SU HIJO	37	17	6	2	62
3. ATENCIÓN DE DOCENTES ACORDE A LO ESPERADO	44	14	3	1	62
4. ATENCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO SEGÚN SE MERECE	31	16	10	4	61
5. ENTREVISTAS DEL PRECEPTOR	26	11	12	13	62
6. BUENA ATENCIÓN TELEFÓNICA	29	5	18	7	59
7. RAPIDEZ EN LA RESOLUCIÓN DE PROBELMAS	35	18	5	3	61
Promedio de frecuencias	33	14	9	5	

Tabla 4. Frecuencia de respuestas del apartado I de la Encuesta de calidad del servicio a padres de familia de Bachillerato.

Según se puede observar en la frecuencia de respuestas de la tabla 4 lo siguiente:

**Pregunta 1. Información Oportuna sobre actividades.** El 77% de los padres de familia de bachillerato considera que tiene la información oportuna sobre las actividades o eventos programados, a través de los Titulares de grupo.

**Pregunta 2. Información sobre el desempeño escolar de su hijo.** El 87% recibe información sobre el desempeño escolar de su hijo, función propia del Titular de grupo.

**Pregunta 3. Atención recibida por parte del personal docente.** El 93% están satisfechos por la atención recibida por parte del personal docente; el docente con mayor contacto con los padres de familia es el Titular de grupo.

**Pregunta 5. Ha sido entrevistado por el preceptor de su hijo.** El 27% califica deficiente la labor del preceptor, una de las funciones formativas del Titular de grupo, ya que no fueron entrevistados por él.

**Pregunta 7. Rapidez en la resolución de problemas relacionados con su hijo.** El 86% califica positivamente al Titular de grupo al considerar que resuelve con rapidez situaciones problemas que se presentan con los alumnos o con las familias del grupo.

ATENCIÓN PERSONAL					
Pregunta n°	Siempre	Con Frecuencia	A veces	Nunca	Encuestados
3. COMUNICACIÓN OPORTUNA	87	24	10	0	121
4. INFORMACIÓN S/DESEMPEÑO DE SU HIJO	87	23	8	3	121
3.ATENCIÓN DE DOCENTES ACORDE A LO ESPERADO	81	24	12	4	121
4. ATENCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO SEGÚN SE MERECE	63	32	17	9	121
5. ENTREVISTAS DEL PRECEPTOR	51	21	24	24	120
6. BUENA ATENCIÓN TELEFÓNICA	56	24	21	20	121
7.RAPIDEZ EN LA RESOLUCIÓN DE PROBELMAS	69	33	13	5	120
Promedio de frecuencias	71	26	15	9	

Tabla 5. Frecuencia de respuestas del apartado I de la Encuesta de calidad del servicio a padres de familia de Secundaria.

De los comentarios más frecuentes (de corte cualitativo) realizados por los padres de familia encuestados en Bachillerato, los relativos al Titular de grupo se pueden agrupar de la siguiente manera:

- *De agradecimiento y reconocimiento a la labor formativa.*
- *Expectativas y sugerencias respecto a la atención personal.*

Las celdas sombreadas en azul corresponden a responsabilidades del Titular de grupo. Se puede observar en la frecuencia de respuestas de esta tabla lo siguiente:

**Pregunta 1. Información Oportuna sobre actividades.** El 92% de los padres de familia de secundaria considera que recibe la información oportuna sobre las actividades o eventos programados, a través de los Titulares de grupo.

**Pregunta 2. Información sobre el desempeño escolar de su hijo.** El 91% recibe información sobre el desempeño escolar de su hijo, función propia del Titular de grupo.

**Pregunta 3. Atención recibida por parte del personal docente.** El 87% están satisfechos por la atención recibida por parte del personal docente; el docente con mayor contacto con los padres de familia es el Titular de grupo.

**Pregunta 5. Ha sido entrevistado por el preceptor de su hijo.** El 40% califica como deficiente la labor del preceptor, una de las funciones formativas del Titular de grupo, ya que no fueron entrevistados por él.

**Pregunta 7. Rapidez en la resolución de problemas relacionados con su hijo.** El 85% califica positivamente al Titular de grupo al considerar que resuelve con rapidez situaciones problemas que se presentan con los alumnos o con las familias del grupo.

#### 4.1.2 El rol formativo del Titular de grupo.

ASPECTOS FORMATIVOS					
Preguntas	Siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	Total encuestados
1. PLAN DE ESTUDIOS ACORDE A LO ESPERADO	37	19	6	0	62
2. SU HIJO ES MEJOR PERSONA	42	15	5	0	62
3. EL AMBIENTE ESCOLAR ES APROPIADO PARA SU HIJO.	46	13	3	0	62
4. MANEJO ADECUADO DE LA DISCIPLINA	32	18	13	0	62
5. APRENDIZAJE TECNOLÓGICO ACORDE A LO ESPERADO.	39	18	6	0	62
6. SU HIJO ES MÁS PIADOSO, SOLIDARIO Y ORDENADO.	27	18	13	3	61
Promedio de respuestas	37	17	6.5	.5	

Tabla 6. Frecuencia de respuestas del apartado II de la Encuesta de calidad del servicio a padres de familia de Secundaria.

De los comentarios más frecuentes (de corte cualitativo) realizados por los padres de familia encuestados en Bachillerato, los relativos al Titular de grupo se pueden agrupar de la siguiente manera:

- *Reconocimiento al Titular de grupo.*
- *Sugerencias diversas no imputables al Titular de grupo.*

Estos resultados parciales refieren por parte de los padres de familia un grado de satisfacción bueno, en alusión al trabajo del Titular de grupo; destacando que ambas secciones hay una problemática identificada en relación al ejercicio de preceptoría prometido por el Colegio, que no se lleva a cabo al 100%.

Tabla 7. Frecuencia de respuestas del apartado II de la Encuesta de calidad del servicio a padres de familia de

<b>ASPECTOS FORMATIVOS</b>					
<b>Pregunta n°</b>	Siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	Total encuestados
1. PLAN DE ESTUDIOS ACORDE A LO ESPERADO	67	38	15	2	122
2. SU HIJO ES MEJOR PERSONA	79	27	13	3	122
3. EL AMBIENTE ESCOLAR ES APROPIADO PARA SU HIJO.	67	36	16	3	122
4. MANEJO ADECUADO DE LA DISCIPLINA	62	35	22	3	122
5. APRENDIZAJE TECNOLÓGICO ACORDE A LO ESPERADO.	70	35	14	3	122
6. SU HIJO ES MÁS PIADOSO, SOLIDARIO Y ORDENADO.	49	42	27	4	122
<b>Promedio de respuestas</b>	66	35.5	18	3	

Secundaria.

En el apartado II se preguntó sobre ciertos aspectos que son fundamentales de la formación de los alumnos y en los que el Titular debe estar pendiente. Según las frecuencias de respuesta expuestas en las tablas 6 y 7 se aprecia que las expectativas de los padres de familia respecto al plan de estudios ofrecido por la Institución tienden a un grado de satisfacción alto considerando las respuestas Siempre y Con frecuencia como ideales.

La percepción de los padres de familia de ambas secciones califica de manera positiva las actitudes de sus hijos en torno a uno de los propósitos formativos del Colegio, que atiende principalmente el Titular de grupo. Teniendo las respuestas Siempre y Con frecuencia como ideales.

El ambiente escolar se refiere a aquellos aspectos de convivencia, respeto, presentación personal, limpieza, trato amable, cuidado de los pequeños detalles. Corresponde al Titular de grupo principalmente formar en los alumnos. Como se aprecia en las gráficas de ambas secciones, los padres de familia en un 94% en Bachillerato y 85% en Secundaria consideran que existe un ambiente apropiado en el Colegio.

Respecto al manejo de la disciplina por parte del Titular de grupo los padres de familia califican en un 80% en ambas secciones como adecuado. Aunque hay 20% que llama la atención por su insatisfacción en esta función.

Así mismo, el 70% de los padres de familia de Bachillerato y el 75% en Secundaria consideran que su hijo es más piadoso, solidario y ordenado; aunque es el resultado de una formación integral, el Titular contribuye en gran medida en el desarrollo de hábitos virtuosos en la vida cotidiana de los alumnos.

Sin embargo, llama la atención que alrededor del 20% (45 familias), considera que sus hijos no han avanzado en estos aspectos formativos.

Respecto a los comentarios (tipo cualitativo) que expresan los padres de familia en torno a este apartado, se agruparon de la siguiente manera:

- Preocupación por la formación en la piedad.
- Preocupación por el desarrollo de virtudes y educación en valores.
- Preocupación por la disciplina escolar.
- Preocupación por el cumplimiento de promesas hechas.
- Preocupación por tener información del desempeño escolar de los hijos.
- Preocupación por el *bullying*.
- Preocupación por las situaciones de robo.

Los datos descritos anteriormente reflejan una necesidad sentida por los padres de familia, que por supuesto son problemáticas de las secciones, aunque desde el punto de vista institucional, atañen principalmente al Titular del grupo.

#### **4.1.3 Actitudes y habilidades del Titular.**

A continuación se presentan las respuestas a las preguntas sobre el Titular de grupo, de manera más directa y específica. Considerando que lo que se pretendió indagar en este apartado fue la percepción que los padres de familia tienen respecto a las habilidades del Titular, encontrando las siguientes frecuencias de respuesta:

TITULAR DE GRUPO					
Preguntas	Siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	Número de encuestados
1. ATENCIÓN CORDIAL Y RESPETUOSA	44	1	1	0	46
2. INTERVENCIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS GRUPALES E INDIVIDUALES	35	8	3	0	46
3. RAPIDEZ PARA RESOLVER PROBLEMAS.	33	10	2	1	46
4. BUENOS COMENTARIO DE SU HIJO SOBRE EL TITULAR DE GRUPO	39	5	2	0	46
5. HA SIDO ENTREVISTADO POR EL TITULAR.	22	10	7	6	45
6. LE HA OFRECIDO ASESORÍA FORMATIVA PARA SU HIJO.	32	8	2	3	45
Promedio de respuestas	34	7	3	1.6	

Tabla 8. Respuestas de los padres de familia de **Bachillerato** en relación al Titular de grupo.

TITULAR DE GRUPO					
Preguntas	Siempre	Con frecuencia	A veces	Nunca	Total encuestados
1. ATENCIÓN CORDIAL Y RESPETUOSA	96	9	0	0	105
2. INTERVENCIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBL. GRUPALES E INDIVIDUALES	81	18	4	2	105
3. RAPIDEZ PARA RESOLVER PROBLEMAS.	88	19	7	1	115
4. BUENOS COMENTARIO DE SU HIJO SOBRE EL TITULAR DE GRUPO	69	27	9	1	106
5. HA SIDO ENTREVISTADO POR EL TITULAR.	84	10	8	3	105
6. LE HA OFRECIDO ASESORÍA FORMATIVA PARA SU HIJO.	81	10	9	5	105
Promedio de respuestas	83	15.5	6.1	2	

Tabla 9. Respuestas de los padres de familia de **Secundaria** en relación al Titular de grupo.

En relación a las tablas 8 y 9 se destacan los siguientes aspectos:

- El desempeño de los Titulares en general es bueno, desde la percepción de los padres de familia.
- Un 98% en Bachillerato y 100% en Secundaria considera que los Titulares dan una atención cordial y respetuosa; intervienen en la resolución de problemas grupales con rapidez; los alumnos hablan bien de sus Titulares; ofrecen asesorías en aspectos formativos a los padres de familia.
- Respecto a la solución de problemas, el 94% de los padres de familia consideran que los Titulares resuelven e intervienen de manera adecuada.
- Respecto a la rapidez para resolver problemas grupales o individuales de los alumnos, los padres de familia entre un 92% y 94% califican bien esta habilidad en los Titulares de grupo de ambas secciones.
- Los alumnos, en general, hablan bien de sus Titulares de grupo. Dado que los hijos (alumnos) pasan la mayor parte del tiempo en la escuela y tienen frecuente relación con su Titular, esta apreciación resulta importante de considerar.
- En cuanto al servicio que ofrece la Institución de atender personalmente a los padres de familia para tratar asuntos del hijo relacionados con lo académico, muestra en Bachillerato una insatisfacción en un 29%; mientras que en Secundaria corresponde al 11%.
- Respecto a la asesoría que ofrece el Titular de grupo a los padres de familia para asuntos formativos, el 89% está satisfecho por este servicio.

Los comentarios externados por los padres de familia en el recuadro correspondiente a este apartado se agrupan de la siguiente manera:

- *Reconocimiento a la labor de los Titulares de grupo.*
- *Recomendaciones al Titular de grupo como: crear más lazos de confianza con los alumnos, mejorar la atención personalizada, tener un trato más acorde a la edad madurativa.*

- *Valoración de actitudes identificadas en los Titulares de grupo como: la confianza, el respeto, preocupación por la persona, la comunicación oportuna y el conocimiento de los alumnos.*

En términos generales, por los resultados de este apartado puede decirse que los Titulares de grupo cumplen satisfactoriamente sus funciones, aunque se han detectado ya algunas áreas de oportunidad para desarrollar en ellos.

#### 4.1.4 Habilidades del Titular para dirigir reuniones de padres de familia.

A continuación, se muestran los resultados del apartado IV de la encuesta a padres de familia que se refiere a *las reuniones de padres de familia*; dirigidas por el Titular de grupo con los propósitos de informar y formar a los padres de familia.

REUNIONES DE PADRES DE FAMILIA					
Preguntas	SIEMPRE	CON FRECUENCIA	A VECES	NUNCA	Encuestados
1. Recepción anticipada de avisos de reunión.	27	10	7	0	44
2. Recepción anticipada de agenda de reunión.	20	9	12	3	44
3. Agilidad para la realización de la reunión.	34	7	3	0	44
4. Se enfocan en aspectos Académicos y formativos.	36	7	1	0	44
5. Modera las intervenciones.	31	10	1	0	42
6. Inician puntualmente.	31	9	3	0	43
7. Escucha a los participantes y toman acuerdos conjuntos.	37	6	1	0	44
8. Utiliza medios como pintarrón o proyector.	32	8	3	1	44
9. La presentación personal del Titular es adecuada.	42	2	0	0	44
10. Considera necesarias las reuniones.	39	5	0	0	44
Promedio de frecuencia de respuestas	32.9	7.3	3.1	0.4	

Tabla 10. Respuestas de los padres de familia de **Bachillerato** en relación a las reuniones de padres de familia dirigidas por los Titulares de grupo.

REUNIONES DE PADRES DE FAMILIA					
Preguntas	SIEMPRE	CON FRECUENCIA	A VECES	NUNCA	Encuestados
1. Recepción anticipada	78	18	7	0	103



de avisos de reunión.					
2. Recepción anticipada de agenda de reunión.	64	22	12	5	103
3. Agilidad para la realización de la reunión.	90	12	1	0	103
4. Se enfocan en aspectos académicos y formativos.	92	8	3	0	103
5. Modera las intervenciones.	89	14	0	0	103
6. Inician puntualmente.	77	17	6	3	103
7. Escucha a los participantes y toman acuerdos conjuntos.	88	15	0	0	103
8. Utiliza medios como pintarrón o proyector.	84	14	5	0	103
9. La presentación personal del Titular es adecuada.	97	5	0	0	102
10. Considera necesarias las reuniones.	86	14	2	0	102
Promedio de frecuencia de respuestas	84.5	13.9	3.6	0.8	

Tabla 11. Respuestas de los padres de familia de **Secundaria** en relación a las reuniones de padres de familia dirigidas por los Titulares de grupo.

En relación a la frecuencia de respuestas presentadas en estas tablas existe una preponderancia en calificar positivamente cada una de las afirmaciones o preguntas que se presentan como acciones ideales para la realización y dirección de las reuniones de padres de familia por parte del Titular de grupo.

De las respuestas se percibe que 84% en ambas secciones han recibido con anticipación la convocatoria para las reuniones mensuales por parte del Titular, acción importante pues de ello depende el seguimiento y contacto personal con los padres de familia por parte de la Institución, para el diálogo, la aclaración de dudas, entrega de calificaciones y ser partícipes de los informes académicos y formativos grupales.

Aunque en Bachillerato hay un 16% que no recibe aviso de manera oportuna o no lo recibe definitivamente. Mientras que en secundaria el 7% afirma que a veces recibe anticipadamente el aviso. Será un aspecto que podría estudiarse posteriormente ¿cuál es el mejor medio de comunicación para los padres de familia de bachillerato y si es conveniente que haya reuniones para los fines marcados?

Además de indagar si los Titulares envían el aviso, se detectó si en el mismo se enuncian los aspectos o temas a tratar en las reuniones mensuales.

Descubriendo que el 86% en Bachillerato y 83% en Secundaria manifiestan que sí se enuncian los temas a tratar. Ha sido un aspecto trabajado durante el último ciclo escolar 2009-2010, que los padres de familia sepan de qué tratará la reunión, principalmente para medir sus participaciones en las mismas reuniones y para que se aboquen al objetivo planteado, evitando con ello alargarla más allá de una hora y también evitar tratar temas irrelevantes. Compete al Titular elaborar esta agenda de reunión, en este caso se detecta que se ha desarrollado en gran manera esta habilidad.

Respecto a quienes afirman que a veces o nunca se enuncian los temas a tratar valdría la pena indagar ¿qué tantos padres de familia, que a pesar de recibir la convocatoria para la reunión mensual, leen dicho aviso o atienden a su contenido con el debido cuidado?

Siendo representante de la Institución ante los padres de familia, el Titular dispone del espacio de reunión mensual para tratar asuntos formativos e informativos. Siendo un grupo de adultos a atender, las reuniones requieren de ciertas habilidades por parte de quien las dirige. Al respecto se descubrió que el 93% en Bachillerato y 99% en Secundaria opinan que los Titulares dirigen con agilidad las reuniones. Valdría la pena indagar el nivel de satisfacción y suficiencia por la información obtenida en dichas reuniones.

Si bien es cierto que las reuniones deben enfocarse en aspectos académicos y formativos, era necesario verificar dicho enfoque, descubriendo que el 98% en Bachillerato y 97% en Secundaria opinaron que sí están enfocadas a dichos aspectos.

En los grupos de padres de familia cuando hay reuniones es común que ellos intervengan de diferentes maneras y sin mucho orden, por lo que se requiere por parte del Titular la habilidad para moderar las intervenciones de los padres de familia. Se descubrió que el 98% en Bachillerato y el 100% en Secundaria opinaron que los Titulares dominan esta habilidad. Es un gran hallazgo, porque constituye parte del perfil del Titular dentro de los indicadores del liderazgo hacia los padres de familia.

Aspecto importante en todas las reuniones es la puntualidad, que por congruencia con el tono humano institucional debe guardarse celosamente, pues el tiempo es valioso para los padres de familia. Se detectó que el 93% en Bachillerato y 91% en Secundaria opinan que las reuniones inician

puntualmente. Lo cual refleja un gran logro, sin dejar de lado que el porcentaje restante no está satisfecho.

Una vez desarrollada la reunión resultó importante explorar si el Titular adopta actitudes y habilidades comunicativas para salvaguardar la buena relación con los padres de familia y no poner en riesgo la participación de los padres en la Institución y en la formación de sus hijos. De lo cual se detectó que el 98% en Bachillerato y el 100% en Secundaria opinan que cuando los Titulares dirigen las reuniones escuchan a los participantes y toman acuerdos de manera conjunta.

Además, se destaca el uso de un estilo participativo por parte de los Titulares; lo que significa que incluye a los participantes para la toma de acuerdos y consensos sobre diversos temas.

Es importante la utilización de diversos medios didácticos para hacer más interesantes y llevaderas las reuniones de padres de familia. Se encuentra que un 91% en Bachillerato y un 95% en Secundaria afirmaron que se utilizan dichos medios.

Se insiste en la buena presentación externa del personal, pues se tiene la creencia en la Institución de que portando una vestimenta formal, los padres de familia y alumnos tienen mayor respeto hacia el Titular de grupo; además que considerarse una vestimenta apropiada a la profesión educativa. En este aspecto en ambas secciones hubo una percepción general positiva. Valdría la pena indagar hasta qué punto esta creencia tiene algún fundamento psicológico o cultural para seguirla reforzando y convertirla tal vez en un elemento del proyecto formativo como tal.

Por último, respecto a la necesidad de seguir teniendo reuniones de padres de familia mensuales, los padres de familia en una mayoría significativa las consideraron necesarias. Es importante este hallazgo porque significa que los padres encuentran provechosos y valiosos estos encuentros, así entonces conviene que se sigan realizando.

En síntesis, las reuniones de padres de familia son consideradas por la Institución como un espacio privilegiado para dialogar con ellos, para que se enteren de lo que se realiza con sus hijos y el rumbo formativo que conviene

seguir, dado que los alumnos no sólo conviven en la escuela, sino que prolongan su amistad y contacto fuera de ella. La pertinencia de esta exploración es trascendente para la mejora profesional de la labor del Titular de grupo; ya que él representa directamente a la Institución frente a los padres de familia.

Se ha presentado, en términos generales, la apreciación que los padres de familia tienen en cuanto a la figura del Titular de grupo y de sus funciones respecto a los mismos papás es positiva. La gran mayoría está satisfecha por la labor ejercida, aunque hay aspectos que deben mejorarse, que a raíz de la información recabada en esta encuesta se sintetizan de la siguiente manera:

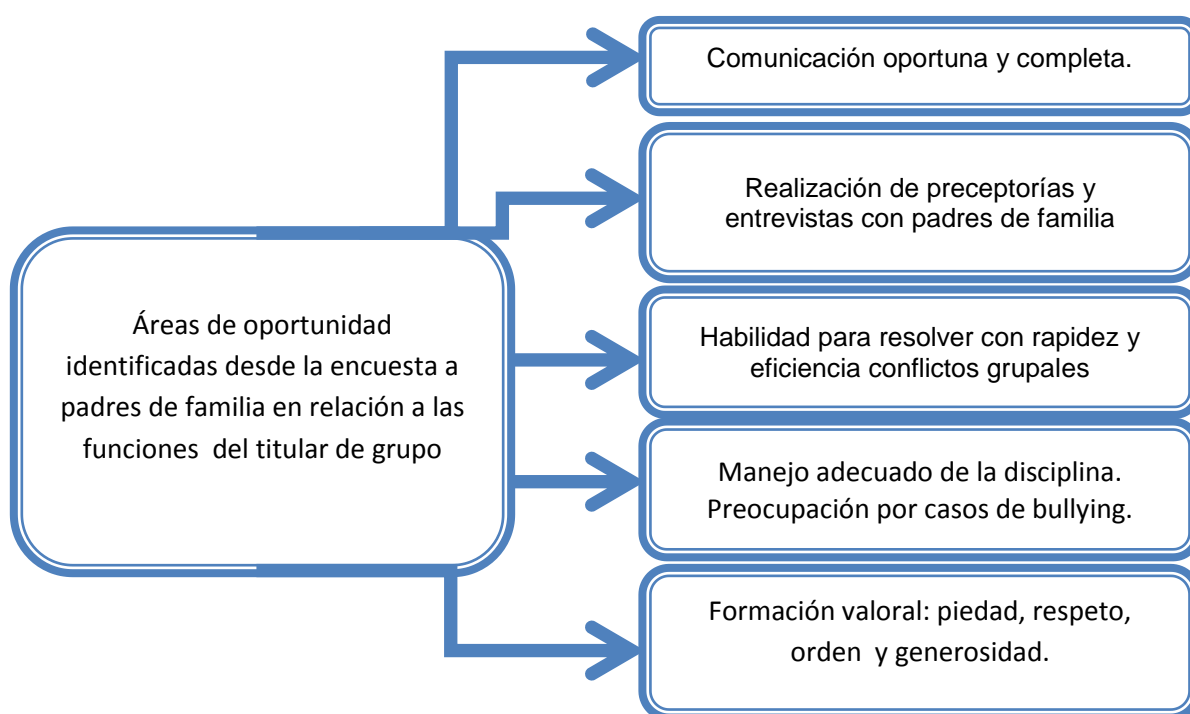


Gráfico 11. Áreas de oportunidad del Titular de grupo según la Encuesta de calidad en el servicio aplicada a padres de familia.

#### 4.2 Información recabada de la Encuesta a Alumnos.

Los datos recolectados están diferenciados por respuestas de alumnos de Bachillerato y respuestas de alumnos de Secundaria. En este orden serán presentados. Los datos relevantes recabados en esta encuesta se presentan en tablas sintéticas y gráficas, que ilustran la percepción de los alumnos respecto a la figura del Titular de grupo.

- Funciones del Titular de grupo.

- Estilos directivos de los Titulares de grupo.
- Perfil del Titular de grupo.

#### 4.2.1 Funciones de los Titulares de grupo.

El puesto de Titular de grupo conlleva una serie de funciones, mismas que aparecen en la tabla 10. Según las respuestas de los alumnos, han identificado más unas funciones que otras.

<b>FUNCIONES DEL TITULAR</b>	<b>Frecuencia de respuestas</b>
Registra asistencia	12
Revisa uniforme	12
Da clases	12
Envía reportes a los padres de familia	12
Entrevista a los padres de familia	11
Exige el cumplimiento de la normativa	11
Organiza actividades de piedad: Ángelus, Visita al Santísimo, etc.	11
Asesora a los alumnos sobre cómo enfrentar alguna situación con los maestros.	11
Da avisos al grupo	11
Orienta a los alumnos en aspectos académicos	11
Motiva a los alumnos a mejorar sus resultados académicos y personales.	11
Resuelve conflictos entre los alumnos	10
Hace reflexionar sobre temas importantes	10
Orienta a los alumnos en problemas de disciplina.	10
Ayuda a los alumnos en sus problemas personales.	10
Entrevista a los alumnos	9
Coordina a los maestros del grupo	9
Organiza convivencias grupales	9
Aplica sanciones disciplinarias	9
Reconoce y da a conocer los logros grupales.	9
Resuelve problemas grupales	9
Hace preceptorías	8
Establece metas grupales	8

Tabla 12. Frecuencia de respuestas de los alumnos de Bachillerato sobre las funciones del Titular de grupo.

<b>FUNCIONES DEL TITULAR</b>	<b>Frecuencia de respuestas</b>
Registra asistencia	24

Revisa uniforme	24
Da clases	24
Aplica sanciones disciplinarias	24
Resuelve conflictos entre los alumnos	24
Da avisos al grupo	24
Hace reflexionar sobre temas importantes	24
Establece metas grupales	23
Envía reportes a los padres de familia	22
Exige el cumplimiento de la normativa	21
Orienta a los alumnos en problemas de disciplina.	21
Organiza convivencias grupales	21
Asesora a los alumnos sobre cómo enfrentar alguna situación con los maestros.	21
Resuelve problemas grupales	21
Organiza actividades de piedad: Ángelus, Visita al Santísimo, etc.	20
Motiva a los alumnos a mejorar sus resultados académicos y personales.	20
Entrevista a los padres de familia	19
Orienta a los alumnos en aspectos académicos	19
Reconoce y da a conocer los logros grupales.	19
Entrevista a los alumnos	17
Coordina a los maestros del grupo	15
Ayuda a los alumnos en sus problemas personales.	13
Hace preceptorías	11
Nos ayuda a recuperar cosas	1
Orienta a los alumnos para que mejoren como personas	1
Es buen amigo y consejero	1
Deja ver una película y partidos del mundial	1
Convive con el grupo	1

Tabla 13. Frecuencia de respuestas de los alumnos de Secundaria sobre las funciones del Titular de grupo.

Las tablas 12 y 13 muestran la percepción que los alumnos de Bachillerato y Secundaria tienen respecto a las acciones o funciones del Titular de grupo en el acontecer cotidiano.

En ambas tablas se han ordenado las funciones de mayor a menor frecuencia en las respuestas de los alumnos.

Se observan algunas coincidencias: las funciones inmediatamente identificadas por los alumnos son las de tipo *normativas*; es decir, se relacionan

directamente con aspectos puntuales de la normativa de convivencia institucional que corresponde al Titular supervisar y asegurar su cumplimiento.

- En Bachillerato: Registro de asistencia, revisión de uniforme, docencia y envío de reportes a padres de familia, exige el cumplimiento de la normativa, da avisos al grupo.
- En Secundaria: Registro de asistencia, revisión de uniforme, docencia, aplicación de sanciones disciplinarias, resolución de conflictos entre alumnos y dar avisos al grupo.

Lo que puede inferirse de estas respuestas es que los alumnos en general identifican al Titular como una figura de autoridad normativa en la Institución, lo cual es relevante porque efectivamente el Titular de grupo es un medio eficaz para normar y formar la conducta de los alumnos.

En segundo orden, los alumnos identifican que el Titular tiene funciones relacionadas con el diálogo, aquellas que se relacionan con las habilidades personales y formativas, que requieren el contacto personal o grupal persiguiendo un fin menos normativo, sino más formativo, tales como: orientar a los alumnos en aspectos académicos, motiva a los alumnos a mejorar sus resultados académicos y personales, asesora a los alumnos cómo enfrentar alguna situación con los maestros, establece metas grupales y se hace reflexionar sobre temas importantes.

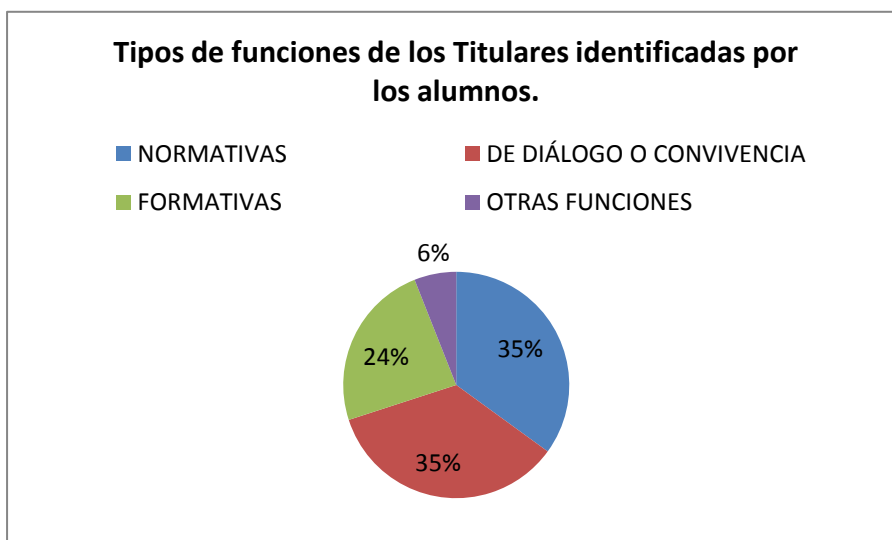
En tercer lugar los alumnos ubican menos al Titular de grupo como preceptor, como coordinador de los profesores de su grupo y como organizador de convivencias, así mismo poco han visto al Titular entrevistar a los padres de familia, como tampoco observan que reconozca y dé a conocer los logros grupales y entreviste a los alumnos.

Además, en el espacio en blanco, donde los alumnos podrían anotar qué otras funciones realiza su Titular, se encuentran: *nos ayuda a recuperar cosas, orienta a los alumnos para que mejoren como personas, es buen amigo y consejero, deja ver una película, deja ver partidos del mundial y convive con el grupo.*

Conocer estos datos ofrece elementos de mejora, porque todas y cada una de las funciones son importantes de ser realizadas por los Titulares de grupo,

según la experiencia en la dirección de los grupos escolares, porque están acorde con lo fines de la Institución.

A continuación se presentan gráficamente los tipos de funciones que realizan los Titulares, según las siguientes categorías: normativas, de diálogo o convivencia, las menos identificadas (formativas) y otras funciones (operativas).

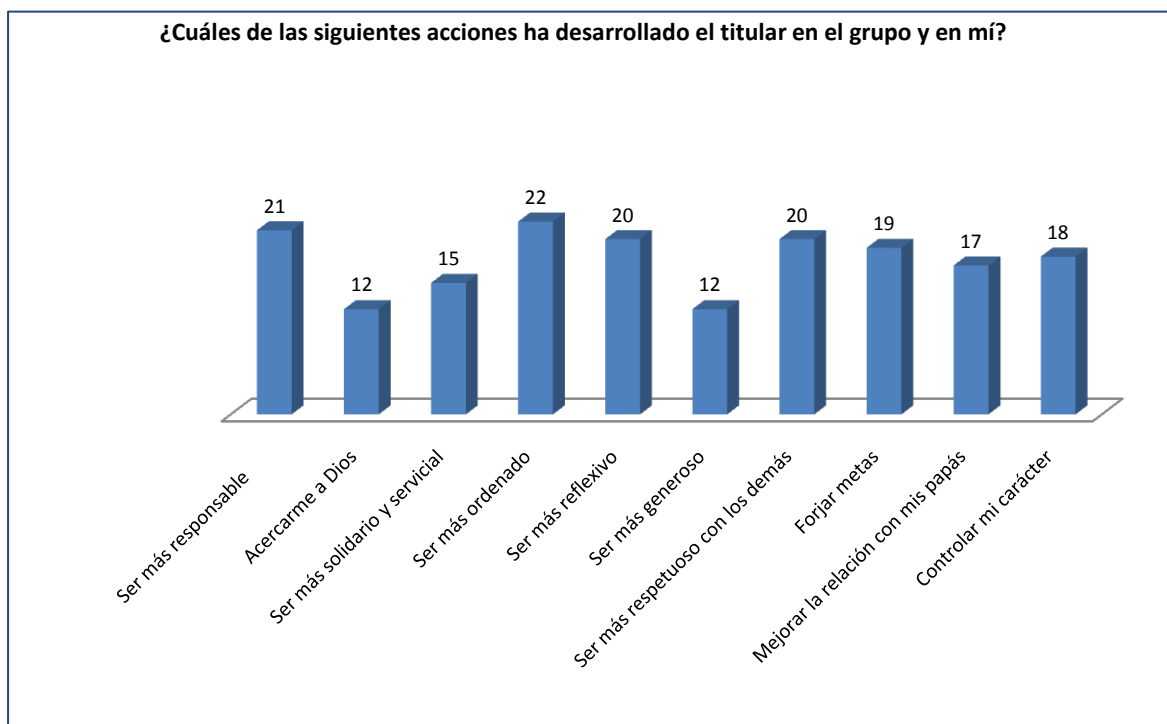


Gráfica 1. Funciones del Titular de grupo identificadas por los alumnos.

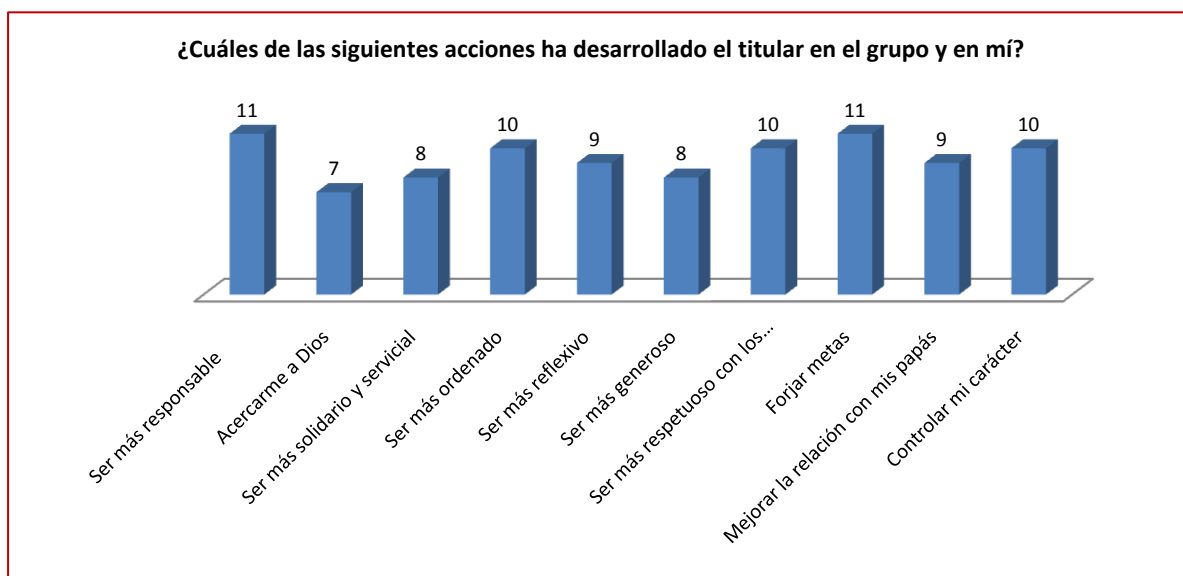
Se observa en esta gráfica que los alumnos identifican en el rol del Titular de grupo funciones de carácter normativo y aquellas en las que existe interacción para diferentes fines. Sin embargo, el 24% no identifica aquellas funciones preponderantemente formativas del Titular de grupo; aunque un 6% adicionan funciones que en inicialmente no le corresponden al Titular.

Aún cuando en la *gráfica 1* los alumnos identifican más las funciones normativas del Titular; en las *gráficas 2 y 3*, que se muestran a continuación, al cuestionar a los alumnos sobre funciones de tipo formativo que el Titular de grupo ha de realizar, hay un predominio de la responsabilidad, el orden, la reflexión, el respeto a los demás y forjar metas; aunque llama la atención que se insiste menos en la piedad y la generosidad, lo cual se relaciona con la visión de los padres de familia, pues demandan mayor énfasis en ambos valores. Sería interesante indagar si los Titulares de grupo están convenidos de estos valores y si tienen elementos para formarlos en los alumnos.





Gráfica 2. Respuestas sobre la formación valoral ofrecida por el titular de grupo a los alumnos de Bachillerato



Gráfica 3. Respuestas sobre la formación valoral ofrecida por el titular de grupo a los alumnos de Secundaria

#### 4.2.2 Estilo directivo de los Titulares de grupo.

El Titular de grupo es considerado realmente como un “*director de grupo*” debido a que las gestiones que realiza corresponden efectivamente a una serie de procesos directivos, tales como la planificación, la organización, la

ejecución, la organización, el seguimiento y control; aunque en una micro-organización.

Las siguientes tablas de información muestran la tendencia de estilos directivos, según los alumnos, que para efectos prácticos, se han determinado sólo tres: autoritario, democrático y *laissez fair*.

ESTILO DIRECTIVO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA DE RESPUESTAS EN SECUNDARIA		FRECUENCIA DE RESPUESTAS EN BACHILLERATO	
			%		%
AUTORITARIO	Da órdenes y espera que los alumnos obedezcan. Utiliza su autoridad para hacer que los alumnos hagan lo que él dice.				
	Quien cumple las órdenes es recompensado y quien no las cumple, es sancionado. No dialoga con los alumnos, ni los escucha, su palabra es la que cuenta.	<b>6</b>	25%	<b>4</b>	14%
DEMOCRÁTICO	Permite que los alumnos participen y colaboren en las decisiones y acciones del grupo. Toma en cuenta las opiniones de los alumnos. Dialoga y busca que todos actúen de forma ordenada.	<b>11</b>	46%	<b>21</b>	75%
LAISSER FAIR	No utiliza la autoridad ni su poder en el grupo. Ayuda poco a los alumnos. Se da cuenta de los problemas, pero no hace algo para resolverlos o hace muy	<b>7</b>	29%	<b>3</b>	11%

	<p>poco. Casi no controla la disciplina del grupo y deja que las cosas pasen sin que haya consecuencias tanto positivas como negativas.</p>
--	---

Tabla 14. Frecuencia de respuestas y porcentajes del apartado II de la Encuesta a alumnos en Secundaria y Bachillerato. Estilo Directivo de los Titulares de grupo.

Como se observa en la tabla anterior, en base a los tres estilos directivos presentados a los alumnos para identificarlos en sus Titulares de grupo, el 46% en Bachillerato y el 75% en Secundaria, identifican el estilo *democrático*. En segundo orden, en Bachillerato un 29% reconoce características de *laissez faire* algunos Titulares de grupo, mientras que en Secundaria corresponde al 11%. En tercer lugar un 25% en Bachillerato detecta rasgos de un estilo directivo autoritario, mientras que en Secundaria corresponde al 14%.

Por lo que respecta a las respuestas, hay muy poca diferencia entre el autoritario y *laissez fair* calificado por los alumnos de Bachillerato. Por la edad de los estudiantes en esta etapa de formación, podría esperarse un estilo que guarde equilibrio según los momentos o circunstancias durante el proceso formativo.

Siendo tan diversificados los estilos directivos en los Titulares, según lo observado por los mismos alumnos, se abre la posibilidad de analizar posteriormente de qué manera el estilo directivo influye en la formación que busca la Institución, es decir, cuál estilo favorece el acompañamiento y logro de resultados formativos y académicos de los estudiantes.

En los apartados VI y VII de la Encuesta a los alumnos se les pidió narrar una experiencia personal en la que el Titular de grupo haya actuado adecuadamente y otra en la que haya sucedido lo contrario. Siendo las respuestas tan variadas, se presenta a continuación una síntesis de las mismas en dos agrupaciones.

- El primer grupo corresponde a las experiencias de actuación adecuada por parte del Titular:

- Contribuye a que el grupo esté integrado y hace convivencias.
- Orienta en lo académico
- Apoya en situaciones personales, problemas.
- Pone orden, disciplina y respeto.
- Es justo
- Es comprensible
- El segundo grupo corresponde a las experiencias de actuación inadecuada por parte del Titular:
  - Obliga a hacer algo en contra de la propia voluntad.
  - Cuando sanciona injustamente.
  - Cuando no escucha razones.
  - Cuando promete y no cumple.
  - Cuando se molesta y exagera un hecho.
  - Cuando se deja llevar por rumores y no investiga.

En ambos grupos de respuestas resalta el tema de la *justicia*, como una actitud deseable en el Titular; así mismo, se confirma la valoración que los alumnos encuentran al apoyo personal y orientación académica que el Titular ofrece; en el mismo sentido la figura de autoridad contribuye a que haya disciplina y respeto.

Sin embargo, existe un reclamo al Titular por juzgar precipitadamente y por no controlar sus emociones. Sería interesante averiguar si este aspecto obedece a algún estilo directivo en concreto. En el caso del primer grupo se relaciona más con el estilo democrático; ya que permite que los alumnos participen, colaboren en las decisiones, dialoga y busca una actuación ordenada.

Mientras que en el segundo grupo aparecen rasgos más de tipo autoritario, pues son más comunes los imperativos, se aprovecha de la autoridad conferida para hacer que los alumnos obedezcan sin que haya diálogo de por medio, donde son sancionados los que no cumplen y compensados los que cumplen.

#### **4.2.3 Perfil del Titular de grupo.**

Para explorar el perfil del Titular de grupo desde la percepción de los estudiantes, se han seleccionado de la encuesta a alumnos los apartados III

(completar frases), IV (con qué Titular te identificas más y por qué) y el V (contesta sí o no).

Del apartado III en el que se presentaron a los alumnos frases para completar, éstas fueron expuestas en términos de deseo, de ideal en primera persona. De las respuestas se pueden deducir los siguientes rasgos del perfil del Titular.

1. Me gustaría que el Titular fuera más...				
FIRME	FLEXIBLE	CON AUTORIDAD	MEDIADOR	JUSTO
COMPENSIVO	SEGURO	SOCIABLE	RESPONSABLE	TOLERANTE
		PACIENTE		
2. No estoy de acuerdo con el Titular cuando es...				
AUTORITARIO	REGAÑÓN	GRITÓN	INTOLERANTE	INDIFERENTE
PRECIPITADO EN LOS JUICIOS	ABUSIVO	INJUSTO	EXAGERADO	CASTIGADOR
		ENOJÓN		
3. Creo que un Titular debería...				
SER COMPENSIVO	ESTABLECER REGLAS	SER EXIGENTE	AYUDAR A LOS ALUMNOS EN LO ACADÉMICO	SER JUSTO
CONVIVIR CON EL GRUPO	DEJAR DE PRESIONAR	AYUDAR EN LO PERSONAL	ASESOR DEL GRUPO	MANEJAR BIEN EL GRUPO
VIGILAR AL GRUPO	ATENDER A LOS ALUMNOS	ABIERTO	TRATAR BIEN A LOS ALUMNOS	ESCUCHAR LAS OPINIONES DE LOS DEMÁS
	SER MENOS ENOJÓN	SER MENOS ESTRICTO	SER MENOS GRITÓN	
4. Cuando el Titular habla conmigo me siento...				
EN CONFIANZA	ORIENTADO	RELAJADO	ESCUCHADO	NERVIOSO
ABURRIDO	ORGULLOSO DE ÉL	CON GANAS DE MEJORAR	COMO AMIGO	APOYADO
	NERVIOSO	ASUSTADO	SEGURO	
5. Si yo fuera Titular...				
SERÍA MÁS EXIGENTE	APLICARÍA EL ORDEN	NO REGAÑARÍA	NO GRITARÍA	VALORARÍA MÁS SU TRABAJO
AYUDARÍA A LOS ALUMNOS EN LO ACADÉMICO	NO SERÍA ESTRICTO	CONVIVIRÍA MÁS	ESCUCHARÍA MÁS A LOS ALUMNOS	NO SERÍA TAN ESTRICTO

Tabla 15. Síntesis de respuestas del apartado III de la encuesta a alumnos de Secundaria y Bachillerato.

Del apartado VIII de la Encuesta a Alumnos, tanto de Secundaria como de Bachillerato, se han extraído las razones que los alumnos exponen para identificarse más o menos con algunos Titulares de grupo de la sección. En la siguiente tabla se presenta una síntesis de las respuestas.

ME IDENTIFICO MÁS CON ESTE TITULAR PORQUE...		
PONE ORDEN	TE ORIENTA	RESUELVE PROBLEMAS
CONVIVE	ES TRANQUILO	DA SEGURIDAD Y CONFIANZA
ES CREATIVO	ES REFLEXIVO Y TE HACE REFLEXIONAR	ES RESPONSABLE
TE ESCUCHA	RESPECTA A TODOS	TIENE BUENA COMUNICACIÓN
TE COMPRENDE	DA BUENAS CLASES	NOS AYUDA A SER MEJORES
	ES AMIGABLE	

Tabla 16. Síntesis de las respuestas del apartado IV de la encuesta a alumnos.

Del apartado V de la encuesta a los alumnos, en el que se les instruyó a contestar sí o no a la pregunta *¿Cuáles de las siguientes acciones ha desarrollado el Titular en el grupo y en mí?* en base a un listado de acciones, la frecuencia de respuestas fue la siguiente:

<b>Acciones desarrolladas por el Titular en los alumnos</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
Ser más responsable	11	2
Forjar metas	11	2
Ser más ordenado	10	3
Ser más respetuoso con los demás	10	3
Controlar mi carácter	10	3
Ser más reflexivo	9	4
Mejorar la relación con mis papás	9	4
Ser más solidario y servicial	8	5
Ser más generoso	8	5
Acercarme a Dios	7	6

Tabla 17. Frecuencia de respuestas del apartado V de la encuesta a alumnos de Bachillerato.

<b>Acciones desarrolladas por el Titular en los alumnos</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
Ser más responsable	21	1
Acercarme a Dios	12	9
Ser más solidario y servicial	15	6
Ser más ordenado	22	0
Ser más reflexivo	20	1
Ser más generoso	12	9
Ser más respetuoso con los demás	20	1
Forjar metas	19	2
Mejorar la relación con mis papás	17	4
Controlar mi carácter	18	3

Tabla 18. Frecuencia de respuestas del apartado V de la encuesta a alumnos de Secundaria.

De las tablas anteriormente presentadas se infieren los siguientes rasgos deseables del perfil del Titular de grupo en términos de habilidades o conocimientos, considerando también estas áreas como oportunidad de mejora.



Gráfico 12. Rasgos ideales del perfil del Titular de grupo identificados por los alumnos.

Las expectativas de los alumnos respecto a los Titulares se ven manifiestas en las respuestas ofrecidas por ellos en esta encuesta, quedando también expuestas las necesidades de capacitación y desarrollo según el perfil profesional que se requiere para la generación de alumnos actual y acorde al contexto institucional.

Queda manifiesto también que los alumnos encuentran significado a las acciones del Titular que se relacionan con el desarrollo afectivo, demandando su cercanía, empatía, organización de actividades sociales, entre otras.

### 4.3 Información recabada de la Encuesta a Titulares de grupo.

La información recabada en la aplicación de esta encuesta a los Titulares de grupo se ha ordenado de la siguiente manera:

#### 4.3.1 Autoconcepto del puesto del Titular del grupo.

Según las respuestas recabadas en la encuesta, los Titulares de grupo consideran su puesto como:

- Una gran responsabilidad para acompañar el proceso académico y formativo del alumno.

- Un puesto que apoya a la Institución sirviendo de contacto con los alumnos, padres de familia y profesores.
- Un puesto que implica liderazgo personal.
- Un plus en el servicio que ofrece la Institución.

#### 4.3.2 Funciones del Titular de grupo. Carga de trabajo.

Los Titulares de grupo refieren realizar una serie de funciones, presentadas en la tabla 19, ubicadas en sombreado en las que coincidieron:

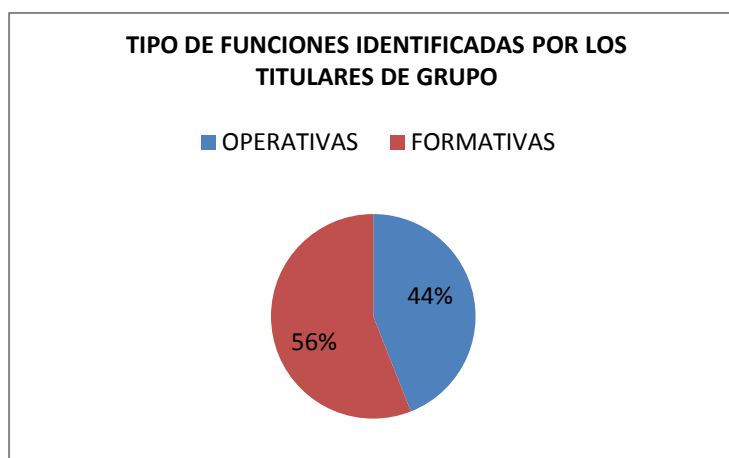
1	ATENCIÓN A ALUMNOS
2	REVISAR ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD DE ALUMNOS
3	DAR SEGUIMIENTO A LAS ACCIONES DE PIEDAD
4	ESTIMULAR EL ESTUDIO DE CADA ALUMNO
5	MEDIAR ENTRE ALUMNOS Y PROFESORES
6	PROPONER E IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE MEJORA ACADÉMICAS Y FORMATIVAS
7	CUIDAR LA DISCIPLINA DEL GRUPO Y DE CADA ALUMNO
8	SEGUIMIENTO AL RENDIMIENTO ACADÉMICO, ESPIRITUAL Y PSICOLÓGICO DE CADA ALUMNO
9	SERVIR DE ENLACE ENTRE PAPÁS, MAESTROS Y ADMINISTRATIVOS
10	AYUDAR AL GRUPO A QUE SE CONOZCAN ENTRE ELLOS, QUE SE RESPETEN Y LOGREN TENER BUENAS CALIFICACIONES
11	ESTAR PENDIENTES DE LAS NECESIDADES DE LOS PAPÁS.
12	ESTAR AL PENDIENTE DE LOS MAESTROS POR HORAS.
13	COMUNICADOS AL GRUPO Y A SUS PADRES
14	ENTREGA DE CALIFICACIONES, REPORTES ACADÉMICOS Y DISCIPLINARIOS
15	HACER PRECEPTORÍAS
16	CONVOCAR Y DIRIGIR JUNTAS DE PADRES DE FAMILIA (ENTREGA DE BOLETAS, INICIO DE CURSO...)
17	RECONOCER A LOS ALUMNOS QUE HACEN BIEN LAS COSAS
18	INSPECCIONAR SI LOS ALUMNOS CUMPLIERON CON EL UNIFORME COMPLETO, SI NO REGRESARLOS A CASA A QUE COMPLETEN
19	LLAMAR A PADRES DE FAMILIA PARA CONOCER LA CAUSA DE UNA FALTA INJUSTIFICADA
20	REALIZAR ENTREVISTAS CON PADRES DE FAMILIA, PARA CUESTIONES ACADÉMICAS EN RELACIÓN CON SUS HIJOS
21	ADMINISTRAR Y ARCHIVAR LA CARPETA DE CADA ALUMNO, RECABANDO BOLETAS DE CALIFICACIONES, REPORTES, JUSTIFICACIONES
22	ELABORAR PERMISOS PARA AUSENTARSE LOS ALUMNOS DE LA INSTITUCIÓN, POR CAUSAS MERAMENTE JUSTIFICADAS
23	PROPICIAR UN AMBIENTE DE CONVIVENCIA Y RESPETO, TRABAJAR CON ELLOS VALORES ACORDE A SU EDAD
24	REUNIONES CON PROFESORES Y PRECEPTORES CON EL FIN DE ESTABLECER OBJETIVOS Y CREAR ESTRATEGIAS DE TRABAJO ADECUADAS AL GRUPO
25	ENTREVISTAS CON PADRES DE FAMILIA

Tabla 19. Funciones del Titular de grupo referidas por los mismos Titulares.

Hay una coincidencia significativa con las funciones identificadas por los alumnos, al considerar un rol en el Titular más operativo-normativo que formativo, como se muestra en la *gráfica 4*. Este hallazgo es importante porque se descubre la necesidad de analizar este puesto en paralelo con el ideario institucional; además sería conveniente saber cuáles son las expectativas que



la Institución tiene respecto a esta figura. ¿Las funciones operativas del Titular contribuyen al logro de la Misión Institucional, son también formativas?



Gráfica 4. Tipos de funciones identificadas por los Titulares, según la pregunta 2 de la Encuesta a Titulares.

Ahora bien, ante este panorama de funciones, el 100% de los Titulares refieren que la carga de trabajo *“es pesada, demandante, excesiva”*, porque como afirma uno de ellos, en esta labor *“el trato con personas supone desgaste en todos los sentidos”* y como afirman otros: *“se vuelve carga cuando tienes que partirte en dos para atender tus clases y atender al grupo”*, *“realizas muchas actividades administrativas”*, *“los alumnos y papás te demandan tiempo constantemente aunado a la preparación de clases”*, *“estresante, por momentos me encanta”* *“en momentos se la cargan al Titular”*.

Estas respuestas reflejan una problemática que afecta el estado de ánimo de los Titulares de grupo; se ha convertido en un puesto demandante; cargado de responsabilidades. Sin embargo, pese a esta percepción, en el siguiente apartado hay un notorio contraste.

#### **4.3.3 Importancia del puesto del Titular de grupo en la Institución.**

Ante la pregunta ¿Consideras importante la función del Titular? Los mismos Titulares de grupo reconocen que su rol en la Institución contribuye a la operatividad del proceso educativo y formativo de los alumnos. Comentan: *“es esencial la función del Titular para asegurar la calidad en el servicio y satisfacer a los padres de familia, así como en el logro de objetivos del Colegio”*; *“es una de las partes fundamentales de la estructura del Colegio”*.

Con esta respuesta se infiere que conciben importante su puesto, ya que de ellos depende en gran medida la operatividad del Modelo Educativo y el logro formativo en alumnos y familias del Colegio.

#### **4.3.4 Entrenamiento o inducción para desempeñar el puesto de Titular de grupo.**

El 100% de los Titulares manifestaron no haber recibido una capacitación o entrenamiento formal para desempeñar su puesto. Así mismo, han comentado que el aprendizaje para desempeñar su puesto fue experiencial, imitando lo que otros Titulares (con mayor tiempo en la Institución) hacen. La inducción que recibieron fue sobre algunas funciones, en el trayecto atendían otras funciones según las necesidades.

Han sido el Coordinador y el Director de la Sección quienes han proporcionado información y breve inducción sobre este puesto. Aunque los Titulares reconocen haber recibido buen acompañamiento, asesorías, consejos, recomendaciones e indicaciones para tratar diversas situaciones grupales de alumnos, profesores y padres de familia. Sería importante ponderar la necesidad de generar e implementar un programa de inducción y capacitación para el desempeño del puesto y de qué manera se dé seguimiento por parte de Director y Coordinador.

#### **4.3.5 Percepción del Titular sobre la relación trabajo-compensación.**

Para los fines de este diagnóstico era importante saber cómo perciben los Titulares la relación entre lo que hacen en su rol laboral y lo que reciben de la Institución o de las personas a las que atienden, obteniendo la siguiente información.

El 100% de los Titulares manifiesta que lo que reciben económicamente en su sueldo y prestaciones no corresponde al desempeño ejercido en sus funciones dentro de la Institución. Esperan que la Institución reconozca su labor.

Al experimentar un trabajo demandante tanto por la Institución como de los alumnos y padres de familia, consideran que no es congruente con la percepción salarial, lo cual sin duda, repercute en la calidad del servicio.

Cabe realizar un estudio posterior para saber ¿de qué manera afecta a la Institución y a las personas o empleados una percepción salarial que no corresponde a la carga de trabajo a pesar de un ambiente laboral agradable?

Sin embargo, uno de ellos comenta: “*en cuanto al trato (respeto, cordialidad, etc.) sí hay correspondencia, aunque en lo económico no*”. Reconoce que el ambiente de trabajo es agradable, a pesar de no estar bien compensado económicamente.

Ahora bien, en otro grupo de respuestas ante la pregunta *¿Cuáles son las satisfacciones que tiene un Titular de grupo durante el ciclo escolar en la Institución?* Las coincidencias fueron las siguientes:

- Poder disfrutar los logros de los alumnos.
- La satisfacción que manifiestan los padres de familia.
- Poder contribuir en la educación de los alumnos.
- El apoyo personal de la dirección en el trabajo profesional y personal.
- Satisfacción personal, con Dios de haber hecho lo mejor posible las cosas.

La satisfacción personal a partir del trabajo realizado es uno de los hallazgos interesantes según las respuestas emitidas, ya que en ella reside el sentido de este puesto, valen la pena porque recompensa al Titular en la parte afectiva y se convierte en motivo para continuar su labor diariamente. Cuidar este aspecto, ser sensible a él, será definitivo para salvaguardar la salud mental de los Titulares.

#### **4.3.6 Habilidades del Titular de grupo.**

A la pregunta *¿Cuáles son las habilidades más importantes que debería tener un Titular de grupo?* Las respuestas coinciden en las siguientes habilidades:

- Liderazgo
- Integridad-congruencia de vida
- Habilidad en las relaciones humanas
- Habilidad en el manejo de adolescentes
- Habilidad para el manejo de las propias emociones

- Habilidad para el manejo de la crisis y de los conflictos
- Creatividad
- Habilidad estratégica
- Sentido común
- Habilidad para el manejo de la TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación).

Desde la visión del mismo Titular de grupo este hallazgo resulta importante, dadas las tareas cotidianas que él mismo atiende en la Institución y para poder delinear un perfil profesional integral.

#### **4.3.7 Dificultades del puesto de Titular de grupo.**

Los Titulares de grupo coinciden en las siguientes dificultades o limitaciones para poder desempeñar efectivamente sus funciones:

- Falta de compromiso de los padres en la formación de sus hijos.
- Escasez de recursos materiales.
- Funciones extraordinarias añadidas al puesto.
- Falta de liderazgo ante los grupos.
- Resolver problemas generados por otros.
- Falta de apoyo y consistencia entre lo que se establece en la normativa y lo que se decide.
- Ambiente hostil entre los alumnos: “llevaderas” e incumplimiento de tareas.

#### **4.3.8 Conocimiento de las expectativas de la Institución en relación al Titular de grupo.**

A las preguntas *¿Qué consideras que la Institución espera de ti en tu puesto de Titular de grupo? ¿Tienes claros los objetivos y metas institucionales? ¿De qué manera contribuyes a conseguirlos?* Contestaron lo siguiente:

- Espera resultados formativos en mis alumnos y en mí.
- Responsabilidad, honestidad, respeto, disposición y congruencia.
- Alcanzar las metas, objetivos y proyectos institucionales.
- Congruencia con la filosofía institucional.

El 100% de los Titulares manifestó tener claridad en los objetivos institucionales. La manera en que contribuyen a lograrlos consiste en:

- Con el trabajo de calidad hacia alumnos y padres de familia.
- Aportando conocimientos y experiencia en el trato y servicio a alumnos y padres de familia.
- Aprovechando los medios de capacitación o formación que me ofrecen.
- Innovando, proponiendo, dando más de lo que me piden aunque no haya suficientes recursos.
- Haciendo equipo.

De esta información se destaca que hay un conocimiento general de las expectativas; aunque no es específico ni detallado.

En otra de las preguntas planteadas en el cuestionario se explora la claridad que tienen sobre lo que pretende el Colegio hacer desde los Titulares de grupo, a lo que respondieron:

- Preceptoría.
- Preparación constante.
- Atención personalizada.
- Valores y virtudes.
- Convivencia.
- Crecimiento como persona.
- Formación Integral de padres y alumnos.
- Disciplina.
- Espiritualidad Opus Dei.
- Buen nivel académico.
- Formar alumnos productivos con sentido cristiano.
- Ayudar a los padres de familia en la misión de educar a los hijos.

Dada la diversidad de las respuestas, es evidente que aunque se enuncian objetivos institucionales, no se hace de manera completa. Es preciso entonces que los Titulares sean capaces de enunciar y vivir con claridad y de manera completa la Misión Institucional, fuente y culmen de cualquier labor emprendida en el Colegio.

#### **4.3.9 Percepción del Titular de grupo sobre el acompañamiento y dirección de su desempeño profesional en la Institución.**

La organización institucional ha dispuesto a un Coordinador Académico y a un Director para acompañar y dar seguimiento a los Titulares de grupo, siendo el primero quien tiene la responsabilidad inmediata. En torno a las pregunta *¿recibes algún acompañamiento o seguimiento en tu labor de Titular? ¿De quién? ¿Qué tipo de acompañamiento?*, se pretendía indagar primeramente si los Titulares reconocían este acompañamiento y una vez reconocido saber sus características, a lo que respondieron lo siguiente:

El 100% de los Titulares asintieron que reciben acompañamiento personal y profesional.

- Tres de ellos manifestaron recibir acompañamiento de los mismos compañeros y del Coordinador Académico.
- Los otros cuatro dijeron que por parte del Coordinador Académico y del Director.
- Sólo uno de ellos afirmó que lo recibe a través de las reuniones semanales entre Titulares.

De las características del acompañamiento comentaron:

- Apertura de los directivos para la toma de decisiones.
- Por medio de la capacitación.
- Mediante despachos personales.
- En las reuniones semanales.
- Mediante una comunicación efectiva.
- Hay cercanía y apoyo.
- Se hace con tono humano y cordial.

Por estas respuestas se observa que los Titulares de grupo son acompañados por sus superiores, aunque valdría la pena manifestarles que tanto la evaluación de desempeño semestral como los despachos personas son formas de acompañamiento.

De la manera como se acompaña reconocen algunas prácticas de acompañamiento usuales en la Institución, que obedecen sin duda a un estilo

directivo determinado y a una filosofía institucional específica; resaltando el factor humano como una nota característica del acompañamiento.

En cuanto al estilo directivo del Director y de los Coordinadores Académicos de las secciones se han expresado así:

- Su estilo favorece la negociación, el diálogo y el trabajo en equipo.
- Son abiertos en la toma de decisiones.
- Se preocupan por brindarnos capacitación.
- Son muy organizados en las reuniones.
- Su trato es cordial y directo en las entrevistas personales.

No se identifica en estas respuestas un estilo directivo autoritario, ni *laissez fair*, sino un estilo abierto, participativo ¿será el estilo directivo adecuado para este grupo de Titulares de grupo?

#### **4.3.10 Necesidades de los Titulares de grupo.**

Aunque en los apartados anteriores subyacen ciertas necesidades de los Titulares de grupo, se cuestionó de manera directa este aspecto a través del instrumento aplicado, obteniendo la siguiente información:

- Mejor salario, más estímulos y mejores prestaciones.
- Análisis de las funciones de trabajo, para orientar de manera efectiva los esfuerzos personales e institucionales.
- Inducción al puesto de Titular de grupo.
- Reconocimiento por el desempeño profesional.
- Capacitación especial para las nuevas problemáticas educativas en el aula.
- Respeto a las decisiones que toman los Titulares.
- Menos burocracia para obtener recursos didácticos.

Es evidente en estas necesidades expuestas por los Titulares que, hay disposición para el trabajo planteado; sin embargo, no existen las mejores condiciones para realizarlo; demandan un mejor trato humano, mayor autonomía, más recursos que incidan directamente en su calidad de vida.

#### **4.3.11 Características del grupo de Titulares.**

Los Titulares vistos como un consejo o colegiado tienen en sí características propias, que según sus apreciaciones son:

- 6 de 7 afirman que existe unidad en la forma de pensar y actuar.
- 1 de ellos afirma que ocasionalmente no hay unidad, porque algunos Titulares usan criterios distintos para una misma actividad o función.
- En general, consideran que es un equipo consolidado, dispuesto al trabajo y al cambio.
- Es un equipo que persigue los mismos objetivos.

De la información descrita hasta ahora, recabada del cuestionario aplicado a los Titulares de grupo se destacan los siguientes elementos:

- Los Titulares de grupo consideran fundamental el puesto en la Institución.
- Conciben su puesto como una gran responsabilidad en el desarrollo académico y formativo de los alumnos; aunque atienden más las funciones meramente operativas y normativas antes que las formativas.
- Consideran que el puesto de Titular de grupo es demandante, con una carga excesiva de trabajo, lo que demerita su estado de ánimo.
- No han recibido una inducción o entrenamiento formal, han aprendido por imitación, por sugerencias de los mismos colegas o por recomendaciones generales del Director y de los Coordinadores Académicos.
- Perciben que no hay una correspondencia equilibrada entre sus percepciones económicas y las tareas o funciones que realizan; su sueldo es inferior a las responsabilidades del puesto. Aunque el trato que reciben y el ambiente de trabajo es agradable.
- Las mayores satisfacciones personales que trae consigo ser Titular de grupo son las relacionadas con los logros de los alumnos, el agradecimiento de los padres de familia y el reto de mejorar profesionalmente el trabajo realizado.
- Identificaron en ellos mismos habilidades y actitudes que corresponden al perfil del Titular, sobresaliendo el liderazgo, la congruencia de vida, el



manejo de las emociones; habilidades para la comunicación, la atención personal y solución de conflictos en grupos de adolescentes.

- Sus principales dificultades radican en factores externos como: falta de compromiso de los padres de familia para la formación de sus hijos, falta de recursos materiales, inconsistencia en la aplicación de la normatividad; y en factores personales o profesionales como: falta de liderazgo, falta de disposición para apoyar a los demás en la solución de problemas.
- Dijeron tener claridad en los objetivos que se persiguen en la Institución y en las expectativas que ésta tiene hacia los Titulares de grupo; sin embargo, hubo una diversidad de respuestas que denotan una visión incompleta de lo que se espera de ellos.
- Afirman contribuir con la Institución en la consecución de los objetivos mediante el trabajo de calidad, experiencia, conocimientos, innovación, formándose y haciendo labor de equipo.
- Reciben acompañamiento del Director y de los Coordinadores Académicos, aunque ha sido significativo el acompañamiento de los Titulares con más experiencia. El acompañamiento que reciben es abierto, cordial; se refuerza mediante la capacitación, despachos personales y reuniones semanales.
- Consideran que el estilo directivo de sus superiores favorece la negociación, el diálogo y el trabajo en equipo.
- Sus principales necesidades son económicas (mejor ingreso), le siguen las de carácter organizacional respecto a la carga de trabajo y capacitación para el puesto; por último, las de carácter afectivo como el reconocimiento al buen desempeño.
- El grupo de Titulares en general trabaja de manera unificada, en equipo, hacia objetivos determinados.

De las respuestas a esta Encuesta a Titulares de grupo se identificaron las siguientes áreas de oportunidad para ser consideradas en un posible proyecto de intervención:

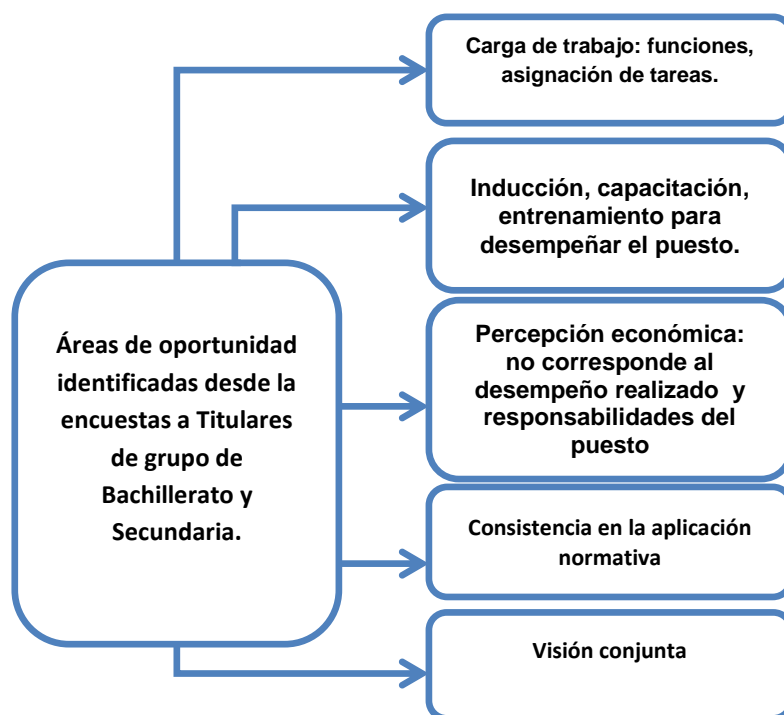


Gráfico 13. Áreas de oportunidad del Titular de grupo según la Encuesta aplicada a los Titulares de grupo de Bachillerato y Secundaria.

Se descubre en estos resultados que la labor del Titular implica funciones operativas y formativas, siendo las primeras las de mayor frecuencia; cuando las formativas son las más importantes en la Institución.

Hay un reclamo insistente de los Titulares hacia la carga de trabajo, resulta demandante, desgastante y mal recompensada; pues los ingresos percibidos no corresponden con las tareas o funciones ejercidas, aunque obtienen incentivos afectivos de parte de alumnos y padres de familia; la Institución queda a deber en este sentido. Además de la deficiente preparación que existe para desempeñar sus funciones.

También se percibe que aunque hay un grupo de trabajo identificado con la Institución, que tiene comportamientos solidarios entre los miembros, no hay una visión conjunta al momento de aplicar la norma en cada uno de los grupos.

#### **4.4 Información recabada de las Entrevistas a Coordinadores Académicos.**

A continuación se presenta la información recabada de las entrevistas hechas a los Coordinadores Académicos de Secundaria y Bachillerato, quienes fungen como jefes inmediatos de los Titulares de grupo. La siguiente matriz contiene 19 aspectos tratados en la entrevista en la primera columna y en las dos

columnas posteriores las concordancias y discordancias entre ambos Coordinadores respecto a los aspectos cuestionados.

ASPECTOS TRATADOS	CONCORDARON	DISCORDARON
Concepción de la figura del Titular de grupo	Es el director líder del grupo encargado de varias áreas de gestión con alumnos, padres de familia y profesores.	
Necesidad del puesto de Titular de grupo	Es necesario para la continuidad del proyecto formativo. La escuela está hecha para que exista el Titular de grupo.	
Principales áreas de gestión del Titular de grupo	Seguimiento académico y formativo de los alumnos.	Encargado de la disciplina, de atender a los padres de familia.
Principales habilidades que debe poseer el Titular de grupo	Liderazgo, creatividad, conocimiento sobre procesos académicos de adolescentes.	Conocimiento sobre pedagogía, atención al cliente, gestión de grupos, lealtad, ejemplaridad, formación.
Diferencia de perfil del Titular según nivel escolar	Hay habilidades comunes, aunque según el nivel escolar las diferencias son más bien de tipo cualitativo.	
Rango de edad para ser Titular de secundaria o bachillerato	Lo más cercanos a la edad de los alumnos, aunque con conocimientos y experiencia acorde a las exigencias actuales.	De 25 a 40 años Máximo 50 años
Número de alumnos posibles de atender para alcanzar objetivos institucionales	Criterio: calidad en la atención personalizada.	40 60
Carga de trabajo de los Titulares de grupo	Es adecuada. Ocasionalmente se vuelve pesada.	
Principios laborales del grupo de Titulares como equipo	Colegialidad, compromiso profesional,	Compromiso, evaluación, servicio. Puntualidad, trabajo bien hecho, apoyo mutuo, comunicación.
Estilo directivo de los Coordinadores académicos	Democrático, de participación.	Dependiendo del momento y de las circunstancias: democrático o autoritario.
Percepción salarial del Titular de grupo respecto a docentes comunes	Sí debe percibir más el Titular que los docentes comunes, por el tipo de responsabilidades.	
Necesidad de capacitación para ser Titular de grupo	Es necesaria una capacitación de manera sistemática tanto en aspectos teóricos como prácticos.	
Problemáticas que enfrentan los Titulares de grupo	Atención a padres de familia problemáticos. Herramientas para la gestión de grupos.	Falta de liderazgo. Atención a alumnos con necesidades educativas especiales. Atención al cliente. Atención a padres de familia, orientación familiar.
Áreas de oportunidad de la labor del Titular de grupo	Desarrollo de habilidades directivas.	Aprender a dar un servicio de calidad. Sistema definido para la gestión del Titular. Herramientas para la planificación.

Necesidades de los Titulares de grupo	Descargar el trabajo asignado. Mayor ingreso salarial.	Un trabajo mejor organizado desde el inicio del ciclo escolar.
Inducción ofrecida por los coordinadores académicos a los Titulares grupo	Ha habido, pero no de manera sistemática ni formal.	
Áreas en las que los Titulares de grupo requieren capacitación	Capacitación para desempeñar bien el puesto de Titular de grupo.	Manejo de la entrevista, temas pedagógicos de vanguardia, necesidades educativas especiales.
Dificultades para coordinar a los Titulares de grupo		Resistencia. Falta de compromiso. Temor a cómo actuar como coordinador.
Expectativas de los Coordinadores sobre los Titulares de grupo	Apoyo para conseguir las metas. Formar equipo.	Calidad en lo que hacen, actitud de servicio, apropiación de la filosofía institucional.

Tabla 20. Concordancias y discordancias de la información recaba en la entrevista a Coordinadores académicos de Bachillerato y Secundaria.

En relación a la información recabada y que se muestra en la tabla 20, los Coordinadores Académicos:

- Conciben al Titular como responsable de grupo, con funciones directivas en los procesos formativos entre padres de familia, alumnos y docentes.
- Consideran necesario e importante el puesto del Titular de grupo para operar el proyecto educativo del Colegio.
- Identifican el seguimiento académico y formativo de los alumnos, el trato con padres de familia y profesores como las grandes áreas de gestión del Titular.
- El liderazgo, los conocimientos psicopedagógicos para la atención del adolescente, la gestión de grupo y la atención al cliente como las principales habilidades que debería tener el Titular.
- El Titular de grupo podría desempeñarse en cualquier nivel escolar, siempre y cuando conozca el desarrollo evolutivo y domine los aspectos psicopedagógicos para la edad de los alumnos.
- Piensan que es deseable que los Titulares de Bachillerato y Secundaria sean de una edad mínimo de 25 y no mayor a 50 años, con experiencia en el trato con adolescentes y preparación profesional pedagógica.
- Ambos consideran que la carga de trabajo es adecuada, aunque sólo en algunos momentos es pesada.

- Colegialidad, compromiso, servicio, apoyo mutuo, son los más importantes principios que rigen el trabajo de los Titulares como grupo.
- Utilizan más el estilo democrático y participativo en la gestión directiva.
- Consideran que los Titulares de grupo deben percibir mayor ingreso salarial que los demás docentes.
- Creen que es necesaria una capacitación específica y sistemática para poder desempeñar el puesto de Titular de grupo.
- Detectan como principales áreas de oportunidad en el Titular: el aprendizaje de herramientas para atender con mayor calidad a los clientes, tener un sistema para la gestión del Titular, además de contar con habilidades directivas.
- Identifican como necesidades: descargar las tareas o funciones de los Titulares de grupo, organizar mejor el trabajo escolar y mejorar el ingreso salarial.
- Refieren que no han dado una inducción a los Titulares para desempeñar su puesto, sino que ha sido informal y asistemática.
- Las principales dificultades que han enfrentado para coordinar a los Titulares de grupo son: la resistencia, la falta de compromiso de algunos y el propio temor a equivocarse o a no ser aceptados.
- Esperan que los Titulares de grupo apoyen a conseguir resultados, realicen una labor de equipo, hagan su trabajo con calidad orientado hacia el servicio y se apropien de la filosofía institucional.

A partir de esta información, a manera de síntesis se identifican en el siguiente esquema, las principales áreas de oportunidad para ser intervenidas y solucionadas.

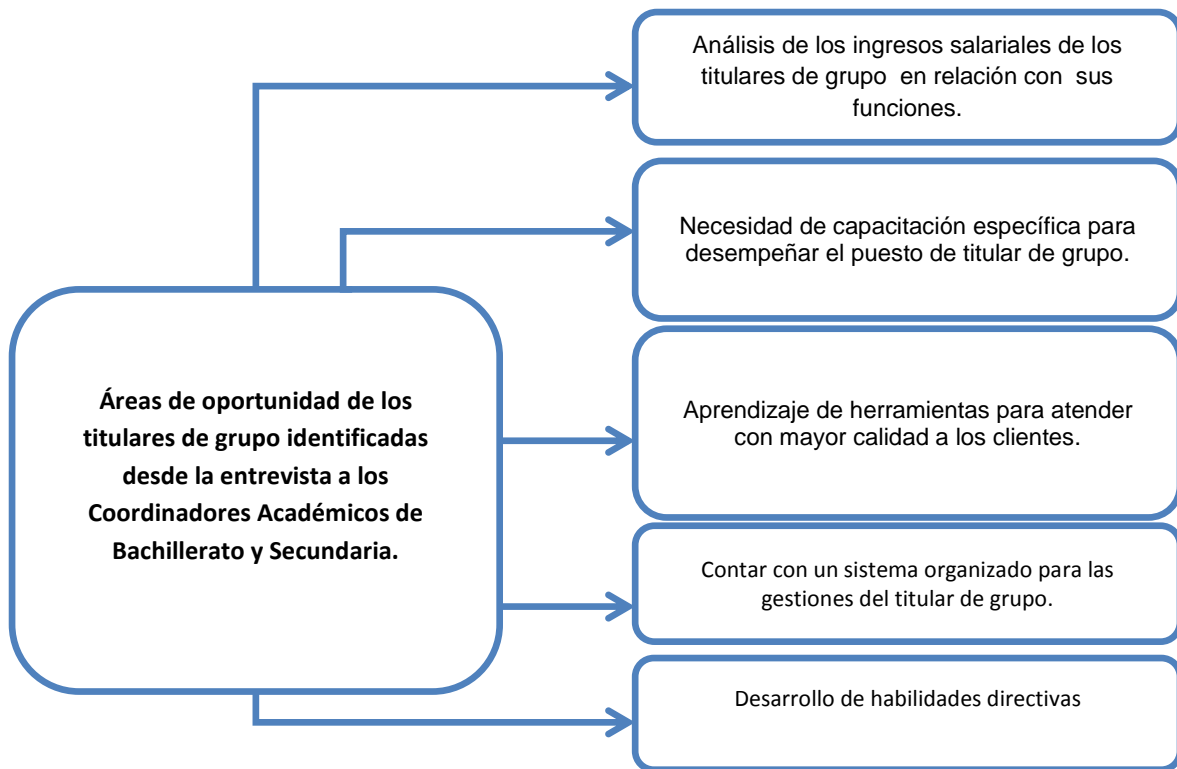


Grafico 14. Áreas de oportunidad de los Titulares de grupo, según los Coordinadores Académicos de Bachillerato y Secundaria.

La percepción de los Coordinadores no difiere sustancialmente de la expuesta por los Titulares de grupo. También consideran que la percepción salarial no corresponde a la carga de trabajo. Aceptan la deficiente capacitación e inducción a los Titulares para desempeñar su puesto. Consideran que es preciso proveer herramientas a los Titulares para que atiendan mejor a los padres de familia.

Proponen una capacitación en el desarrollo de habilidades directivas para el Titular de grupo, así como un sistema de organización que ayude a la gestión de sus funciones.

## 5. Resultados.

Como cierre de este diagnóstico se presentan los resultados, que servirán como referente para contrastar, comparar y evaluar los cambios que llegarán a producirse una vez implementada la intervención. Deben ser los resultados, aspectos fundamentales para diseñar la intervención y formular indicadores de logro.

**De acuerdo a la información recabada, sistematizada y analizada se destacan los siguientes resultados:**

En general, los padres de familia califican positivamente el servicio que los Titulares de grupo ofrecen al ser atendidos de manera cotidiana por ellos a lo largo del ciclo escolar. Aunque no están satisfechos por el servicio de preceptoría dado que, el 27% en Bachillerato y 40% en Secundaria lo califican negativamente, función importante del Titular de grupo.

El 21% de los padres de familia en Bachillerato y el 20% en Secundaria no están satisfechos con el manejo de la disciplina en la Institución, una de las principales funciones del Titular de grupo.

El 25% de los padres de familia no han notado avance formativo en su hijo, que aunque es responsabilidad primigenia de los padres, la Institución por medio del Titular de grupo tiene esa gran encomienda.

El 29% de los padres de familia de Bachillerato y el 11% en Secundaria afirmaron no haber sido entrevistados personalmente por el Titular de grupo, aspecto fundamental prometido por la Institución y no llevado a cabo.

El 34% de los padres de familia en Bachillerato y 17% en Secundaria aseveraron no conocer los aspectos a tratar en las reuniones de padres de familia; detalle importante en el afán de ofrecer un servicio de calidad.

De los alumnos encuestados el 35% identifica como funciones principales del Titular las normativas, mientras que otro 35% identifica las formativas; hay un 30% que identifica otro tipo de funciones que no son normativas ni formativas, sino secundarias como *ayudarles a encontrar sus cosas perdidas*.

Los alumnos de Bachillerato encuestados en un 29% y 25% consideran que el estilo directivo de su Titular es *laissez fair* y autoritario respectivamente, lo cual no ha favorecido una adecuada atención en los alumnos de esta edad, aspecto que se confirma con las experiencias narradas por los alumnos en las que el Titular ha actuado de manera inadecuada, especialmente cuando *sancionan de manera injusta, cuando no escuchan razones, cuando exageran y se molestan o se dejan llevar por rumores y no investigan; así también cuando juzgan de manera precipitada*.

Según la encuesta a los alumnos sería deseable que los Titulares de grupo: fueran hábiles en el manejo de la autoridad, en el manejo de conflictos, en la comunicación, en la solución de problemas, en el seguimiento personal, en el trato con adolescentes, en la socialización, en el manejo de grupos; que fueran líderes, que controlen sus emociones y sepan orientar a los alumnos en lo académico y en los aspectos personales. Estas mismas habilidades fueron identificadas por los Titulares de grupo y por los Coordinadores Académicos, sólo agregando por parte de éstos últimos las habilidades directivas y el manejo de la TIC (Tecnologías de Información y de la Comunicación).

Los Titulares de grupo encuestados tienen un concepto común del puesto, como una gran responsabilidad para desarrollar procesos formativos en los alumnos, piezas fundamentales para la operación académica del Colegio. Esta concepción coincide con la de los Coordinadores Académicos.

Las funciones referidas por los Titulares coinciden con las identificadas por los alumnos; y al igual que los alumnos, los Titulares priorizan las funciones operativas-normativas, antes que las formativas y de seguimiento.

El 100% de los Titulares de grupo ha considerado su puesto laboral como estresante, demandante, desgastante y cargado de funciones administrativas. Aunque también el 100% manifiesta sentirse satisfecho por su trabajo; no coincide con la visión de los Coordinadores Académicos, quienes más bien dicen que la carga asignada es la adecuada, sólo en ocasiones es demandante.

Ninguno de los Titulares de grupo está conforme con el sueldo que perciben, dicen que no corresponde con las múltiples responsabilidades asignadas; es la misma percepción la de los Coordinadores Académicos, quienes de manera frecuente han escuchado esta necesidad de los Titulares de grupo.

Sin embargo, los Titulares de grupo han recibido satisfacciones y otro tipo de compensaciones al ver los logros de sus alumnos, agradecimientos de los papás y un trato respetuoso, cordial y cercano del director de sección y su coordinador.

El 100% de los Titulares de grupo considera que su puesto es fundamental en la Institución, también los Coordinadores Académicos coinciden en esta



apreciación; especialmente para la operación del proyecto académico y formativo de la Institución.

Ninguno de los Titulares recibió una inducción o entrenamiento formal para desempeñar su puesto, lo han aprendido a ejercer mediante la imitación o la experiencia continua; los Coordinadores Académicos reconocen que no ha habido una inducción formal, aunque refirieron dar indicaciones generales, asesorías, acompañamiento durante el ciclo; es decir, no los dejan solos.

Aunque el 100% de los Titulares ha manifestado tener claridad en lo que la Institución persigue y en lo que se espera de ellos; sus respuestas confirmaron que no hay una visión conjunta, tampoco compartida con el Director y los Coordinadores, dado que todos aludieron a aspectos diversos y dispersos; incompletos respecto a la Misión Institucional.

El 100% de los Titulares manifestó recibir algún tipo de acompañamiento en lo profesional y en lo personal; aunque el 50% de ellos aprecia el acompañamiento recibido por parte de los mismos compañeros, mientras que el otro 50% valora el recibido por parte de los Coordinadores y del Director de sección. Sin embargo, los Coordinadores Académicos refirieron hacer el acompañamiento de manera cotidiana en despachos personales, mediante la cercanía y las reuniones semanales.

El acompañamiento reconocido por los Titulares de grupo es considerado abierto, cercano, cordial, de apoyo; lo cual coincide con las respuestas de los Coordinadores al afirmar que su estilo directivo es de tipo democrático, participativo, les toman en cuenta en las decisiones y acuerdos.

Las principales necesidades de los Titulares de grupo se relacionan con aspectos económicos, como la mejora del salario; de aspectos materiales, como los recursos didácticos; los de carácter organizacional, como reducir la carga de trabajo, la inducción y la capacitación; los de tipo afectivo, como el reconocimiento y el respeto a sus decisiones. Coincide con las necesidades observadas por los Coordinadores Académicos, aunque faltaría agregar la de *sistematizar el trabajo del titular de grupo desde la inducción, hasta la evaluación del desempeño.*

El grupo de trabajo de Titulares se rige bajo principios de colegialidad, trabajo en equipo, apoyo mutuo, responsabilidad y con criterios unificados. Concuera con la percepción de los Coordinadores Académicos, agregando solamente *el compromiso, la responsabilidad, la disposición y el espíritu de servicio.*

Con base en estos resultados del Diagnóstico, la situación problema presenta las siguientes características:

- Existe la necesidad de analizar y reorganizar las tareas o funciones del titular de grupo, de tal suerte que se enfoquen más a las de carácter formativo antes que a las meramente operativas-normativas
- Respecto al estilo directivo de los Titulares de grupo, especialmente en Bachillerato resulta necesario un estudio detenido para que no incida negativamente en el desarrollo formativo de los alumnos.
- Es una gran oportunidad para analizar el sueldo de los Titulares de grupo, ya que se ha puesto de manifiesto que es insuficiente para satisfacer sus necesidades personales y familiares, además de no estar acorde a las responsabilidades que se les han asignado.
- Existe la necesidad de generar entre los Titulares de grupo una visión conjunta, los Coordinadores Académicos y la misma Institución.
- No existe un sistema de gestión para el titular de grupo. El trabajo del titular de grupo se realiza de manera empírica, no estructurado ni fundamentado.
- La Institución no cuenta con un modelo de gestión para el titular de grupo, por tanto, tampoco existe un manual de inducción para este puesto, ni hay un manual de operación específico.

Esta situación problema está condicionada por variables de carácter institucional como:

- La carencia de un manual de organización y de operación específico para el titular de grupo.
- Un presupuesto para compensar de manera justa las necesidades económicas de los Titulares de grupo.
- La carencia de un modelo de gestión para el titular de grupo, que le permita tener claridad, eficacia y eficiencia en sus funciones.

- Las expectativas que la Institución tiene para los Titulares de grupo superan su capacidad.
- La carencia de recursos materiales y humanos para atender los objetivos institucionales mediante esta figura.
- El factor *familia*, que no siempre se involucra en los procesos formativos y Académicos de los hijos, en cambio demandan al titular un servicio de calidad excelente.
- El factor *alumno*, que por la etapa *adolescente* tiene sus propias problemáticas y situaciones personales que sortear.

Otro tipo de variables corresponden a las de carácter *personal*.

- La disposición personal del titular para el trabajo.
- La personalidad del titular de grupo.
- El estilo directivo del titular.
- La preparación profesional.
- Las condiciones de salud mental y física.
- Las propias expectativas personales y profesionales.
- Las condiciones familiares de los Titulares de grupo.

**El objeto sobre el que se debe intervenir es la *gestión del titular de grupo de Bachillerato y Secundaria en la Institución*, como aspectos a trabajar y desarrollar: *el perfil profesional, la preparación y perfeccionamiento para el puesto, la compensación económica y el reconocimiento; así como la congruencia con los principios filosóficos y las necesidades institucionales.***

#### **IV. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INTERVENCIÓN**

##### **1. Importancia de la intervención en torno al puesto de Titular de grupo de Secundaria y Bachillerato.**

En el marco de los problemas mencionados anteriormente, planteados como necesidades o áreas de intervención, el establecimiento de un modelo y un programa institucional de Titularidad de grupo, podría tener un efecto positivo en la resolución de problemas indicados, sobre todo en la formación integral de los alumnos.

La Titularidad de grupo entendida como el acompañamiento y apoyo personal del docente, ofrecido a los estudiantes como una actividad más de su *currículum* educativo, puede ser determinante para una transformación cualitativa del proceso formativo en su futuro profesional.

La atención personalizada por parte del Titular de grupo favorece una mejor comprensión de los problemas que enfrentan los alumnos en su etapa adolescente, aunado al contexto sociocultural que propone esquemas de comportamiento que no en todos los casos contribuyen al desarrollo integral de la persona.

La Titularidad apoya al alumno en lo individual y al grupo en general, para adoptar una metodología de estudio y de trabajo, apropiada a las exigencias de los procesos de aprendizaje de bachillerato, en el caso de los alumnos de Secundaria, y de los estudios universitarios, en el caso de los alumnos de Bachillerato.

Crear un clima de confianza entre el Titular y el alumno, entre el Titular y el grupo, que permita conocer ciertos aspectos de la vida personal del estudiante que influyen directa o indirectamente en su desempeño, sugerir actividades extracurriculares que favorezcan un desarrollo personal y profesional integral del estudiante y brindar información que le permita desarrollarse académicamente, son razones importantes para intervenir de manera oportuna en los problemas enunciados con anterioridad.

En las reformas educativas generadas en los niveles Secundaria y educación media superior se han delineado las estrategias para mejorar la calidad de la educación, específicamente en lo relacionado con la eficiencia terminal, el aprovechamiento académico y la promoción a niveles superiores de estudio. En este sentido se ha hablado de *Tutoría*, que constituye una de las estrategias fundamentales, correspondiente a una nueva visión de la educación, para potencializar la formación integral del alumno con una visión humanista y responsable frente a las necesidades y oportunidades del desarrollo de México.

En este sentido la figura del Tutor guarda cierta analogía con la *del Titular de grupo*; las diferencias radican principalmente en el enfoque que la Institución da a este puesto dentro de un contexto determinado y en una estructura organizacional concreta. Siendo el *Tutor* el referente más cercano al *Titular de grupo*, que cuenta con el impulso de las reformas educativas y que cada vez más se fortalece en las instituciones educativas, vale la pena el abordaje, pues ayudará sin duda, a comprender mejor el por qué importa intervenir en torno a esta figura. Los términos se utilizarán de manera indistinta en este capítulo.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2001) el *Tutor* “es la persona encargada de orientar a los alumnos de un curso o de una asignatura”. La misma fuente señala que la “*tutoría es un método de enseñanza por medio del cual un estudiante o un grupo pequeño de estudiantes reciben educación personalizada, individualizada de un profesor*”.

“*La tutoría se concibe como un eje en la educación de los estudiantes, el cual enfatiza el aprendizaje autodirigido y la formación integral... desde el punto de vista teórico, la tutoría encuentra su ubicación dentro del Constructivismo, enfoque que se basa en la importancia de los aspectos sociales de adquisición del conocimiento*”. (Molina, 2004: 35).

Hablar de tutoría en educación implica aceptar la participación del aspecto social en los procesos de construcción del conocimiento; desde esta visión, los aprendizajes ocurren en un marco social; donde todo está mediado en el hombre, aunque el hombre es también un mediador. Se reconoce la mediación pedagógica como un amplio espacio de estudio y de trabajo. (UNAD, 2001)

Desde este enfoque la tutoría se concibe como un proceso educativo referido a la socialización que involucra todos los elementos con los que interactúa la persona: familia, escuela, comunidad y los contextos específicos de interacción social en los que se construyen significados, representaciones y valores a través de procesos de mediación sociocultural e interaccional.

Los Titulares –según los resultados del diagnóstico- se autoreconocen como mediadores de los actos de aprendizaje de los alumnos. Existen también a parte de los Titulares de grupo, otras instancias mediadoras que se ven involucradas en el proceso de enseñanza-aprendizaje: la misma Institución educativa; que a través de su plan curricular, de su proyecto formativo y de los medios educativos que dispone para los estudiantes, además de las condiciones y temáticas para el aprendizaje constituyen las acciones pedagógicas con las que el alumno tiene acceso. La Titularidad de grupo (Tutoría) en sí es entonces una instancia mediadora por excelencia.

Sin lugar a dudas, la tutoría constituye un recurso de gran valor para facilitar la adaptación del estudiante al ambiente educativo, para mejorar sus habilidades de estudio y trabajo, incrementar la aprobación, la regularidad, la permanencia y mejorar la eficiencia terminal, al atender puntualmente los problemas específicos de las trayectorias escolares en cada una de las dependencias académicas. (ANUIES, 2001)

Como modalidad de la práctica docente, la tutoría no supe a la docencia frente a grupo, sino que la complementa y la enriquece. La tutoría como instrumento de cambio, podrá reforzar los programas de apoyo integral a los estudiantes en diferentes ámbitos de su vida y de su persona.

La tutoría se considera también una forma de atención educativa donde el profesor apoya a un estudiante, o a un grupo pequeño de estudiantes, de una manera sistemática, por medio de la estructuración de objetivos, programas, organización por áreas, técnicas de enseñanza apropiadas e integración de grupos conforme a los criterios y mecanismos de monitoreo y control. (Alcántara, 1990).

El tutor juega un papel muy importante en el proyecto educativo, ya que apoya a los alumnos en actitudes como las de crear en ellos la necesidad de capacitarse, de explorar nuevas aptitudes; de mejorar su aprendizaje y tomar conciencia de manera responsable de su futuro. La tarea del tutor consiste entonces, en estimular las capacidades y procesos de pensamiento, de toma de decisiones y de resolución de problemas.

Es importante subrayar que la tutoría propicia una relación pedagógica diferente a la propuesta por la docencia cuando se ejerce ante grupos numerosos. En la tutoría, como comenta Latapí (1988), el profesor asume el papel de un consejero o un “compañero mayor”.

Para apoyar la actividad tutorial y el desarrollo de los alumnos, se requiere, además la interacción con otras entidades académicas y administrativas, como son los profesores de grupo, o las demás áreas académicas o administrativas como el departamento psicopedagógico, la atención médica, programas de atención psicológica, de educación continua y de extensión académica; así como instancias de orientación vocacional y programas de apoyo económico a los estudiantes. (ANUIES, 2001)

Se debe tomar en cuenta también que los alumnos se encuentran en constante crecimiento personal. En consecuencia, *“las intervenciones que se realicen en la acción tutorial tendrán un carácter dinámico, prestando atención permanente a los propios cambios del alumno y al diseño de las acciones orientadas a desarrollar capacidades, habilidades y potencialidades que fortalezcan su desarrollo”*. (Zavala, 2001: 20).

La intervención de la tutoría tiene un carácter preventivo, por tanto resulta importante que el tutor oriente sus acciones a trabajar la interacción con los alumnos en temáticas que ayuden a los jóvenes a protegerse y actuar de manera competente frente a situaciones problemáticas o de riesgo. (Zavala, 2001)

A manera de síntesis de este apartado, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) nos refiere una aproximación de lo que se espera que sea la tutoría en un centro educativo:

*“La misión primordial de la tutoría es proveer orientación sistemática al estudiante, desplegada a lo largo de su proceso formativo; desarrollar una gran capacidad para enriquecer la práctica educativa estimulando las potencialidades para el aprendizaje y el desarrollo personal de sus actores: los profesores y los alumnos” ( 2001: 8)*

Ahora bien, en lo que respecta a la Tutoría en secundaria y bachillerato, según Álvarez (2006) hay tres realidades que justifican la acción tutorial en estas etapas educativas:

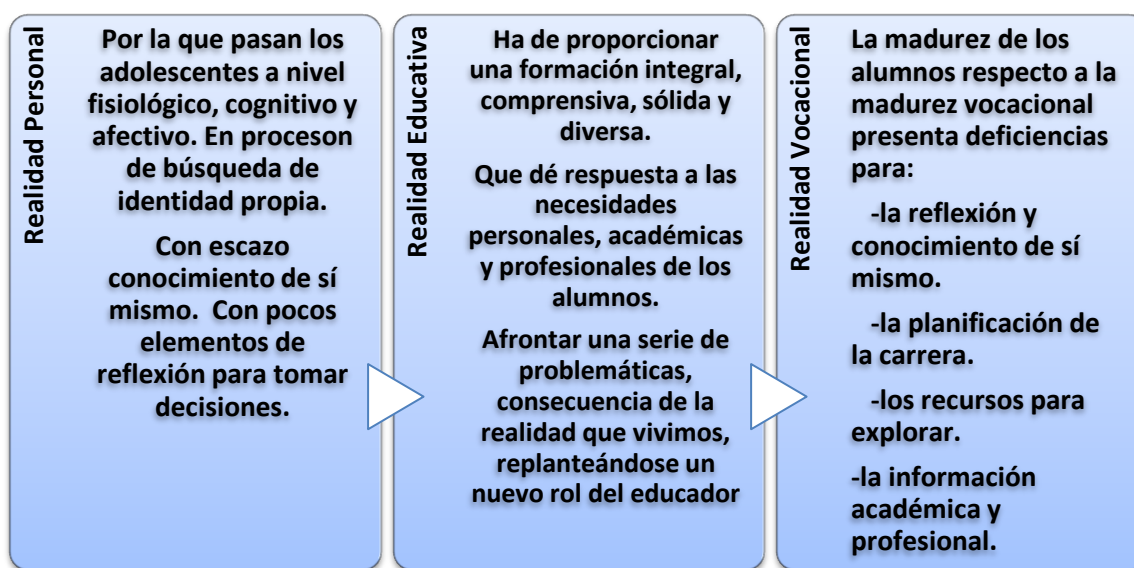


Gráfico 15. Realidades que justifican la acción tutorial en secundaria y bachillerato. Álvarez (2006)

Por tanto, resulta indispensable según los resultados del diagnóstico de la Institución, intervenir en las problemáticas que en torno a la figura del Titular de grupo suceden en la Institución. Desde un enfoque sistemático, es importante establecer cuál es el campo de acción de Titular de grupo, para ubicar en qué áreas es urgente e importante la intervención directiva.

## **2. Las áreas de atención del Tutor de grupo.**

Partiendo desde una antropología centrada en la persona, en este caso, centrada en el alumno; todas las acciones educativas deberán tender a que el alumno sea el protagonista de su propio crecimiento. *“Cuando la Institución educativa se propone estar al servicio de cada alumno, organiza toda su acción educativa a ese fin, desde: la atención, la formación detallada, el conocimiento*



*de las necesidades y expectativas de cada uno de los alumnos con la intención de incorporarlas a su proyecto educativo". (Alonso, 2006: 30)*

La acción tutorial está destinada a los alumnos, quienes viven en un contexto social más amplio (familia, amigos, vecinos, medios de comunicación, escuela, grupo de clases, etc.) El tutor se convierte en mediador entre maestros y alumnos; entre éstos y sus padres. Sin embargo, los ámbitos de acción del tutor son los siguientes:

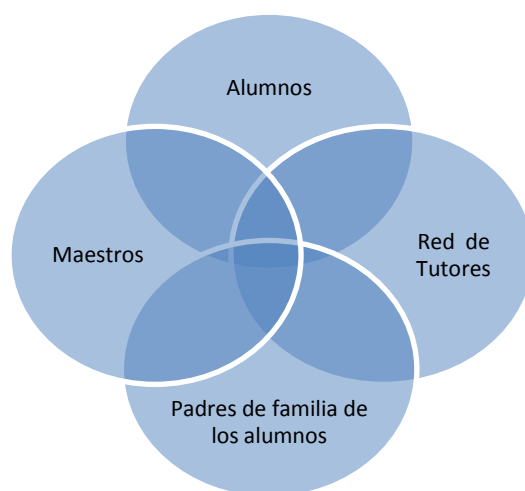


Gráfico 16. Ámbitos del tutor. Alonso (2006)

Debido a que el Titular de grupo se encuentra inmerso en el ámbito escolar, las áreas de atención personal y grupal de los estudiantes corresponden a un contexto específico dentro de un proyecto institucional concreto –expuesto en el primer capítulo- en el marco de la formación integral como meta a alcanzar.

La tutoría que ofrece el Titular de grupo es un medio para llegar a establecer estrategias que atiendan desde una perspectiva de áreas de desarrollo a los estudiantes de una manera sistemática y organizada.

Por tanto las áreas de trabajo del Titular de grupo desde la tutoría deberán estar centradas en la persona, en el desarrollo de los alumnos. A continuación se presentan las áreas más importantes de trabajo en el ámbito de los alumnos, que a decir de Zavala (2001) son:



Gráfico 17. Áreas de trabajo de la Tutoría. Zavala (2001)

Área personal

Busca fomentar el desarrollo del alumno.  
 Propicia el conocimiento y comprensión de sí mismo; así como la consolidación de su autonomía e identidad.  
 Atiende la afectividad del alumno: sentimientos, inquietudes y necesidades.  
 La reflexión y comprensión son medios eficaces en esta área.

Área Académica

Se dirige a ofrecer recursos al alumno para optimizar el rendimiento escolar, la motivación, el autodescubrimiento de las propias capacidades para construir conocimiento significativo y funcionales.  
 Identifica dificultades y logros y orienta al alumno para que sepa manejarlos.  
 Trabaja sobre hábitos de estudio, estilos de aprendizaje de los alumnos; traducido a técnicas y metodologías de estudio.

Área de Participación Comunitaria

Impulsa en los alumnos la responsabilidad en el desarrollo y mejora de las condiciones de vida o grupo social y de la comunidad a la que pertenece; así como el compromiso de llevar a cabo iniciativas de apoyo ya sea al interior de la Institución como fuera de ella.

Área Salud, Nutrición y Subsistencia

El tutor en esta área ayuda a los alumnos a tomar conciencia de asumir una actitud responsable respecto a su salud integral; especialmente a su alimentación, siempre en referencia al futuro.  
 Insiste en que los alumnos asuman comportamientos de prevención de problemas de salud posteriores.

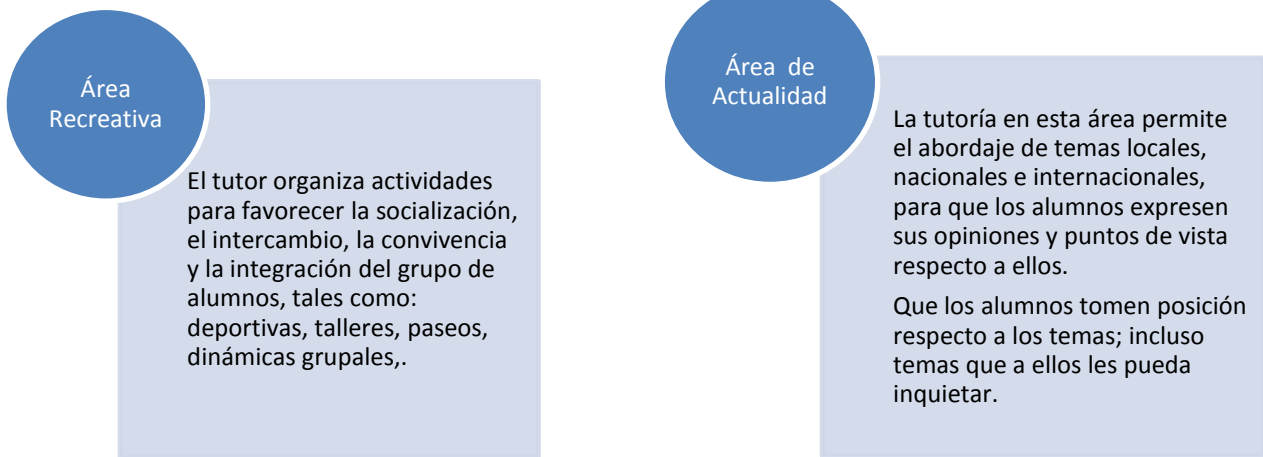


Gráfico 18. Descripción de las áreas de trabajo de la Tutoría. Zavala (2001)

Como se puede observar en los gráficos 17 y 18 respecto a las áreas de trabajo de la tutoría, es destacable la atención integral que comprende esta tarea. La delimitación de las áreas permitirá al tutor ser eficaz en el proceso de acompañamiento de los alumnos.

### **3. Niveles de intervención de la Tutoría.**

Las áreas de trabajo del Tutor en cada uno de los ámbitos anteriormente mencionados pueden trabajarse en forma individual o grupal, dependiendo de cada caso; de tal suerte que la Tutoría se trabaja de manera grupal cuando se está en el aula con todo el grupo de alumnos; o individual cuando un alumno manifieste al tutor sus inquietudes, necesidades personales; o cuando el tutor considere pertinente realizar la intervención individual por diversos motivos.

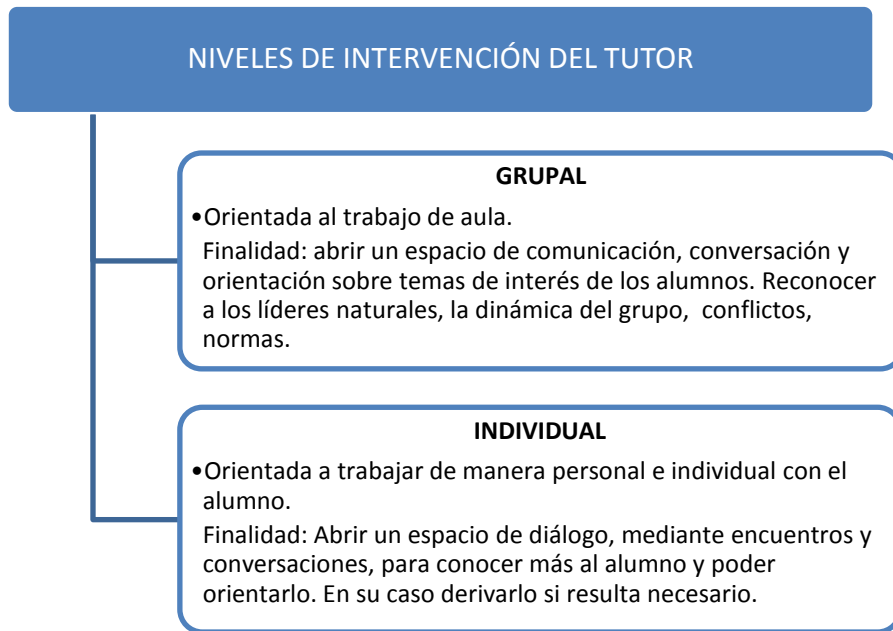


Gráfico 19. Niveles de intervención de la Tutoría. Zavala (2001)

Por otro lado, la acción tutorial no se puede dejar al azar, se ha de hacer un análisis de necesidades de los aspectos que han de planificarse y programar con el resto de las acciones docentes. Así pues, las Administraciones educativas deberán facilitar las condiciones que hagan viables las acciones tutoriales reconociendo e implicándose sobre la importancia que revisten:



Gráfico 20. Condiciones para la viabilidad de la acción tutorial. Álvarez (2006)

Para que la acción tutorial sea realmente eficaz en la formación de los alumnos, deberá existir un mínimo de coordinación en el centro entre todos los implicados en la labor formativa, lo cual dependerá sin duda de los siguientes factores:

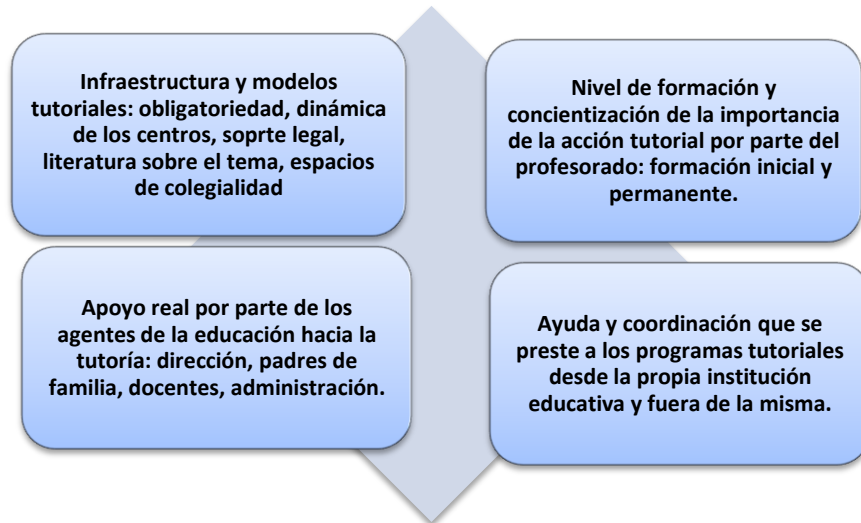


Gráfico 21. Factores para la eficacia de la acción tutorial en los centros educativos. Álvarez (2006)

La Tutoría cuando no va acompañada del apoyo de las autoridades de la Institución, y no forma parte de la estructura organizacional tiende necesariamente a ser efímera. Es necesario entonces, asegurar las mínimas condiciones para que se convierta en un servicio que ofrezca verdadero valor por su enfoque hacia el desarrollo integral de la persona.

Ahora bien, podrían estar aseguradas las condiciones externas para que la Tutoría resulte eficaz en el alumnado y en general en la comunidad educativa; sin embargo, la figura del Tutor requiere un perfil profesional específico que pueda dinamizar los procesos tutoriales, a continuación se describen las habilidades que el Tutor debiera poseer para poder desempeñar su rol en la Institución.

#### 4. El perfil profesional del Tutor de grupo.

Si bien es cierto que todos los profesores deben realizar una labor de tutoría con sus alumnos de manera inherente a su tarea educativa; hay que reconocer que es necesario que algunos profesores asuman de manera formal esta labor.

Quien asume esta responsabilidad debe:

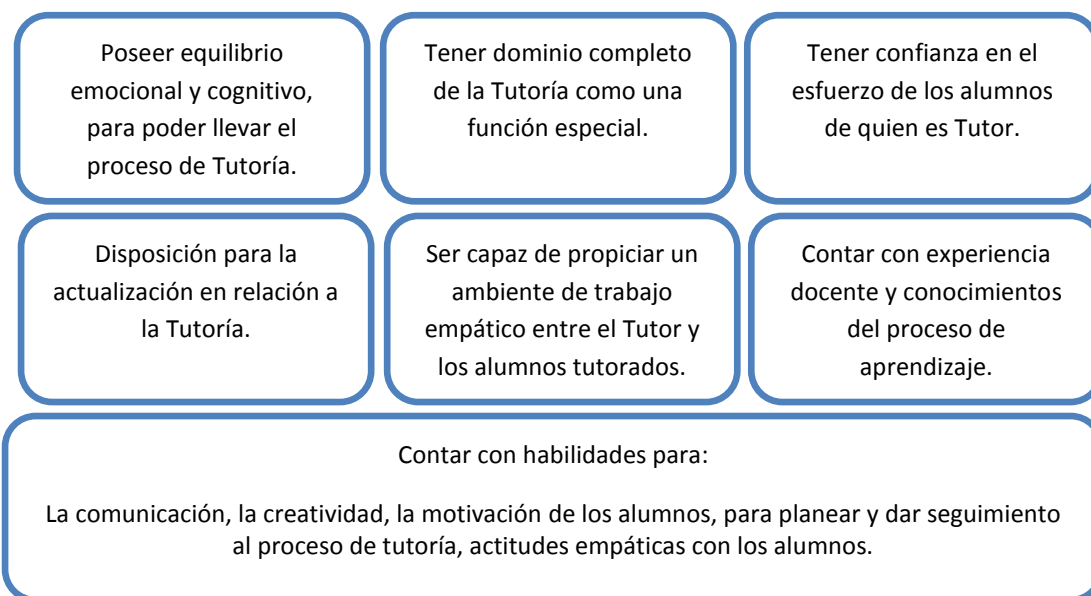


Gráfico 22. Habilidades y Actitudes deseables del Tutor. Zavala (2001)

De acuerdo a este planteamiento, el Tutor tiene un papel importante en esta labor, de ahí que la formación de los docentes para la realización de la Tutoría también debería contemplar su formación como persona y como profesional. El Tutor, entonces, debe ser capaz de desarrollar en sí mismo las condiciones que le permitan dar orientación a sus alumnos, ser un formador competente.

Generalmente a un maestro de la Institución, tomando en cuenta sus actitudes humanas y aptitudes profesionales, se le da el cargo de tutor de los alumnos y de un grupo. Si destaca en los siguientes aspectos:

- *“Educa por su persona, por la calidad de su relación y por su capacidad profesional.*
- *Domina la materia que imparte.*
- *Es capaz de transmitir sus conocimientos, motivando a los alumnos.*

- *Participa en la creación de la comunidad educativa, conviviendo y comunicándose en un ambiente de respeto y libertad”.*

(Alonso, 2006: 147)

En relación a la labor propiamente de tutor se toman en cuenta ciertas actitudes y habilidades convenientes para facilitar el desarrollo del educando, con quien interviene de manera más cercana y con el grupo para generar un ambiente de integración y apoyo mutuo.

En cuanto a las actitudes requeridas en el Tutor según Alonso (2006) son:

- Autenticidad hacia sí mismo y hacia los demás.
- Sentido de presencia, es decir, aceptar al otro tal cual es.
- Sensibilidad para comprender y acompañar al otro desde su propia realidad.

Así mismo comenta, que aunadas a estas actitudes se desprenden las siguientes habilidades:

- Habilidad para la atención a las personas: saber escuchar, saber captar lo que los demás quieren expresar, saber responder a las necesidades de los estudiantes aunque ellos no lo manifiesten verbalmente.
- Habilidad para hacer pensar a los alumnos, para ayudarles a tomar decisiones certeras, para ayudarles a convivir con los demás integrante de su grupo.

En cuanto a su actuación docente, se busca que el tutor:

- Se identifique con el ideario de la Institución, así como con las políticas y normativas que de él se desprenden.
- Concibe su profesión y su cargo como un servicio a las personas, que trasciende a la sociedad.

Se espera de un Tutor de secundaria y bachillerato, que sea un maestro:

- Que ame su profesión, pero en especial que tenga carisma hacia los jóvenes.
- Que le interese formarse constantemente.
- Que esté dispuesto a atender a los alumnos a su cargo.

- Que sea dinámico y líder entre sus compañeros y de los alumnos.
- Que tenga conozca y maneje dinámicas grupales diversas.
- Que tenga la capacidad para trabajar en equipo con sus compañeros.
- Que tenga confianza en su capacidad mediadora: respete el valor de cada persona.
- Que sea congruente con su quehacer profesional y sus creencias.

Alonso (2006)

Desde este enfoque es evidente que el Tutor es un docente cualificado, que además de la asignatura que imparte, es capaz de trascender su tarea educadora a una tarea formadora. Si bien es cierto que todos los docentes deberían ser tutores en un momento determinado, también es verdad que los alumnos en esta etapa educativa requieren un acompañamiento profesional que les permita tomar buenas decisiones y desarrollar sus potencialidades.

En este sentido, y acorde al diagnóstico presentado es importante reconocer a partir de estas consideraciones del perfil del Tutor, cuáles son las funciones específicas de esta figura.

### **5. Las funciones del Tutor de grupo.**

Siendo la Tutoría un encargo especial dentro del proyecto educativo institucional con fines formativos, es indispensable que los Tutores tengan claridad en lo que tienen que hacer de manera específica, es decir, cuáles son sus responsabilidades o funciones operativas dentro de la institución. A continuación se exponen una serie de funciones que varios autores consideran importantes para conseguir los propósitos de la Tutoría. Las funciones según Zavala (2001) se distribuyen en según los siguientes tipos:

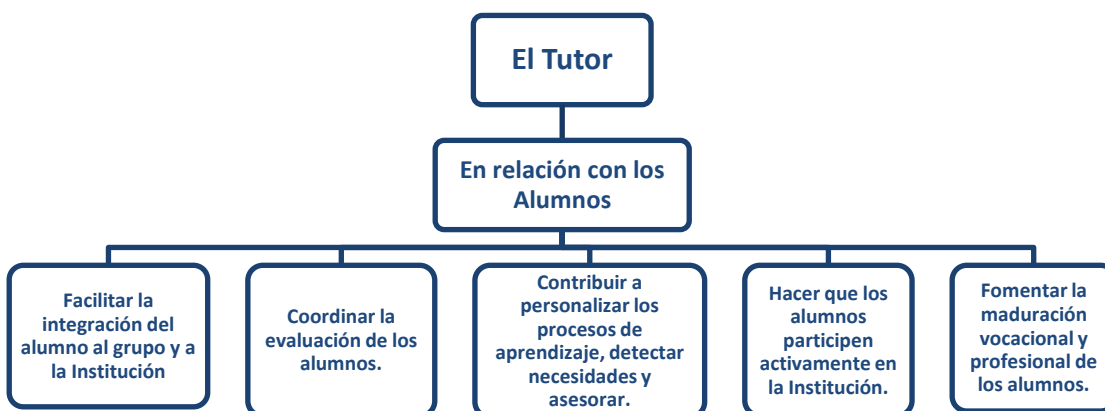
- Capacitarse para realizar la actividad tutorial: modelos de intervención, técnicas de trabajo grupal, manejo de la entrevista, adolescencia y juventud, estilos de aprendizaje, entre otros.
- Actualizarse sobre aspectos institucionales y específicos de los estudiantes: antecedentes académicos y personales de los alumnos, intereses y expectativas de los estudiantes, proyecto educativo de la institución.



- Establecer contacto con los alumnos de quienes es Tutor. Interactuar con los alumnos, establecer la confianza, identificar aspectos personales de cada estudiante.
- Identificar problemas: de adaptación, académicos, de salud, formativos, económicos, emocionales, familiares, comunitarios, relación con sus compañeros y con los maestros.
- Tomar decisiones: contar con un programa de trabajo y atención, canalizar a los alumnos según cada caso y cuando se requiera.
- Dar seguimiento a las acciones que ha emprendido: implementar el plan tutorial, atender a los alumnos, evaluar las acciones emprendidas.

Según los resultados del diagnóstico se encuentran muchas coincidencias entre las funciones detectadas y las que este autor refiere, guardando la debida distancia en cuanto que las detectadas en el diagnóstico no conforman propiamente un sistema organizado ni priorizado como se muestra en este apartado.

Por otra parte Alonso (2006) considera que el Tutor en un concepto más amplio no sólo funciona en relación a los alumnos, sino también en relación a los padres de familia, los otros docentes y los Tutores; este aporte se asemeja más a la figura del Titular de grupo expuesta en este trabajo recepcional. Al respecto, sin dejar de lado los seis tipos de funciones expuestas anteriormente, se consideran de manera complementaria las funciones en relación a otros actores de la educación en los siguientes gráficos:



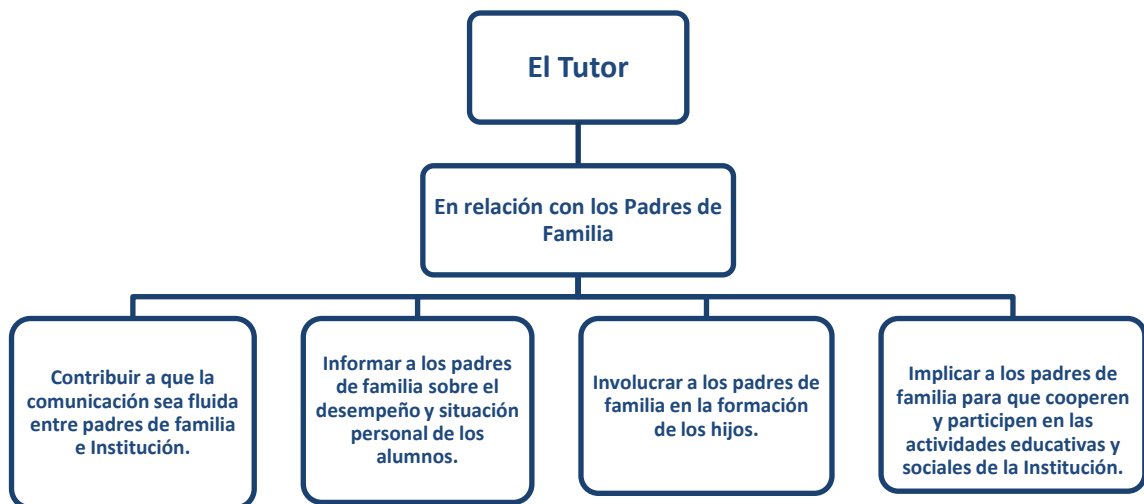
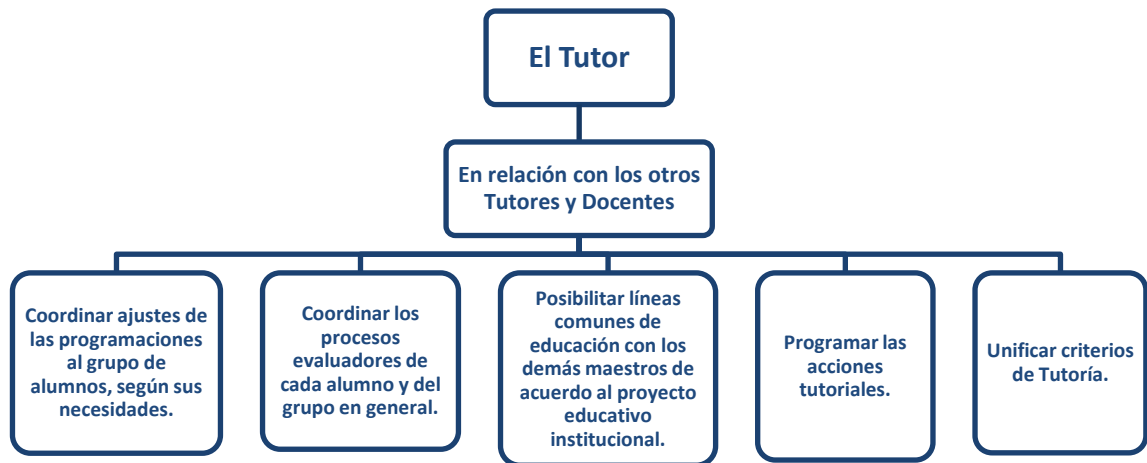


Gráfico 23. Funciones del Tutor en relación a otras personas.

Las funciones del Tutor dependerán en gran medida, según los referentes expuestos, del tipo de Institución, de la dinámica interna de la escuela, de la estructura organizacional, del ideario institucional, de las relaciones del Tutor.

Por otra parte, ante la diversidad de funciones del Tutor, es comprensible desde el punto de vista humano, que este rol genere malestar si la Institución no procura un ambiente o clima laboral estable, sano, al cuidado de las personas, en este caso de los docentes.

## 6. El cuidado integral de los Tutores.

La educación y la salud están cada vez más interrelacionadas. Aunque no lo refieren explícitamente los Titulares de grupo en el diagnóstico, se infiere que al considerar desgastante y demandante la carga de trabajo, además de no bien

compensada económicamente, hay cierto descontento, descuido, desatención a los factores de salud mental, emocional y física.

Actualmente, los docentes se encuentran expuestos a un contexto de incertidumbre como consecuencia de la sociedad actual y de la complejidad frente a las tareas docentes.

La educación se ha ido modificando según las demandas sociales. *“Los profesores se enfrentan hoy a una labor multidisciplinar, es decir, deben ser tutores, formadores, orientadores, asesores, consejeros, administradores, organizadores de actos diversos, dominar diferentes técnicas, dominar varios campos y ser creativos”* (Fueguel y Montoliu, 2005: 17).

La acumulación de tareas, comentan las autoras, está incidiendo sobre el colectivo docente, causando un estrés que excede las capacidades humanas, y cuyas consecuencias a largo plazo será afectar la eficacia organizacional de la Institución.

Ante los cambios en el ámbito educativo, el profesor se ha visto en desasosiego; pues dichos cambios no han estado acompañados de los suficientes recursos humanos y materiales como se esperaba; es escasa la ayuda que recibe de la administración para resolver todos los problemas que se le presentan. (Fueguel y Montoliu, 2005:18)

Según un estudio realizado por Esteve (1999), existen doce elementos de cambio en el sistema escolar relacionados con el contexto social:

- Han aumentado las exigencias sobre el docente.
- La familia ha delegado la responsabilidad de la educación de los hijos a la institución escolar.
- Los medios de comunicación modernos modificaron el rol del docente, los alumnos llegan al aula con mucha información.
- Se han roto los objetivos educativos institucionales y los valores que deben suscitar.
- El sistema de enseñanza ha generado contradicciones, pues el docente tiene que asumir diferentes roles a veces contradictorios: se le pide que sea más amigo de los estudiantes, pero a la vez que les exija disciplina.

- La educación ahora es para las “masas”.
- El apoyo de la sociedad para el sistema educativo se ha modificado; los padres se involucran poco y cuando lo hacen es para defender a su hijo sea cual sea el problema.
- Se ha desvalorizado socialmente la profesión docente. Una degradación de la imagen profesional, acompañada de una baja compensación salarial.
- Los cambios curriculares acordes a los cambios tecnológicos obligan al docente estar más preparado e informado sobre los cambios.
- La falta de recursos materiales y condiciones de trabajo deficientes.
- Cambios en las relaciones docente-alumno; hay los alumnos que intimidan a los docentes.
- La fragmentación del trabajo docente. Además de enseñar, tiene otras tareas que realizar. Se ha hablado de la sobrecarga del trabajo docente.

Es de destacar que el ejercicio profesional de la educación es una actividad de relación interpersonal en la que los docentes trabajan con sus alumnos en el aula, pero también en relación con sus compañeros, los directivos del centro, el personal administrativo, las familias de los alumnos y otros profesionales de la comunidad.

Cuando la relación en el aula y con las personas que acompañan la actividad educativa resulta satisfactoria, el trabajo de la enseñanza puede constituirse en una verdadera fuente de realización personal. (Napione, 2008)

*“No hay nada que identifique más a una persona como su propia práctica laboral”. “Nos adjetivamos con el nombre de la sección o la rama productiva donde trabajamos: yo soy docente...”* (Bonantini et. al. 1999:2).

El trabajo docente, al igual que otro tipo de trabajo, permite el desarrollo físico, intelectual y afectivo, pero bajo determinadas condiciones puede actuar como una fuente de riesgo para la salud, si no se adoptan las medidas preventivas adecuadas. (Napione, 2008)

La salud de los docentes se encuentra en íntima relación con las condiciones de los centros educativos y con las condiciones de vida de los distintos miembros. Por ello, no sólo deben considerarse los accidentes y enfermedades del trabajo. Las sensaciones de intranquilidad, de desgana, y falta de motivación para el trabajo, pueden ser la expresión de condiciones laborales inadecuadas que merecen la atención del personal docente, pero también de las autoridades educativas y de los profesionales de la salud.

*“El éxito y la viabilidad de una institución social, así como las posibilidades de gratificación están íntimamente vinculadas con las técnicas que utiliza para contener la ansiedad”.* (Martínez y Napione, 1996: 31)

Si la sociedad no asume la importancia de la educación y no brinda el reconocimiento debido al profesorado, si no respeta su autoridad, si no valora su esfuerzo, si no acompaña con los recursos necesarios; si las familias no colaboran con el proceso que se realiza en los centros educativos, si la comunidad es indiferente a la labor educativa de los centros, si los docentes no son conscientes de la importancia de su rol social, la formación de los futuros ciudadanos y profesionales va camino al fracaso.

Es deber de las instituciones educativas prevenir el síndrome de quemarse por el trabajo en la educación secundaria y media superior como consecuencia del estrés laboral; porque los educadores tienen el derecho de conservar su propia salud como todo ser humano. Porque de la salud del docente depende la fundamental relación interpersonal con los alumnos. *“Una relación interpersonal adecuada es facilitadora del proceso de aprendizaje del alumnado adolescente y por ende, de la calidad educativa”.* (Napione, 2008: 30)

Así pues, es necesario apostar por mejores condiciones laborales de los docentes, es un reto fundamental para lograr la calidad educativa; aunque también dependen de toda la Comunidad Educativa, del esfuerzo y el reconocimiento de toda la sociedad.

## 7. La formación profesional del Tutor.

Hay rasgos determinantes para que el educador pueda llevar a cabo su trabajo con eficiencia. Estos rasgos han de tomar en cuenta todas las dimensiones de la persona, fundamentalmente: académicos, psicológicos, morales y físicos.

Dado que antes de ser Tutores son docentes, es un rasgo determinante que posean las capacidades generales para ser docentes, deben ser competentes para fungir como mediadores y acompañantes de los alumnos.

Por ello, la formación profesional del Tutor, ha de insistir en competencias específicas que aseguren en ellos pleno sentido de responsabilidad profesional, “...que facilite el desarrollo de capacidades necesarias para *comunicar un saber*; leer, interpretar y atender las necesidades de aprendizaje de los alumnos; responder a las demandas del entorno; adaptar e innovar en la enseñanza; saber ser acompañante de los alumnos”. (Alonso, 2006: 159)

Para que el Tutor tenga un buen desempeño de las tareas educativas y de la tutoría es conveniente a decir de Alonso (2006) una adecuada preparación, especialmente en aspectos que le serán útiles como:



Gráfico 24. Aspectos para la Formación de Tutores. Alonso (2006)

Por otra parte para lograr reales cambios educativos acompañados de calidad es absolutamente necesaria la formación de los profesionales de la educación y de la acción tutorial. “*Esta formación no sólo va a permitir esa adecuación y*

*actualización, sino que va a producir un cambio de actitud y una forma distinta de asumir la tarea docente y orientadora". (Álvarez, 2006: 71).*

Existen algunos aspectos que deberían considerarse en un plan de formación de tutores, que según Álvarez (2006) son:

- Que surja del mismo centro; es decir, que se adapte a las propias necesidades del colectivo docente; que se pueda aplicar a corto plazo.
- Se realice de manera paulatina en tres fases: sensibilización, profundización y asesoramiento a tutores para soportar los proyectos de formación.
- Que tenga continuidad: inducción, seminarios, asesoría en los centros.
- Se ha de fomentar una red de formadores de diferentes zonas para atender necesidades de cada contexto.
- Se ha de realizar una seria evaluación de la formación a tutores con el fin de mejorar la calidad.
- Se ha de reconocer la formación que hacen los tutores mediante algún tipo de estímulos.
- Que se fomente el uso de la nueva tecnología para la acción orientadora y tutorial (internet, correo electrónico, hipertexto, videoconferencia, programas de formación en red, etc.).

Si bien es cierto que el destinatario final es el alumno en el proceso de enseñanza y en la acción tutorial, también resulta de vital importancia considerar el desarrollo personal y profesional de los agentes activos de la Tutoría; proveerlos de herramientas para el desempeño de sus funciones será clave para conseguir los resultados esperados en el contacto con los alumnos y padres de familia.

## **8. La Planificación de la Acción Tutorial.**

La Tutoría debe entenderse como un proceso de orientación y ayuda continuo a todas las personas en todos sus aspectos, para potenciar su desarrollo humano a lo largo de toda la vida.

Como ha quedado apuntado anteriormente, en la acción tutorial están implicados los docentes, los tutores, los padres de familia, los orientadores y los mismos estudiantes, que habrán de estar dispuestos para ser tutorados.

Así pues, debemos entender la acción tutorial como *“la orientación y ayuda que el profesor-tutor y el resto del equipo docente realizan con sus alumnos a nivel individual y grupal en los ámbitos personal, escolar y profesional, al mismo tiempo que ejercen su función docente”* (Álvarez, 1992: 80:82)

Para planificar la acción tutorial en el centro educativo, es indispensable considerar los siguientes aspectos:

- El contexto institucional; es decir, las características de los docentes, la valoración que se le da a los profesores-tutores en la Institución, recursos para la orientación con profesionales de la orientación y un plan de tutorías consolidado o en fase de desarrollo.
- La implicación del profesorado y de las familias en temas tutoriales y de orientación. Qué valor dan a la orientación y acción tutorial de los alumnos; en el caso de las familias, en la formación de sus hijos. Qué tipo de alumnos y de familias hay en la Institución a nivel personal, social y educativo (problemáticas, características, nivel social y cultural, creencias, costumbres, etc.). Álvarez (2006)

Se descubren en el diseño del plan tutorial algunas fases o momentos:

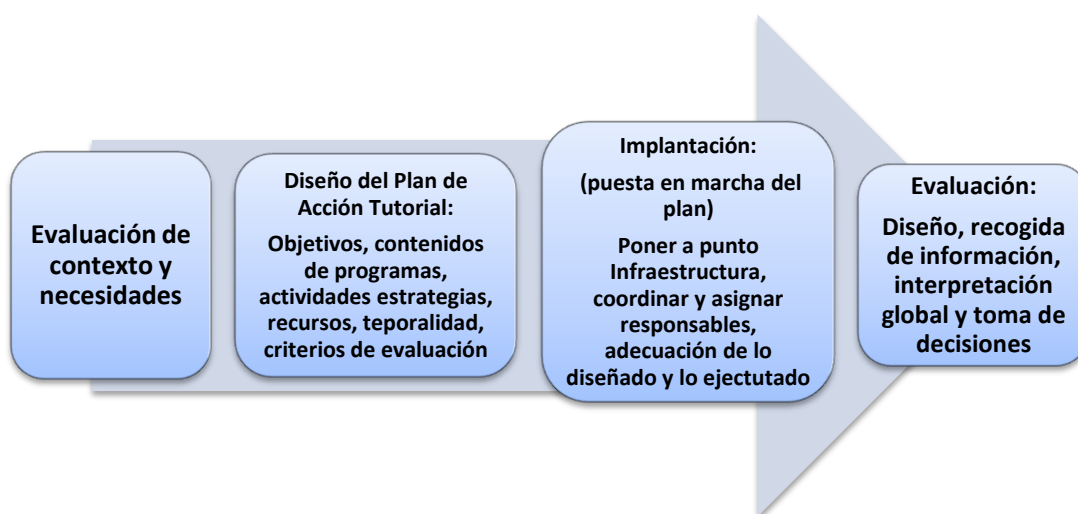


Gráfico 25. Fases del PAT (Plan de Acción Tutorial) Álvarez (2006)



Por su parte Zavala, en relación al Programa de Tutoría apunta que la suma de esfuerzos para lograr los objetivos propuestos es fundamental, aunque no hay que dejar de lado que la acción tutorial y cualquier esfuerzo educativo habrá de vincularse con la política educativa vigente.



Gráfico 26. Elementos del desarrollo institucional. Zavala (2001: 44)

Así mismo el autor considera que para que funcione realmente cualquier programa de Tutoría en el centro educativo es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

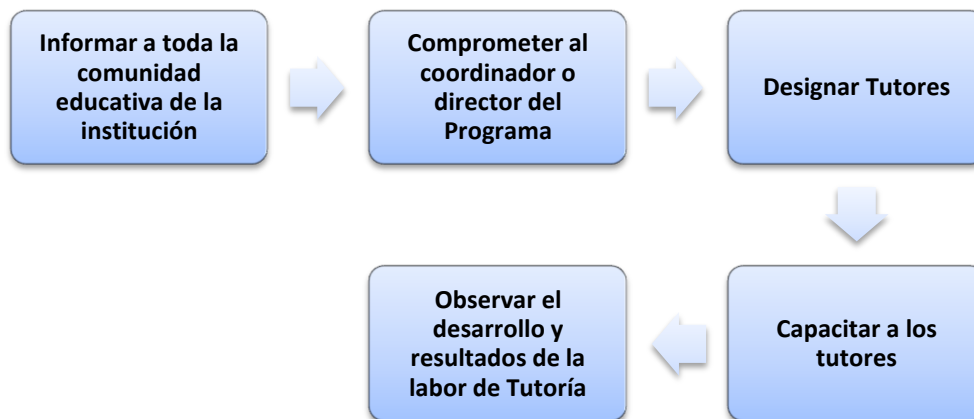


Gráfico 27. Aspectos para el funcionamiento del Programa de Tutorías. Zavala (2001)

La planificación de la acción tutorial como se ha observado, conlleva una serie de elementos que no deben omitirse si se desean resultados en la formación integral de los estudiantes. Una organización educativa que pretenda implementar programas de Tutorías, debe necesariamente implicar a todos sus miembros y crear las condiciones para que este apoyo funcione.

## 9. Relación Tutor-alumno.

Según los resultados del diagnóstico en relación al estilo directivo de los Titulares de grupo, existe en secundaria una tendencia a utilizar el estilo democrático para dirigir al grupo; mientras que en bachillerato no hay una tendencia clara pues oscila entre el estilo *laissez fair* y el autoritario; es preciso establecer en este apartado, desde los referentes teóricos, cuáles son los criterios básicos para seguir o adoptar un estilo directivo en concreto entre el Tutor (Titular) y el alumno o grupo.

La labor del Tutor se dirige principalmente hacia el alumno, la relación que entre ambos se establece es el encuentro personal; son dos personas con características, historia, pensamientos, sentimientos, expectativas y preocupaciones propias. Al entrar en contacto con el otro se pone en juego la persona de cada uno y pueden, por lo tanto, presentarse situaciones de mutua influencia o lo contrario.

Durante el ciclo escolar, y conforme el Tutor actúa e interviene con los alumnos, apunta Zavala (2001) que es preciso recordar algunas recomendaciones:

- Tratar de conocer a sus alumnos: gustos, intereses, temores, dudas, etc.
- Cada alumno tiene su propia individualidad y personalidad.
- Hay que ayudar al alumno a tomar las mejores decisiones.
- No hay que pretender cambiarle la vida al alumno, es mejor dejar que él se adapte y mejore su realidad.
- Ser sinceros con el alumno, aunque sea duro o difícil de aceptar lo que se tenga que decir. El alumno necesita confiar en su Tutor y en lo que dice.

Ciertamente cada Tutor debe elaborar su propio proyecto, sin olvidar que los alumnos son personas únicas e irrepitibles. Debe considerar que es necesario estar abierto a los intereses que pueden ir surgiendo en el camino y que es importante atenderlos.

Desde esta perspectiva, un estilo directivo de tipo autoritario o *laissez fair* no contribuyen a que haya entre el Tutor y el alumno o el grupo una relación que

pueda abrir un horizonte de posibilidades. Según García (2002) el autoritarismo es el enemigo número uno de las relaciones humanas y de la convivencia, en general. La imposición de la propia opinión, sin argumentar, despreciando a los demás, es una postura desafortunada para establecer vínculos de cooperación.

Tanto el escaso margen o la negación de participación son muestras de *autoritarismo*, que conducen necesariamente a la frustración, al rechazo o a la rebeldía. *“Las relaciones humanas demandan saber aceptar interpretaciones diversas, formas de enfocar los temas o problemas desde ópticas distintas a la propia...”*, (García, 2002: 181).

Así mismo la *indiferencia* es un factor que destruye cualquier tipo de trato y convivencia en las Instituciones educativas. *“No hay actitud que destruya de manera más certera los vínculos relacionales que la displicencia y el desinterés que contiene la postura de indiferencia”*. (García, 2002: 181)

Como puede deducirse, tanto el autoritarismo como la indiferencia o displicencia debe combatirse y erradicarse por todos los miembros de la comunidad educativa, si no quiere perderse el fruto de unas relaciones positivas y enriquecedoras. En el marco de la Tutoría, dado el enfoque de apoyo a la persona, es fácil deducir que ambas actitudes son un real y verdadero obstáculo para la formación personal.

Existen, sin embargo, otros medios más efectivos en la acción tutorial; que favorecen un ambiente de confianza y una relación estrecha entre el Tutor y el alumno o el grupo tales como:

- El diálogo: la educación es por naturaleza, dialógica, una permanente conversación entre profesores y alumnos, entre docentes y padres de familia, entre docentes y demás miembros de la comunidad educativa. Medio extraordinario para el enriquecimiento mutuo.
- El respeto: pilar de las relaciones humanas. Un trato considerado y respetuoso, no tiene por qué ser distante del afecto y el agrado. La persona es el eje de las relaciones.

- La confianza: Supone una actitud optimista respecto al otro y ante la vida. El fomento de una relación sin excesos, ni temores, ni reservas; es una relación de confianza.
- La valoración de los demás: valorar lo bueno de los demás, es una actitud para cultivar y mejorar las relaciones humanas. Es un ejercicio extraordinario que se encamina a la apertura, a la colaboración, a la tolerancia y a la satisfacción. En ello encuentra sentido el crecimiento personal; elemental en la relación Tutor-alumno.
- Fomento de actitudes mentalmente sanas: aceptación serena de lo que no es posible cambiar; actuar con decisión y empuje ante la mejora y la transformación; análisis sereno de las dificultades si no se han logrado los objetivos; disponerse internamente a la superación.

Las relaciones que se producen entre profesores y alumnos en el aula según García et al. (1991) *“demandan al profesor una adecuada capacidad de comunicación, habilidad interactiva y dominio de situaciones inesperadas...”*

Será fundamental que el Tutor de grupo, desarrolle entonces, actitudes y habilidades comunicativas que propicien un clima de confianza, ya que su rol como formador implica siempre la interacción con otros.

### **10. Cómo gestionar un modelo de Tutoría desde la Función Directiva.**

El cambio es un proceso complejo, que puede presentar dificultades, el éxito o fracaso dependen en gran medida del contexto en el que se desea realizar. El contexto contiene una cantidad de variables que inciden en él: organización estructural, agentes de cambio, relaciones, clima institucional, cultura, etc.

La gestión del cambio consiste en un *“...proceso de dirección, planificación, distribución de recursos, activación de procesos, animación, evaluación; implicando en ello procedimientos, estrategias, técnicas e instrumentos adecuados en relación con los objetivos planteados”* (Tejada, 1998: 96)

El cambio implica ciertamente -siguiendo a Tejada- fenómenos de resistencia, poder, toma de decisiones, influencia, relaciones humanas, entre otros, en el seno de los centros educativos, que van entre la permanencia, la adaptación, el cambio y el desarrollo institucional.

La gestión del cambio nos obliga a considerar, por una lado qué podría ser una gestión directiva eficaz en la Acción Tutorial y, por otra parte quiénes son los agentes de cambio, sus características, sus roles, funciones. Una y otra van de la mano.

El cambio y la innovación se verán favorecidos si desde la dirección:

- *“Se realiza un esfuerzo por conocer más y mejor el clima escolar y al personal que trabaja en el centro y cuáles son sus circunstancias”...*
- *Se crean estructuras y sistemas de comunicación y se potencian los ya existentes...*
- *Se trata de resolver conflictos con la intención de aprender de ellos...*
- *Se clarifica cuál es el papel de cada persona en los procesos de participación y toma de decisiones...*
- *Se ponen en marcha procedimientos de resolución de problemas...*
- *Se pone atención a cada individuo particularmente...*
- *Se ponen en evidencia la eventual falta de recursos ante el titular del centro...*
- *Se ayuda a superar el desencanto que pueden producir las circunstancias externas (condiciones de trabajo, poco reconocimiento social, movilidad...) que el centro no pueda resolver...con acciones motivadoras orientadas a los problemas que sí corresponde solucionar al centro”. (Antúnez y Gairín, 2002: 238-239)*

Siguiendo a Antúnez y Gairín, quien refiere que el papel del directivo será eficaz y contribuirá al cambio si es capaz de ayudar a encontrar respuestas a: qué, por qué, cuándo, dónde, cómo, para qué y para quiénes cambiar e innovar.

No basta con el enunciado de las problemáticas, es necesario tomar el discurso y dar un paso más a la superación de las mismas. Habrá que contar con un equipo solvente y preparado, en lo profesional como en lo técnico, con capacidad organizativa, de coordinación y dotado del necesario espíritu emprendedor.

Para un directivo, como refiere Tejada (1998), estimular el trabajo de un equipo y cooperar desde la gestión en el desarrollo de las iniciativas del mismo equipo, supondría la posibilidad de resituar su rol directivo desde una perspectiva distinta de la habitual en los centros de docentes.

Por tanto, coincidiendo con (Coronel, 1996:209), estamos ante *“una nueva cultura de la gestión del cambio que tiene que enfrentarse a los dilemas surgidos de la forma de control y formas de integración incorporando nociones de colegialidad o profesionalismo, responsabilidad compartida o compromiso institucional, ya que si bien son creados nuevos papeles y relaciones, no estamos hablando únicamente de un cambio estructural o administrativo, sino de un cambio profundo de la cultura organizativa”*.

Por otra parte, es indispensable que en la gestión del cambio o resolución de problemas, como los identificados en el diagnóstico, se ejerza un liderazgo efectivo, que de acuerdo a Gorrochotegui (1997) sea un *liderazgo transformacional* ya que es uno de los que mayor atención ha recibido en campo educativo. Es el liderazgo que facilita la redefinición de la misión de la gente, la renovación de sus compromisos y la reestructuración de sus sistemas de metas a lograr, no está ajeno al deseo actual de alcanzar de manera eficaz los cambios positivos para la escuela y su dirección.

El liderazgo transformacional, siguiendo a este autor, tiene como rasgos: la consideración individual, la estimulación intelectual, cree profundamente en el trabajo en equipo, acrecienta las oportunidades de estudios personal del líder y de los seguidores, integra lo que se estudia con la práctica, toma conciencia de su responsabilidad de enseñar a los demás, influye con el ejemplo personal y tiene una visión de la organización sin imponerla.

Desde esta fundamentación teórica sólo resta decir que la gestión directiva se legitima con los resultados y con los procesos a través de los cuales se alcanzan. Los resultados dependen de la calidad y capacidad del Capital Humano de la organización, las mismas personas poseen un saber y experiencia valiosos para superar cualquier desafío. Cuanto mayor sean los desafíos, mayor debe ser la estimulación para generar una cultura organizacional fuerte hacia el desarrollo de habilidades para enfrentarlos.

Desde una adecuada gestión directiva será posible generar un ambiente que favorezca la sinergia, el trabajo en equipo y la creatividad para apoyar cualquier proyecto que esté en función de mejorar las condiciones laborales, personales, profesionales e institucionales; para que las personas que emplean gran parte de su vida en el trabajo de una organización desarrollen todos los ámbitos de su vida y con ello contribuyan a un fin que trasciende en nuestro caso a los estudiantes y sus familias.

## **V. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN.**

### **1. Aspectos previos.**

Gestionar cambios y soluciones a problemas y necesidades de un centro escolar desde la función directiva, constituye un eje fundamental en la mejora de la calidad de la educación. La intervención directiva plantea una ida y vuelta entre la teoría y la práctica, un ir y venir integrador, que potencia permanentes revisiones, análisis de las categorías teóricas y prácticas de la vida cotidiana en la escuela.

El proceso de intervención desde la función directiva invita a la reflexión y al actuar creativo para encontrar alternativas significativas y pertinentes; enlazando los referentes teóricos con la práctica.

### **2. Propósito.**

Este capítulo pretende establecer un puente desde los resultados del diagnóstico, los referentes teóricos y la práctica educativa cotidiana del Titular de grupo en la Institución, hacia un plan de acción concreto.

Uno de los factores que asegura más el éxito de una intervención, de cualquier tipo que ésta sea, es la planificación previa a la actuación. Conviene al director tener claridad en lo que se debe intervenir, en las necesidades que se requieren atender; por ello los resultados del diagnóstico realizado mediante un proceso de exploración de necesidades y áreas de oportunidad en torno a la figura del Titular de grupo, serán la fuente de información para el diseño de la intervención.

Además del diagnóstico, el diseño de la intervención parte de presupuestos teóricos, metodológicos y prácticos para su configuración e implementación en la Institución educativa, desde la pertinencia y viabilidad.

Se propone que la responsabilidad de implementar esta intervención, corresponda al Director y a los Coordinadores Académicos actuales, tomando en cuenta las particularidades de cada sección. Siendo ellos quienes están a cargo de los Titulares de grupo; ante mi imposibilidad intervenir, por las circunstancias personales citadas en la Introducción.



### **3. Áreas de oportunidad.**

Se detectaron algunas necesidades a través del diagnóstico realizado, que requieren ser intervenidas; bien por el impacto en el proyecto formativo planteado por la Institución y por la importancia que guarda para el desarrollo personal y profesional del Titular de grupo. A continuación se hace un recuento de ellas, para determinar en orden de prioridad cuáles y de qué manera deben ser intervenidas.

Por ser un valor apreciado por los diferentes actores de la comunidad educativa, las fortalezas encontradas en el diagnóstico se tomaron en cuenta para el diseño de la intervención, éstas son las siguientes:

- La percepción positiva de los padres de familia respecto al servicio ofrecido por los Titulares de grupo.
- La autopercepción de los Titulares respecto a su puesto es que es fundamental para la operación del proyecto formativo y educativo de la Institución.
- Los Titulares de grupo encuentran satisfacciones y compensaciones de tipo afectivas en la interacción con sus alumnos y padres de familia.
- Es sentir de todos los Titulares que reciben un adecuado y cercano acompañamiento por parte de sus superiores (Director y Coordinador Académico).
- Los Titulares de grupo identificaron en sus superiores un estilo directivo democrático, participativo; en el espíritu de la colegialidad, pues se toman en cuenta sus opiniones y argumentos para la toma de decisiones.
- Son valores que rigen el trabajo del grupo de Titulares de grupo: el compromiso profesional, la colegialidad, el trabajo en equipo, el apoyo mutuo, la responsabilidad y el espíritu de servicio.
- Los alumnos de secundaria se sienten identificados con sus Titulares de grupo, ya que utilizan un estilo directivo participativo, cercano, cordial, tomando en cuenta sus intereses personales.
- Los alumnos identifican al Titular de grupo como una figura de autoridad, a quien respetan y siguen.

- Existen las condiciones en el contexto institucional para reconfigurar el puesto de Titular de grupo.

Por el impacto a corto, mediano y largo plazo que tienen las necesidades y problemáticas detectadas en el diagnóstico, se tomaron en cuenta para el diseño de intervención las siguientes:

- Los padres de familia: 27% en Bachillerato y 40% en Secundaria, no están satisfechos con el servicio de preceptoría ofrecido por la Institución y que atañe directamente a los Titulares de grupo en su función de preceptores.
- Tampoco están satisfechos los padres de familia en un 21% en Bachillerato y 20% en Secundaria, con el manejo de la disciplina; una de las tareas principales del Titular de grupo.
- El 25% de los padres de familia no ha notado avances formativos en sus hijos acorde al proyecto ofrecido por la Institución, que aunque es labor primigenia de los padres la educación de los hijos; la Institución se ha comprometido a través del Titular de grupo a incidir en la formación personal de los alumnos.
- En Bachillerato un 29% y en Secundaria un 11% no han sido atendidos personalmente por el Titular de grupo en entrevista; tarea fundamental para generar compromisos conjuntos para la formación de los alumnos.
- Una tercera parte de los alumnos percibe al titular sólo como una figura normativa, mientras que otro tanto la percibe como formadora; sin embargo, la tendencia adecuada es que sea un formador antes que un adoctrinador.
- Según los alumnos encuestados los Titulares de Bachillerato en un 29% tienen un estilo autoritario y 25% el *laissez faire*, lo cual, según el capítulo anterior, constituye un obstáculo para avanzar en la formación de las personas dirigidas.
- Quedó de manifiesto que los alumnos dirigidos tienen altas expectativas de su Titular de grupo, de quien esperan un comportamiento justo, habilidades para el manejo y solución de conflictos, para la comunicación, para un trato adecuado, líderes que sepan orientarles; capaces de controlar sus emociones.

- Todos los Titulares de grupo perciben su puesto, como una labor estresante, abrumadora, demandante, desgastante, con una gran carga administrativa.
- Ninguno de los Titulares de grupo está conforme con el sueldo que perciben, aseveraron que no está acorde a las tareas asignadas.
- Ninguno de los Titulares de grupo recibió inducción o entrenamiento formal y sistemático para desempeñar sus funciones, por lo mismo no existe una visión conjunta ni compartida con las expectativas que la Institución tiene en relación a ellos.

Ante este escenario, se enuncian a continuación las áreas de intervención:

- Tener claridad en el perfil profesional del Titular de grupo de Secundaria y Bachillerato.
- Analizar y reorganizar las tareas o funciones del titular de grupo, de tal suerte que se enfoquen más a las de carácter formativo antes que a las meramente operativas.
- Crear un manual de organización y de operación específico para el Titular de grupo.
- Generar un sistema de gestión para el Titular de grupo, estructurado y fundamentado en la teoría.
- Contar un programa de capacitación y de inducción para desempeñar y perfeccionar el trabajo del Titular de grupo.
- Analizar la relación tareas asignadas vs percepciones salariales de los Titulares de grupo, en el afán de satisfacer sus necesidades económicas personales y familiares.
- Atender al desarrollo integral del Titular de grupo, dada la multiplicidad de tareas asignadas, haciendo especial énfasis en el cuidado de la salud mental y física.
- Generar entre los Titulares de grupo una visión conjunta, los Coordinadores Académicos y la misma Institución.

Es importante señalar que serán cinco las etapas en la intervención para atender estas áreas de oportunidad, a decir:

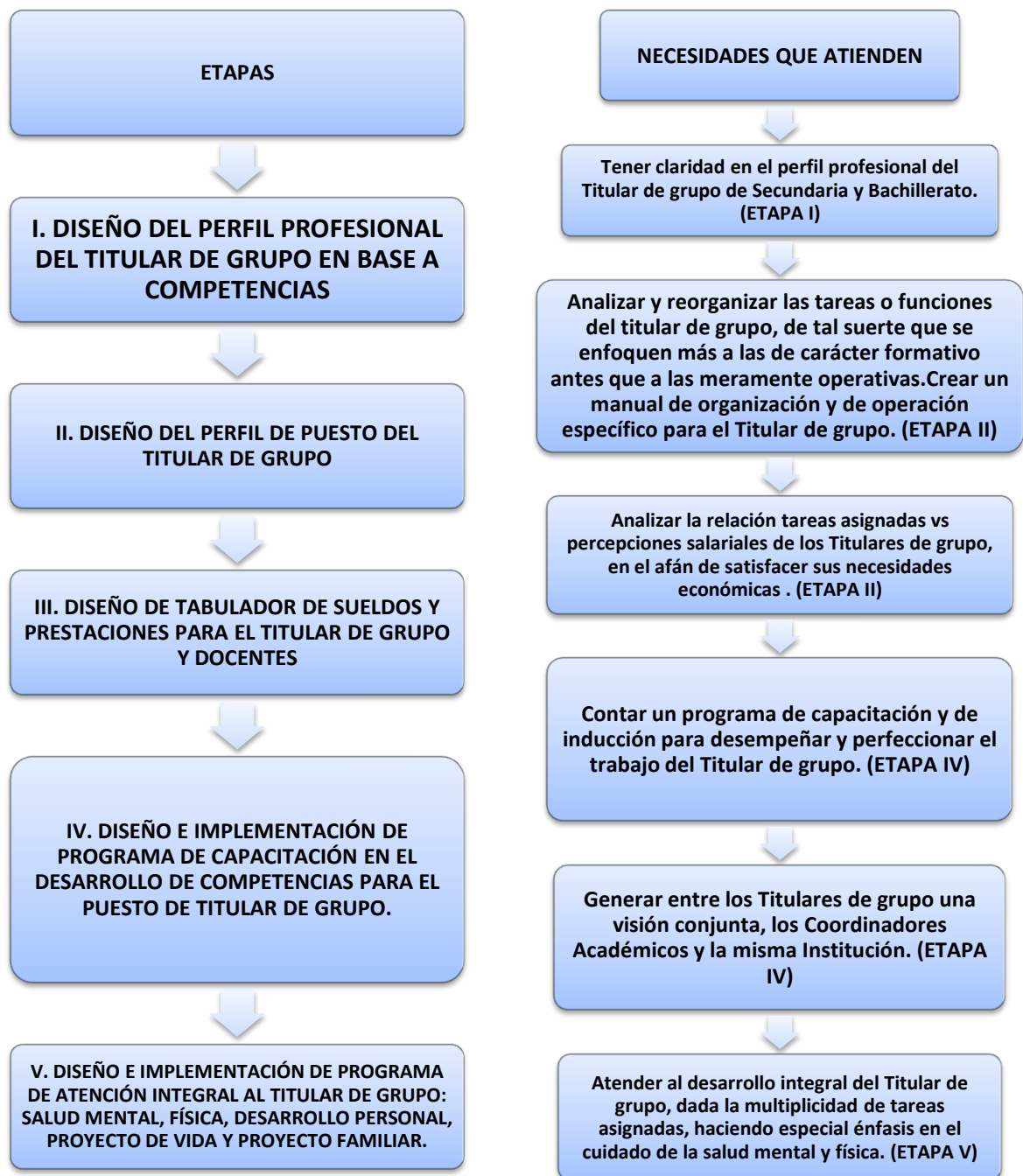


Gráfico 28. Etapas de la Intervención acorde a necesidades de atención.

De acuerdo al proceso iniciado en la construcción de este proyecto de trabajo recepcional de intervención desde la gestión directiva, se ha desarrollado una metodología que ha permitido ahora tener los elementos problemáticos en torno a la figura del Titular de grupo en la Institución.

Se expone a continuación el modelo de intervención en el que se indican los procesos a seguir. Quedando resueltos los procesos relacionados con la

problematización, este capítulo se enfoca únicamente a los procesos para la *Estrategia de intervención en la gestión, desde la función directiva*.

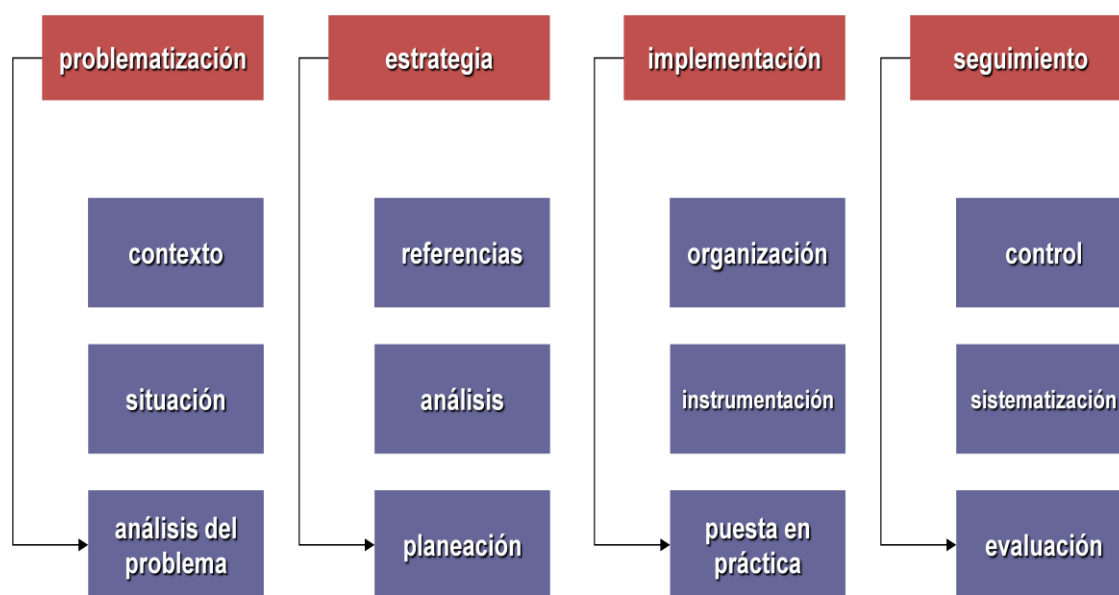


Gráfico 29. Mapa de procesos para la intervención. Diapositiva presentada por Juan Guillermo Pérez en el Seminario de Estrategias de Intervención de la MGDIE (2007)

#### 4. Población de la intervención.

Este plan de acción se propone intervenir con el equipo de Titulares de grupo de Secundaria y Bachillerato, que corresponde a 8 personas: 4 de Bachillerato (100%) y 4 de Secundaria (100%), porque son el objeto de este estudio, que según los resultados del diagnóstico presentan necesidades básicas y urgentes de ser atendidas.

Así mismo, se involucrará en este proceso de intervención al Consejo directivo, que tiene relación directa con los Titulares de grupo: Director general, Director de Secundaria y Bachillerato, Director de Formación y Coordinadores Académicos. Siendo los responsables directos de dirigir a los Titulares de grupo y orientar los procesos institucionales para el logro de los objetivos, corresponde a este Consejo involucrarse de manera directa en la solución de los problemas identificados en el diagnóstico.

Como parte del mismo plan de acción y por la relevancia que tienen en el proyecto formativo, serán parte en algunos momentos del plan de intervención, los Padres de Familia (presidentes y vicepresidentes de Secundaria y

Bachillerato de la Asociación de Padres y Amigos) y la Sociedad de Alumnos de cada sección (conformada por un representante de cada grupo escolar de Secundaria y Bachillerato).

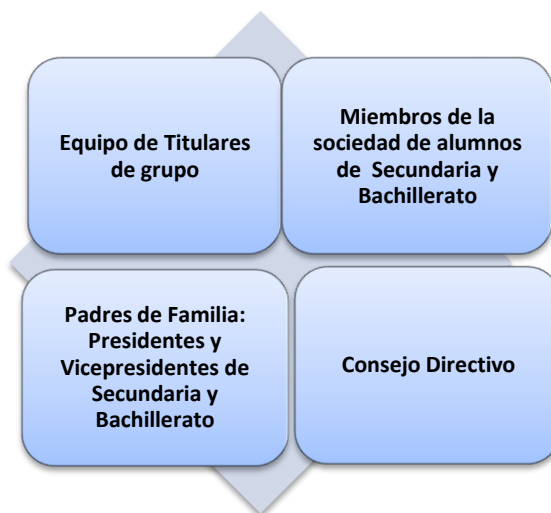


Gráfico 30. Población de la intervención.

La participación de cada uno de los sectores de la población seleccionada será de manera paulatina, y conforme se implemente el plan de intervención se determinará el grado de participación de cada uno de ellos.

## 5. Estrategias de Intervención.

Atendiendo a las necesidades expuestas con anterioridad, identificadas en el diagnóstico realizado, se proponen como estrategias, las que conciernen a la figura del Titular de grupo específicamente, como se exponen en la siguiente figura:

Se parte del siguiente planteamiento:

*Si la Institución no cuenta con un perfil profesional definido del Titular de grupo de Secundaria y Bachillerato, además que el perfil de puesto con el que cuenta no está actualizado y no está acorde al contexto actual de la comunidad educativa; cualquier esfuerzo por desarrollar un programa de capacitación o mejora en las condiciones laborales o mejora en las*

*habilidades para la gestión de grupos escolares, resulta realmente ineficaz, si no parte de un fundamento sólido, como lo es la definición de competencias profesionales de un Titular de grupo.*

Saber cuáles son los rasgos profesionales que un Titular de grupo debe contar, implica un ejercicio de ida y vuelta entre las tareas que por costumbre se les han asignado a los Titulares y el deber ser propuesto por los teóricos, además de considerar las expectativas que tanto los alumnos, padres de familia e Institución tienen respecto a esta figura.

Por tanto, se determinó iniciar el Plan de Acción a partir de un análisis serio con sentido práctico del Perfil Profesional del Titular de grupo, a partir del contexto actual y de las problemáticas planteadas en torno a esta figura; una vez que ha quedado claridad respecto a la necesidad de contar con este puesto en la estructura por la trascendencia en el proceso formativo, educativo y vocacional de los estudiantes.

Se expone a continuación la ruta crítica de la intervención desde una proyección “macro”. Para los fines de este trabajo recepcional sólo se ha desarrollado la primera etapa del proyecto.

PLAN DE ACCIÓN															META: PROBLEMÁTICA QUE RESUELVE/IMPACTO	PRODUCTO	INDICADOR DE LOGRO ENERO DE 2012	RESPONSABLES	
ETAPAS	ESTRATEGIAS	PROPÓSITOS	FEB. 2011	MAR. 2011	ABR. 2011	MAY. 2011	JUN. 2011	JUL. 2011	AGO. 2011	SEPT. 2011	OCT. 2011	NOV. 2011	DIC. 2011	ENE. 2012					
ETAPA 1	DISEÑO DE PERFIL PROFESIONAL DEL TITULAR DE GRUPO EN BASE A COMPETENCIAS	Establecer las competencias profesionales, humanas e individuales para poder desempeñar el puesto de Titular de grupo de Secundaria y Bachillerato	DISEÑO, AUTORIZACIÓN Y PUBLICACIÓN		REVISIÓN DE CADA CASO: DOCUMENTACIÓN, DESPACHOS		SEGUIMIENTO, ASESORAMIENTO					PREDICTIVAMENTE	PREDICTIVAMENTE	No existe en la Institución un perfil profesional definido para este puesto. Será la base para la capacitación, inducción, nuevas contrataciones. Repercutirá en un mejor servicio.	Perfil Profesional del Titular de grupo de Secundaria y Bachillerato.	50% de Titulares que cubren el perfil profesional.	Director de Sección y Coordinadores Académicos		
ETAPA 2	DISEÑO DEL PERFIL DE PUESTO DEL TITULAR DE GRUPO	Determinar y delimitar las funciones del Titular de grupo de Secundaria y Bachillerato			DISEÑO, AUTORIZACIÓN Y PUBLICACIÓN		INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN		SEGUIMIENTO, ASESORAMIENTO I					EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	PUBLICACIÓN DE RESULTADOS Y AJUSTES	Existe un desequilibrio en las funciones asignadas (más operativas que formativas). Dará claridad a los Titulares para desempeñar lo importante; a los coordinadores y directores dará indicadores de desempeño para el seguimiento y acompañamiento.	Perfil de Puesto del Titular de grupo de Secundaria y Bachillerato.	Distribución del: 40% Funciones de tipo Formativas y 60% Funciones de tipo Operativas-Administrativas	Director de Sección y Coordinadores Académicos
ETAPA 3	DISEÑO DE TABULADOR DE SUELDOS Y PRESTACIONES PARA EL TITULAR DE GRUPO Y DOCENTES	Establecer los criterios e indicadores de asignación de sueldos y prestaciones para el puesto de Titular de grupo.		DISEÑO Y AUTORIZACIÓN		PUBLICACIÓN		REVISIÓN DE CADA CASO/CLASIFICACIÓN	ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN/ARMADO DE EXPEDIENTES	DICTAMEN/DESPACHOS PERSONALES	APLICAR HOMOLOGACIÓN EN PRIMERA QUINCENA	INICIA PLAN DE MEJORA PERSONAL	SEGUIMIENTO PERSONAL/ENTREGA DE EVIDENCIAS		La percepción salarial del Titular no está acorde a las tareas asignadas. Ayudará en la retención de buenos elementos; será un instrumento que dará seguridad, estabilidad y transparencia a los titulares y directores; impulsará la mejora personal e institucional.	Tabulador de sueldos y prestaciones para Titulares de grupo y docentes de Secundaria y Bachillerato.	Homologación de sueldos.	Director General, Coordinador Administrativo, Director de Sección, Capital Humano del Corporativo.	
PLAN DE ACCIÓN															META: PROBLEMÁTICA QUE RESUELVE/IMPACTO	Producto	Indicador de logro	Responsables	
ETAPAS	ESTRATEGIAS	PROPÓSITOS	FEB. 2011	MAR. 2011	ABR. 2011	MAY. 2011	JUN. 2011	JUL. 2011	AGO. 2011	SEPT. 2011	OCT. 2011	NOV. 2011	DIC. 2011	ENE. 2012					
ETAPA 4	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA EL PUESTO DE TITULAR DE GRUPO	Contar con un programa de capacitación basado en las necesidades del Titular de grupo para reforzar, desarrollar y mejorar el desempeño profesional y personal; que repercuta en beneficio del servicio que ofrece la Institución.				DISEÑO, AUTORIZACIÓN Y PUBLICACIÓN		INICIA CURSO BÁSICO		DESARROLLO DE CURSO BÁSICO			CERTIFICACIÓN DE CURSO BÁSICO		SEGUIMIENTO, ASESORAMIENTO	No existe una capacitación formal ni sistemática para desempeñar el puesto de Titular de grupo. Los titulares demandan recursos teórico-técnicos para desempeñar mejor sus funciones. Incidirá en un mejor servicio a la comunidad educativa, generará seguridad profesional y personal en los Titulares.	Programa de Capacitación e Inducción para Titulares de grupo de Secundaria y Bachillerato.	100% de Titulares de grupo certificados en el Curso Básico. Rúbricas para certificación: Cumple, Suficiente, No cumple.	Director de Sección, Director de Formación y Coordinadores Académicos
ETAPA 5	DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE ATENCIÓN INTEGRAL AL TITULAR DE GRUPO: SALUD MENTAL Y FÍSICA, DESARROLLO PERSONAL, PROYECTO DE VIDA, PROYECTO FAMILIAR	Atender todas las dimensiones personales del Titular de grupo: social, intelectual, afectivo, psicológico, físico, moral, espiritual, económico, familiar.				DISEÑO Y AUTORIZACIÓN		GESTIÓN DE RECURSOS	PUBLICACIÓN DE PROGRAMA		INICIO DE PROGRAMA		DESARROLLO DEL PROGRAMA		PRIMERA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA/AJUSTES	El puesto de Titular de grupo es muy desgastante, demandante y genera tensiones en los Titulares de grupo. Incidirá en el cuidado de la salud física y mental de los Titulares de grupo. Generará un ambiente laboral agradable. Repercutirá en un mejor servicio.	Programa de atención y cuidado integral al Titular de grupo y docentes.	1 revisión médica al semestre. 1 taller al mes para cada área de valor. 1 Despacho personal (coaching directivo) cada mes.	Director de Sección, Director de Formación y Coordinadores Académicos



## **6. Etapa 1 de Intervención: Diseño del Perfil Profesional del Titular de grupo de Secundaria y Bachillerato.**

### **6.1 Propósito.**

Establecer qué competencias profesionales se requieren para poder desempeñar el puesto de Titular de grupo en la Institución, acorde a las necesidades del contexto y según el proyecto formativo de la escuela.

Para esta estrategia se propone un estilo participativo en diferentes niveles: Consejo Directivo y Consejo de Sección; tomando en cuenta los resultados del diagnóstico y los aportes teóricos en torno a la Tutoría.

Además en un segundo momento tomar en cuenta también a los mismos Titulares de grupo, pues ellos tendrán bien detectadas las áreas de su perfil.

### **6.2 Acciones.**

#### **6.2.1 Determinar las áreas de gestión del Titular de grupo y qué expectativas institucionales hay respecto a esta figura.**

- Tomar en cuenta los resultados del diagnóstico y la fundamentación teórica en relación a este aspecto.
- Se proponen:
  - Área Personal
  - Área Académica
  - Área de salud, nutrición y subsistencia.
  - Área de participación comunitaria.
  - Área recreativa.
  - Área de actualidad. Zavala (2001)

### **6.2.2 Desarrollar un listado de competencias profesionales del Titular de grupo.**

- Tomar en cuenta las competencias de Zavala (2001) y Alonso (2006) en relación al perfil profesional del Tutor. Además de las expectativas que los alumnos y Coordinadores Académicos tienen respecto al Titular de grupo.
- Completar la propuesta de Zavala con las competencias específicas que la Institución requiere del Titular de grupo.
- Según cada una de las áreas de gestión será posible deducir una serie de competencias deseables del Titular de grupo.

Se propone tomar en cuenta las siguientes competencias a partir de las recomendaciones de Zavala (2001):

- Dominar la asignatura de la que es docente.
- Es un docente motivador.
- Tiene la capacidad de convivir, comunicarse y respetar la vida personal de cada uno de sus alumnos.
- Es auténtico hacia sí mismo y hacia los demás.
- Es sensible a las necesidades de los demás.
- Tiene habilidad para atender a las personas: las sabe escuchar y responde a sus necesidades.
- Posee la habilidad para hacer pensar a sus alumnos, con ello les ayuda a tomar buenas decisiones.
- Se identifica con el ideario, políticas y normativas institucionales.
- Tiene un espíritu de servicio a las personas.
- Conoce a los adolescentes y jóvenes, sabe de sus expectativas e intereses.
- Tiene la disposición para formarse permanentemente.
- Tiene habilidad para organizar y manejar situaciones grupales: conflictos, dinámicas, proyectos.
- Tiene un adecuado manejo de sus emociones y sentimientos.

### **6.2.3 Analizar desde el Colegiado Directivo la congruencia del listado con el Ideario Institucional.**

- Es una función directiva establecer las políticas, normas y criterios para la selección, organización y formación del personal de la Institución, se propone que el Consejo Directivo realice un análisis de la congruencia del listado de competencias con el ideario institucional: visión, misión, filosofía y valores.

### **6.2.4 Presentar a los Titulares de grupo las competencias profesionales para consensar.**

- Dado que se ha propuesto un enfoque participativo, en este proceso se comunicará por parte del Director de Sección un documento previo para revisarlo con los Coordinadores Académicos y Titulares de grupo.
- La revisión ha de permitir una comunicación abierta, una lectura crítica, motivando a los Titulares de grupo a ser sensibles y conscientes de las necesidades institucionales.
- Tanto el director como los Coordinadores tomarán nota de las observaciones, para llevarlas a un trabajo colegiado posterior para la redacción final del documento.

### **6.2.5 Elaborar un documento final denominado: “Las competencias profesionales del Titular de grupo, perfil profesional”.**

- Tomando en cuenta las observaciones hechas por los Titulares de grupo.
- El documento se elabora en términos de competencias.
- Se realiza de manera electrónica en formato PDF y Word.
- Se institucionaliza en un formato específico, añadiendo la fecha de su elaboración.

### 6.2.6 Divulgar el documento a Titulares de grupo y docentes en general para su conocimiento y aplicación.

- Elaborado el documento, se divulga en una reunión de Consejo de sección; se da lectura al mismo.
- Se migra el documento a la intranet, en el apartado de “*Normas, Políticas y Documentos Institucionales*”.
- Se imprime el documento para los Coordinadores Académicos y Directivos, para su utilización durante el ciclo escolar.

## 7. Procesos de Gestión.

Para poder implementar las acciones propuestas en el apartado anterior, es preciso tener claridad en los procesos de gestión del director, a continuación se propone un modelo:

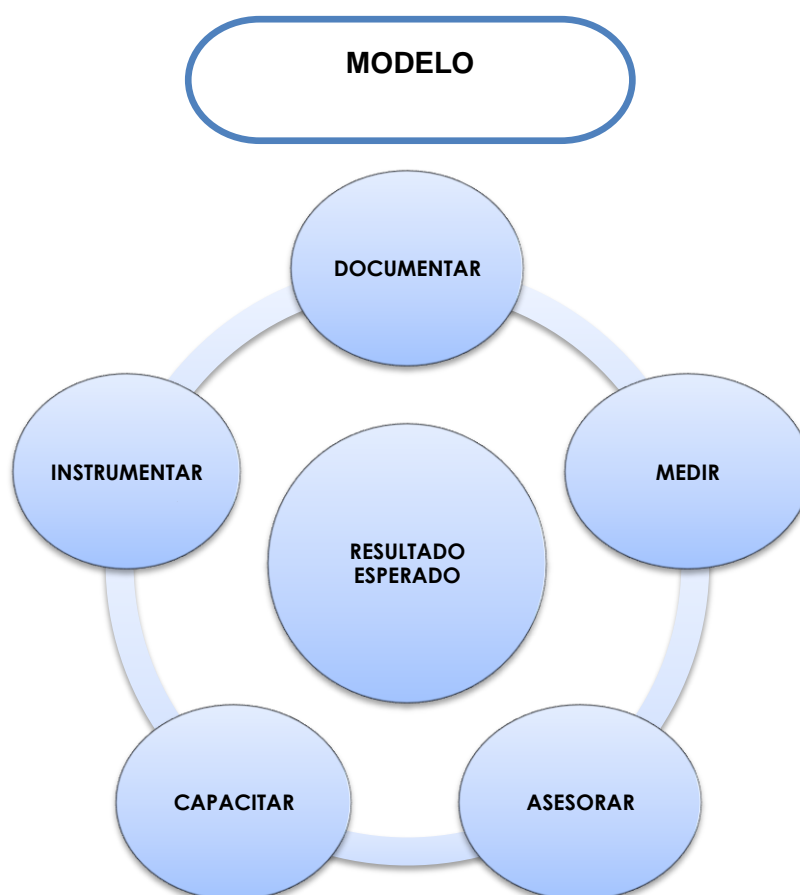


Gráfico 31. Modelo de gestión, presentado en diapositiva Power Point por Pérez, Guillermo (2007)

Una vez realizadas las acciones de esta primera estrategia, serán importantes los siguientes procesos y elementos para su implementación:

**Resultado esperado:** Contar con el Perfil Profesional del Titular de grupo de Secundaria y Bachillerato.

1. **Documentar:** Las circunstancias, procesos, dificultades en que fue producido el documento del *Perfil Profesional del Titular de grupo*.
2. **Instrumentar:** Contar con los instrumentos de análisis (pruebas psicométricas, guión de entrevistas personales, observaciones, diagnóstico) para identificar en cada uno de los Titulares de grupo el grado de cumplimiento de los rasgos del perfil profesional.
3. **Medir:** Aplicar los instrumentos de medición para determinar en qué nivel cada uno de los Titulares de grupo cumple con los rasgos del perfil profesional. Determinar el promedio grupal de acercamiento al perfil profesional.
4. **Capacitar:** Con los datos obtenidos de la medición realizada, se procede a implementar el programa de capacitación (estrategia de gestión).
5. **Asesorar:** Cada semana en grupo y cada quincena o cuando se requiera se asesorará a los Titulares de grupo para que conforme a metas concretas vayan logrando el nivel profesional deseado para el puesto.

Para obtener el resultado deseado en esta primera etapa de gestión: *diseño de perfil profesional del puesto del Titular de grupo*; es necesario establecer el tiempo de actuación, los responsables de cada acción, los recursos que se requieren para que se lleve a cabo, el impacto que tendrá para la Institución; así como los indicadores que servirán para medir los avances en términos de concreción o como productos meta.

Como parte de los procesos de gestión, se ha de considerar por parte del director una adecuada organización, que permita un trabajo ordenado, orientado a resultados, que con su empuje y liderazgo sea posible que

involucre a todos los implicados en este proceso; construyendo un documento que servirá de guía para consolidar el profesionalismo de la figura del Titular y la garantía de establecer bases para futuras contrataciones para este puesto.

El perfil profesional del Titular de grupo ha de elaborarse y reelaborarse cuantas veces sea necesario, porque el contexto institucional, así como la dinámica escolar y las tendencias educativas pudieran ir cambiando el rumbo de las prácticas educativas y de las organizaciones.

Un perfil flexible, dinámico, abierto al cambio, pero bastante sólido fundamentado; es justo la propuesta de esta estrategia de intervención.

En los anexos se presentan los instrumentos para el seguimiento de los procesos de intervención como se presentan a continuación:

- Parrilla tipo OVAR, que contiene: Propósito, Acción/Resultado, Impacto, Indicador-meta, Responsables, Recursos, Tiempo meta.
- Bitácora de seguimiento de Acción 1.
- Bitácora de seguimiento de Acción 2.
- Instrumento “ejemplo” de análisis de congruencia de competencias en relación al ideario institucional y expectativas sobre la figura del Titular de grupo de Secundaria y Bachillerato.
- Instrumento para la Acción 4. Hoja de relatoría de sesiones con Titulares de grupo.
- Documento guía con Criterios para elaborar el documento final del Perfil Profesional del Titular de grupo de Secundaria y Bachillerato.
- Instrumento de Indicadores de logro del producto elaborado. Una vez emitido el documento se evalúa conforme a un “check list”.
- Instrumento de medición del Dominio de competencias, a partir del Perfil Profesional del Titular de grupo de Secundaria y Bachillerato.
- Instrumento para recabar los comentarios de los Titulares respecto al documento del Perfil profesional del Titular.

ETAPA I. DISEÑO DEL PERFIL PROFESIONAL DEL TITULAR DE GRUPO EN BASE A COMPETENCIAS						
PROPÓSITO: Establecer qué competencias profesionales se requieren para poder desempeñar el puesto de Titular de grupo en la Institución, acorde a las necesidades del contexto y según el proyecto formativo de la escuela.						
ACCIÓN/RESULTADO		Propósito/Impacto	INDICADOR META	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO META
1	Determinar las áreas de gestión del Titular de grupo y qué expectativas institucionales hay respecto a esta figura.	Delimitadas las áreas de gestión del titular de grupo, será más objetivo el perfil profesional	Organizador gráfico de las áreas de gestión del Titular de grupo.	Director General, Director de Secundaria y Bachillerato, Director de Formación y Coordinadores Académicos de Secundaria y Bachillerato.	Diagnóstico, Sala de reuniones, con cañón y PC incluidos.	Sesión de 4 hrs. Febrero 7-11
2	Desarrollar un listado de competencias profesionales del Titular de grupo.	Contar con el listado permitirá un análisis enfocado y dimensionar la figura en torno a otros puestos dentro de la Institución	Listado de competencias profesionales del Titular de grupo: conocimientos, habilidades y actitudes deseables.	Director General, Director de Secundaria y Bachillerato, Director de Formación y Coordinadores Académicos de Secundaria y Bachillerato.	Diagnóstico, Fundamentación Teórica, Sala de reuniones, con cañón y PC incluidos.	Sesión de 4 hrs. Febrero 8-11
3	Analizar desde el colegiado directivo la congruencia del listado con el Ideario Institucional.	El análisis alineará las competencias deseables con lo que se propone la Institución desde su Misión.	Conclusiones de análisis.	Director General, Director de Secundaria y Bachillerato, Director de Formación y Coordinadores Académicos de Secundaria y Bachillerato.	Documento preliminar (presentación power point y en Word) Sala de reuniones con cañón y PC incluidos.	Sesión de 4 hrs. Febrero 9-11
4	Presentar a los Titulares de grupo las competencias profesionales.	La presentación permitirá tener la visión del Titular de grupo para determinar: la viabilidad, sensibilización, objetividad, inclusión, compromiso.	Documento preliminar de las competencias del perfil profesional del Titular de grupo. Presentación Power Point. Acta de comentarios y sugerencias de los Titulares de grupo.	Director de Secundaria y Bachillerato. Toman nota de las observaciones los Coordinadores Académicos.	Referentes Teóricos, Ideario Institucional, Sala de reuniones con cañón y PC incluidos.	Sesión de 4 hrs. Febrero 19-11
5	Elaborar un documento final denominado: "Las competencias profesionales del Titular de grupo, perfil profesional". Aprobado por el Consejo Directivo.	El documento servirá como apoyo para nuevas contrataciones, promociones, desarrollo de los mismos titulares a un perfil más completo; desarrollo de programa de profesionalización y capacitación; servirá para darle seguimiento al desempeño y para evaluar el desempeño del Titular de grupo.	Documento final del Perfil Profesional del Titular de grupo. Impreso y en formatos Word y PDF.	Coordinadores Académicos con la supervisión del Director de Secundaria y Bachillerato.	Documento preliminar, acta de observaciones de Titulares de grupo.	Sesión de 4 hrs. Febrero 26-11
6	Ante la aprobación del consejo directivo: Divulgar el documento a Titulares de grupo y docentes en general para su conocimiento y aplicación.	Ayudará a sensibilizar a los Titulares de grupo sobre lo que la Institución espera de ellos; permitirá al Titular de grupo autoevaluarse; servirá como motivación a los Titulares al ver cómo sus opiniones fueron tomadas en cuenta; apoyará para que exista un mayor compromiso pues participaron en su elaboración.	Entrega al 100% del documento a Titulares de grupo. Publicación única en el intranet de la Institución.	Coordinadores Académicos y encargado de Sistemas con la supervisión del Director de Secundaria y Bachillerato.	Internet, PC, Documento en PDF y Word; impresiones del documento,	Sesión de 4 hrs. Marzo 8-11

Tabla 21. Parrilla

Parrilla Ovar. Fiol et al. (2005)

Ovar: Primera etapa de la Intervención





## CONCLUSIONES

Cierro este trabajo recepcional con la certeza de que cada esfuerzo invertido en lograr mejores y mayores aprendizajes en los Titulares de grupo y en cada uno de los responsables de la Institución, representan una contribución social cuyos frutos se hacen evidentes en todas las esferas de la actividad humana a lo largo de muchos años.

Quizá este trabajo despertó inquietudes, corroboró ideas, generó cuestionamientos y la esperanza de una transformación de fondo en el ambiente de trabajo del Titular de grupo y de la organización en general; que repercute necesariamente en una mejor calidad de vida y en una mejor calidad educativa.

A continuación expongo una serie de conclusiones, que dan cuenta de la relevancia del trabajo realizado, aunque el estilo de la redacción no ha sido en primera persona, me he permitido en este caso, por momentos utilizar esta forma verbal.

### **A. Conclusiones en torno al Planteamiento del Problema inicial *versus* Resultados del Diagnóstico.**

Previamente al ejercicio de diagnóstico se habían hecho algunos planteamientos sobre ciertas situaciones problema en torno a la figura del Titular de grupo, uno de los puestos pilares de la Institución, objeto de este trabajo.

Se había referido que no existía en la Institución documentación alguna relacionada con el perfil profesional del Titular de grupo. Efectivamente este estudio confirmó que no hay un documento institucional como tal. Desde su origen no existió el debido cuidado para configurar este puesto con elementos o criterios adecuados, ni se documentó para futuras contrataciones o análisis de puestos; esta omisión ha afectado la situación actual de la figura del Titular de grupo.

Aunque se encontró un perfil de puesto que indica las funciones del Titular de grupo, éste no hace diferenciación entre un Titular de Secundaria, Bachillerato y Primaria; tampoco está actualizado acorde al nuevo contexto de la Institución.

Sería deseable que hubiera un perfil diferente para cada nivel escolar, dados los fines educativos y formativos que se persiguen en cada uno de ellos.

También se había observado que no existe una formación sistemática, formal y profesional para capacitar a los docentes para la responsabilidad de la Titularidad del grupo. La exploración realizada verificó esta observación: no existe un programa de capacitación ni de inducción formal ni sistemático para los Titulares de grupo, aunque hay esfuerzos personales del Director y de los Coordinadores Académicos para desarrollar habilidades, actitudes y conocimientos respecto al área de gestión, éstos no han sido suficientes ni permanentes ante la diversidad de tareas y el limitado tiempo laboral.

Se manifestaba que los Titulares de grupo demandaban la provisión de herramientas teóricas y técnicas para la gestión de sus grupos. Los resultados del diagnóstico refirieron las mismas demandas aunque con mayor precisión, dejando en claro que se sienten incompetentes y desprovistos de recursos para resolver y manejar situaciones de aula, de padres de familia y de docentes, conjugado con la demanda que la Institución les hace para cumplir con ciertas tareas de carácter administrativo, lo que genera inseguridad y desconfianza en su mismo trabajo.

Se decía que la Institución no contaba con un manual operativo para el Titular de grupo. Con la exploración se descubrió que efectivamente no existe un documento como tal, en ningún formato. De existir, el Titular tendría claridad en los procedimientos para diversas situaciones, sin pensar que éste sea un “recetario”, daría luz sobre qué hacer ante ciertas problemáticas. Además apoyaría a la inducción para las nuevas contrataciones de Titulares que se realicen.

Se había anticipado como problema la falta de unidad en la aplicación de las normas y en la actuación de los Titulares respecto a sus grupos. Los alumnos y los Titulares de grupo en un par de encuestas aplicadas refirieron esta realidad: no hay unidad de criterios, la actuación de los Titulares obedece más a sus interpretaciones que a una línea o sentido de grupo; aunque llamó la atención que los Titulares se perciben trabajando en equipo. Valdría la pena explorar qué entienden por “trabajar en equipo” y cuáles son los factores que intervienen

para que no haya unidad de criterios en la actuación hacia los alumnos, docentes y padres de familia. Cuando no hay unidad, los adolescentes suelen hacer comparaciones, cuestionan la autoridad de los Titulares, tienden a rebelarse cuando la gestión del Titular no es favorable, como sí lo es en otros grupos con otro Titular; lo cual evidentemente no forma a la persona.

Se afirmaba que no existía un sistema de información que permitiera una comunicación eficaz entre Titulares, docentes y directivos, ocasionando múltiples interpretaciones, omisiones graves y desinformación sobre asuntos institucionales y de grupo. Sin embargo, se detectó que los padres de familia calificaron muy bien este aspecto, siendo el 92% en ambas secciones quienes les ha parecido muy buena la comunicación. Los Titulares de grupo, en cambio, manifestaron que aunque los jefes inmediatos comunican a tiempo y de manera completa, institucionalmente no existe un sistema de comunicación efectiva de manera interna, ya sea por falta de recursos tecnológicos o por múltiples procesos burocráticos. Es deseable contar con un sistema de información, pues asegura la unidad en la interpretación y es fuente para tomar decisiones con mayor certeza y seguridad.

Se dio a conocer que los Titulares de grupo en el contexto actual tienen mayor demanda por parte de alumnos y padres de familia para resolver problemas y manejar conflictos, que las familias actuales son más exigentes y menos tolerantes a los errores de los docentes. Según los resultados de este estudio, por las respuestas de los mismos Titulares, sí les ha resultado demandante y desgastante la multiplicidad de tareas, pero en específico la resolución de problemas, preponderando las funciones normativas y administrativas sobre las formativas. También gracias al diagnóstico se identificó que los Padres de Familia sí son más demandantes y más exigentes. Aunque los padres de familia, en general, se han mostrado satisfechos con la actuación de los Titulares en este aspecto.

Además de las funciones propias del puesto, el Titular de grupo es docente. Se había comentado que esta situación causa tensión y malestar en los Titulares; pues por atender los procesos antes, durante y después de las clases; se desatendía la labor de Titular o viceversa. Ellos refirieron con mayor detalle

esta situación, confirmándose un malestar general, por lo que se convirtió en un área importante de intervención; los alumnos también perciben en los Titulares una carencia en el autocontrol, competencia emocional importante para cualquier educador de adolescentes.

También se había referido que el sueldo y prestaciones que percibe el Titular no corresponden a la carga de trabajo o tareas que realiza. Tanto los Titulares de grupo como los Coordinadores Académicos confirmaron esta realidad. Se exige mucho, pero no hay correspondencia en lo económico, lo cual ha generado malestar, por lo que se ha previsto en el diseño de la intervención un plan de tabulador de sueldos con criterios de equidad, objetividad y transparencia, iniciando desde la homologación para ir escalando con méritos propios a eslabones salariales superiores a los actuales; aunque está relacionado con la reconfiguración del puesto y reasignación de tareas.

Un hallazgo importante fue la percepción de los alumnos del estilo directivo de los Titulares. Sorprendió encontrar que en Bachillerato hay actitudes de autoritarismo y de su extremo, el *laissez faire*. Tema importante para un estudio posterior ¿Es el estilo directivo del Titular significativo para la formación de los alumnos? ¿Cuál es el mejor estilo directivo para formar alumnos de bachillerato desde el rol de titular?

Llama la atención cómo a un sector de padres de familia de ambas secciones les preocupa el manejo de la disciplina, pues al revisar en el diagnóstico la preponderancia que los Titulares dan a funciones normativas y administrativas no hay una relación lógica ante esta percepción. Es natural pensar que en esta etapa de desarrollo en que se encuentran sus hijos, prefieren un control y manejo de grupo más exigente, aunque destacan los comentarios acerca del bullying,

Resulta interesante saber, que un buen número de familias confían plenamente en la escuela para la formación de sus hijos, depositando la confianza en el Titular de grupo para que dar seguimiento cercano a sus procesos formativos. Hoy la escuela juega un papel activo en la educación de los alumnos, máxime que muchas familias no tienen posibilidad de involucrarse de tiempo completo en la educación de sus hijos, debido a los roles que juegan

en la sociedad; hay un gran número de parejas que trabajan prácticamente la mayor parte del día y sólo la última parte de la jornada es dedicada a su hijos. Por tanto, la escuela debe asumir un papel activo ante esta realidad, aunque no deseable, que los papás por diversos motivos han decidido emprender.

Me queda claro que cuando un trabajador, en este caso un Titular de grupo, no tiene una preparación adecuada, una inducción cuidadosa, ni tampoco sabe con precisión cuáles son sus funciones, sino que va aprendiendo en la marcha; esto no asegura la eficacia ni la eficiencia en lo que realiza. Es necesario que el Titular de grupo tenga claridad en lo que debe hacer, en cómo lo debe hacer, en para qué lo debe hacer, en qué áreas puede ser autónomo y cómo debe actuar ante diferentes escenarios.

También descubro que este puesto, aunque es importante, se le ha cargado de múltiples responsabilidades, pues la estructura organizacional no permite la delegación de tareas a más personas, porque es muy limitada y los perfiles no son los adecuados para realizarlas. Por este hecho, es indispensable intervenir para repensar la actual estructura y considerar la posibilidad de ampliarla y reconfigurar el puesto del Titular de grupo, y tal vez introducir otro puesto que apoye la labor de los Titulares y de los Coordinadores.

Es alentador encontrar en este estudio, que el trabajo directivo y de coordinación ha sido provechoso, es bien visto por los Titulares de grupo; sin embargo, es deber de quien dirige dar sentido al trabajo de las personas en la Institución, gestionando los procesos que permitan una mayor identidad del personal con los ideales de la organización, así como un clima favorable que facilite el trabajo emocionalmente sano, convirtiendo esta labor en un medio para mejorar personal y profesionalmente y trascender los muros del Colegio en la formación que cada uno de los Titulares realiza con estudiantes, familias y docentes.

El proceso seguido en este trabajo recepcional, ha permitido descubrir algunos hallazgos interesantes desde diversas ópticas de las personas encuestadas. Resulta por demás halagador que los padres de familia se muestren, en general, contentos con la labor que realizan los Titulares. Aunque no dejan de señalar aquellas áreas o actividades en las que hace falta mayor atención

como las entrevistas y asesorías personales en relación a aspectos formativos de los hijos.

Es motivo de preocupación que se identifique al Titular más en un rol operativo que formativo, así lo refieren los Alumnos, los mismos Titulares y los Coordinadores Académicos. La preocupación radica en que desde la Misión Institucional hay una insistencia en la labor formativa; al encontrar en las actividades cotidianas del Titular una preponderancia de actividades administrativas-normativas, obviamente que con ese enfoque no se alcanzarán los objetivos formativos, sino una mecanización y un ambiente punitivo que se anticipa que provocará el repudio de los alumnos y por ende un desgaste natural en los docentes y Titulares.

Las expectativas que los alumnos tienen de sus Titulares resulta también un hallazgo interesante, porque en su imaginario idealizan un Titular con múltiples cualidades, habilidades y capacidades; ya que en su adolescencia les resulta significativo seguir a sus maestros, como en el caso de uno de los Titulares de secundaria al que la mayoría prefiere por su estilo amistoso y cercano; o uno de los Titulares de bachillerato, que es apreciado por ser un docente competente en la asignatura que imparte. Mientras que son rechazados los Titulares exigentes o autoritarios.

#### **B. Dificultades para la elaboración de este trabajo recepcional.**

En lo que respecta al proceso de elaboración, es importante señalar que surgieron algunas dificultades o limitaciones que por momentos no permitieron el avance deseado ni la consecución de todos los propósitos y metas planteadas. En el transcurso no fue posible la aportación del Director general, que aunque tuvo voluntad de contribuir, nunca coincidimos en agendas, dadas sus múltiples ocupaciones, hubiera sido muy valiosa su contribución a este trabajo, puesto que él lleva casi veinte años en la Institución y conoce el desarrollo del puesto de Titular más que cualquiera de los que laboran en el Colegio.

Otra limitante sufrida fue mi salida de la Institución, justo antes de intervenir; salida involuntaria, que por motivos ajenos a mí, transcurrió de manera

sorpresiva; lo que dejó pendiente un proceso importante de intervención. Sin embargo, existe la apertura de las autoridades del Colegio para aceptar este trabajo recepcional, dar lectura al documento completo, analizar y atender tanto los resultados como la propuesta que expongo para la solución de los problemas identificados.

Durante el proceso de recogida de información, al encuestar a una población tan grande como son las familias de Secundaria y Bachillerato, resultó una tarea en la que se invirtió mucho tiempo y esfuerzo personal; aunque la información es muy confiable por la muestra censal, no cabe duda que hubiera sido preferible haber tomado sólo una muestra representativa.

En el caso de la encuesta a alumnos, la muestra fue aleatoria, pero selectiva; una muestra más amplia hubiera enriquecido más el proyecto de intervención. Aunque el vaciado de la información en ambas implicó laboriosidad, considero que vale la pena la utilización de sistemas de información que faciliten el proceso de captura de datos, puesto que el tiempo de entrega fue muy corto.

Fue realmente provechosa la información recabada de la encuesta a los Titulares de grupo. Pude darme cuenta en sus respuestas y comentarios de sus necesidades, entendí algunas de sus actitudes y malestares. Ayudó mucho haber aplicado esta encuesta en la forma en que se hizo, de manera externa, porque propició la expresión libre de ideas, lo cual recomiendo ampliamente para quien quiere sensibilizarse de las necesidades de su equipo de trabajo y no pretende que la información se sesgue.

Otra de las limitantes es no contar con los documentos suficientes en torno a la figura del Titular de grupo, aunque estoy seguro que este trabajo recepcional contribuirá a desarrollar los documentos necesarios que permitan tener claridad respecto a este puesto en la Institución; además de tener un punto de partida para la actualización cuando se requiera o lo demande el contexto.

### **C. Aportaciones al aprendizaje personal.**

Este trabajo recepcional, contribuyó enormemente en el desarrollo de múltiples habilidades personales y conocimientos enriquecedores; a continuación los enuncio:

Aprendí de la mano de mi asesora a seguir un proceso metodológico hacia la intervención, reforzando habilidades para acotar y enfocar el objeto de estudio. Así mismo a fundamentar cualquier acción ya sea diagnóstica o de intervención desde la teoría, fundamental para no fincar sobre ligero.

Fue un desafío realizar este trabajo recepcional, ya que implicó reordenar mi tiempo personal y profesional en medio de las actividades cotidianas en paralelo. Fue de gran ayuda la ruta crítica; ya que contribuyó en gran medida al término de este trabajo recepcional en el lapso de seis meses como se había estipulado y me forzó a ser más disciplinado y pertinente.

Siempre que hay un encuentro con la teoría, existe la oportunidad de enriquecer el conocimiento, de ampliar la propia visión, de conocer otros puntos de vista, de explorar nuevas experiencias, sobre todo de cara a la gestión directiva. La revisión de textos me dejó inquieto para seguir estudiando los temas que competen al Director. Que de haberlos abordado con anterioridad, tal vez no hubiera cometido omisiones o errores en mi gestión como directivo.

Considero haberme apropiado de un método para poder resolver los problemas dentro de cualquier ámbito educativo desde la gestión directiva. Además de poder implementarlo en cualquier ámbito de la vida: detección de necesidades, contextualización, diagnóstico, problematización, enfoque teórico, intervención, seguimiento y medición de logros. Cabe para cualquier acción importante de la vida cotidiana con menor rigor tal vez, pero que da resultados.

#### **D. Aspectos pendientes de estudio y análisis no resueltos en este trabajo recepcional.**

Estoy consciente de que este trabajo no lo agota todo, que hay muchas propuestas interesantes, dignas de estudio y posible adaptación en las instituciones educativas. Que aún hay mucho por explorar en esta Institución y las múltiples posibilidades de innovar y reinventar la forma de dirigir una organización escolar.

Quedan algunos aspectos pendientes, que en estudios o proyectos posteriores pudieran explorarse o resolverse, tales como:



- De qué manera podrán trabajar los Titulares la consistencia en la aplicación de la normatividad sin dejar de lado el estilo directivo democrático y el contacto personal con los alumnos.
- Cuáles son las herramientas necesarias de proveer a los Titulares de grupo para que atiendan con mayor calidad a los “clientes”: Alumnos y Padres de Familia.
- Será también motivo de un cuidadoso estudio, la generación de un programa de desarrollo de habilidades directivas para los Titulares de grupo, ya que sus funciones requieren este tipo de habilidades.
- Queda pendiente también la elaboración de un manual de organización, que permita un trabajo ordenado y organizado, para generar una visión conjunta.
- En relación a las funciones del Titular de grupo, será de gran valor cuidar la salud mental, física y moral; que según los resultados del diagnóstico, el mismo Titular se siente abrumado, desgastado emocionalmente por la multiplicidad de tareas que desempeña aunado a la percepción salarial, que no es del todo satisfactoria.
- Es motivo de estudio posterior cuál es el estilo que conviene desarrollar en la conducción de grupos, si ha de ser acorde a las características de los grupos o ha de homologarse en todos los Titulares un mismo estilo de dirección.

### **E. Consideraciones Finales.**

Por lo realizado en este trabajo recepcional, concluyo con las siguientes afirmaciones:

- Es fundamental en esta Institución la figura del Titular de grupo porque a través de él es posible operar el proyecto formativo y educativo de la Institución.
- Es necesaria una reconfiguración del puesto de Titular de grupo que atienda a la persona misma del Titular en todas sus dimensiones y no solamente en lo que éste pueda servir a la Institución.

- El Titular debe ser capacitado e inducido al puesto para una nueva forma de trabajo. Trabajar bajo supuestos tendrá como consecuencia la falta de unidad y una deficiente eficacia hacia la misión que persigue la Institución.
- Siendo pilar de la Institución, es necesario proveer de herramientas técnico-profesionales para atender las necesidades y demandas de los alumnos y padres de familia.
- La Institución debe fortalecer el acompañamiento de los Titulares de grupo con criterios claros e indicadores de la Misión Institucional.
- Dadas las observaciones de este estudio, es preciso que la Institución analice con seriedad la posibilidad de disponer de un Titular por grupo con perfiles diferenciados según el nivel escolar al que se atiende y según las características de los grupos.

El ejercicio del coloquio me permitió confirmar que el fenómeno de la educación es complejo, que no da crédito a reduccionismos, sino que cada elemento del *curriculum* abre posibilidades inmensas de estudio y de intervención.

Si gestionar es hacer que las cosas sucedan, lo único que resta es comenzar y recomenzar. La realidad no es del todo un elemento externo a nosotros, somos parte de esa realidad; la leemos e interpretamos desde nuestra percepción. Hay una brecha que motiva a la reflexión, a la creatividad y a la innovación.

Cualquier problema institucional en la escuela requiere solución desde el liderazgo; crear nuevos posibles, nuevas soluciones, movilizar la inteligencia y la voluntad de quienes participan en los procesos formativos: padres de familia, directivos, docentes, alumnos y diferentes actores; requiere de un fuerte e inteligente liderazgo académico, para quien la inclusión y la participación le hará alcanzar los objetivos de su gestión.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALANÍS HUERTA, Antonio (2006) *“Una versión comparativa entre los paradigmas cualitativo cuantitativo”* en *Contexto Educativo* [Revista electrónica] nº 20, junio, Argentina, disponible en <http://contexto-educativo.com.ar/2001/6/nota-08.htm>
2. ALCÁNTARA SANTUARIO, A. (1990) *“Consideraciones sobre la tutoría en la docencia Universitaria”* en *Perfiles Educativos*, nº 49-50, julio-diciembre, México, CISE-UNAM, (pp. 51-55).
3. ALONSO A., José María (2006) *“Manual de orientación educativa y tutoría, educación media y media superior”*, Editores Plaza y Valdez.
4. ÁLVAREZ, GONZÁLEZ, Manuel, Antoni, Bauzá Sampol, et. al. (2006) *“La Acción Tutorial: su concepción y su práctica*, España: Ministerio de Educación y Ciencia”, (Colección: Conocimiento educativo, serie: Aula permanente).
5. ANUIES (2001), *“La tutoría como estrategia institucional de mejora de la calidad en las instituciones de educación media superior”*. Programas Interinstitucionales de Tutoría. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. México, D.F.
6. ARNAL DEL RINCÓN, J., A. Latorre (1992) *“Técnicas de investigación en ciencias sociales”*, Madrid: Dykinson.
7. ACADEMIA ESPAÑOLA, *“Diccionario de la lengua española”* (2006), Vigésima tercera edición, Madrid.
8. BONANTINI, C., Simonetti, G., et. al. (1999) *“Relevamiento y análisis de la desocupación”* en *Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Rosario*, Argentina.
9. CAMPBELL, A.; G. Katona (1993) *“La encuesta por muestreo: una técnica para la investigación en ciencias sociales”*. En Festinger y Katz (compiladores) Madrid, Ed. Aguilar.
10. CASTAÑEDA JIMÉNEZ, María Olivia, de la Torre, et. al. (2001) *“Metodología de la Investigación”*, México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.
11. COHEN, L., L., Manion (1990) *“La Naturaleza de la Investigación”*, En: *Métodos de Investigación Educativa*, Ediciones La Muralla.

12. COLAS BRAVO, P. (1990) "*El análisis de datos en la metodología Cualitativa*". En Revista de Ciencias de la Educación. Nº 162,52, Octubre-Diciembre, España, (pp.1-539)
13. CORONEL, J. M., (1996), "*El trabajo de los Directores en los Centros Escolares: Una revisión de estudios y experiencias de investigación*", Madrid: Morata.
14. ESTEVE, J. M., (1999), "*El profesorado ante las nuevas responsabilidades*". Seminario Internacional: La UNESCO y los retos de la educación a finales del siglo. Granada. Junio.
15. FUEGUEL, Cora, María Rosa. Montoliu, (2005) "*El malestar docente. Propuestas creativas para reducir el estrés del profesorado*", Barcelona: Ed. Octaedro, (Colección salud y educación)
16. ANTÚNEZ, Serafín, Joaquín, Gairín (2002) "*La organización escolar. Práctica y fundamentos*", España: Ed. Graó, (Serie: Organización y gestión educativa, 104).
17. GARCÍA HOZ, Víctor, Gonzalo Gómez, Dacal, et al. (1991) "*Ambiente, organización y diseño educativo*", Madrid: Rialp.
18. GARCÍA REQUENA, Filomena (2002) "*Organización escolar y gestión de centros educativos*", Málaga: Ediciones Aljibe.
19. GORROCHOTEGUI, Alfredo Antonio (1997) "*Manual de liderazgo para directivos escolares*", Madrid: Ed. La Muralla, (Colección Aula abierta).
20. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, Carlos, Fernández Collado et. al. (1994) "*Metodología de la Investigación*", México: Ed. Mc Graw-Hill.
21. LATAPÍ, SARRE, P. (1988) "*La enseñanza tutorial: Elementos para una propuesta orientada a elevar la calidad*" *Revista de la Educación Superior*. Nº 68, octubre-diciembre, México, ANUIES, p.5-19
22. MALHOTRA NARESH, K. (1997) "*Investigación de mercados: un enfoque práctico*", México: Ed. Prentice-Hall.
23. MARTÍNEZ, O., Ma. Elena, Napione (1996), "*Identidad enfermera: perspectiva psicoanalítica*". Buenos Aires: Ed. Mc. Graw-Hill.
24. MOLINA AVILES, Margarita (2004) "*La tutoría, una estrategia para mejorar la calidad de la educación superior*" en *Revista de Unión de Universidades de América Latina (UDUAL)*, nº 028, julio-diciembre, México, D.F. (pp. 35-39).

25. NAHOUM, CH. (1985) *“El proceso de la entrevista”*, México: Ed. Kapelusz.
26. NAPIONE BERGÉ, María Elena (2008) *“¿Cuándo se quema el profesorado de secundaria?”* España: Ed. Díaz de Santos.
27. NIRENBERG, Olga, Jossete, Brawerman, et. al. (2005) *“El diagnóstico: algo más que una herramienta para la programación y la evaluación. En: programación y Evaluación de proyectos sociales”*, Buenos Aires: Paidós.
28. TAYLOR, S., R. Bogdan (1990) *“Introducción a los métodos cualitativos de investigación”*. Barcelona: Ed. Paidós.
29. TEJADA FERNÁNDEZ, José (1998) *“Los agentes de la innovación en los Centros Educativos. Profesores, directivos y asesores”*. Málaga: Ediciones Aljibe (Colección: Persona, escuela y sociedad).
30. UNAD (2001) *“Proyecto Educativo Universitario”*. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
31. ZAVALA PEÑAFLORES, César (2001) *“Guía práctica para la tutoría grupal”*, Difusión editorial de la Universidad Autónoma de Aguascalientes.
32. “Perfil del Titular de grupo” (2006).

**Anexos.**

**1. Instrumento utilizado para la encuesta aplicada a Padres de familia sobre la calidad en el servicio.**

**ENCUESTA DE CALIDAD DEL SERVICIO**

**Sección Secundaria**

**Para Padres de Familia.**

Propósito: Esta encuesta pretende recuperar las opiniones y sugerencias de los padres de familia respecto al servicio que la Institución educativa ha ofrecido durante el ciclo escolar 2009-2010 en diversos aspectos.

Fecha de aplicación: 26 de junio de 2010 Nombre: \_\_\_\_\_ (opcional) grado y grupo escolar de su hijo \_\_\_\_

**Recomendaciones: Marcar con una cruz la opción que se acerque más a su punto de vista.**

	Siempre	Con Frecuencia	A veces	Nunca
<b>A. ATENCIÓN PERSONAL</b>				
1. El colegio le informa oportunamente sobre las actividades o eventos programados.				
2. Recibe información sobre el desempeño escolar de su hijo.				
3. La atención recibida por parte del personal docente ha sido la que usted esperaba.				
4. La atención recibida por el personal administrativo es la que usted merece.				
5. Ha sido entrevistado(a) por el preceptor de su hijo.				
6. La atención telefónica recibida es buena.				
7. Cuando ha habido alguna situación por resolver relacionada con su hijo o con su familia, se le ha resuelto con rapidez.				
Comentarios o sugerencias:				
<b>B. ASPECTOS FORMATIVOS</b>				
1. El plan de estudios ofrecido está de acuerdo a lo que usted esperaba.				
2. Considera que su hijo es mejor persona a su paso por la Institución.				
3. El ambiente escolar de su hijo ha sido apropiado				
4. La disciplina ha sido manejada adecuadamente.				
5. El aprendizaje tecnológico corresponde a lo esperado.				
6. Su hijo es más piadoso, solidario y ordenado.				
Comentarios o sugerencias:				
<b>C. TITULAR DE GRUPO</b>				
1. La atención del Titular hacia usted ha sido cordial y respetuosa.				
2. Cuando ha surgido algún problema grupal o individual el Titular interviene y resuelve.				
3. Cuando hay algún problema grupal o individual el Titular resuelve con rapidez.				
4. Los comentarios de su hijo sobre el desempeño del Titular han sido buenos.				
5. Ha sido entrevistado (a) por el Titular para tratar asuntos de su hijo.				
6. EL Titular la ha ofrecido asesoría sobre la formación de su hijo.				
Comentarios o sugerencias:				
<b>D. REUNIONES DE PADRES DE FAMILIA</b>				
1. Ha recibido con anticipación avisos para reunión de padres de familia.				

2. Recibe anticipadamente los aspectos a tratar en las juntas mensuales.				
3. Las reuniones de padres de familia son dirigidas por el Titular con agilidad.				
4. Las reuniones de padres de familia se enfocan en aspectos Académicos y formativos.				
5. Las intervenciones de los padres de familia son debidamente moderadas por el Titular.				
6. Las reuniones de padres de familia inician puntualmente.				
7. Cuando el Titular dirige las reuniones de padres de familia, escucha a los participantes y toma acuerdos de manera conjunta.				
8. El Titular utiliza medios como el pintarrón o proyector para comunicarse con los padres de familia en las juntas mensuales.				
9. La presentación personal del Titular en las juntas mensuales es adecuada.				
10. Son necesarias las reuniones mensuales con padres de familia.				
Comentarios o sugerencias				
En su opinión, qué cambios deberían darse en primer lugar para que mejore el colegio y usted esté satisfecho(a) con nuestro servicio:				

Instrumento 1. Cuestionario de la Encuesta de servicio para padres de familia

## 2. Instrumento utilizado en la encuesta a los alumnos.

### Encuesta a alumnos

Nombre del alumno: \_\_\_\_\_

Propósito: Identificar desde la percepción de los alumnos, las características de gestión del Titular de grupo.

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_ Grado y grupo: \_\_\_\_\_

**I. De las siguientes actividades señala con una cruz (X) aquellas que el Titular realiza ordinariamente.**

1	Registra asistencia	13	Hace preceptorías
2	Revisa uniforme	14	Da avisos al grupo
3	Entrevista a los padres de familia	15	Hace reflexionar sobre temas importantes
4	Da clases	16	Reconoce y da a conocer los logros grupales.
5	Entrevista a los alumnos	17	Envía reportes a los padres de familia
6	Coordina a los maestros del grupo	18	Establece metas grupales
7	Organiza convivencias grupales	19	Orienta a los alumnos en aspectos Académicos
8	Aplica sanciones disciplinarias	20	Resuelve problemas grupales
9	Resuelve conflictos entre los alumnos	21	Orienta a los alumnos en problemas de disciplina.
10	Exige el cumplimiento de la normativa	22	Ayuda a los alumnos en sus problemas personales.
11	Organiza actividades de piedad: Ángelus, Visita al Santísimo, etc.	23	Motiva a los alumnos a mejorar sus resultados Académicos y personales.
12	Asesora a los alumnos sobre cómo enfrentar alguna situación con los maestros.	24	Otra acción:

**II. De las siguientes actitudes cuál te parece que utiliza el Titular de grupo. Señala con una cruz sobre la línea al final del enunciado.**

1. Da órdenes y espera que los alumnos obedezcan. Utiliza su autoridad para hacer que los alumnos hagan lo que él dice. Quien cumple las órdenes es recompensado y quien no las cumple, es sancionado. No dialoga con los alumnos, ni los escucha, su palabra es la que cuenta. \_\_\_\_\_

2. Permite que los alumnos participen y colaboren en las decisiones y acciones del grupo. Toma en cuenta las opiniones de los alumnos. Dialoga y busca que todos actúen de forma ordenada. \_\_\_\_\_

3. No utiliza la autoridad ni su poder en el grupo. Ayuda poco a los alumnos. Se da cuenta de los problemas, pero no hace algo para resolverlos o hace muy poco. Casi no controla la disciplina del grupo y deja que las cosas pasen sin que haya consecuencias tanto positivas como negativas. \_\_\_\_\_

**II. Completa las siguientes frases.**

1. Me gustaría que el Titular fuera más... \_\_\_\_\_

2. No estoy de acuerdo con el Titular cuando... \_\_\_\_\_

3. Creo que un Titular debería... \_\_\_\_\_

4. Cuando el titular habla conmigo me siento... \_\_\_\_\_

5. Si yo fuera Titular... \_\_\_\_\_

**IV. Del siguiente listado coloca del 1 al 4 según tu apreciación, donde el 1 corresponde al Titular con el que más te identificas o te agrada y el 4 el que menos, exponiendo por lo menos una razón.**

Número	Titulares actuales	Razones ¿Por qué?
	Actual Titular de 2° semestre de Mecánica y maestro de Química y Física	
	Actual Titular de 2° semestre de Computación y maestro de Taller de Lectura y Red.	



	Actual Titular de VI de Mecánica y de Computación, maestro de Computación	
	Actual Titular de IV de Mecánica y maestro de Mecánica	
	Actual Titular de IV de Computación y maestro de Religión	

**V. Contesta sí o no.**

1. ¿El Titular de grupo te ha ayudado a ser mejor persona? \_\_\_\_\_
2. ¿El trato que recibes del Titular lo consideras justo? \_\_\_\_\_
3. ¿El Titular te asesora en lo académico (relación con tus maestros, cómo mejorar en las materias, orientación sobre cómo estudiar mejor)? \_\_\_\_\_
4. ¿El Titular se preocupa por tu persona (intereses, dificultades, ideales, logros)? \_\_\_\_\_
5. ¿Consideras que tu Titular es buen líder del grupo? \_\_\_\_\_

**VI. Narra alguna experiencia o situación en la que el Titular actuó inadecuadamente con el grupo o contigo.**

**VII. Narra alguna experiencia o situación en la que el Titular actuó de manera adecuada con el grupo o contigo.**

**VIII. ¿Cuáles de las siguientes acciones ha desarrollado el Titular en el grupo y en mí?**

1. Ser más responsable \_\_\_
  2. Acercarme a Dios \_\_\_
  3. Ser más solidario y servicial \_\_\_
  4. Ser más ordenado \_\_\_
  5. Ser más reflexivo \_\_\_
  6. Ser más generoso \_\_\_
  7. Ser más respetuoso con los demás \_\_\_
  8. Forjar metas \_\_\_
  9. Mejorar la relación con mis papás \_\_\_
  10. Controlar mi carácter \_\_\_
- Gracias por tu apoyo.

### 3. Instrumento utilizado en la encuesta a Titulares de grupo.

#### Encuesta a Titulares de grupo.

TITSEC	
Datos generales	Fecha de aplicación: 25 de junio de 2010
Nombre:	Grupo (s) titulado (s):                      Sección:
Propósito: Diagnosticar las necesidades presentes de los Titulares de grupo del Centro Escolar, para desarrollar un plan de mejora institucional en función del proyecto educativo.	
Recomendaciones:	
a. Responder esta encuesta de manera abierta, la información recabada es para uso exclusivo de la empresa consultora.	
b. En breve se darán a conocer los resultados generales de este estudio a los Titulares de grupo.	
c. Favor de enviar a la misma dirección de correo la respuesta a este cuestionario.	
1. ¿Qué significa ser Titular de grupo en esta institución educativa?	
2. ¿Cuáles son las funciones que realizas como Titular de grupo?	
3. ¿Qué le aporta un Titular de grupo a la Institución? ¿Consideras importante para la institución la función del Titular?	
4. ¿Recibiste preparación para ser Titular de grupo? Sí, ¿cómo fue?; No.	
5. ¿Consideras que la labor de Titular de grupo está bien recompensada por la Institución?	
6. ¿Cuáles son las habilidades más importantes que debería tener un Titular de grupo en secundaria?	
7. ¿Cuáles son las dificultades que enfrentas en tu puesto de Titular de grupo?	
8. ¿Cuáles son las satisfacciones que tiene un Titular de grupo durante el ciclo escolar en el Colegio?	
9. ¿Cuáles son los aspectos más significativos de la formación que ofrece esta institución?	
10. ¿Tienes claro tu estilo para dirigir el grupo escolar del cual eres Titular?	
11. ¿Qué consideras que la Institución espera de ti en tu puesto de Titular?	
12. ¿Recibes algún acompañamiento o seguimiento en tu labor de Titular? ¿De quién? ¿Qué tipo de acompañamiento?	
13. ¿Consideras que los actuales Titulares pueden serlo de cualquier grupo y grado? ¿Por qué?	
14. ¿La Institución te provee de todos los recursos necesarios para realizar con eficiencia tu trabajo? Sí, ¿cuáles? ; No, ¿por qué crees que no?	
15. ¿Tienes claros los objetivos y metas institucionales? ¿De qué manera contribuyes a conseguirlos?	
16. ¿Existe unidad en la forma de pensar y actuar entre los Titulares de grupo?	
17. ¿Cómo consideras la carga de trabajo que actualmente tienes en tu puesto?	
18. ¿El estilo directivo de tus superiores favorece la negociación, el diálogo y el trabajo en equipo? ¿En qué lo notas?	
19. ¿Conoces técnicas o estrategias relacionadas con la dirección de grupos escolares? ¿Cuáles?	
20. ¿Qué sugerencias darías a los responsables de la Institución en relación a tu puesto de trabajo?	
Gracias por su colaboración.	

#### 4. Instrumento utilizado para la entrevista a Coordinadores Académicos.

<i>Guión de entrevista a Coordinadores Académicos</i> agosto 6 de 2010	
1.	¿Cómo concibes la figura del Titular de grupo en la institución?
2.	¿Consideras que el puesto de Titular de grupo es necesario para el funcionamiento del proyecto institucional? ¿Por qué?
3.	¿Cuáles son las principales áreas de gestión del Titular de grupo?
4.	¿Cuáles son las principales habilidades que debería tener el Titular de grupo?
5.	¿Dichas habilidades podrían ser las mismas para los Titulares de cualquier nivel educativo o consideras que según el nivel debería haber perfiles de Titular diferentes?
6.	¿Es indispensable considerar el factor "edad" para poder ser Titular de grupo en la Institución?
7.	¿Cuántos alumnos consideras que puede atender el Titular de grupo para alcanzar los objetivos institucionales? ¿En base a qué criterio?
8.	¿Qué opinión tienes acerca de la carga de trabajo para un Titular de grupo? ¿es adecuada? ¿es excesiva? o ¿es poca?
9.	¿Cuáles son los principios alrededor de los cuales han de trabajar los Titulares como grupo o equipo?
10.	¿Cuál es el estilo directivo que utilizas para coordinar a los Titulares de grupo?
11.	¿Consideras que el Titular de grupo debería percibir mayor sueldo que los demás docentes? ¿por qué?
12.	¿Considera que para ser Titular de grupo es necesario que haya una capacitación específica o entrenamiento? ¿Por qué?
13.	¿Cuáles son las principales problemáticas que enfrentan los Titulares de grupo al realizar su trabajo?
14.	¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad del trabajo realizado por los Titulares de grupo?
15.	Según tu apreciación y por los comentarios de los mismos Titulares ¿cuáles son las principales necesidades para poder realizar con eficiencia sus funciones?
16.	¿Has dado inducción o entrenamiento a los Titulares de grupo para ejercer sus funciones? Sí, ¿de qué manera?, no.
17.	¿Cuáles son las áreas en las que los Titulares de grupo requieren capacitación?
18.	¿Qué dificultades has tenido al coordinar a los Titulares de grupo?
19.	¿Qué esperas de los Titulares de grupo de tu sección?

Instrumento 4. Guía de entrevista para Coordinadores Académicos.





**7. Instrumento para el seguimiento de la Intervención en la gestión: Acción 4/Presentación a Titulares de grupo.**

<b>BITÁCORA DE SEGUIMIENTO</b>	
<b>INSTRUMENTO PARA LA PRESENTACIÓN A TITULARES DE GRUPO</b> <b>ETAPA I. DISEÑO DEL PERFIL PROFESIONAL DEL TITULAR DE GRUPO EN BASE A COMPETENCIAS</b> <b>ACCIÓN 4. Presentar a los Titulares de grupo las competencias profesionales.</b>	
RELATORÍA DE SESIONES	
FECHA:	
TITULARES DE GRUPO DE SECUNDARIA	TITULARES DE GRUPO DE BACHILLERATO
1	5
2	6
3	7
4	8
OTROS PARTICIPANTES:	
OBSERVACIONES	







**10. Instrumento para la intervención en la gestión: acción 3 / Análisis del listado de competencias en relación con el Ideario institucional.**

INSTRUMENTO PARA EL ANÁLISIS DE CONGRUENCIA		
ETAPA I. Diseño del Perfil Profesional del Titular de grupo.		
Acción 3: Analizar desde el colegiado directivo la congruencia del listado con el Ideario Institucional.		
Instrucciones: A partir del listado de competencias realizado en la Acción 2, seleccionar y/o ajustar las competencias acorde al Ideario institucional y a las expectativas que el consejo directivo tiene de los Titulares de grupo de Secundaria y Bachillerato.		
EXPECTATIVAS DEL CONSEJO DIRECTIVO RESPECTO A LOS TITULARES DE GRUPO DE SECUNDARIA Y BACHILLERATO	RASGOS DESEABLES DEL TITULAR EN BASE AL IDEARIO INSTITUCIONAL	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
Una vez identificados los rasgos desde el análisis de congruencia con Ideario y expectativas institucionales, ubicar según las siguientes categorías		
COMPETENCIAS PROFESIONALES	COMPETENCIAS HUMANAS	COMPETENCIAS INDIVIDUALES
<i>Ej. Domina la asignatura que imparte</i>	<i>Ej. Tiene habilidad para atender a las personas.</i>	<i>Ej. Tiene disposición para seguir aprendiendo.</i>

Al terminar de hacer este análisis se genera un listado en base a las tres categorías antes señaladas.

- **Competencias Profesionales:** Se refieren a la capacidad de aplicar conocimientos adquiridos en un estudio académico formal (licenciatura, maestría, especialidad) o de manera informal (capacitación, inducción) o en forma empírica (por instrucción, imitación u otras formas).
- **Competencias Humanas:** Se refieren a todas aquellas habilidades relacionadas con las interacciones personales.
- **Competencias Individuales:** Se refieren a las cualidades o características personales.

**11. Criterios para el desarrollo de la acción 5: Elaborar un documento final denominado: “Las competencias profesionales del Titular de grupo, perfil profesional”.**

Se proponen tres categorías de competencias:

- **Competencias Profesionales:** Se refieren a la capacidad de aplicar conocimientos adquiridos en un estudio académico formal (licenciatura, maestría, especialidad) o de manera informal (capacitación, inducción) o en forma empírica (por instrucción, imitación u otras formas).
- **Competencias Humanas:** Se refieren a todas aquellas habilidades relacionadas con las interacciones personales.
- **Competencias Individuales:** Se refieren a las cualidades o características personales.
- **Rasgos específicos:** edad, sexo, religión, estatus, grado de estudios, años de experiencia, otros.
  - Las competencias deberán tomar en cuenta los conocimientos, habilidades y actitudes deseables del Titular de grupo en la Institución.
  - Se propone que la redacción del documento sea en tercera persona.
  - Se sugiere un estilo de redacción fluido, claro, con estructura lógica.
  - Se edite en formatos PDF y Word.
  - Contenga elementos institucionales: logo y lema, título del documento, fecha de elaboración, firma de autorización del representante legal o director general.

**12. Instrumento para la revisión de criterios del documento del Perfil Profesional del Titular de grupo.**

<b>Instrumento para revisar el documento elaborado</b>				
<b>Indicar con una X en la columna correspondiente una vez revisado el documento final: Perfil Profesional del Titular de grupo de Secundaria y Bachillerato.</b>				
<b>Fecha:</b>				
	<b>Indicadores</b>	<b>SÍ CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Contiene título completo			
2	Enuncia las competencias profesionales.			
3	Enuncia las competencias humanas.			
4	Enuncias las competencias individuales.			
5	Enuncia los rasgos específicos.			
6	La redacción del texto está en 3ª persona			
7	El lenguaje es claro			
8	El texto muestra una estructura lógica			
9	Ortográficamente es correcto el texto			
10	Está editado en PDF			
11	Está editado en Word			
12	Contiene el logo institucional			
13	Contiene el lema institucional			
14	Contiene la fecha de elaboración			
15	Está firmado o hay alguna leyenda de autorización por parte del director general			
16	Otras observaciones			

Revisó:

Firma \_\_\_\_\_

**13. Instrumento ejemplo para la medición del Dominio de competencias, a partir del Perfil Profesional del Titular de grupo de Secundaria y Bachillerato.**

*Instrucción: Una vez elaborado y publicado el documento del Perfil Profesional del Titular de grupo, se revisarán de cada Titular los rasgos indicados en él. Señale con una X el nivel de dominio.*

Competencias	Nivel de dominio			
	Superior	Aceptable	Suficiente	No cumple
<b>Profesionales</b>				
<i>Ej. Domina la asignatura que imparte.</i>		<b>X</b>		
<b>Humanas</b>				
<i>Ej. Escucha con atención a sus alumnos</i>		<b>X</b>		
<b>Individuales</b>				
<i>Ej. Se muestra identificado con la filosofía institucional</i>		<b>x</b>		

Revisó: \_\_\_\_\_ Evaluado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**14. Instrumento de áreas de desarrollo del Titular de grupo, a partir de la revisión por competencias.**

**Instrucción:** Una vez evaluadas las competencias enunciadas en el Perfil Profesional del Titular de grupo, en la siguiente tabla anotará las áreas de desarrollo personal del Titular evaluado, para su seguimiento. Se entiende que las competencias evaluadas como *No cumple*, son las áreas de desarrollo.

Nombre del Titular:

\_\_\_\_\_

Grupo (s) que atiende:

\_\_\_\_\_

Áreas de desarrollo	Tipo de competencia	Próxima revisión

Fecha de revisión: \_\_\_\_\_

Revisó:

\_\_\_\_\_

Firma de enterado de Titular de grupo:

\_\_\_\_\_

**15. Instrumento para la presentación del Perfil Profesional a Titulares de grupo.**

**INSTRUMENTO PARA LA PRESENTACIÓN A TITULARES DE GRUPO**

**ETAPA I. Diseño del Perfil Profesional del Titular de grupo.**

**Acción 4. Presentar a los Titulares de grupo las competencias profesionales para consensar.**

RELATORÍA DE SESIONES		FECHA:
TITULARES DE GRUPO DE SECUNDARIA		TITULARES DE GRUPO DE BACHILLERATO
1		5
2		6
3		7
4		8

OTROS PARTICIPANTES:

Comentarios	

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.

	Página
• TABLAS.	
1. Población estudiantil del ciclo 2009-2010.	9
2. Distribución estratificada para muestreo de encuesta a alumnos.	39
3. Aspectos considerados en la encuesta a Titulares.	42
4. Frecuencia de respuestas del apartado I de la Encuesta de calidad del servicio a padres de familia de Bachillerato.	46
5. Frecuencia de respuestas del apartado I de la Encuesta de calidad del servicio a padres de familia de Secundaria.	47
6. Frecuencia de respuestas del apartado II de la Encuesta de calidad del servicio a padres de familia de Secundaria.	48
7. Frecuencia de respuestas del apartado II de la Encuesta de calidad del servicio a padres de familia de Secundaria.	49
8. Respuestas de los padres de familia de Bachillerato en relación al Titular de grupo.	51
9. Respuestas de los padres de familia de Secundaria en relación al Titular de grupo.	51
10. Respuestas de los padres de familia de Bachillerato en relación a las reuniones de padres de familia dirigidas por los Titulares de grupo.	54
11. Respuestas de los padres de familia de Secundaria en relación a las reuniones de padres de familia dirigidas por los Titulares de grupo.	65
12. Frecuencia de respuestas de los alumnos de Bachillerato sobre las funciones del Titular de grupo.	58
13. Frecuencia de respuestas de los alumnos de Secundaria sobre las funciones del Titular de grupo.	59
14. Frecuencia de respuestas y porcentajes del apartado II de la Encuesta a alumnos en Secundaria y Bachillerato. Estilo Directivo de los Titulares de grupo.	63

15. Síntesis de respuestas del apartado III de la encuesta a alumnos de Secundaria y Bachillerato.	66
16. Síntesis de las respuestas del apartado IV de la encuesta a alumnos.	67
17. Frecuencia de respuestas del apartado V de la encuesta a alumnos de Bachillerato.	67
18. Frecuencia de respuestas del apartado V de la encuesta a alumnos de Secundaria.	67
19. Funciones del Titular de grupo referidas por los mismos Titulares.	69
20. Concordancias y discordancias de la información recaba en la entrevista a Coordinadores académicos de Bachillerato y Secundaria.	80
21. Parrilla Ovar: primera etapa de la Intervención.	151

- GRÁFICOS

	Página
1. Plano de las Instalaciones de la Institución.	10
2. Niveles de seguimiento.	12
3. Organigrama institucional.	15
4. Modelo educativo de la Institución.	17
5. Áreas de valor del modelo formativo.	20
6. Interacciones del Titular.	21
7. Distribución de grupos, alumnos y tiempo de atención por el Titular de grupo.	23
8. Ruta Metodológica del diagnóstico.	31
9. Etapas del diagnóstico.	33
10. Universo de informantes.	34
11. Áreas de oportunidad del Titular de grupo según encuesta de calidad en el servicio aplicada a padres de familia.	57
12. Rasgos ideales del perfil del Titular de grupo identificados por los alumnos.	68
13. Áreas de oportunidad del Titular de grupo según la encuesta aplicada a los Titulares de grupo de Bachillerato y Secundaria.	79
14. Áreas de oportunidad de los Titulares de grupo según los Coordinadores Académicos de Bachillerato y Secundaria.	83
15. Realidades que justifican la acción tutorial en Secundaria y	



Bachillerato.	93
16. Ámbitos del Tutor.	94
17. Áreas de trabajo de la Tutoría.	95
18. Descripción de las áreas de trabajo de la Tutoría.	95
19. Niveles de intervención de la Tutoría.	97
20. Condiciones para la viabilidad de la acción tutorial.	97
21. Factores para la eficacia de la acción tutorial en los centros educativos.	98
22. Habilidades y actitudes deseables del Tutor.	99
23. Funciones del Tutor en relación a otras personas.	102
24. Aspectos para la formación de Tutores.	107
25. Fases del PAT (Plan de Acción Tutorial)	109
26. Elementos del desarrollo institucional.	110
27. Aspectos para el funcionamiento del Programa de Tutorías.	110
28. Etapas de la intervención acorde a necesidades de atención.	121
29. Mapa de procesos para la intervención.	122
30. Población de la Intervención.	123
31. Modelo de gestión.	129