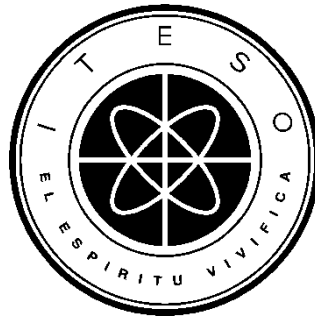


**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
OCCIDENTE**

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

**DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**



**“INNOVACIÓN DEL PROYECTO DEL DEPARTAMENTO PSICOPEDAGÓGICO
DESDE UN ENFOQUE DE GESTIÓN PARTICIPATIVA”**

**REPORTE DE INTERVENCIÓN PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**PRESENTA:
EVARISTO CARLOS MIGES MARIN**

**TUTOR:
ROSARIO L. GONZÁLEZ HURTADO**

TLAQUEPAQUE, JAL. AGOSTO DE 2015

ÍNDICE

Introducción

Capítulo I. Contexto de la Intervención.....	7
1.1 Misión y filosofía.....	8
1.2 Área a intervenir.....	10
1.3 Estructura del bachillerato.....	10
1.4 Departamento psicopedagógico.....	13
1.5 Descripción del área problemática.....	18
Capítulo II. Diagnóstico para la intervención.....	23
2.1 Concepto de diagnóstico.....	23
2.2 Problema y objeto de intervención.....	25
2.3 Enfoque metodológico.....	28
2.4 diseño del diagnóstico.....	31
2.5 Presentación de instrumentos.....	34
2.5.1 Entrevistas con el director.....	36
2.5.2 Entrevista con el coordinador.....	37
2.5.3 Entrevista con la psicóloga.....	38
2.5.4 Discusión en pequeños grupos.....	39
2.5.5 Revisión documental.....	40
2.6 Integración de resultados.....	42
2.7 Conclusiones e identificación de problema.....	48
2.8 Delimitación del problema.....	50
Capítulo III. Fundamentación de las acciones de intervención.....	51

3.1	Recapitulación del problema.....	51
3.2	Fundamentación.....	52
3.2.1	Desde los procesos organizativos y la gestión.....	53
3.2.1.1	Desde el proyecto educativo.....	53
3.2.1.2	Desde los referentes institucionales.....	55
3.2.2	Desde la perspectiva de la innovación.....	56
3.2.3	Desde la perspectiva de la colaboración.....	59
3.2.3	Desde el enfoque a trabajar.....	60
3.2.3.1	Perspectiva del Desarrollo Humano.....	60
3.2.3.2	La atención integral.....	61
3.2.3.3	Procesos de acompañamiento.....	62
3.2.4	Desde la perspectiva de las comunidades de aprendizaje.....	64
3.2.5	Desde la calidad educativa.....	65
3.3	Líneas de acción.....	67
3.4	Hipótesis de acción.....	68
 Capítulo IV. Diseño de la Intervención.....		69
4.1	Objetivo de la intervención.....	69
4.2	Descripción de la estrategia.....	69
4.3	Líneas de acción.....	70
4.4	Plan de acción y cronograma.....	73
4.5	Hipótesis de acción.....	80
 Capítulo V. Seguimiento, sistematización y evaluación de la Intervención...81		
5.1	Procedimiento.....	81
5.2	Primer nivel de Seguimiento: Plan de acción en base al cronograma.....	82
5.3	Segundo nivel de seguimiento: Indicadores de logro.....	86
5.4	Tercer nivel de seguimiento: En relación con las líneas de acción.....	88
5.5	Cuarto nivel de seguimiento: Hipótesis de acción.....	92

5.6 Quinto nivel de seguimiento: Análisis de la estrategia.....	95
5.7 Análisis del objetivo de la intervención.....	96
6. Aprendizajes, reflexiones y prospectiva.....	97
Anexos.....	102
Referencias.....	132

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones educativas se han enfocado en alcanzar la calidad en sus servicios, esto es, basar su trabajo en la consecución de metas que reporten evidencia de mayor eficacia en sus fines, eficiencia en el aprovechamiento de los recursos, relevancia de su labor, pertinencia de sus contenidos, así como igualdad e inclusión de los sujetos en la educación. Estos objetivos impactan en la cultura de la institución, los contenidos de enseñanza, la estructura organizacional, las personas y diversos aspectos a tomar en cuenta en la organización.

Lo que se busca con este tipo de procesos de calidad, es mejorar la práctica de las instituciones desde la construcción planeada de proyectos de innovación, posicionando adecuadamente los elementos con los que se cuenta, ya que como menciona Barraza:

“La innovación educativa es un proceso que involucra la selección, organización y utilización creativa de elementos vinculados a la gestión institucional, el currículum y/o la enseñanza, siendo normal que una innovación educativa impacte más de un ámbito, ya que suele responder a una necesidad o problema que regularmente requiere una respuesta integral (2013, p. 15)”.

Para llevar a cabo la innovación, entendida como mejora, se debe contar con capacidad de reflexión y de auto conocimiento de las propias concepciones y prácticas, pues de lo que se trata es precisamente que los educadores introduzcan modificaciones a sus esquemas de pensamiento y actuación, sobre determinado problema educativo seleccionado (Ponce, 2006).

El proyecto de intervención pretende abonar a la solución de las problemáticas en este sentido, llegando a acuerdos para abordar la situación desde perspectivas eficaces que provean mejora en la institución.

El presente trabajo va en esta línea. La perspectiva de la educación, donde la calidad es una tarea pendiente de nuestro sistema de enseñanza y donde la mejora y la innovación es el camino por donde se pretende incidir en el funcionamiento de una mejor organización educativa, que aporte elementos realmente formativos en las personas; en este caso, se habla de la innovación del proyecto del gabinete psicopedagógico de un bachillerato de la ZMG.

Quien aborda este proyecto es el personal de este departamento, siendo gestor de la intervención el responsable del área, un psicólogo educativo con inclinación clínica. Se perfila también desde la perspectiva del trabajo con alumnos, padres de familia y docentes mediante la atención integral centrada en la persona.

El contexto específico se encuentra descrito en el capítulo I: sus principales características como institución, condiciones específicas de la organización, funciones y tareas, etc. La finalidad de la contextualización es conocer más a fondo la institución y tener un primer acercamiento empírico a sus principales problemáticas.

Posteriormente en el capítulo II, se profundiza en la indagación de la problemática mediante la implementación de un diagnóstico exploratorio, el cual permite recabar información desde la perspectiva de los actores en la organización. El análisis de corte cualitativo, aporta elementos para la definición del problema a intervenir, detectando el área particular y los aspectos específicos a trabajar mediante un proceso de innovación.

El capítulo III está enfocado en construir una fundamentación desde diversas perspectivas teóricas y enfoques para comprender el problema, respaldar su abordaje con una propuesta de innovación, apoyada en una gestión colaborativa.

En el capítulo IV se retoma el objetivo de la intervención, con el fin de diseñar la estrategia y elaborar el plan de acción. Al final del capítulo se expone el cronograma de trabajo y los instrumentos de seguimiento, así como la hipótesis de acción, que da pautas para pensar los elementos que movilicen el proceso hacia la mejora esperada.

El capítulo V, reporta el avance de lo que se ha implementado en el desarrollo del proyecto, observando si se ha llevado a cabo de acuerdo a lo previsto y si es necesario realizar algunos ajustes a la intervención. Se analiza el objetivo a alcanzar y la concreción de la hipótesis de acción, midiendo que tan efectivo ha sido el trabajo mediante la implementación y el desarrollo del proyecto de mejora, reportando evidencias y porcentajes de avance.

Al final del reporte se recuperan los aprendizajes en torno a la gestión educativa, se reportan las reflexiones sobre la intervención y los logros obtenidos, derivados de la implementación de este trabajo; errores, aciertos, al igual que se plantea una prospectiva para la continuidad y el desarrollo del proyecto de innovación.

Esta intervención se comienza en agosto del 2014 y se encuentra en período de cierre en julio de 2015. Se continúa implementando el proyecto al quedar en prospectiva. Se pretende concretar sus objetivos hacia el siguiente ciclo escolar 2015-2016.

CAPÍTULO I. CONTEXTO DE LA INTERVENCIÓN

El ámbito donde se implementará el proyecto es una institución marista de educación media superior de renombre en la ciudad y donde en últimas fechas, el relator de este trabajo ha sido promovido como parte del departamento psicopedagógico. Actualmente se encuentra en proceso de adaptación al medio, así como en etapa de observación y recolección de información.

Es preciso iniciar tomando en cuenta estas reservas, ya que se aborda la descripción de la institución, desde la perspectiva de quien no conoce a fondo la cultura y currículum oculto que posee toda organización, pero que se adentra en la investigación y recolección de datos que hagan posible el conocimiento del entorno de la mejor manera a que se tenga alcance. Sin más preámbulos se procede a la contextualización.

El Bachillerato Cervantes Loma Bonita (BCLB) es una institución de Educación Media Superior que está ubicada en la calle Marcelino Champagnat no. 2981 en el municipio de Zapopan, Jalisco y en el momento de la realización de este trabajo atendía a 519 alumnos con edades comprendidas entre los 14 y 18 años, de un nivel socioeconómico medio a medio alto y es dirigido por los Hermanos Maristas, congregación religiosa dedicada a la educación cristiana de la niñez y juventud.

Dicha congregación está organizada por Provincias en los 84 países en los que tienen presencia en el mundo; México se divide en dos Provincias, la occidental y la central, y Jalisco pertenece a la Provincia de México Occidental.

El BCLB fue fundado el 15 de agosto de 2005 por la Universidad Marista de Guadalajara y tuvo como objetivo ofrecer una propuesta educativa que procurara una respuesta a las necesidades de enseñanza vigentes en los adolescentes. Para tal efecto, algunos estudiantes de la licenciatura en Desarrollo Educativo Institucional de la universidad antes mencionada, trabajaron durante el ciclo escolar

2004 – 2005 en la elaboración de un modelo educativo que contuviera “iniciativas pedagógicas eficientes, creativas y viables con una estructura escolar flexible que procurara un nivel académico alto, aunado a un fuerte sentido de la colaboración en los alumnos donde fuese fundamental la participación y la cercanía de todos los agentes educativos, especialmente los docentes.” (Castro y Corpus, 2009: 13)

1.1 MISION Y FILOSOFIA

El BCLB cuenta con una planeación institucional en la que se encuentra redactada, entre otros elementos, la misión y visión de este bachillerato. La misión de este centro educativo es “Favorecer el desarrollo de personas íntegras, académicamente competentes, con habilidades de interacción, compromiso, cuidado y transformación con su entorno; que opten por ser cristianos solidarios al estilo de María” (Castro et al, 2010)

La visión a futuro que tiene de sí misma este bachillerato se enuncia de la siguiente forma: “En el 2015 el Bachillerato Cervantes Loma Bonita, es una comunidad educativa marista en pastoral, que ha logrado posicionarse en el Estado de Jalisco y en la Provincia Marista de México Occidental por ofrecer una sólida formación académica permeada de los valores evangélicos, especialmente el de la solidaridad ya que responde a las necesidades y retos de nuestra época” (Castro et al, 2010).

Para entender mejor la filosofía de esta institución educativa cabe señalar la visión del mundo, del hombre y de la educación que se enuncia en su Modelo Educativo:

Está centrada (la visión del mundo, del hombre y de la educación) en el pensamiento del padre Champagnat, fundador de los Hermanos Maristas. Así, educar es promover el desenvolvimiento integral de la persona, cultivando todas sus dimensiones. Para nuestro Bachillerato educar es facilitar a los jóvenes la obtención

de los valores que los humanicen y personalicen, poniendo atención en el conocimiento, la sociabilidad, la libertad, la responsabilidad, la trascendencia para “ser buenos cristianos y virtuosos ciudadanos”.

Se busca suscitar en los jóvenes el sentido crítico de la vida, equipándolos contra las presiones sociales, culturales y políticas que enajenan la libertad. Una educación que quebrante los individualismos y lance a la persona al diálogo y a la acción en la comunidad de los hombres al servicio de los más desamparados, con un sentido fuerte de solidaridad.

Deseamos desarrollar en este Bachillerato una educación donde la ciencia sea considerada como un instrumento de liberación, teniendo en mente que otra sociedad es posible, para lo cual es necesario un pensamiento que sea crítico y reflexivo. La visión marista del ser humano está inspirada en el Evangelio de Jesucristo: creemos en el ser humano como valor supremo de la creación y en su capacidad de descubrir el bien y la verdad que se asume como proyecto de una permanente conquista de sí mismo, como sujeto y autor de su propia historia. Como educadores maristas, vemos al ser humano como una persona libre y original; investida de dignidad, responsabilidad y esperanza, en relación con la naturaleza, con los demás hombres y Dios.

Como maristas reconocemos y valoramos la visión que nuestro fundador Champagnat tenía de encontrar, en Jesús, el proyecto de Dios sobre el ser humano. Vemos en cada joven un hijo de Dios y hermano universal. (Arredondo, et al, 2004: 12)

Como se puede apreciar en la filosofía del Bachillerato Cervantes Loma Bonita, a partir de las referencias anteriores, esta institución pretende aportar a los jóvenes una formación que incluya una sólida preparación académica desde una lógica de competencias y una propuesta valoral desde la perspectiva del Evangelio.

1.2 ÁREA A INTERVENIR

El contexto específico y concreto de la implementación de este proyecto es el departamento psicopedagógico, el cual se encuentra inserto en la estructura organizacional que se describe más adelante, pero que es importante mencionar ahora, ya que su justificación se encuentra plasmada en el documento *Misión Educativa Marista. Un proyecto para hoy*.

“En todas nuestras escuelas determinamos planes de atención personalizada y de orientación. Ello nos permite conocer mejor a nuestros alumnos, proporcionarles el debido acompañamiento y favorecer su desarrollo en lo personal y en las habilidades sociales. A los alumnos que tienen problemas particulares, les facilitamos seguimiento mediante el servicio de orientadores u otros profesionales” (no.141).

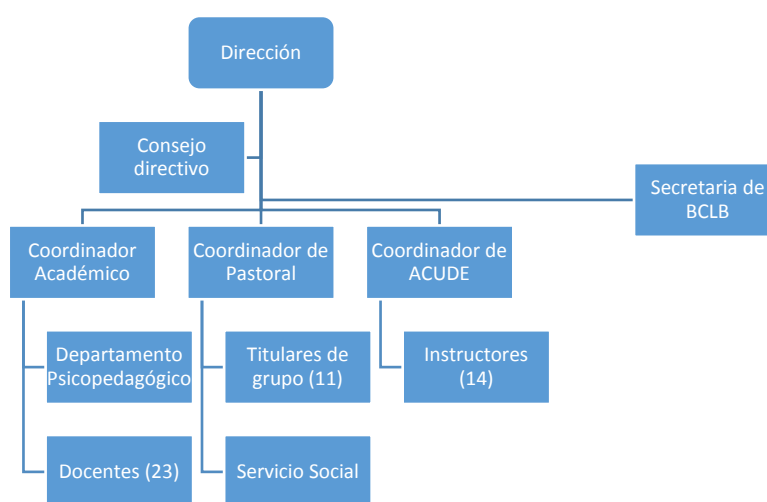
Es así que el gabinete psicopedagógico desarrolla actividades de atención a alumnos que requieren apoyo especial en algún área en específico de atención, ya sea en ámbitos académicos, emocionales, de conductas de riesgo y de orientación vocacional. De modo que la misión del puesto habla de atender de manera profesional a los distintos miembros de la Comunidad Educativa Marista (CEM), para favorecer que se desarrollen procesos de formación y crecimiento personal en los alumnos; de modo que éstos puedan tener un óptimo desempeño personal, social, académico, durante su estancia en el Bachillerato (Perfil de puesto dpto. psicopedagógico ESM, 2013).

1.3 Estructura organizacional del BCLB

Para entender la estructura organizacional de este bachillerato es necesario mencionar que éste se encuentra dentro de dos estructuras más amplias: por un lado la Universidad Marista Guadalajara, institución de la que nace y en la que es un programa de estudios adicional a las diferentes licenciaturas, posgrados y

programas de educación continua que ofrece dicha institución. Por otro lado, forma parte de la Provincia marista de México Occidental, ya mencionada anteriormente y en la que existe una red de escuelas primarias, secundarias, preparatorias, universidades, misiones y obras de educación popular, la cual es coordinada por el Centro de Animación Marista (CAM), al cual se debe rendir cuentas periódicamente.

Con el fin de centrar la atención en el área específica de implementación de este trabajo, se presenta ahora el organigrama de la institución:



El personal del BCLB está integrado de la siguiente manera: un director general, un asistente de dirección, 23 docentes titulados de licenciatura, 6 de ellos con maestría y dos con estudios en curso. Algunos de los académicos desempeñan un cargo de coordinación, 11 de ellos son titulares de grupo cuya función es acompañar académica y pastoralmente a los integrantes de su grupo durante el periodo de un ciclo escolar. Un equipo de 15 instructores y acompañantes están a cargo las actividades culturales, deportivas y de servicio social.

Claramente se puede observar la estructura de trabajo en el BCLB. A la cabeza se encuentra el director del Bachillerato. De él dependen o se derivan primeramente el consejo directivo, el cual lo conforman los coordinadores de los principales departamentos del Bachillerato. También de este puesto depende la secretaria del

BCLB. Posteriormente se derivan de manera jerárquica las coordinaciones (3) de las diversas áreas del Bachillerato, como son: la coordinación Académica, la coordinación de Pastoral y la coordinación de ACUDE (Actividades Culturales y Deportivas).

De la coordinación Académica dependen el departamento psicopedagógico (lo conforman dos psicólogos) y el grupo de docentes frente a grupo (23 profesores). La coordinación de Pastoral tiene a su cargo a los 11 profesores titulares de grupo, quienes son los responsables de cada uno de los salones de cada nivel; esta instancia también es responsable del servicio social. Y finalmente se encuentra la coordinación de ACUDE, quien tiene a su cargo los instructores de deportes y actividades culturales (14 personas). Este esquema o representación del equipo de trabajo, si bien aparece de manera jerárquica, en la práctica mantiene un perfil colaborativo y de resolución de problemas, trabajando como un equipo, más que como una jerarquía o pirámide.

En cuanto a la antigüedad de los que laboran, son 5 profesores los que han estado desde su fundación en 2005, el grueso de los académicos tiene una estancia promedio de 5 años laborando en el bachillerato y de reciente ingreso uno o dos años de antigüedad 4 académicos. La permanencia del personal es estable en el área académica 16 de los académicos son de tiempo completo, sin embargo en el área deportiva, cultural y de servicio social, es menor. El promedio de edad oscila entre los 30 y 40 años, por lo que se considera una planta de personal joven, por último la distribución de género es 8 académicos de género femenino y el resto de género masculino.

Entre los titulares de grupo se encuentran los responsables del departamento psicopedagógico, son dos licenciados en psicología, que además imparten clase frente a grupo y son los responsables de reunirse con titulares de cada nivel una vez a la semana.

En cuanto a la naturaleza del equipo de trabajo se puede mencionar que es un conjunto de profesores que trabajan de manera colegiada y autogestiva. Se reúnen en academias y titulares una vez a la semana, con el objeto de planear la impartición de clases y los proyectos a llevar a cabo en el semestre. La relación que tienen con el departamento psicopedagógico es la de reunirse cada semana con ellos para derivar casos de alumnos académica y emocionalmente necesitados, reportar situaciones en las que el psicólogo o la psicóloga puedan mediar, así como reportar información de altas y bajas en sus grupos, cuestiones disciplinarias, así como inasistencias y retardos.

En esta estructura organizacional, después del director y del coordinador académico del BCLB se encuentra el gabinete psicopedagógico, espacio en el cual se proyecta implementar este trabajo de intervención. Como se menciona en el desarrollo del organigrama, este departamento lo integran dos personas que a la vez que se desempeñan como psicólogos, además de ese trabajo, también desarrollan labores como titulares de grupo. Esto supone dedicar el tiempo de trabajo a ambos espacios dentro de la escuela, entre la docencia, la gestión de grupo y las actividades propias del departamento, que dicho sea de paso, atiende en el ámbito emocional, de aprendizaje, la orientación vocacional, entre otros.

1.4 DEPARTAMENTO PSICOPEDAGÓGICO

El gabinete psicopedagógico inició su trabajo desde la fundación del bachillerato, pero se encontraba fusionado con el departamento de pastoral, ya que la persona encargada de estas áreas era un exreligioso contratado para estas tareas, que a la vez tenía formación psicológica y se encargaba de ambas áreas en la institución, dado también que la comunidad estudiantil era reducida y las funciones de esta persona podían ser atendidas conjuntamente. Es así que nace el departamento psicopedagógico, se estructuran las planeaciones operativas y las áreas que tiene que trabajar como apoyo a la institución.

El departamento ha trabajado siempre desde lo que se le ha pedido institucionalmente que haga. En un primer momento desde lo que la Dirección había previsto como trabajo de esta área y posteriormente, desde lo que coordinación académica y coordinación de pastoral le asignaban como labores de apoyo. Por ello parece que quienes han trabajado aquí han seguido indicaciones pero no se ha hecho un trabajo de diagnóstico de necesidades o de construcción de un proyecto propio para el ordenamiento de sus actividades.

Las áreas que inicialmente se tomaron en cuenta para la planeación del departamento, las cuales abarcan campos respectivos de intervención, son estas: Alumnos emocionalmente necesitados, alumnos académicamente necesitados, la orientación vocacional, los procesos de admisión al bachillerato, la prevención de conductas de riesgo, así como el seguimiento a los titulares de grupo.

Estas planeaciones incluyen actividades que persiguen objetivos concretos según cada una de las programaciones. Ello supone inversión de tiempo y diversos recursos, situación que se tiene que alternar con el desempeño como titular de grupo de cada uno de los psicólogos que laboran en esta área. La gestión de los grupos implica desarrollar diversos procesos de acompañamiento e intervención, además de impartir clase a diversos grupos del bachillerato en el área de la orientación educativa.

Este departamento tiene una misión en específico, marcada en la descripción de puestos de la institución, donde se manifiesta que se debe atender de manera profesional a los distintos miembros de la Comunidad Educativa Marista (CEM), para favorecer que se desarrollen procesos de formación y crecimiento personal en los alumnos; de modo que éstos puedan tener un óptimo desempeño personal, social, académico, durante su estancia en el Bachillerato.

El departamento psicopedagógico contribuye en el logro de la Misión de la Institución mediante el acompañamiento a los alumnos en su crecimiento personal

y académico. Favorece el desarrollo de personas íntegras, académicamente competentes y con capacidades para interactuar e intervenir en su entorno. Por otra parte, en la medida que los alumnos se conocen más y resuelven sus dificultades personales o familiares, se pretende que estén en una mejor disposición de atender y solidarizarse con las necesidades de los demás.

En concreto, su objetivo principal es atender de manera integral y con procesos documentados, a los distintos miembros de la CEM. Especialmente a los alumnos, en sus necesidades académicas, emocionales, vocacionales. De manera que se garantice un proceso de crecimiento y perseverancia durante los tres años del Bachillerato.

Las funciones de este departamento actualmente son las siguientes:

- a) Atención de alumnos académicamente necesitados.
- b) Atención de alumnos emocionalmente necesitados.
- c) Acompañar y participar en el proceso de admisión (desde que se recibe la lista de aspirantes hasta que se integran los nuevos grupos).
- d) Orientar profesional y vocacionalmente a los alumnos del Bachillerato.
- e) Brindar apoyo a titulares y docentes.
- f) Orientar a los padres de familia.
- g) Planear y participar en las actividades de prevención de conductas de riesgo.
- h) Planear, evaluar y dar seguimiento a las actividades del departamento psicopedagógico.

(Documento interno. Descripción de puesto, 2013).

A la par de estas actividades cabe mencionar que el departamento psicopedagógico también auxilia a la coordinación académica en labores como el registro de la puntualidad por las mañanas, dando seguimiento a los alumnos que

llegan tarde a clases (después del último timbre -7:30 a.m.-), así como suspendiendo a los jóvenes que por el mismo motivo acumulan 4 retardos en el semestre.

Del mismo modo, los psicólogos que están al cargo de este departamento fungen como titulares de un grupo de la preparatoria, con la responsabilidad de la gestión con alumnos, padres de familia y profesores. Esto es, impartir clase de Formación, entrevistar a cada alumno del grupo, así como a sus papás, a la vez que se atienden las situaciones académicas a que haya lugar, como reuniones para entrega de calificaciones, participación en campamento y salidas con el salón correspondiente.

A la par de estas actividades, los miembros del departamento psicopedagógico imparten además, las asignaturas de orientación educativa I-II, en tercer y quinto semestre respectivamente. Al igual que los demás profesores, deben abarcar la planeación y evaluación de sus alumnos, así como estar disponibles para “suplencias”, cuando un profesor no puede asistir a impartir su clase y tiene que ser sustituido por otro.

En el mismo sentido, se debe mencionar que como parte de sus actividades cotidianas de apoyo a profesores titulares, deben tener una reunión semanal con ellos, de acuerdo al semestre correspondiente (1°, 3° y 5° respectivamente), es decir, coordinar tres reuniones de atención a titulares por semana, aparte de la reunión con la academia de Orientación y otra más con el departamento de Pastoral, sin contar la asistencia a la reunión general de profesores y la sesión semanal del propio departamento psicopedagógico.

Estas actividades exigen suficiente capacidad de organización, planeación y seguimiento, ya que se combinan con diversas actividades y según lo que se percibe en las apreciaciones de uno de los miembros del gabinete en cuestión, es la falta de tiempo para cumplir con todas estas exigencias, ya que aparte en el servicio que se presta a los demás titulares en la atención de alumnos, no siempre

se puede tener el seguimiento necesario que se pide y esto genera molestia en los profesores titulares, así como la impresión de que no se está trabajando adecuadamente ni cumpliendo con los objetivos marcados.

El objetivo que se persigue en esta primera aproximación es poder indagar a cerca del departamento psicopedagógico, sus actividades, la opinión de los protagonistas escolares acerca del mismo, con el fin de obtener información que sirva para incidir posteriormente en estos procesos operativos del departamento psicopedagógico, optimizando los recursos humanos, materiales y temporales con el fin de alcanzar los objetivos planteados en la planeaciones con las que se cuenta en el gabinete y alinearse con el proyecto educativo.

A la vez, se pretende atender de la mejor manera el radio de acción con el que se cuenta y dar atención a las necesidades psicoeducativas de la población estudiantil. Uno de los principales objetivos que a primera vista podrían buscarse, sería la mejora en los procesos de los que se habla, con el fin de sistematizarlos de la mejor manera para que cumplan las metas que se pretende alcanzar.

Se sugiere que se conozca primero todo lo que realiza el departamento y se haga un diagnóstico, para posteriormente observando sus áreas de oportunidad, proponer ideas y estrategias que permitan unificarlo.

Referente a los comentarios de uno de los miembros de este equipo psicopedagógico, es importante revisar las planeaciones para analizar qué aspectos es necesario adecuar o cambiar según las necesidades del alumnado actual.

Los profesores titulares demandan una mejor atención a los alumnos que se canaliza a este departamento, con el fin de luego recibir retroalimentación adecuada para intervenir con ellos y la situación específica que guardan con el colegio y el grupo. Por todo ello es importante revisar lo que se ha venido haciendo, con el fin

de sistematizar mejor los procesos de atención y reorientar las actividades de acuerdo a fines claros que guíen la actividad del departamento.

La probabilidad de llevar a cabo este proyecto y con ello tener éxito en esta labor parece muy alta, ya que es una necesidad muy sentida por diversos actores de la vida educativa del centro y representa una exigencia del colectivo hacia el gabinete psicopedagógico, además de que este mismo departamento está buscando la manera de revisar, validar y optimizar los procesos que lleva a cabo cotidianamente con el fin de cumplir lo indicado por dirección y para lograr de manera eficaz sus metas trazadas desde el inicio de su trabajo.

Esto supone esfuerzo de ambas partes, tanto del equipo educativo en general, la dirección y el departamento, ya que es necesario conocer a fondo su programa, así como cruzar información con las distintas instancias escolares, haciendo un diagnóstico de necesidades y una revisión de lo que se ha hecho y hace falta por hacer, concretizando la situación en una clara definición del problema y una implementación concreta de posibles soluciones y estrategias.

1.5 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA

El Bachillerato Cervantes Loma Bonita (BCLB) está dirigido por los Hermanos Maristas, sin embargo es de los pocos colegios en que un hermano marista no es director. Es una institución de educación media superior, con registro de validez de estudios desde marzo del 2005, ubicada en el municipio de Zapopan, Jalisco. Inició actividades el 15 de agosto de ese mismo año, a petición de las autoridades de la Universidad Marista de Guadalajara con el fin de ofrecer una respuesta a las necesidades educativas de la región, quienes encomendaron a un grupo de estudiantes de su licenciatura en educación, generar el modelo educativo que favoreciera los procesos de aprendizaje desde un enfoque que articulara el currículo, la participación y colaboración entre los alumnos, con un enfoque solidario y de conciencia social (Cortes et al, 2004).

El BCLB inició actividades con tres grupos de primer semestre de 40 alumnos cada uno, con el tiempo ha ido aumentando su capacidad hasta que en el ciclo 2013-2014 completara, con la apertura del cuarto salón de quinto semestre, 4 grupos por nivel haciendo un total de 12 salones. Al momento de realizar el presente trabajo en el ciclo escolar 2014-2015 se atienden un total de 519 alumnos entre los 14 y 18 años de edad.

El gabinete psicopedagógico fue implementado desde la fundación de la escuela, ya que de acuerdo a los lineamientos mencionados anteriormente, se encuentra contemplado en la Misión Educativa Marista, con el objeto de trabajar para que los alumnos crezcan en valores, conocimiento de sí mismos y en su mejora progresiva, buscando que adquieran plenitud y asuman una participación responsable en la sociedad (MEM, no. 35).

Sin embargo, a decir de algunos miembros de la comunidad, este departamento no ha rendido los frutos esperados, ya que desde el inicio de sus actividades, se presentó un detalle, las personas que fueron contratadas para tal servicio, no cubrían con el perfil necesario para la atención integral de este departamento, ya que eran psicólogos clínicos y desconocían muchos procesos de acompañamiento de corte académico o pedagógico. Sin embargo, ante las necesidades del alumnado y la exigencia de las autoridades de la escuela, se comenzó a trabajar en las diversas áreas que se han mencionado mediante la construcción de las planeaciones operativas, como un medio de organización de las actividades del departamento.

Es por ello que ahora se pone atención en los procesos que lleva a cabo esta instancia institucional, ya que es un entorno de trabajo que requiere análisis y seguimiento de sus actividades, revisando qué tanto contribuye a los objetivos principales que dieron motivo a su creación, los objetivos que persigue desde el

proyecto educativo de la escuela y la consecución de sus metas que deben abonar a la tarea general de la institución: educar.

El departamento forma parte del equipo docente, pero a la vez funge como apoyo y complemento suyo, ya que como se ha mencionado anteriormente, los titulares derivan casos que a su consideración requieren apoyo adicional sea en materia de emociones, aprendizaje, conductas de riesgo, etc. Esto hace que el departamento adquiera una relevancia y fuerza significativa en el centro, debido a que aporta elementos para el mejor desarrollo tanto del alumno como del titular y profesores en general, facilitando y acompañando su labor formativa.

La debilidad de este departamento podría encontrarse precisamente en la multiplicidad de tareas que lleva a cabo, ya que empata en diversos ámbitos, tales como el administrativo, formativo, pastoral, además del académico. Todo ello hace que si bien, busca apoyar desde distintos frentes, también deje algunos huecos porque son demasiadas actividades las que proponen cubrir y requiere una mejor organización, pensada como un sistema tentativamente, que haga eficiente su labor como departamento psicopedagógico.

Dentro de las actividades que realiza el gabinete, se encuentra la atención de alumnos académicamente necesitados, tarea en la que se brinda atención a los alumnos que no estén rindiendo académicamente lo suficiente, es decir, reprueben materias, no entreguen tareas, etc. Se les entrevista con el fin de apoyarles en situaciones especiales de índole pedagógica y emocional.

De la misma manera se atiende a alumnos emocionalmente necesitados, con el objeto de favorecer su desarrollo integral, brindando el espacio para la atención emocional de aquellos jóvenes que lo necesiten o soliciten, siendo referidos por profesores titulares, maestros, padres de familia o siendo solicitado por el mismo alumno. (BCLB, Planeación operativa, 2013).

Otra de las actividades que desarrolla este equipo de trabajo y que impacta en el clima laboral, así como en el desempeño de ambas entidades, es el referido al acompañamiento de profesores titulares, labor en la que se busca favorecer un óptimo acompañamiento por parte de éstos a los alumnos que les han sido asignados durante el ciclo escolar.

Así mismo se pretende asegurar que los alumnos del Bachillerato estén siendo acompañados de manera periódica y sistemática. Esto incluye ofrecer apoyo a los titulares para que puedan acompañar, mediante entrevistas, a los alumnos que les han sido asignados durante el ciclo escolar. Así como mantener al departamento en un constante diálogo y socialización de los procesos de los alumnos con los profesores titulares de grupo (BCLB, Planeación operativa, 2013).

Resta decir que las situaciones mencionadas anteriormente tienen un impacto en el desarrollo del clima laboral directa o indirectamente debido a que son partes que conforman el trabajo de la sección y del colectivo docente, sobre todo lo referido a la organización y el desarrollo de actividades, que impactan directamente en los procesos de comunicación llevados a cabo en la escuela, como ya se había mencionado anteriormente (procesos de admisión y seguimiento de profesores titulares).

Todo proceso educativo requiere contar con una gestión de calidad, para lograr los objetivos que se ha planteado, por lo tanto, el área problemática en que se ha basado el proyecto para observar a la institución será evaluado desde la perspectiva de la calidad, tomando en cuenta aspectos como el tipo de gestión, la relevancia, la eficacia, eficiencia, equidad, etc.

En un primer acercamiento a la problemática, parece estar enfocada en la optimización de los procesos que lleva a cabo el departamento psicopedagógico, así como a su sistematización, ya que existen actividades programadas, pero no se da el seguimiento necesario de cada una de estas planeaciones, dando como

resultado el que no se alcancen las metas planteadas en ellas, dejando truncos algunos procesos, sin dar respuesta a las necesidades de alumnos y profesores titulares. Esto a final de cuentas impacta en el nivel de calidad que pretende alcanzar este equipo como servicio educativo que presta a la institución.

En el departamento psicopedagógico del Bachillerato Cervantes Loma Bonita (BCLB) se cuenta con un plan específico de acción, concretizado en los documentos llamados planeaciones operativas (PLOPS), los cuales abarcan seis áreas de atención relacionadas con profesores y alumnos: Procesos de admisión, atención a alumnos emocionalmente necesitados, atención a alumnos con necesidades de aprendizaje, prevención de conductas de riesgo, acompañamiento a titulares y orientación vocacional.

Estas planeaciones abarcan un sinnúmero de objetivos y actividades, situación que no ha permitido llegar al cumplimiento de metas y se han dejado abandonadas algunas de ellas, ya que en la práctica no se implementan integralmente y el tiempo y los recursos no alcanzan para llevarlas a cabo de manera cabal.

Este departamento realiza un cúmulo de procesos que ya han sido mencionados y otros más que en algún momento las coordinaciones le han delegado, actuando esta área como un satélite al servicio de otros departamentos, con la mejor de las intenciones pero desvinculada en algunos procesos de sus fines principales, que son las funciones de atención cercana de las personas que conforman esta comunidad educativa.

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO PARA LA INTERVENCIÓN

Este segundo capítulo hace referencia al diagnóstico, es decir, la definición del problema a intervenir en la institución, así como la delimitación del mismo y la explicación pertinente de la manera en que se llegó a ello. Se explica lo que es el diagnóstico en sí, lo que implica un proyecto de intervención como éste, a la vez que se describe el problema para abordarlo desde la perspectiva de la gestión escolar.

Es importante partir de aquí para tener una visión real y adecuada del área que se desea indagar, con el fin de que provenga de una necesidad específica, no de una simple percepción, sino que este ejercicio permita intervenir en una situación que efectivamente coincida con una necesidad sentida en la institución y que proponiendo algo en esa línea, redunde en mejora y beneficio para la misma.

2.1 Concepto de diagnóstico

Al hablar de diagnóstico se hace referencia obligada a la evaluación. Un diagnóstico está relacionado con la idea de encontrar o definir el problema de una situación, los elementos esenciales o la definición de oportunidades y la detección de lo que se necesita en la organización.

Así mismo se habla del término como una evaluación inicial que genera ideas para proyectar líneas de acción en orden a solucionar problemas. Otros autores como... lo comparan con la fase que se da dentro de un proceso complejo de análisis, con el fin de fragmentar una situación, estudiarla bien y priorizar los ámbitos a intervenir.

La aplicación que tiene el diagnóstico va en la línea de identificación de fortalezas y debilidades, de sostén para la toma de decisiones, así como comparar, clasificar y jerarquizar la información. Es parte del proceso de generación de la misma.

Existen diversos tipos de diagnóstico. Desde el que sirve para evaluar o conocer una situación, el de mejora, de prevención, innovación, diagnóstico de necesidades, para proyectar o llamado también de factibilidad, etc. (Torres, 2010).

Esta terminología del diagnóstico, viene del ámbito médico principalmente, donde encuentra su origen este vocablo, que hace referencia al concepto del síntoma, el cual se refiere al comportamiento atípico de una persona en cuanto a su salud se refiere (Torres, 2010). Este paradigma anteriormente citado tiene su analogía en las instituciones, ya que el diagnóstico proporciona información acerca de las áreas de oportunidad en ellas y un estado general de las cosas.

Diagnosticar tiene relación con formular hipótesis, con tratar de encontrar explicaciones e información de un fenómeno que se está estudiando. Esto permite realizar pronósticos de intervención. (Torres, 2010). En palabras de Santos Guerra (1993), “el diagnóstico es una radiografía... ya que parte del conocimiento de la situación previa...” (En Avolio de Cols, 2006). Estas ideas respaldan la concepción del diagnóstico como una evaluación inicial que provee de información general, hipótesis y punto de partida para conocer una institución y solo después de esto trabajar en otros puntos como podrían ser las probables líneas de intervención.

La evaluación muchas veces es considerada a la par del diagnóstico y tiene diversos matices o finalidades, básicamente es un proceso de diálogo, comprensión y mejora. Está orientada a los resultados, a revisar la práctica o crear conocimiento (Santos Guerra 1993).

Se puede concluir que efectivamente el diagnóstico es una herramienta esencial en la evaluación de las instituciones, con el fin de llevarlas a un plano esperado de evolución o desarrollo, sin embargo la intervención no se puede iniciar sin el conocimiento de la situación actual, las necesidades, los elementos que conforman esa realidad, el contexto, etc... solo partiendo de datos duros y confiables se puede planear, trabajar e intervenir.

2.2 Problema y objeto de intervención

El área a intervenir, como se ha mencionado en el capítulo I, es el departamento psicopedagógico de un bachillerato marista de la ZMG. Se trata de un área que auxilia a la coordinación académica de la institución, de la cual depende en el organigrama. Al frente del departamento se encuentran dos personas: Una psicóloga que funge como encargada actual del departamento, ya que no es una coordinación independiente y un psicólogo de reciente incorporación, que es quien redacta este trabajo.

Ya se han especificado también en el capítulo anterior todas las funciones que realiza el departamento, éstas abarcan el seguimiento de las planeaciones operativas, la docencia, el estar a cargo de grupo como profesores titulares y otras actividades de apoyo a coordinación académica.

De acuerdo a esta primera impresión sobre el contexto de la institución y lo que menciona la misión y los objetivos del departamento, así como lo marcado en el proyecto educativo y un análisis de las actividades diarias, se puede apreciar, en un primer acercamiento de tipo empírico, que una de los principales dificultades que enfrenta esta área del bachillerato, es la multiplicidad de actividades que debe de llevar a cabo, situación que al parecer, afecta su eficacia y tiene que ver con las dificultades que enfrenta actualmente en orden a su presencia y trabajo en la comunidad escolar.

Esta situación desemboca lógicamente en las siguientes interrogantes: ¿El departamento está cumpliendo cabalmente con los objetivos generales y específicos dentro de la institución? ¿Cumple con las expectativas para las que fue creado? ¿La manera de trabajar actualmente es la adecuada? ¿El departamento está dando respuesta a las necesidades actuales de la institución? ¿La manera en que trabaja el departamento es la mejor de acuerdo al proyecto institucional?

Estas preguntas plantean la necesidad de hacer un diagnóstico profundo e integral de la situación actual del departamento psicopedagógico, con el objetivo de mejorar los

procesos que realiza. De acuerdo a este primer acercamiento empírico de la situación del gabinete psicopedagógico, donde se ha presentado una descripción general de la situación, se desarrolló en seguida el primer intento claro de la delimitación del problema a intervenir, por medio de un árbol de problemas, donde se esbozan algunas causas y consecuencias de esta primer problematización.

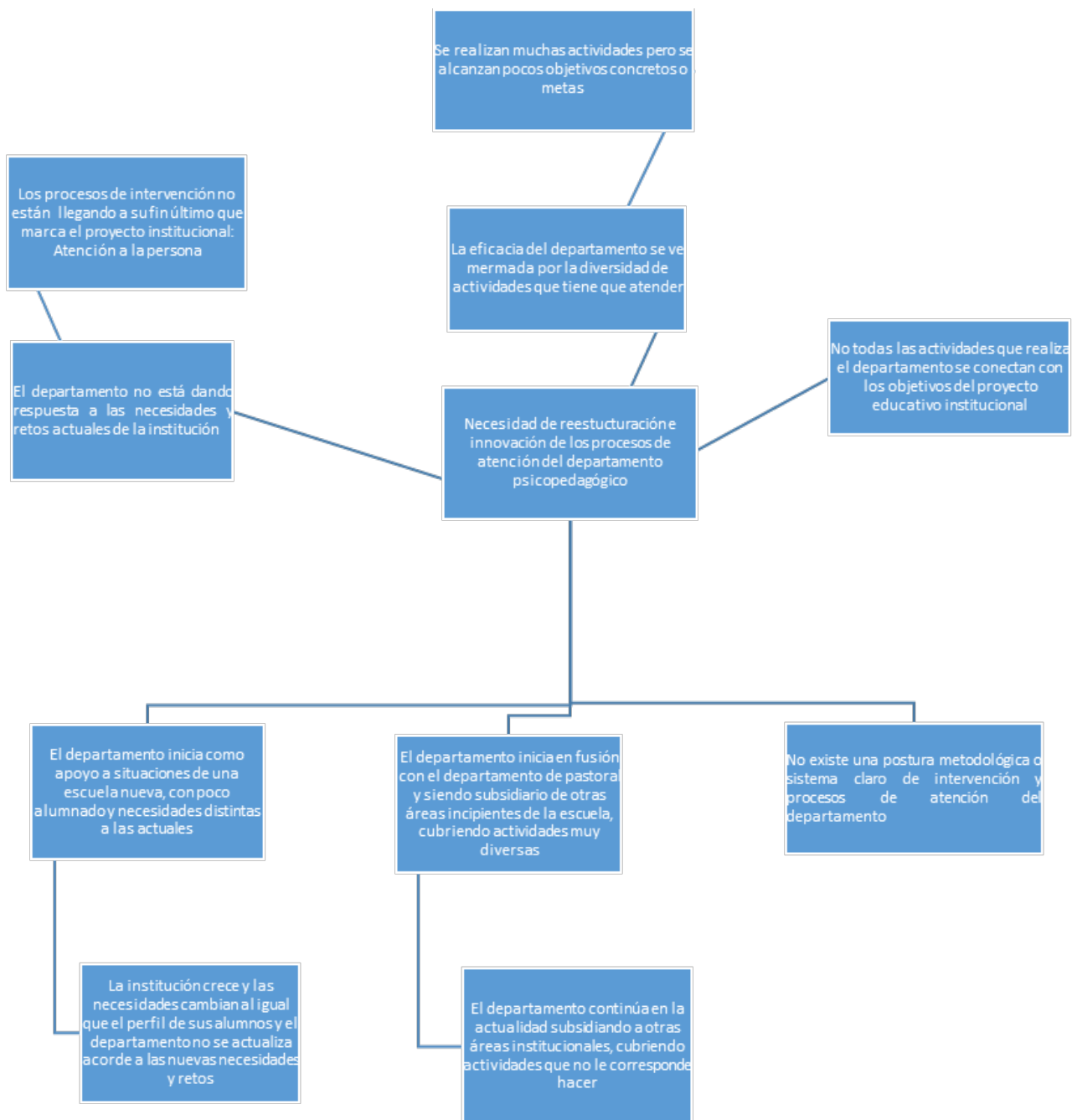


Ilustración 1 Árbol de problemas

De acuerdo a lo que se había observado hasta el momento, se percibía la necesidad de mejorar aspectos generales del departamento, que impactaran en su mejor desempeño, proporcionando luz sobre hacia dónde tiene que ir y que objetivos debería de cumplir.

¿Cuáles eran las causas de este problema? Al parecer desde su fundación este departamento nace en fusión con el área de pastoral, ya que la persona que atendía los procesos de atención psicopedagógica tenía también formación religiosa y atendía ambos aspectos, atrayendo así varias actividades tales como el acompañamiento de profesores titulares, a la vez que apoyaba a la coordinación académica en proyectos como el seguimiento a alumnos con rezago en materias y aprendizajes específicos (Entrevista 1).

Así mismo, el departamento estaba planeado como un apoyo, debido a la incipiente comunidad con la que contaba el colegio y que no representaba gran demanda de atención para ésta área, pudiendo así auxiliar en labores indirectamente relacionadas con él, pero que reportaban ayuda al ámbito académico y de pastoral escolar (Entrevista 1).

Al correr de los años, la comunidad ha experimentado grandes cambios y la matrícula se ha incrementado; según comentarios del director académico, ahora los alumnos del colegio hermano de secundaria prefieren en su mayoría ingresar a este bachillerato, que al colegio hermano de preparatoria que goza de gran prestigio y cuenta con una buena tradición en la ciudad (Entrevista 1).

Esto hace que las exigencias de la escuela, sus retos y realidades, disten mucho de ser las que eran hace diez años que se fundó este bachillerato. Se inició como una escuela de perfil social de la obra marista pero se ha desarrollado y expandido su trabajo, que ahora es otra opción muy buscada entre la oferta de educación media superior en la ZMG, donde se sigue atendiendo a jóvenes con escasos recursos, pero que de la misma manera, familias de clase media, así como media alta solicitan ingreso al plantel; consolidándose, gracias a la exigencia y el ambiente que promueve, como una buena opción educativa.

Por ello es importante hacer una revisión de los objetivos que guiaron la apertura del departamento psicopedagógico, así como un diagnóstico que aporte elementos concretos sobre como adecuarse a las nuevas necesidades que ha impuesto la realidad a lo largo de diez años de vida de la institución. Ya que al parecer y según la opinión de algunos directivos, se ha perdido la consigna de la atención a la persona, que es lo que debe guiar el actuar de estas instituciones y es su principal objetivo.

La comunidad educativa se ha modificado a lo largo del tiempo y presenta necesidades específicas susceptibles de ser atendidas con urgencia por parte del departamento psicopedagógico, sin embargo no hay suficiente tiempo para atender estas situaciones, ya que se está ocupado en cumplir con todas las actividades subsidiarias. De la misma manera no se ha analizado la planeación a fondo, ni existe un referente metodológico que oriente las acciones de este departamento, por lo que es necesario indagar sobre estas condiciones para proponer un proyecto de mejora.

2.3 Enfoque metodológico

Todo este proyecto se implementa mediante la perspectiva cualitativa de la investigación, apoyada de instrumentos como la entrevista, la observación participante y la revisión documental. La información que se obtenga mediante los instrumentos y la metodología a implementar, será recabada en los momentos y espacios dispuestos para tal fin, como lo son las reuniones, entrevistas con este objetivo en específico, etc.

Parece necesario recurrir al punto de vista del paradigma naturalista-cualitativo, ya que observa la realidad desde la perspectiva fenomenológica y como respuesta a la postura positivista-cuantitativa. Esta perspectiva cualitativa tiene más relación con las disciplinas de ámbito social, que no se explican suficientemente desde la perspectiva racionalista (Pérez Serrano, 1998).

Este conocimiento que la perspectiva naturalista pretende abordar, tiene relación con los significados que le dan los sujetos, tiene sentido en la cultura y en la vida cotidiana (Pérez Serrano, 1998).

Ya que al hablar sobre análisis cualitativo, nos referimos, no a la cuantificación de los datos cualitativos, sino al proceso no matemático de interpretación, realizado con el propósito de descubrir conceptos y relaciones en los datos brutos y luego organizarlos en un esquema explicativo teórico (Strauss, 2002). Así mismo, se puede mencionar que con el objetivo de indagar mediante la guía de este método, puede hacerse referencia también a algún medio de corte cuantitativo que abone a la comprensión del problema.

El trabajo que se ha realizado desde la descripción del contexto, tiene que ver más con esta perspectiva, ya que se fundamenta en técnicas de investigación como la entrevista, la observación participante, el análisis de contenidos, etc. Además que va de la mano con la cultura institucional, desde la que se interpretan los datos observados, acorde a un contexto y tomando en cuenta los significados de las situaciones para las personas relacionadas.

Aunque la perspectiva metodológica es cualitativa, se pretende utilizar en algún momento de la indagación, algún instrumento de corte cuantitativo que apoye en la tarea de confirmar y reafirmar el área a intervenir, ya que la perspectiva cualitativa nos acerca a la realidad y su problemática, pero un instrumento cuantitativo ayudaría a reafirmar o filtrar de manera más certera, lo observado en las herramientas de corte cualitativo, ya que la investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados, otorga control sobre los fenómenos, a la vez que brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos, ya que facilita la comparación entre estudios (Hernández S.1991).

Posterior a la definición de la metodología, se presenta la recolección de información, información y análisis para el diagnóstico, que representa la columna vertebral de esta parte del proyecto. Se enuncia el problema, se aborda su descripción y justificación,

acotándolo para poder proyectar algunas líneas concretas para la intervención, un hipotético campo de mejora de la gestión en el departamento psicopedagógico.

Se trabaja con un enfoque metodológico mayoritariamente cualitativo para el abordaje de la situación, ya que parece ser más adecuado a la realidad de la institución, que se encuentra en una etapa de desarrollo importante, con retos nuevos en su camino como organización.

Básicamente, existen tres componentes principales en la investigación cualitativa: Primero, está la obtención de los datos, que pueden provenir de fuentes diferentes, tales como entrevistas, observaciones, documentos, registros y películas. Segundo, están los procedimientos, que los investigadores pueden usar para interpretar y organizar los datos. Entre estos se encuentran: conceptualizar y reducir los datos, elaborar categorías en términos de sus propiedades y dimensiones, y relacionarlos, por medio de una serie de operaciones proposicionales. En tercer lugar se encuentran los informes escritos y verbales (Strauss, 2002), que en este caso integran los resultados del diagnóstico.

Como se mencionaba al principio de la metodología, se tomará en cuenta también una parte de la metodología cuantitativa, ya que lo cualitativo nos brinda un acercamiento interesante a la realidad, a la riqueza interpretativa del entorno, pero la mezcla de los dos enfoques, potencializa el desarrollo del conocimiento, la construcción de las teorías y la resolución de problemas. Ambas perspectivas recogen datos del fenómeno que estudian, aunque emplean procedimientos distintos que es posible utilizar con acierto (H. Sampieri, 1991).

Es necesario hacer también una precisión al respecto de la metodología y la perspectiva desde la que se aborda esta recolección y el posterior análisis de los datos. El abordaje de este trabajo se realiza desde una perspectiva descriptiva y exploratoria de quien tiene una formación humanística, en especial del campo de la psicología, perfil que tiene el gestor de este proyecto. Tómese en cuenta esta información al hacer la lectura de los datos.

2.4 Diseño metodológico del diagnóstico

Tabla no.1

Institución	NIVEL O AREA.
DESCRIPCIÓN SINTETICA DEL PROBLEMA A DIAGNOSTICAR/EVALUAR:	Recolección de datos para definir el problema a intervenir en el departamento psicopedagógico del bachillerato

Aspecto del problema	Qué se requiere saber	Quién debe aportar la información	Con qué instrumento o técnica	Muestra requerida	Cuando recolectar la información	Cómo sistematizarla
<p>Análisis de la situación actual del departamento psicopedagógico</p> <p>Revisar el papel del departamento psicopedagógico de acuerdo al proyecto educativo institucional.</p> <p>Adecuar las actividades del departamento en función de los nuevos retos y necesidades de la institución.</p>	<p>Percepción de los objetivos, metodología y funciones que desarrolla el DPP</p> <p>Conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas</p> <p>Áreas de mejora del departamento</p>	<p>Director</p> <p>Coordinador</p> <p>Encargados del dpto. psicopedagógico</p> <p>Titulares de grupo</p> <p>La revisión del proyecto educativo y el modelo educativo de la institución</p>	<p>Entrevistas con los diversos actores escolares acerca del departamento psicopedagógico</p> <p>Discusión en pequeños grupos con titulares.</p> <p>Revisión documental de lineamientos institucionales (proyecto y</p>	<p>15 personas</p> <p>Ejemplar del modelo educativo y del proyecto educativo del centro</p>	<p>De agosto a noviembre de 2014</p>	<p>Mediante la metodología del análisis cualitativo (categorización, interpretación de datos). Se llega a conclusiones.</p> <p>Posteriormente se realizarán cuadros comparativos con la información y contraste de información.</p>

Proponer innovación del departamento			modelo educativo)			
Alejamiento del fin último que es la atención a la persona						
Múltiples actividades que distraen del objetivo marcado por el proyecto institucional para el departamento						

En un primer intento de desarrollar hipótesis y buscar la delimitación del problema, se implementa según comenta Barraza (2010), la preocupación temática, la cual queda en manos del interventor educativo, en este caso de quien propone este trabajo, respondiendo a su interés de intervención.

De acuerdo a lo que se ha mencionado anteriormente en este trabajo, el área a indagar es el departamento psicopedagógico del bachillerato, su organización, funciones, actividades y procesos.

En una indagación de acuerdo a la metodología cualitativa se busca comprender el fenómeno de estudio en su ambiente usual -cómo se vive, se comporta y actúa la gente; qué piensa; cuáles son sus actitudes, etc. (H. Sampieri, 1991), por lo que se toma en cuenta esta moción y se busca recolectar la apreciación acerca de la preocupación temática que se ha especificado.

Por esta misma razón se pidió la colaboración de diversos actores educativos: el director del bachillerato, el coordinador académico, la psicóloga del departamento, los profesores titulares de grupos, a la vez que se llevaron a cabo revisiones documentales de diversos textos institucionales, como el proyecto educativo, la misión educativa de la congregación y la descripción de puesto del departamento.

Los medios específicos para este fin fueron: entrevistas, discusión en pequeños grupos y revisión documental, así como un análisis de los tiempos y las actividades del departamento. La recolección de información se enfoca sólo en el personal, ya que es la perspectiva que desea conocerse en un primer momento.

2.5 Presentación de instrumentos, levantamiento y sistematización de la información

La primera parte de la recolección de la información se llevó a cabo durante los últimos días del mes de agosto y primeros de septiembre del 2014, con las entrevistas al director académico, al coordinador del bachillerato y a la psicóloga co-encargada del departamento psicopedagógico.

La *revisión documental* consistió en la lectura y análisis del Proyecto educativo del bachillerato, la misión educativa de la provincia y el documento de la descripción de puestos. Se llevó la actividad a cabo a principios del mes de septiembre.

Posteriormente se realizó la *discusión en pequeños grupos*, en algunas reuniones con profesores titulares, que son quienes están frente a los grupos y conocen de primera mano la situación concreta de las aulas. Esto se realizó en tres sesiones (una por cada nivel) a final del mes de septiembre.

En la *sistematización* de los datos se analizó el contenido de cada uno de los instrumentos dispuestos para la recolección, recopilando los datos más importantes que arrojaron las técnicas, para categorizar de acuerdo al tipo de información paralela o similar que se repetía en los hallazgos.

Posteriormente a organizar la información por categorías, se fundamenta con evidencias de información y posteriormente se pasa a la interpretación de datos, obteniendo los resultados del diagnóstico en cuanto a hipótesis del problema y preguntas.

De este modo se han definido cada uno de los elementos del proceso, desde la ubicación y definición del problema, sus aspectos a diagnosticar y especificar, los cuales se refieren principalmente a las áreas de calidad educativa y la organización del centro de trabajo desde la perspectiva de varios autores.

Así mismo se fue definiendo lo que se quería saber exactamente de esta problemática, es decir, continuar con su definición, ya que entrañaba aspectos como conocer la manera de

trabajar en la actualidad, las responsabilidades de los principales actores del contexto, las interrelaciones, el clima laboral, así como información importante que tenga que ver con el entorno específico de la institución.

Como parte del segmento referente a quien debe aportar la información, se incluyó a distintos actores, tales como los profesores titulares del Bachillerato, coordinador académico y el director de sección, al igual que los encargados de departamento psicopedagógico.

En cuanto a la sistematización, se partió de las ideas que marca Shagory-Miller al hablar de los problemas básicos inherentes al diseño de la investigación: “encontrar un foco o pregunta, definir qué datos son pertinentes, recolectar los datos y analizarlos” (P. 99).

Para el diagnóstico se llevaron a cabo cuatro entrevistas: una al director, otra a la psicóloga del departamento, así como al coordinador académico del bachillerato y una más al director con el objetivo de recuperar información sobre el rumbo que marca la Provincia de los Hermanos Maristas acerca de sus escuelas. Éstas entrevistas se llevaron a cabo durante los últimos días de agosto y los primeros días de septiembre.

Posteriormente se llevaron a cabo tres discusiones en pequeños grupos en las reuniones semanales con profesores titulares sobre su percepción acerca del departamento psicopedagógico y sus probables áreas de mejora. Se utilizó este recurso ya que se requería un intercambio mutuo de ideas y opiniones entre los integrantes de un equipo relativamente pequeño, donde se ofrece la ventaja de poder identificar y explorar las preocupaciones o problemas que deben resolverse en un grupo (Barraza, 2010).

Como tercer elemento se llevó a cabo un análisis documental del proyecto educativo institucional y la descripción de puesto del área específica. Además, se realizó un análisis de la jornada laboral de los miembros del departamento, comparando las horas de trabajo a la semana, con la carga de actividades que se tienen que realizar; esto con el fin de contrastar estos aspectos y obtener información relevante acerca del nivel de alcance y eficiencia, así como de desgaste por la carga de trabajo que tiene el personal del departamento.

2.5.1 Entrevistas con el director

Objetivos: Saber cuál es la percepción del director acerca del departamento y las líneas de mejora que se observan desde la dirección, quien tiene una visión más amplia de cada una de las áreas en la institución. Conocer otras impresiones del director del plantel acerca de la historia, el desarrollo y las necesidades del departamento psicopedagógico, así como las apreciaciones acerca de esta área que se hicieron recientemente por parte de un hermano marista, asesor de la escuela, en diálogo con el director.

Preguntas:

¿Cuál es su percepción acerca del departamento?

¿Qué líneas o áreas de mejora para el departamento psicopedagógico se alcanzan a observar desde la dirección?

Síntesis: La información obtenida se categorizó por niveles de generalización a partir de los núcleos de datos (anexo no. 1 Tablas de análisis de datos).

Las entrevistas con el director aportaron elementos a las categorías siguientes:

OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO PSICOPEDAGÓGICO: el director menciona que debería ser auxiliar de la coordinación académica, estar al pendiente de los procesos de acompañamiento, coordinar y liderar a los titulares de grupo, mover procesos, ser proactivos, hacer que las cosas funcionen, tener iniciativas.

LAS CARENCIAS DEL DEPARTAMENTO: No estaba al pendiente de los procesos de acompañamiento, no propone nuevas cosas, solo paliativos; no se han notado resultados.

FUNCIONES Y PROCESOS: En cuanto a su definición, refiere que hay actividades que no suman al proyecto y se debe revisar la estructura actual del departamento, redefinir sus funciones. En cuanto a la priorización de la labor psicopedagógica refiere que el departamento

debe atender mejor la labor psicológica y pedagógica. Referente al seguimiento menciona que debe asegurarse que los procesos se den de la mejor forma.

ENFOQUE DEL DEPARTAMENTO: se habla que hay que centrarse en la atención a la persona. En cuanto a la definición del enfoque hay que buscar el mejor y que esté unido al proyecto educativo del bachillerato. En cuanto a los propósitos de innovación del enfoque del departamento menciona que se tiene que hacer un diagnóstico para encontrar el mejor enfoque de atención de las necesidades actuales de la escuela.

ESTRUCTURA: se habla de que tiene que ser colaborativa ya que el departamento debe auxiliar la labor de los titulares de grupo, además de que debe crecerse esta misma, ya que se necesita revisar si se está atendiendo a las personas y si el personal destinado para ello es suficiente.

2.5.2 Entrevista con el coordinador académico

Objetivo: Con esta entrevista se intentó conocer otra perspectiva sobre el trabajo del departamento psicopedagógico, obteniendo impresiones del coordinador académico, ya que el departamento realiza trabajo conjunto con la coordinación y puede arrojar datos importantes sobre las actividades que realiza y la perspectiva de mejora o innovación del departamento.

Preguntas:

¿Cuáles son tus apreciaciones sobre el departamento psicopedagógico?

¿Consideras algunas áreas de oportunidad?

Síntesis: La información recabada de la entrevista al coordinador académico arroja datos relevantes que se sintetizan en las siguientes categorías (anexo no. 2 Tabla de datos):

ESTRUCTURA: Es un departamento muy importante. Debe ser colaborativa ya que trabaja junto a otras áreas fundamentales de la organización, como pastoral y coordinación académica.

FUNCIONES Y PROCESOS: Es importante definir sus funciones principales, sobre todo en lo referente a áreas de contenido de trabajo, donde se encuentran datos que proponen información concreta acerca de las actividades a realizar por el departamento:

PROCESOS GENERALES: Clarificar procesos de admisión, y en cuanto a la intervención: se encuentra el trabajo con alumnos que presentan necesidades académicas y emocionales, sin ser un departamento que dé terapias, dar seguimiento y canalizar; informar a los titulares y darle herramientas para el acompañamiento y el manejo de grupos. Así mismo el programa de orientación, que debe ser una perspectiva más integral, a la vez, que se atiende la vivencia de la sexualidad.

2.5.3 Entrevista con la psicóloga del departamento

Objetivo: Conocer la impresión de uno de los miembros del departamento, para ubicar desde dentro del mismo, las opiniones sobre su trabajo y las oportunidades de mejora del área.

Pregunta: ¿Cómo percibes al departamento psicopedagógico actualmente? ¿Existe una estructura u organización en el departamento? ¿Descubres áreas de mejora?

Síntesis:

La información recolectada (anexo no. 3 tablas de análisis de datos) se ordenó en las categorías referentes a:

SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO: Se percibe al departamento rebasado, en crecimiento, con muchas áreas de oportunidad y qué mejorar. En cuanto a la imagen que se tiene del departamento es que parece que no hace nada, no se ve todo lo que hay detrás de su trabajo.

CARENCIAS Y NECESIDADES: no existe estructura específica, está cambiando, hace falta tener una misma línea de trabajo, tener una línea base, saber para dónde y para qué. Hace falta reportar y comunicar más lo que hace el departamento.

ESTRUCTURA: No hay organización ni estructura específica, hace falta estructurar mejor los procesos, se requiere una guía o línea base para actuar, está en crecimiento, no hay procesos bien estructurados. Sistematización de las actividades: se tiene que estructurar más en específico, definir los procesos.

2.5.4 Discusión en pequeños grupos (7/12 titulares de grupos)

Objetivo: Conocer las impresiones generales de los titulares de grupo (actores principales de la labor educativa en la escuela) acerca del departamento psicopedagógico y las áreas de mejora que descubren desde su perspectiva en la gestión de los grupos a su cargo.

Esta técnica se realizó durante las reuniones de titulares del mes de diciembre de 2014, recolectando información mediante una lluvia de ideas que respondiera a preguntas generadoras. Se recuperó la información mediante grabación de audio.

Preguntas: ¿Qué apreciaciones tienen sobre el departamento psicopedagógico?

Síntesis: La información recabada (anexo no. 4) se categorizó de la siguiente manera:

CARENCIAS: en cuanto a la atención de alumnos, un titular menciona que no se dedica suficiente tiempo y que no se sabe si se da la suficiente atención a los alumnos. Referente a las carencias de la difusión y comunicación del departamento se menciona un desconocimiento de las actividades del mismo. En cuanto al seguimiento se dice que es imposible dar atención y continuidad a todos los alumnos. No se tiene la información suficiente de procesos llevados a cabo con ellos.

PERCEPCIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO: 4 de 7 titulares afirman que el departamento está reorganizándose, que si logra consolidarse, podría tener más tiempo para la atención de alumnos. Otra percepción es la necesidad de expansión, al mencionar que para la cantidad de alumnos que se atienden, probablemente haga falta personal en el departamento.

PREGUNTA: ¿Descubren áreas de mejora?

Síntesis: La información recabada (anexo no. 5) se organizó según las siguientes categorías:

CARENCIAS: En cuanto a comunicación y seguimiento, 5 titulares de 7 mencionan que hace falta conexión con los titulares, a la vez se menciona que falta dar a conocer la planeación del DDPP, que se conozca lo que hace, que haya referentes para las actividades.

SEGUIMIENTO: 2 de 7 se refirieron a las necesidades de contacto con los titulares, información de procesos, buen acompañamiento a los alumnos.

FUNCIONES Y PROCESOS: 3 de 7 hablaron de definir lo que hay que hacer, revisar las actividades propias del departamento, enfocarse en la parte psicopedagógica, reestructurar estas funciones y procesos.

ÁREAS DE CONTENIDO: 2/7 mencionan algunas áreas que se deben potencializar en el trabajo del DDPP, tales como la atención a las conductas de riesgo, detección de casos de atención y canalización.

2.5.5 Revisión documental

Objetivo: Conocer los lineamientos generales de la institución, en referencia al trabajo del gabinete psicopedagógico, con el fin de tomarse como guía y referente ante la información encontrada en la recolección de información y complementar el diagnóstico.

Los documentos analizados fueron: El modelo educativo institucional, el Proyecto educativo del Bachillerato y la descripción de puesto del departamento psicopedagógico. (Anexo no. 6)

¿Qué información puede ayudar en el diagnóstico de la problemática?

Síntesis: La revisión documental de los principales lineamientos de la institución (anexo no. 6) deja ver las siguientes categorías:

OBJETIVOS GENERALES: Desde la perspectiva marista, la persona es el centro de sus actividades.

Expectativas que se tiene sobre las personas formadas en este esquema.

El enfoque específico que debe tener la formación, tomando como punto de partida la persona desde una perspectiva solidaria y de comunidad. La inferencia que se hace a un enfoque de atención.

ÁREAS DE CONTENIDO: Atención académica, emocional, social, vocacional, desarrollo humano.

ENFOQUE: por los conceptos manejados se deja entrever la teoría del desarrollo humano, que centra la atención en la persona.

En conclusión, se puede decir que no existen referentes específicos para la organización y funcionamiento del DDPP.

2.6 Integración de los resultados

Tabla no. 2

	Director	Coordinador	Psicóloga	Titulares	Documentos
Objetivos	<p>Debería ser un auxiliar del coordinador académico.</p> <p>Debería estar al pendiente de los procesos de acompañamiento.</p> <p>Coordinar, liderar a los titulares.</p>				<p>Llevar a los jóvenes a crecer como personas.</p> <p>construcción de una sociedad más humana y solidaria</p> <p>Formación integral de la persona humana.</p> <p>Formación integral de los jóvenes en diferentes áreas de su vida</p> <p>Favorecer el desarrollo de personas íntegras, académicamente competentes, con habilidades de interacción y compromiso con su entorno.</p>

	Director	Coordinador	Psicóloga	Titulares	Documentos
Carencias	<p>El DDPP no está al pendiente de los procesos de acompañamiento</p> <p>Propone paliativos y no soluciones de fondo</p>		<p>En etapa de crecimiento, con muchas áreas de oportunidad</p> <p>No existe una estructura en específico</p> <p>Hacen falta líneas concretas de trabajo</p> <p>Hace falta comunicar lo que hace el departamento</p>	<p>Se dedica poco tiempo a la atención de alumnos</p> <p>Se desconoce lo que hace el DDPP</p> <p>Es imposible dar continuidad a la atención de alumnos</p> <p>Hace falta comunicación con titulares</p>	
Enfoque del departamento	<p>El enfoque: la persona. Hay que apostarle a la persona, no hay que descuidar eso.</p> <p>Buscar el mejor enfoque y que salga desde el proyecto educativo.</p> <p>Se aboquen a la labor psicológica y pedagógica con los muchachos</p>				La persona es el punto de partida de la educación

	Director	Coordinador	Psicóloga	Titulares	Documentos
Funciones y procesos	Se aboquen a atender más de lleno la labor psicológica y pedagógica con los muchachos, Propongan lo necesario	Un área de oportunidad: Definir funciones principales y procesos.		Definir bien los procesos a seguir reportar resultados de la atención. Enfocarse a las labores psicopedagógicas, Revisar si otras actividades que realizan tienen que ver con el departamento. Si se reestructura, podrían tener más tiempo para atender a los alumnos	
	Director	Coordinador	Psicóloga	Titulares	Documentos
Seguimiento		Informar a titulares lo que pasa con el alumno... qué seguimiento se dará		No ha habido conexión con el titular Definir bien los procesos a seguir reportar resultados de la atención comunicar al titular lo que se tenga que decir para mejorar la atención	

<p>Áreas de contenido</p>		<p>Atención de alumnos con necesidades académicas o emocionales</p> <p>Retomar la vivencia de la sexualidad.</p> <p>Asesorar a los titulares en los procesos de integración y trabajo con sus grupos.</p> <p>Peso y seriedad al programa de orientación.</p>			<p>Óptimo desempeño personal, social, académico, durante su estancia en el Bachillerato</p> <p>Especialmente a los alumnos, en sus necesidades académicas, emocionales, vocacionales.</p> <p>Que se garantice un proceso de crecimiento y perseverancia</p>
---------------------------	--	--	--	--	---

Estruc- tura	<p>Fue creciendo la preparatoria, no creció la estructura, se fueron metiendo actividades, pero no le abonaban al proyecto</p> <p>Revisar la estructura que tiene el departamento, ¿está atendiendo a la persona?, y si es suficiente el personal destinado esta labor</p>	<p>Junto con el trabajo de pastoral y de coordinación académica.</p>	<p>No hay un proceso estructurado.</p> <p>Estructurar más en lo específico.</p>	<p>Se está reestructurando, no siempre se tienen las mejores herramientas para hacer las cosas</p>	
-----------------	--	--	---	--	--

2.7 Conclusiones e identificación del problema

A continuación se presenta el recuento de la información reportada por los instrumentos utilizados en la recolección de datos y la sistematización de los mismos. Las categorías elaboradas permiten caracterizar el problema que se presenta en el DDPP del Bachillerato:

- **NECESIDADES Y CARENCIAS DEL DEPARTAMENTO:** refiere que el departamento no coadyuva ni cumple su función en los procesos de acompañamiento que realizan los titulares de grupo, estima que son paliativos y no intervenciones estratégicas, útiles o de largo plazo.

PROPUESTAS Y EXPECTATIVAS

- **OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO:** El director menciona que debe ser auxiliar de coordinación académica, que debe apoyar los procesos de acompañamiento de los titulares de grupo, liderar a éstos, capacitarlos y asumirse de manera más proactiva, no sólo recibiendo quejas pasivamente..
- **LA ESTRUCTURA DE TRABAJO:** el departamento debe trabajar conjuntamente con los titulares y con otras áreas de la institución, como lo académico.
- **FUNCIONES Y PROCESOS DEL DEPARTAMENTO:** El director menciona que el departamento no se ha actualizado con el paso del tiempo y los cambios en la institución, a la vez que invita a renovar el departamento y proponer mejores estrategias y cambios en el mismo.
- **ENFOQUE DEL DEPARTAMENTO:** Refiere la necesidad de clarificar su metodología y la perspectiva de trabajo, generar algo que se pueda institucionalizar y atender a la persona, en sus necesidades más urgentes.

En la entrevista con el coordinador académico del bachillerato se encontró la siguiente información:

- ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO, donde se observa que trabaja de manera colaborativa con coordinación académica y el departamento de pastoral, atendiendo a los alumnos.
- FUNCIONES Y PROCESOS DEL DEPARTAMENTO: Es importante el redefinirlos y analizar qué cosas le compete realizar al departamento y de qué manera hay que llevarlas a cabo.
- ÁREAS DE CONTENIDO se encuentra información acerca de actividades concretas que debe realizar el departamento acorde a las necesidades actuales: atención emocional de alumnos, orientación en la sexualidad, asesoría a los titulares en el manejo de los grupos y la orientación vocacional integral.
- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: La importancia de reportar resultados del trabajo del departamento, dar seguimiento y cerrar procesos en el trabajo conjunto con titulares u otros actores institucionales.

La psicóloga del departamento comenta los siguientes aspectos:

- CARENCIAS Y NECESIDADES DEL DDPP: se observa al departamento rebasado, sin una estructura ni objetivos claros que permitan tener metas específicas que cumplir. Proyecta poca utilidad al trabajo conjunto de la institución. Necesita reestructura y mucho que mejorar.
- FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS: Se requiere definir un proyecto con objetivos específicos, una estructura clara de acción, procesos y una línea de trabajo.

Los titulares de los tres niveles aportaron lo siguiente:

- CARENCIAS Y NECESIDADES DEL DEPARTAMENTO: Poca atención a las personas, a la falta de comunicación del departamento con otras áreas y desconocimiento del proyecto, confusión en las funciones específicas del DDPP.
- SEGUIMIENTO A LOS PROCESOS: Falta de continuidad y seguimiento a los procesos que atiende. Carencia en la conclusión o cierre de la atención y los procesos iniciados, deficiencia en la información y el reporte necesario de situaciones.

PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES: Se tiene que definir adecuadamente las funciones del departamento y hacerse llegar herramientas para ello.

En la **revisión documental** se analizó el Modelo educativo del bachillerato, como el Proyecto educativo, mismos que aportan los siguientes elementos:

- **OBJETIVOS Y FINES DE LA EDUCACIÓN:** Búsqueda de la trascendencia y del crecimiento como personas, el desarrollo de todas sus dimensiones, la construcción de una sociedad más humana y solidaria, el desarrollo integral de las personas, configurar nuevos modelos de convivencia, favoreciendo el desarrollo de personas competentes, comprometidas con su entorno. Consolidar su identidad personal y social, actuar conforme a valores universales.
- **ENFOQUE DEL TRABAJO:** Atención a las personas, la persona es el punto de partida de la educación.

2.8 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El Departamento Psicopedagógico del BCLB, evidencia un funcionamiento deficiente para dar respuesta a las necesidades actuales de los diversos actores educativos, así como para organizar, dar seguimiento a sus actividades, reportar y evaluar su desempeño, ya que carece de un proyecto formal que defina su estructura, sus objetivos, su enfoque, sus funciones y procedimientos operativos en articulación con el proyecto educativo y otras áreas de la organización.

El propósito de la intervención será formalizar e innovar el trabajo del DDPP para elaborar un proyecto que recupere la experiencia que se tiene, e innove áreas que no se contemplan y satisfaga necesidades actuales, dando seguimiento a las actividades estratégicas del departamento. Este proyecto debe estar integrado al trabajo del proyecto educativo del bachillerato.

CAPÍTULO III. FUNDAMENTACION DE LAS ACCIONES DE INTERVENCION

Después de llevar a cabo el diagnóstico, parte esencial de todo proyecto de intervención, donde se indaga la realidad de la institución educativa en busca de información acerca del problema y habiéndolo definido como resultado del mismo trabajo, es preciso comenzar a determinar las acciones que se implementarán, sustentando mediante la argumentación teórica, las intervenciones y la perspectiva desde donde se proyectarán las mismas.

Este capítulo comienza por recapitular el área problemática analizada en el diagnóstico, para posteriormente ser abordada desde las diversas perspectivas en que se desglosa la problemática encontrada.

3.1 Recapitulación del problema como punto de partida

De acuerdo a lo que se ha podido observar desde el capítulo I en la construcción del contexto educativo y posteriormente con la información recabada en el capítulo II referido al diagnóstico, se puede afirmar que se encontraron datos verificables en los diversos instrumentos, referentes a la evidencia de un funcionamiento deficiente por parte del Departamento Psicopedagógico del BCLB, para dar respuesta a las necesidades actuales de los diversos actores educativos, así como para organizar, dar seguimiento a sus actividades, reportar y evaluar su desempeño.

Es por ello que se fundamenta la necesidad de un proyecto formal que defina su estructura, sus objetivos, su enfoque, sus funciones y procedimientos operativos en articulación con el proyecto educativo y otras áreas de la organización.

Esta perspectiva del problema y su posterior intervención se justifican en la descripción del perfil de puestos para el personal de la institución, donde se habla de las principales funciones que debe cubrir este Departamento, tales como el acompañamiento tanto a alumnos, profesores y padres de familia, en la atención de diversas áreas con el fin de

favorecer que se desarrollen procesos de formación y crecimiento personal en los alumnos, de modo que éstos puedan tener un óptimo desempeño personal, social, académico, durante su estancia en el Bachillerato (Perfil de puestos, 2013).

3.2 Fundamentación

Enseguida se abordan cada uno de los conceptos principales que conforman la definición de este problema, con el objetivo de enfocar la mira y delimitar de una mejor manera los elementos de la situación detectada como objeto de la intervención.

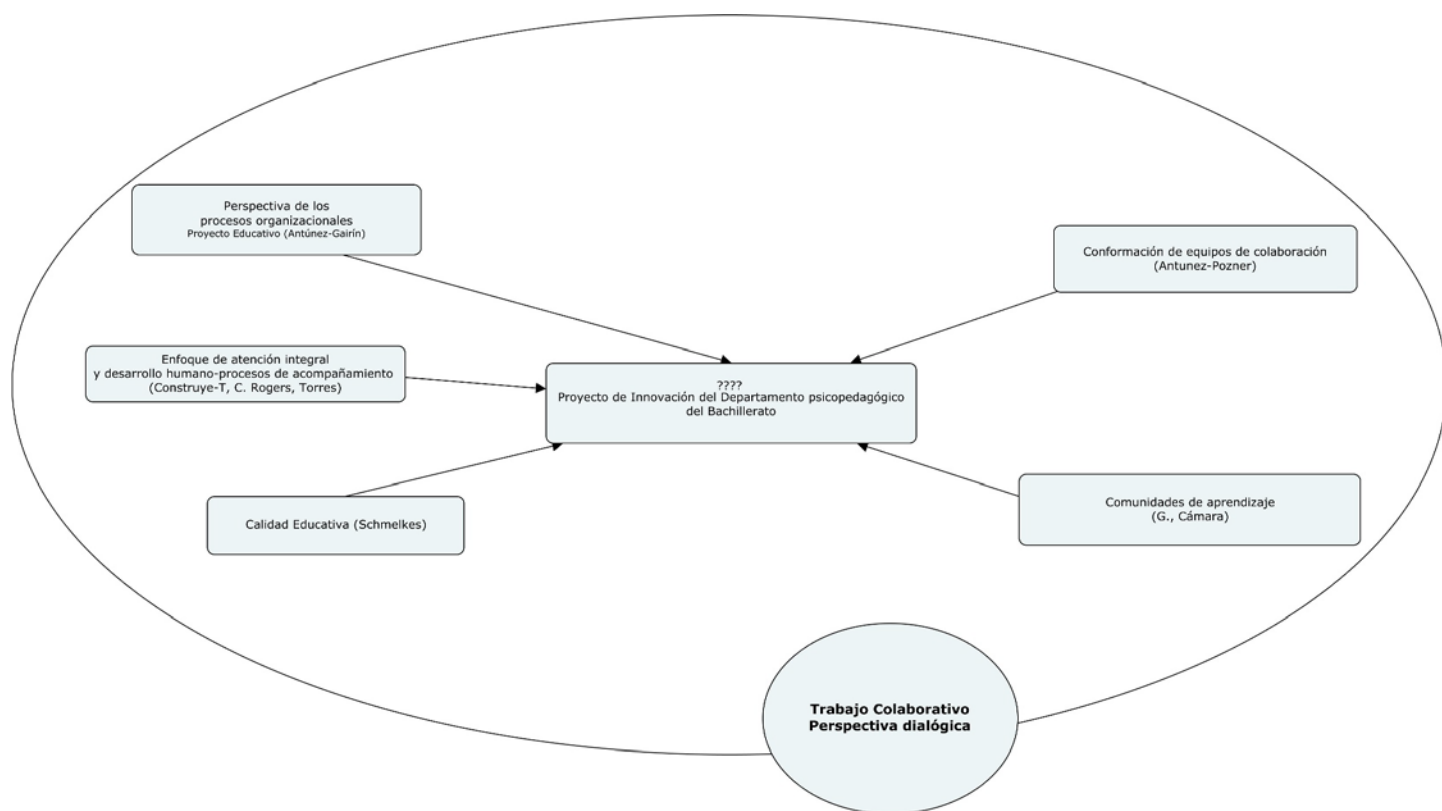


Ilustración 2 Marco teórico

3.2.1 Desde los procesos organizativos y la gestión

Dentro de la institución educativa es importante la gestión de los recursos humanos y profesionales con el fin de alentar su adecuado funcionamiento, que está dirigido al proceso de enseñanza-aprendizaje, rentabilizando al máximo las potencialidades y las iniciativas de cada persona con el fin de conseguir plenamente los objetivos que el centro tiene planteados.

De la misma manera, la existencia de órganos staff, suelen ser indicadores de madurez en la organización ya que son instrumentos fundamentales para promover la mejora y la innovación en las escuelas. En estos ámbitos, los citados departamentos u órganos institucionales están estrechamente ligados a la gestión académica (Antúnez-Gairín, 1996).

Es así que el departamento psicopedagógico puede ser considerado una de estas instancias desde donde se puede apoyar las labores educativas, específicamente en la cuestión de acompañamiento, además de otros aspectos de apoyo y servicio a las labores educativas, logrando abonar a los objetivos institucionales, gestionando recursos humanos y materiales, al igual que programas encaminados a tal fin, dando seguimiento a todas las actividades que atiende, con el fin de realizar un análisis profundo de todas sus responsabilidades, con la idea de filtrar las más importantes, que abonen al proyecto educativo y a las expectativas que se tiene del departamento a nivel institucional.

3.2.1.1 Proyecto educativo institucional

El proyecto educativo constituye un proceso de reflexión y enunciación que realiza una comunidad educativa, su finalidad es explicar su intencionalidad pedagógica, su concepción de la relación entre los individuos y la sociedad, así como el modelo de comunicación en que se sustenta la misma. Plantea el tipo de escuela que se requiere constituir en función de los fines que se persiguen, el tipo de alumnos que se quiere

formar, así como el diseño de políticas y estrategias de la escuela para su propio desarrollo institucional. (Alvarado, 2005).

Para que una organización sea considerada formal, en este caso como lo busca la escuela, requiere de disponer de objetivos propios. Este ente tiene una responsabilidad social de educar a los ciudadanos y debe transformar esta encomienda en propósitos precisos, con pautas de acción adecuadas y oportunas (Antúnez, 2000).

Es decir, el proyecto educativo institucional debe guiar los objetivos particulares de cada uno de los departamentos que conforman una institución. “El proyecto educativo de centro constituye un conjunto de acciones que los diferentes miembros de la comunidad escolar ejecutan con el fin de tratar de definir criterios y principios generales y pautas de acción para el mejor funcionamiento del centro escolar” (Antúnez, 2000, p.92).

Sin un proyecto estructural, ningún departamento escolar puede trabajar adecuadamente para lograr objetivos, ya que carece de guía para organizar sus acciones y sentido de su trabajo. El fundamentar la necesidad de un proyecto para el departamento psicopedagógico hace posible pensar en construir los lineamientos que deben orientar sus funciones y procesos, ligados al proyecto educativo de la institución, el cual puede servir de referente para las acciones concretas del departamento.

Desde este punto de vista el análisis de estos documentos brinda sólo información general, referente al enfoque global del proyecto educativo, haciendo referencia al desarrollo humano y la educación centrada en la persona. No existen referentes claros o concretos para la organización y funcionamiento del departamento, sólo objetivos y fines de la educación desde la perspectiva marista, tales como la educación integral, el crecimiento como persona, configuración de nuevos modelos de convivencia y la consolidación de la identidad (Proyecto educativo, 2013).

3.2.1.2 Desde los referentes institucionales

Aunque la orientación psicopedagógica abarca hasta hoy un complejo campo de acción, para sistematizarlo es necesario distinguir modelos, áreas de intervención, contextos y agentes (Rodríguez, C., 2009), y ese es uno de los objetivos a seguir, delimitar a partir de las necesidades y de los imperativos del proyecto escolar, un sistema efectivo de atención, siendo ésta una de las líneas de acción que más adelante se enunciarán de manera específica.

Según lo que menciona Bisquerra (2005, en Rodríguez, C., 2009), el marco de intervención del departamento psicopedagógico se debe enfocar a las siguientes áreas de intervención:

Orientación profesional

Orientación en procesos de enseñanza aprendizaje

Atención a la diversidad

Orientación para la prevención y el desarrollo

Esta perspectiva debe alinearse a lo que estipula el modelo educativo institucional, donde la educación es un medio de llevar a los jóvenes a crecer como personas y en su fe, haciendo de ellos “buenos cristianos y buenos ciudadanos”. Otra línea es el enfoque donde la persona es el punto de partida de la educación y donde lo importante es la formación integral de la persona humana. (Modelo Educativo, 20)

En la descripción del perfil de puestos se menciona que este departamento debe favorecer que se desarrollen procesos de formación y crecimiento personal en los alumnos; de modo que éstos puedan tener un óptimo desempeño personal, social, académico, durante su estancia en el Bachillerato. Así mismo se plantea como objetivo general atender de manera integral y con procesos documentados, a los distintos miembros de la CEM. Especialmente a los alumnos, en sus necesidades académicas,

emocionales, vocacionales. De manera que se garantice un proceso de crecimiento y perseverancia durante los tres años del Bachillerato.

3.2.2 Desde la perspectiva de la innovación

Como parte de las estrategias para la intervención educativa se ha revisado el concepto de Innovación, término que pareciera estar relacionado con la idea de cambio y transformación, similitud que sin duda está presente, pero que autores como Víctor Ponce (2006) optan por definir como sinónimo de mejora, distinguiéndolo de términos como reforma, cambio, transformación o intervención.

El autor asume innovación como introducción de algo nuevo que produzca mejora educativa, es decir, los efectos de lo nuevo deben ser más educativos que antes. Así, el concepto de innovación es sinónimo de mejora educativa, refiriéndose con ello al paso de una situación de menor a mayor eficacia en los procesos y resultados educativos (Ponce, 2006).

También se puede decir que la mejora atiende la manera en que se abordan los cambios, cuáles son las mejores estrategias, qué procesos son los más idóneos para lograr una mayor eficacia y mejores productos, etc. (Fernández Díaz et al. s/f).

Teniendo claro el objeto a abordar, es necesario justificarlo, buscando argumentos complementarios que permitan dar razón de por qué debe realizarse este tipo de intervención en términos de mejora (innovación) desde la gestión educativa.

Existe un comentario atribuido a Einstein: “Locura es querer lograr resultados diferentes, haciendo las mismas cosas”. En las escuelas, empresas y casi cualquier entorno humano, es preciso adecuar los procesos llevados a cabo durante un tiempo o con un objetivo determinado ya que las personas cambian, así como sus exigencias y los retos que de ello se deriva. Esto precisamente es el motivo que da vida a este

proyecto en que se observan algunas cosas que mejorar del DDPP y que llevadas a cabo adecuadamente pueden redundar en innovación del mismo.

Toda institución debe ser sensible a las necesidades de sus usuarios, así como de las personas que la conforman de manera interna. Es ingenuo pensar que las organizaciones permanecen trabajando siempre de la misma forma o que van a tener éxito haciendo siempre lo mismo, toda organización humana es susceptible de mejora, en principio.

Más aún, la sociedad actual está sometida a un ritmo de constantes cambios y actualizaciones, donde se demanda innovación y mejora en las instituciones, sobre todo educativas, de acuerdo a los nuevos retos a los que se enfrenta:

“A inicios del siglo XXI, nos encontramos ante una sociedad dinámica y compleja, en permanente cambio, que busca estar inserta en la aldea global, donde el valor se encuentra en el manejo y la producción de nuevos saberes... Con el objeto de que todos los grupos sociales logren posicionarse dentro de este contexto global, resulta fundamental el establecimiento de políticas educacionales orientadas al mejoramiento de la calidad y de la equidad, principalmente entre los sectores económicamente más disminuidos y con mayores índices de vulnerabilidad social” (Ríos et al., 2010).

El reconocimiento de la existencia de dificultades o problemas en el ámbito educativo hace probable la solución de los mismos, mediante el involucramiento de los mismos actores profesionales, sobre todo porque se ha expulsado a la innovación educativa, de la práctica profesional de los agentes educativos, a quienes se les ha impuesto un rol de simples operarios.

Sin embargo, la conciencia de estas problemáticas deben darle sentido a su actuación profesional, comprometiéndolos incluso en la construcción de soluciones, preferentemente originales y novedosas que provoquen la mejora de la situación precedente (Barraza, 2010).

Es así que el papel de la mejora continua de una institución educativa propicia el involucramiento de todos los profesionales de la educación, sobre todo de quienes tienen en sus manos la posibilidad de revertir las cosas, ya que a diferencia de las *reformas*, la innovación viene de abajo hacia arriba, de manera ascendente, de adentro hacia afuera, desde quienes conocen la realidad educativa, reflexionando desde su práctica, para hacer realidad el avance en la calidad de la educación (Ponce, 2006).

La fuerza de la innovación viene desde dentro. Todo aquel profesionista que desee sumergirse en un proceso de mejora continua puede implementar una estrategia para sistematizar y mejorar su experiencia profesional. También puede ser desarrollada por estudiantes de licenciaturas con un modelo de formación con orientación a la práctica o por estudiantes de maestrías de corte profesionalizante.

En el enfoque crítico progresista, que es donde se fundamenta esta postura, el elaborador de esta propuesta es el agente educativo que tiene una necesidad o situación problemática en su práctica profesional y que resolviéndola, será uno de los principales beneficiados. Por ello, una propuesta para la mejora educativa no es tanto un asunto de expertos, sino más bien de personas interesadas en cambiar y mejorar su práctica profesional (Barraza, 2010).

Concluyendo estas ideas se puede afirmar que la importancia de la mejora desde la gestión escolar radica en que representa una salida o solución a los profundos problemas que acosan a la educación actual y a la sociedad de nuestros días, de manera proactiva y reflexiva, ya que siempre existirán nuevos retos que afrontar, como la mejora de la calidad educativa, por mencionar alguno; y el profesional de la educación no debe ni puede quedarse de brazos cruzados, sino que está ahí para proponer la creación de nuevos entornos que vayan acordes con su misión de transformar.

3.2.3 Desde la perspectiva de la colaboración

Otro aspecto que se debe de tomar en cuenta para la construcción del nuevo proyecto del departamento psicopedagógico es la perspectiva del trabajo colaborativo, de la cooperación y la colaboración en la construcción de los proyectos escolares, para lograr el involucramiento de las partes que conforman la comunidad educativa y verdaderamente se posicione esta propuesta, en una intervención estratégica y significativa.

Un proyecto realizado en colaboración tiene por sí mismo un valor importante, ya que como menciona Antúnez (1998, p.94), “La acción sinérgica suele ser más efectiva y eficaz que la acción individual o que la simple adición de acciones individuales. Mediante la colaboración parece más factible mejorar las ayudas pedagógicas que proporcionamos a nuestros estudiantes, ofrecer una oferta educativa más completa y una educación más justa”.

Para la construcción de este proyecto que beneficiará a la comunidad educativa, la unión de las voluntades, el conocimiento y la experiencia de cada uno de los miembros representa un insumo que fortalecerá esta propuesta de intervención para mejorar las actividades del departamento psicopedagógico, además de proporcionar mejores criterios y pluralidad para la construcción del mismo.

Al hablar de trabajo colaborativo se hace referencia a la acción de obrar conjuntamente con otro u otros con el propósito compartido de alcanzar un mismo fin. La acción de colaborar puede desarrollarse entre diversos estamentos: profesorado, alumnado, padres y madres; entre servicios: inspección, servicios psicopedagógicos de apoyo a los centros...; entre centros educativos, etc. (Antúnez, 1998). En este caso en particular, el departamento en cuestión trabajará de manera conjunta con la coordinación académica, el consejo directivo y un equipo de colaboración constituido específicamente para este trabajo.

El trabajo colaborativo se puede desarrollar mediante estrategias de trabajo en equipo o en redes. Pilar Pozner (2000) menciona que “estimular la capacidad del trabajo en colaboración supone valorar la iniciativa. La organización en redes construye una trama de saberes desde la base; en ellas prima el movimiento, la cooperación y la creación de nuevas modalidades de ver y hacer "en-con" la realidad educativa. La red permite la multiplicación de la experiencia individual y colectiva, y puede llegar a anticiparse a los problemas y resolverlos por su capacidad de innovación. Para ello será imprescindible un cambio verdadero de las reglas del juego que buscan responsabilidad y capacidad de auto organización”.

3.2.4 Enfoque del nuevo proyecto del Departamento en relación a los referentes institucionales

Para comenzar a trabajar en el desarrollo del programa del departamento, es necesario definir desde qué perspectiva se tiene que enfocar, ya que una de las deficiencias del trabajo de esta área es la ausencia de referentes teóricos y metodológicos para su intervención. Gracias a la revisión documental realizada en el diagnóstico de la problemática, se sugieren algunos enfoques inferidos en el proyecto educativo, que pueden servir de guía para la definición del enfoque del programa a construir.

3.2.4.1 Desde la perspectiva del desarrollo humano

Otro de los aspectos que se pretende intervenir en el desarrollo de este trabajo es el construir un proyecto de acuerdo a los lineamientos institucionales vigentes, los cuales dejan entrever un enfoque basado en las teorías del desarrollo humano, enfoque en el cual se privilegia la atención a la persona.

Se menciona que el DDPP es la instancia responsable de atender de manera profesional a los distintos miembros de la Comunidad Educativa Marista (CEM), para favorecer que se desarrollen procesos de formación y crecimiento personal en los

alumnos; de modo que éstos puedan tener un óptimo desempeño personal, social, académico, durante su estancia en el Bachillerato (ESM, 2013).

De acuerdo a las perspectivas de la teoría de la educación centrada en el alumno, se menciona que ésta actividad debe facilitar un clima apropiado donde el estudiante asuma la responsabilidad de la educación y libere sus capacidades. Este proyecto psicopedagógico debe tener como objetivo fundamental ayudar a los educandos en la toma de decisiones y el descubrimiento de sí mismos (Casanova, 1989).

Esta es una perspectiva desde la que se pretende enfocar también el trabajo del DDPP, ya que en estos términos está construido el proyecto educativo, documento rector que debe guiar las acciones de las diversas áreas de la institución.

3.2.4.2 Atención integral

Esta perspectiva tiene que ver con desarrollar habilidades socioemocionales en las y los estudiantes del nivel medio superior y mejorar el ambiente escolar. Así mismo, trabajar en la capacidad del joven para enfrentar de manera positiva y asertiva los distintos riesgos a los que se enfrenta por su edad, su contexto familiar, su condición socioeconómica y las vicisitudes de la vida en general. Esta perspectiva se retoma del programa federal Construye-T, a nivel de educación media superior. (SEP, 2014)

El Programa cuenta con los siguientes enfoques, en línea con el marco institucional de la SEMS y el PNUD:

- Enfoque de fortalecimiento y reconocimiento de la función docente y directiva: el Programa contribuye a la capacitación de docentes y directores, y al fortalecimiento de su gestión en el aula y la escuela.
- Enfoque de juventudes: el Programa se caracteriza por considerar los intereses y las necesidades de las y los jóvenes, tanto en la formación en habilidades

socioemocionales como en la propuesta y realización de actividades en la escuela.

- Enfoque de empoderamiento y acompañamiento del estudiante: el Programa promueve el desarrollo integral de los estudiantes.
- Enfoque de derechos humanos: el programa contribuye al cumplimiento del derecho a una educación de calidad y al desarrollo integral de las personas, favoreciendo la comprensión, la tolerancia y el mantenimiento de la paz.
- Enfoque de género: El programa promueve la equidad de género a través de la participación a través de la participación activa de hombres y mujeres que integran la comunidad escolar mediante la sensibilización sobre el desarrollo de habilidades emocionales como el respeto o la empatía. (SEP, 2014)

3.2.4.3 Desde los procesos de acompañamiento

Hacer un planteamiento sobre las funciones de la atención psicopedagógica no es tarea fácil, la definición de las tareas y funciones de la asesoría técnico -pedagógica y psicoeducativa, así como de orientación, es aún incipiente; y siguiendo en la misma línea, se puede decir que la orientación psicopedagógica es un proceso de ayuda y acompañamiento continuo de todas las personas, en todos sus aspectos, con la finalidad de potenciar la prevención y el desarrollo humano a lo largo de toda la vida (Rodríguez, C., 2009). Esta ayuda se realiza por medio de una intervención profesional, que se basa en principios científicos y filosóficos (Bisquerra, 2005 en Rodríguez, 2009).

Estos procesos pueden ser abordados además, desde la perspectiva del acompañamiento. Esta tarea específica del departamento psicopedagógico se puede definir como el sistema que pretende lograr un orden de los actores y procesos educativos, acompañando al profesor y estructurando una red de comunicación, interacción y colaboración donde los actores saben cómo y cuándo participar, delimitan

sus tareas y cooperan para lograr determinados objetivos, resaltando aquí la participación entre los docentes y los diferentes apoyos educativos (Romo López, 2010).

El proceso de acompañamiento debe ser entendido además, como la atención personalizada de cada alumno, por medio de académicos competentes y formados para esta función apoyándose conceptualmente en técnicas del aprendizaje y el acompañamiento, mejorando el rendimiento académico, ayudando a solucionar problemas escolares, así como desarrollando además, hábitos de estudio, trabajo, reflexión y convivencia social (Peinado-Guevara, 2011).

De la misma manera, este sistema pretende la organización de ambientes que hagan propicio el aprendizaje, generando los marcos de acción que la formación y el desarrollo humano requieren, a la vez que supone una interacción empoderada basada en la fuerza de la razón, el dominio de las competencias y la capacidad educada para reflexionar con sentido sobre la experiencia misma, generosa en el compromiso emocional con el desarrollo del otro (Jacobo, 2005 en Fresán et al., 2011).

Este mismo concepto hace referencia a la manera en que se organizan y relacionan las instancias, los actores y los procesos, con el fin de asegurar una interacción estrecha y colaborativa con el sujeto, para el desarrollo y perfeccionamiento continuo de su proceso. La integralidad de este sistema se refiere a vincular eficientemente a quienes participan: instancias y actores, así como a las diferentes dimensiones y matices de la formación integral.

Es importante que alguien haga cabeza en este proyecto del departamento. Es necesario que la escuela cuente con una estructura que sirva de base a la planificación y coordinación de estas funciones y quien se recomienda puede llevar a cabo esta tarea es el departamento de orientación escolar, o en su caso, el equipo de coordinación pedagógica, en estrecha relación con la jefatura de estudios (Torres, 1996).

3.2.5 Desde la perspectiva de las comunidades de aprendizaje

Esta es la perspectiva en la cual se pretende anclar el desarrollo del programa de trabajo del departamento. Aquí se esboza lo que supone abordar esta construcción desde la perspectiva de estas comunidades, donde se busca aprender, no a depender para aprender; lo que interesa aprender se aprende bien; el criterio de verdad, bondad y belleza está en nosotros, no fuera en algún experto; el esfuerzo de aprender es personal, no hay soluciones automáticas; el aprendizaje más completo se da al enseñar a otros lo que se aprendió. Comunidad de práctica es el espacio que se crea en cualquier escuela para revalorar al educador y atender personalmente a cada estudiante (Cámara et al, 2004).

Desde esta perspectiva se pretende trabajar, ya que la nueva construcción del programa de este departamento se llevará a cabo en esta perspectiva, donde se retoma la experiencia de los protagonistas para mejorar la práctica y seguir aprendiendo. En este caso, los protagonistas escolares conocen la realidad y las necesidades de la institución, elementos que servirán de base para el diseño del nuevo proyecto para el trabajo del departamento psicopedagógico.

Según Elboj (2003), las comunidades de aprendizaje son espacios educativos en los que toda la comunidad lucha por transformar su escuela y convertirla en un lugar de encuentro y de desarrollo destinado a todas las personas, un espacio, donde todos se involucran en la solución de los problemas y en la tarea de innovar.

Del mismo modo continúa diciendo: “Los significados son construidos a partir de la comunicación entre todas las personas participantes que tienen como objetivo entenderse y planificar acciones comunes. El diálogo intersubjetivo se desarrolla de forma democrática y horizontal y todas las personas tienen las mismas posibilidades de intervenir y de actuar, como medio de acción común y de superación de desigualdades” (Elboj, 2003, p. 97).

Esta es la perspectiva desde donde se trabajará la construcción del proyecto, una elaboración colaborativa donde se tome en cuenta a los actores principales del trabajo institucional, a las personas que cuentan con el conocimiento y la experiencia suficiente para abonar a la innovación de un departamento que requiere renovarse para alcanzar sus objetivos.

3.2.6 Desde la calidad educativa

Es tarea esencial en el desarrollo de este proyecto, basar las afirmaciones en argumentos sólidos, que permitan llegar a conceptualizar el problema identificado mediante los instrumentos del diagnóstico. De acuerdo con esta información se han definido distintas perspectivas, tales como la pertinencia, la relevancia y la inclusión, desde donde se abordó la construcción del proyecto del departamento psicopedagógico.

Actualmente la escuela enfrenta retos que parecieran ser nuevos, pero que de alguna manera han estado siempre presentes en la realidad del país, y que de acuerdo con la etapa histórica que vaya atravesando la vida nacional, enfrenta situaciones que la ponen en entredicho pero que tienen que ver regularmente con aspectos de calidad de la educación.

Últimamente se ha llegado a concluir lo que la misma experiencia y la investigación han podido confirmar: La calidad de la educación tiene que ver con un concepto complejo que incluye ciertos componentes, entre ellos la relevancia, que se refiere a la capacidad de ofrecer a toda la demanda de servicios educativos, aprendizajes que resulten significativos para la vida actual y futura de los educandos.

“La relevancia se refiere al ‘qué’ y al ‘para qué’ de la educación; es decir, a las intenciones educativas que condicionan otras decisiones, como las formas de enseñar y de evaluar. Desde el ‘para qué’, la principal finalidad de la educación es lograr el pleno desarrollo del ser humano en su doble realización: individual y social.

Ello implica fortalecer y potenciar el desarrollo de capacidades y habilidades cognitivas y socio-afectivas, promoviendo la dignidad humana, el respeto de los derechos y libertades fundamentales. La pregunta entonces es: ¿qué tipo de educación permite lo anterior? Sin embargo no existe una única respuesta a esta interrogante, porque depende de lo que cada sociedad priorice o establezca como relevante. Y porque hay contextos, tiempos e historias que enmarcan y orientan la formación de las personas” (UNESCO/LLECE, 2008).

Desde aquí se pretende enfocar y argumentar el problema de intervención, ya que la falta de relevancia en las prácticas del DDPP, hace que sus actividades no sean lo suficientemente significativas e importantes para la atención de los alumnos y no abonan a los objetivos de la educación que se desea para los alumnos. El DDPP no está incidiendo adecuadamente como entorno formativo en la institución.

Otro aspecto que respalda la intervención desde la perspectiva de la calidad, es el aspecto de equidad, definido como la capacidad de ofrecer apoyos diferenciados a fin de asegurar que los objetivos de la educación se logren, de manera equiparable, para todos. Esto incluye también la perspectiva de inclusión, ya que la educación de calidad debe ofrecer los recursos y ayudas para que todos los estudiantes, de acuerdo a sus capacidades, alcancen los máximos niveles de desarrollo y aprendizaje posibles (UNESCO, 2008).

El último componente que apoya la argumentación desde esta perspectiva, se refiere a la eficiencia, donde un sistema será de mayor calidad en la medida en que, comparado con otro, logra resultados similares con menores recursos. Es decir, calidad educativa es el resultado de la presencia de estos elementos conjuntados e implementados adecuadamente en una sistema educativo (Schmelkes, 1996).

La calidad de la educación obviamente está ligada al nivel de servicios que en este sentido se ofrece a los educandos, donde se provee a los alumnos de los conocimientos que necesitan para enfrentar los retos del mundo de hoy, que responda a sus

interrogantes y necesidades, atendiendo e impulsando el desarrollo de sus capacidades y habilidades individuales en los ámbitos intelectual, afectivo, artístico y deportivo; al mismo tiempo que se fomenten los valores que aseguren una convivencia social solidaria, y que se prepara para la competitividad y exigencias del mundo del trabajo (Peinado-Guevara, 2011).

Esta perspectiva de calidad se va enfocando al incremento de la eficacia, ya que el nivel de logros de un sistema se mide precisamente por la consecución de objetivos y metas que se ha trazado la institución para el servicio, en este caso, de sus alumnos. Enseguida se plantea una cuestión: ¿Cómo elevar este nivel de eficacia, el cual es el punto desde donde se plantea proyectar la intervención?

Como se ha mencionado anteriormente, la eficacia está ligada a la consecución de metas y objetivos. Si la institución no está logrando esto, quiere decir que no está siendo eficaz y requiere mejorar en algunos aspectos que seguramente le generan problemas, por lo que desde la perspectiva de Ponce (2006) podemos hablar de la necesidad de implementar un proceso de innovación, es decir la introducción de algo nuevo que produzca mejora educativa, logrando que los efectos de este nuevo componente sean más educativos que antes.

3.3 Líneas de acción

Después de haber planteado el problema y visualizar la hipótesis de acción, donde se pretende clarificar lo que se va a implementar en el proyecto de innovación, se procedió a definir, las líneas de acción, las cuales marcan el rumbo general de las actividades a realizar:

- Creación de documentos, manuales y normativas
- Procesos de colaboración
- Procesos de seguimiento y evaluación
- Capacitación de equipos de trabajo

3.4 Hipótesis de acción

La construcción del proyecto de atención y servicios del DDPP contribuirá a mejorar su funcionamiento, así como a definir objetivos y metas, tales como la atención integral, preventiva, capacitación de actores educativos y trabajo colaborativo, mediante la organización, el seguimiento y evaluación de las actividades, a la vez que se redefinirá la estructura y su enfoque de atención.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

Después de haber definido el problema y construir la perspectiva teórica del mismo, es momento de pasar a la estructura o fase de implementación, que comprende el desarrollo de la estrategia de intervención, el plan de acción y el cronograma de actividades correspondiente.

4.1 Objetivo de la intervención

Elaborar colaborativamente el proyecto de innovación de la atención y servicios del DDPP, integrado al proyecto educativo del Bachillerato con la finalidad de formalizar sus objetivos y propósitos, recuperando la experiencia que se tiene y proponiendo nuevos elementos de atención que no se contemplan actualmente, con el fin de satisfacer necesidades actuales de la institución y dar seguimiento a las actividades estratégicas de dicho departamento.

4.2 Descripción de la estrategia

Se pretende abordar la implementación del proyecto desde el trabajo colaborativo y la construcción de sentido, mediante la conformación de una comunidad de práctica, que permita atender de manera integral y estratégica a la comunidad educativa (padres, profesores y alumnos), desde una perspectiva de la prevención, no sólo de la intervención clínica.

Se pretende desarrollar un programa de trabajo donde los actores principales o significativos de la institución participen para la atención de las necesidades actuales de la comunidad desde el enfoque del DDPP, y mediante una perspectiva dialógica, donde se parte del problema para pasar al análisis y la teorización, su aplicación y de nuevo a iniciar con el análisis de manera sucesiva.

El hilo conductor será, como se ha dicho anteriormente, la construcción dialógica de la intervención, poniendo a discusión y revisión cada una de las propuestas, desde la perspectiva de la construcción de sentido en el trabajo colaborativo mediante las comunidades de aprendizaje y práctica.

4.3 Líneas de acción

Estas se abordan desde la perspectiva que menciona Pozner (1997) donde se recomienda que la intervención institucional debe considerar la totalidad de las dimensiones o ámbitos de la gestión, contenedores globales y guías de acción para la mejora, dando sentido a la organización. Estas dimensiones son:

- Pedagógica curricular
- Social comunitaria
- Administrativa financiera
- Organizacional operativa

Así mismo se retoma la perspectiva del liderazgo distribuido que menciona Maureira (2006), además de la perspectiva del trabajo colaborativo y los estilos de dirección en la gestión institucional de Antúnez (2000).

Son tres líneas básicas a trabajar, las cuales se desarrollan las acciones sucesivas para su implementación:

Del ámbito organizacional operativo: El cual se refiere a la construcción de documentos, manuales y normativas. En lo particular implica la generación del nuevo proyecto de trabajo del departamento psicopedagógico y su contenido, con el objeto de innovar el enfoque, las funciones y actividades del área.

De cada línea a su vez se derivan productos y procesos, los cuales concretizan las líneas de acción en actividades específicas con evidencias concretas de realización.

Procesos: Revisión de documentos institucionales para la construcción de elementos para el documento borrador del proyecto de atención y servicios del departamento. Socialización del proyecto, difusión y aprobación del mismo.

Producto: Documento borrador del proyecto del departamento y su programa de trabajo.

Del ámbito pedagógico-curricular: Esta dimensión hace referencia a los fines específicos de la organización educativa: Atención a los estudiantes, acompañamiento a los docentes, así como la integración de los procesos educativos para la mejora de los objetivos del bachillerato. Uno de estos aspectos es el acompañamiento a los docentes, donde se propone la capacitación de equipos de trabajo para la intervención con los alumnos en varios niveles, este programa deberá articularse a la capacitación institucional y revisar que esté acorde a los objetivos del proyecto educativo escolar.

El **producto** que se busca en esta línea es el desarrollo articulado del plan de capacitación de profesores titulares en el acompañamiento de alumnos y la prevención de riesgos, definiendo desde el diagnóstico y la consulta al equipo de colaboración, de los contenidos más pertinentes para retroalimentar los procesos psicopedagógicos.

Procesos: Incorporar a los docentes y profesores titulares en la atención de los estudiantes en un primer nivel, para canalizar al departamento a quienes requieran atención personalizada. Se brindará una atención general y detección oportuna de casos. Se pretende evaluar cómo el ambiente de aprendizaje debe ser influenciado por estas acciones de intervención.

Posteriormente se lleva a cabo el proceso de articulación de estos contenidos al plan de capacitación institucional. Es decir, dentro del plan de capacitación de la institución, se deberán proponer los contenidos específicos que se definan en esta

intervención como pertinentes, desde el trabajo colaborativo en la construcción del proyecto.

Desde la línea de procesos de gestión para el acompañamiento docente: Aquí se enmarcan los procesos colaborativos de trabajo, que permitieron la construcción del proyecto del DDPP y su implementación.

El **proceso** que se llevará a cabo en esta línea es la integración del equipo de colaboración, desde un enfoque de liderazgo distribuido, que participa y da apoyo en las consultas de la construcción del proyecto, definiendo tareas tales como la revisión del documento, rendición de informes y evaluación, retroalimentando entre otras cosas la coherencia que guarda el desarrollo del proyecto con los lineamientos escolares. Se espera que el equipo continúe siendo un grupo de reflexión y retroalimentación de acciones y proyectos posteriores.

En esta misma línea se implementará el **proceso colaborativo** de planeación, seguimiento y evaluación de las actividades del departamento, con el fin de retroalimentar el trabajo docente en la atención de grupos, el acompañamiento de los titulares y la atención especializada del departamento, con el fin de mejorar la atención y dar seguimiento a los objetivos institucionales.

Así mismo se obtendrá como **producto** del proceso de planeación, seguimiento y evaluación, el plan de trabajo anual de las actividades del departamento, consensado dialógicamente, con el objetivo de dar seguimiento, además de revisar la implementación y eficacia de sus actividades, con el fin de vincular estos procesos al trabajo pedagógico de la comunidad educativa.

Se elaborará como **producto** parcial un documento con el reporte de seguimiento de los procesos implementados en la colaboración.

La metodología de trabajo pertinente para la implementación de los procesos de colaboración y participación, es la perspectiva transversal de las comunidades de aprendizaje, donde el equipo de colaboración y construcción de la intervención aporta sus conocimientos y experiencias acerca del campo de trabajo, cooperando en la construcción, generando conocimiento y evaluando los resultados.

4.4 Plan de acción y cronograma

A continuación se definen las actividades propias de cada línea de acción, lo cual proyecta el Plan de acción a llevarse a cabo en estos términos:

1. Establecer actividades **para lograr los productos y procesos** establecidos en cada línea de intervención.
2. Fijar objetivos para cada actividad
3. Asignar a cada actividad: recursos, tiempos y responsables (realización de proyectos).

(Pérez Márquez, 2000).

Línea 1: Del ámbito organizacional-operativo								tabla no. 3
Propósito: La construcción de documentos, manuales y normativas								
PRODUCTO O PROCESO	ACTIVIDADES	PROPÓSITO	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	RECURSOS	PRODUCTOS	INSTRUMENTOS RECUPERACIÓN Y SEGUIMIENTO	PLAZOS
1. Construcción colaborativa del Documento del Proyecto del Departamento psicopedagógico	1.1 Revisión de lineamientos institucionales y documentos internos relativos al departamento	Recuperar información que sirva de referencia para el trabajo del departamento	Gestor del proyecto	Personal del departamento psicopedagógico	Documentos impresos y digitales, proyecto educativo, modelo, perfil de puestos, PLES	Lista de referentes institucionales para el proyecto Documento con los lineamientos más importantes	Tabla comparativa de los objetivos generales del departamento y los lineamientos generales de la institución	11-16 de mayo
	1.2 Elaboración del índice de contenidos del proyecto	Definir los elementos que debe contener el nuevo proyecto del DDPP Revisión de teoría y ejemplos sobre proyectos	Gestor del proyecto	Personal del DDPP	Bibliografía de construcción de proyectos Ejemplos de proyectos educativos	Reporte de elementos revisados Esquema del proyecto Índice	Reporte de los avances Contenidos tomados en cuenta para la construcción del proyecto	18-23 de mayo
	1.3 Integrar borrador del Proyecto del departamento	Redactar el documento del nuevo proyecto	Gestor del proyecto	Personal del DDPP	Computadora, reportes con la información recabada de las revisiones anteriores Impresiones	Documento borrador del proyecto Correcciones al proyecto	Bitácora del proceso de construcción Reporte de la sesión de revisión y correcciones	25 de mayo – 5 de junio
	1.4 Presentación del borrador al equipo colaborativo	Presentar el documento borrador para su corrección	Personal del DDPP	Equipo de trabajo colaborativo	Documento escrito, presentación, observaciones	Correcciones al borrador del proyecto	Formato de correcciones realizadas al proyecto	10 junio
	1.5 Presentación del proyecto para su aprobación	Pasar el proyecto para la aprobación del consejo directivo	Gestor del proyecto Personal del dpto.	Personal del DDPP Consejo directivo	Salón de consejo, computadora, proyector	Presentación del proyecto en PPT	Formato/encuesta de retroalimentación del proyecto	15 de junio

Línea 2: Ambito pedagógico – curricular								Tabla no. 4
Propósito: Colaborar con los fines específicos de la organización educativa, capacitando y formando al colectivo docente para dialogar los procesos de intervención con los alumnos								
PRODUCTO O PROCESO	ACTIVIDADES	PROPÓSITO	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	RECURSOS	PRODUCTO POR ACTIVIDAD	INSTRUMENTOS RECUPERACIÓN Y SEGUIMIENTO	PLAZOS
2. Desarrollo del Plan de capacitación de titulares y equipo docente articulado al programa de capacitación institucional	1.1 Revisión de resultados del diagnóstico referente a las necesidades de titulares y docentes en relación al DDPP	Encontrar las áreas de necesidad de capacitación de titulares y profesores	Gestor del proyecto	Personal del DDPP	Capítulo II del proyecto, computadora	Lista de necesidades de capacitación	Documento con el reporte de lo trabajado y sus resultados	15-19 junio
	1.2 Construcción de un programa de capacitación para el equipo docente y socialización con el equipo de colaboración	Tener un plan de capacitación de titulares y docentes para apoyar el trabajo de acompañamiento	Gestor y equipo de colaboración	Personal del DDPP Equipo de colaboración	Documentos escritos, computadora	Documento con el plan de capacitación	Reporte de lo trabajado en la sesión	22-26 de junio
	1.3 Presentación del plan de capacitación al consejo	Pasar el documento a autorización y articulación con el plan institucional	Gestor	Gestor, consejo directivo	Sala de consejo, presentación del plan	Documento de adecuaciones al plan de capacitación	Reporte de la sesión	29 de junio- 4 de julio
	1.4 Ejecución del plan de capacitación de docentes para la intervención con alumnos	Sistematizar la atención de los alumnos apoyados por el equipo docente	Personal del DDPP	Colectivo docente	Plan de capacitación, sistematización de la intervención, grupos de trabajo	Documento con el sistema de intervención con los alumnos en diferentes niveles	Formato de llenado de información, encuesta	27 de julio- 31 julio

Línea 3: Procesos de gestión para el acompañamiento docente								Tabla no. 5
Propósito: Gestionar de manera colaborativa la construcción de los procesos de atención y trabajo con la comunidad educativa								
PRODUCTO O PROCESO	ACTIVIDADES	PROPÓSITO	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	RECURSOS	PRODUCTO POR ACTIVIDAD	INSTRUMENTOS RECUPERACIÓN Y SEGUIMIENTO	PLAZOS
3.1 Integración del equipo de colaboración para la construcción y corrección del Proyecto del DDPP	3.1.1 Consultar con coord. de titulares y convocar profesores	Plantear la invitación al desarrollo de procesos específicos del proyecto	Gestor del proyecto	Personal del DDPP, coordinador de pastoral	Sala de reuniones Objetivos generales	Documento con los nombres de las personas sugeridas para el trabajo	Reportes de recuperación de actividades	8-12 junio
	3.1.2 Primera reunión con el equipo de colaboración (definición de procesos)	Definir tareas, funciones y objetivos del equipo de trabajo	Gestor del proyecto	Personal del DDPP, integrantes del equipo de colaboración	Sala de reuniones, presentación del proyecto, notas	Primer acta de sesión	Reporte de la sesión y avances	15-19 junio
	3.1.3 Construcción de los procesos de enfoque y planeación de la intervención)	Desarrollar los elementos específicos de la planeación para proponerlos al equipo para su revisión	Gestor	Personal del departamento	Diagnóstico Revisión de información, documento del proyecto	Reporte de avances del trabajo	Reporte de la sesión	22-26 de junio
	3.1.4 Segunda reunión. Revisión de documento de enfoque e intervención	Poner a consideración el borrador del nuevo proyecto	Gestor y personal del DDPP	Personal del DDPP y equipo de colaboración	Documento borrador del proyecto, presentación, sala de juntas	Documento del proyecto con anotaciones y sugerencias de corrección	Reporte de avances y bitácora	29 jun- 04 jul
	3.1.5 Sesiones posteriores por etapas	Revisar la construcción del proyecto según las diversas etapas	Gestor y personal del DDPP	Personal del DDPP y equipo de colaboración	Documentos del proyecto Sala de juntas	Versiones definitivas de las etapas del proyecto	Reportes de sesiones y avances	27 jul-31 jul

3.2 Elaboración colaborativa del plan de trabajo anual del DDPP	3.2.1 Revisión de las principales actividades que realiza el DDPP	Depurar las actividades específicas del departamento	Gestor	Gestor y personal del DDPP	Documentos institucionales, PLES	Listado de actividades específicas con argumentación	Reporte de actividades	3-7 agosto
	3.2.2 Reestructuración de las actividades del DDPP	Construir el plan de trabajo anual de las actividades del DDPP	Gestor	Personal del DDPP Equipo de colaboración	Cap. II, bibliografía al respecto, documentos institucionales	Documento borrador del plan anual de trabajo	Documento de los avances del plan anual	10-14 agosto

4.5 Hipótesis de acción

La construcción del proyecto de atención y servicios del DDPP contribuirá a mejorar su funcionamiento, así como a definir objetivos y metas, tales como la atención integral, preventiva, capacitación de actores educativos y trabajo colaborativo, mediante la organización, el seguimiento y evaluación de las actividades, a la vez que se redefinirá la estructura y su enfoque de atención.

CAPÍTULO V. SEGUIMIENTO, SISTEMATIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

En el presente capítulo se reportan los avances del proceso de intervención llevado a cabo en la institución, dando seguimiento al plan de acción en el que se buscó innovar el proyecto del departamento psicopedagógico como propósito principal. Con este fin se reportan los avances del plan de acción y se sistematizan los resultados del mismo desde diversos niveles de análisis, evaluando la intervención. Esta será la lógica de construcción de este capítulo, con el fin de documentar los alcances del proyecto.

5.1 Procedimiento

El desarrollo de esta intervención está situada en la perspectiva dialógica, donde la construcción de los procesos y productos se ha realizado mediante la consulta a un equipo de colaboración, y desde la perspectiva del liderazgo compartido.

Se sigue además un plan de acción por etapas que, según lo que menciona Barraza (2010), debe incluir para su seguimiento un conjunto de instrumentos que una vez aplicados y sistematizados dan lugar a una narración cronológica, en la que se identifican los factores o elementos obstaculizadores y facilitadores del proceso, las consecuencias positivas y negativas del trabajo desarrollado; se especifican los cambios, producto de los procesos y productos realizados, así como una evaluación final del proyecto, emitiendo los juicios de valor en torno a la estrategia y a la hipótesis de acción todo esto sustentado en las evidencias de logro.

Para integrar el presente reporte se hace un corte de las actividades realizadas al 30 de junio del 2015 a fin de acreditar el grado de maestría, a la vez que se hace una estimación del avance en el logro del objetivo propuesto con el desarrollo del proyecto.

Este es el esquema de sistematización y análisis para el reporte de los avances:

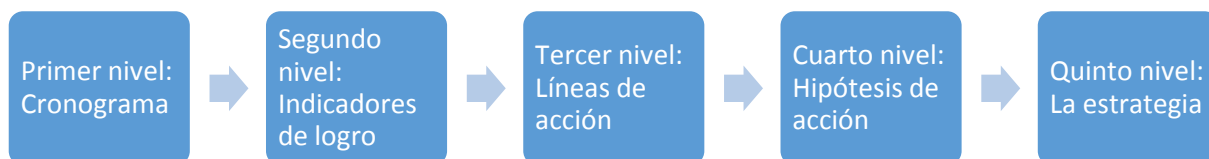


Ilustración 3: sistematización

El análisis de la intervención se realiza en varios niveles, el primero es operativo, tiene que ver con las actividades que se han implementado, saber si se ha dado seguimiento al plan de acción, a través del cronograma y fases. En este nivel se inicia con lo siguiente:

5.2 Primer nivel: Seguimiento al plan de acción en base al cronograma

Tabla no. 6

PRIMERA FASE (PREPARACIÓN) ACTIVIDADES	FECHAS Mayo			Junio	STATUS
	11 al 15	18 al 22	25 al 29	01 al 05	
1.1 Socialización del proyecto de intervención					Concluido
1.2 Planeación del proceso de implementación					Concluido
1.3 Revisión de lineamientos institucionales y documentos internos relativos al departamento					Concluido
1.4 Elaboración del índice de contenidos del proyecto					Concluido
1.5 Integrar borrador del Proyecto del departamento y presentarlo para revisión					Inconclusa

Facilitadores: Esta primera fase se ha llevado a cabo según lo que planteado en el cronograma, de manera completa, ya que se observa que todas las actividades se realizaron (socialización del proyecto, revisión de documentos y desarrollo del índice), excepto la elaboración total del documento borrador del Proyecto.

El que se haya podido aventajar en este proceso se debe a **que los tiempos y las actividades pudieron hacerse coincidir**, ya que desde las sesiones de consejo directivo se pudo trabajar la socialización del proyecto, logrando **sensibilizar a los miembros con el fin de obtener tiempos y espacios para trabajar la propuesta**. Gracias a ello se avanzó en la planeación del trabajo en el departamento psicopedagógico para elaborar el índice, la revisión documental y comenzar con el desarrollo del documento.

Este trabajo parece tener **buena aceptación por parte de la comunidad** y sus necesidades y retos hacen eco en ellos. Sólo proponen revisar lo referente al programa de trabajo, comentando que es mejor estructurar el proyecto general del departamento, estableciendo un trabajo colaborativo con las demás coordinaciones. Se realiza el ajuste al trabajo acorde al desarrollo del proyecto.

Dificultades: Al principio del trabajo se encontró suficiente apoyo para su implementación, como ya se menciona anteriormente. Se avanzó en el desarrollo del trabajo, sin embargo por las fechas en que se inició esta etapa, gradualmente se complicó la implementación, ya que el **ritmo propio de la institución**, marcaba en este proceso, **actividades de cierre de ciclo**, como fueron diversos eventos con los alumnos próximos a egresar, la aplicación de exámenes de admisión y **diversas responsabilidades que tiene el departamento** con el objeto de concluir el semestre con profesores titulares y alumnos en general.

Esta situación que no permitió avanzar de acuerdo a los tiempos planeados, atrasándose el seguimiento alrededor de dos o tres semanas, provocando el que el documento borrador del proyecto no se haya podido completar según se veía en el cronograma. De este reporte de avance se evidencia que sólo faltó el desarrollo de este documento. Lo demás fue concluido en tiempo y forma.

SEGUNDA FASE (DESARROLLO DE INSUMOS) ACTIVIDADES	FECHAS				STATUS
	Junio		Julio		
	22 al 26	29 al 04	06 al 10	29 al 04	
2.1 Revisión de resultados del diagnóstico referente a las necesidades de titulares y docentes en relación al DDPP					Inconcluso
2.2 Construcción de un programa de capacitación para el equipo docente y socialización con el equipo de colaboración					Inconcluso
2.3 Presentación del plan de capacitación al consejo					No realizada
2.4 Ejecución del plan de capacitación de docentes para la intervención con alumnos					No realizada
3.1 Conformación del equipo de colaboración					Realizado
3.2 Primera reunión con el equipo de colaboración					Realizado

Tabla no. 7

Lo que se llevó a cabo en esta línea es la revisión de los resultados del diagnóstico para llevar a cabo la capacitación de los profesores titulares. Se tiene una lista de las principales necesidades encontradas en la información del diagnóstico pero el plan de capacitación no está completo. Se propusieron algunos temas para capacitación en consejo directivo, ya que se pedía el plan de capacitación propuesto por el departamento pero hizo falta consultarlo con los profesores titulares.

Se conformó también el equipo de colaboración y se pudo tener la primera sesión con ellos, donde se expuso el objetivo de este trabajo y los adelantes del borrador del proyecto del departamento. A la mayoría le pareció interesante el trabajo y estuvieron dispuestos para seguir trabajando en él. Se hicieron algunas propuestas iniciales para comenzar este trabajo y se tomó nota de ello.

Facilitadores: El tiempo disponible para el trabajo con el personal del DDPP se utilizó para llevar a cabo las **evaluaciones anuales**, por lo que a la vez que se revisaba el trabajo realizado en el ciclo escolar, se checaban las áreas de oportunidad que tuvimos y se cotejaron con las necesidades expresadas en el

diagnóstico. Así mismo, las **sesiones de consejo directivo** sirvieron para proponer algunas necesidades.

Dificultades: Las **diversas actividades de cierre de ciclo** impidieron el que se pudiera dar continuidad a este trabajo, concluyendo el plan de capacitación que se tenía que presentar al equipo de colaboración para obtener sus comentarios.

TERCERA FASE (IMPLEMENTACIÓN) ACTIVIDADES	FECHAS				STATUS
	Junio	Julio	Agosto		
	29 al 03	27 al 31	03 al 07	10 al 14	
3.3 Construcción de los procesos de enfoque y planeación de la intervención)					No realizada
3.4 Segunda reunión. Revisión de documento					No realizada
3.5 Sesiones posteriores por etapas					No realizada
3.6 Revisión de las principales actividades que realiza el DDPP					No realizada
3.7 Reestructuración de las actividades del DDPP					No realizada

Tabla no. 8

En esta fase no se ha podido avanzar. La etapa anterior de insumos no se encuentra completa y es una de las condiciones para poder trabajar en la implementación. La construcción del proceso de enfoque de trabajo tiene que ver con el desarrollo del proyecto, que aún está sin terminar, así como el plan de capacitación y el plan anual de trabajo.

Dificultades: Se atrasó la etapa anterior, donde se desarrollan todos los insumos para la implementación. Debido al ritmo y a los tiempos propios de la institución se cargaron todas las actividades de fin de semestre, haciendo imposible implementar los procesos planteados, sin embargo quedan en prospectiva para el siguiente ciclo escolar. Una de las principales dificultades a sortear será el poder sincronizar las actividades propias del departamento y de la institución, con el desarrollo del

proyecto de intervención, logrando estructurar la implementación del trabajo que se ha venido planteando. Para ello es necesario planear muy estratégicamente desde el inicio de las actividades docentes del siguiente semestre, las etapas a seguir desarrollando, buscando espacios para estas actividades, sobre todo el seguimiento al trabajo colaborativo en la construcción de los productos que posibilitarán innovar el trabajo del DDPP, como son el documento borrador del proyecto de trabajo, el plan anual y el programa de capacitación.

5.3 SEGUNDO NIVEL DE SEGUIMIENTO: CON REFERENCIA A LOS INDICADORES DE LOGRO

Tablas no. 9, 10, 11

INDICADORES DE LOGRO Y MEJORA					
AMBITO ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL					
Problema a atender	Indicador de logro previsto	Avances	Instrumento seguimiento	Evidencia	
El DDPP del BCLB, evidencia un funcionamiento deficiente ya que carece de un proyecto formal que defina su estructura, sus objetivos, su enfoque, sus funciones y procedimientos operativos para dar respuesta a las necesidades actuales de la institución	Socializar el proyecto de intervención en el DDPP con el consejo	Se expuso el proyecto al consejo directivo	Reporte de incidencias no. 1 (R.I. 1)	Aceptación del proyecto de intervención	
	Desarrollar un proyecto de trabajo del DDPP que defina sus funciones, objetivos, etc. y cuente con un plan anual de trabajo, con el fin de poderse evaluar y esté enmarcado en el proyecto de trabajo.	Se realiza una revisión documental de referentes institucionales	Se construyó el índice del proyecto.	Reporte de trabajo no. 1 (R.T. 1)	Referentes institucionales que guíen el proyecto del DDPP
		Se comenzó a redactar el borrador del proyecto (se tiene la mitad del documento: misión, visión, objetivos, metas).		Documento índice del proyecto (R.T.2)	Esquema de contenidos del proyecto del DDPP
			Primer borrador del Documento del proyecto	Borrador inconcluso del proyecto (Misión, visión, objetivos y metas)	

Existen deficiencias en la organización, seguimiento a las actividades, y evaluación de su desempeño	Desarrollo de un sistema de planeación, seguimiento, evaluación y retroalimentación de las actividades del DDPP	No se ha iniciado el plan de trabajo anual		
--	---	--	--	--

INDICADORES DE LOGRO Y MEJORA				
AMBITO PEDAGÓGICO CURRICULAR				
Problema	Indicador de logro previsto	Avances y resultado	Instrumento de seguimiento	Evidencia
El trabajo del DDPP no da respuesta a las necesidades actuales de la institución (docentes y titulares, alumnos, padres de familia), tales como más tiempo y recursos para el acompañamiento, una estructura clara, seguimiento a actividades, etc.	Desarrollar un programa de capacitación docente-titulares	Se comenzó la revisión del diagnóstico en lo referente a las necesidades, pero aún no se tenían los insumos para la elaboración del programa. Queda en prospectiva.	Reporte de trabajo (R.T. 3)	Listado de temáticas para capacitación en base a las necesidades expresadas

INDICADORES DE LOGRO Y MEJORA				
PROCESOS DE GESTIÓN PARA EL ACOMPAÑAMIENTO DE TITULARES Y DOCENTES MEDIANTE EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO				
Problema	Indicador de logro previsto	Avances y resultado	Instrumento de seguimiento	Evidencia
El trabajo del departamento no se encuentra debidamente articulado al proyecto educativo	Contar con un plan de trabajo anual para el seguimiento y evaluación de las actividades del DDPP de acuerdo a sus objetivos generales y particulares	No existen aún insumos para comenzar la planeación	Prospectiva	Ninguna
INDICADORES DE LOGRO Y MEJORA				
PROCESOS DE GESTIÓN PARA EL ACOMPAÑAMIENTO DE TITULARES Y DOCENTES MEDIANTE EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO				
Problema	Indicador de logro previsto	Avances y resultado	Instrumento de seguimiento	Evidencia
Las actividades que realiza el departamento se encuentran fragmentadas y aisladas de los actores educativos	Gestionar de manera colaborativa la construcción de procesos de atención y trabajo con la comunidad educativa involucrando a los profesores titulares	Se formó un equipo de trabajo desde la perspectiva de comunidades de aprendizaje. Se comenzó a trabajar en contenidos mostrándoles la mitad del proyecto realizado (primera reunión)	Reporte de incidencias (R.I. 2) Reporte de incidencias (R.I. 3)	Equipo conformado, profesores avisados y registrados. Apoyo y sensibilización. Puntos de vista, aportaciones, acuerdos, sugerencias, etc.

5.4 Tercer nivel de seguimiento: En relación con las líneas de acción

A continuación se realiza los análisis de cada uno de los ámbitos de la gestión, abordados en líneas específicas de trabajo concretadas en procesos y productos. Estos elementos se analizan para describir el avance por cada una de las líneas de acción.

Como apoyo de esta sistematización se incorpora la tabla de evidencias que resume el proceso avanzado en cada una de las líneas trabajadas.

Tabla no. 12

Línea	Procesos	Productos	Evidencias	Instrumentos de seguimiento
Administrativa-organizacional	<p>Revisión de documentos, socialización del proyecto, construcción colaborativa, difusión</p> <p>Construcción del borrador del nuevo proyecto del DDPP</p>	Proyecto de atención y servicios del DDPP	<p>Cotejo de los objetivos generales del departamento y los lineamientos generales de la institución. Actualización de objetivos</p> <p>Contenidos tomados en cuenta para la construcción del proyecto</p> <p>Elementos e incidencias del trabajo realizado</p> <p>Borrador inconcluso del proyecto</p>	<p>Reporte no. 1 incidencias (RI.1)</p> <p>Reporte no. 1 de trabajo con personal del Dpto. (TPD.1)</p> <p>Reporte TPD.2</p> <p>Avance del proyecto</p>
Pedagógico-curricular	<p>Revisión de necesidades de capacitación</p> <p>Elaboración del plan de capacitación para este fin.</p> <p>La vinculación al plan de capacitación general.</p>	Plan de capacitación de docentes y titulares	<p>Listado de temáticas para la capacitación</p> <p>Formatos de llenado información</p> <p>Detección de necesidades de capacitación</p>	Reporte TPD.3
Gestión del acompañamiento docente	<p>Integración del equipo de colaboración</p> <p>Proceso colaborativo de planeación-seguimiento y evaluación de actividades</p> <p>Plan anual de trabajo del DDPP</p>		<p>Colaboración del equipo, profesores registrados y avisados</p> <p>Sugerencias de adecuación del proyecto</p> <p>Propuestas y comentarios</p> <p>Equipo conformado</p>	<p>Reporte de incidencias RI.2</p> <p>Reporte RI.3</p>

En cuanto a la **línea del ámbito administrativo-organizacional** se reporta como procesos, la socialización del proyecto de intervención, la planificación de la misma, la revisión de documentos institucionales, el desarrollo del índice del proyecto y la elaboración colaborativa del mismo (integración del documento y presentación al equipo). Como producto quedó la construcción del documento borrador del nuevo proyecto de atención y servicios del DDPP.

Estos procesos se han llevado a la práctica, se realizaron todos ellos como estaban planeados. En la socialización se percibió interés en las autoridades, ya que perciben que es necesario un cambio en el trabajo del DDPP. El personal del DDPP se encuentra motivado y con ideas claras para seguir organizando su trabajo mediante el desarrollo del proyecto, a la vez que los profesores titulares han conocido su avance mediante su exposición en la primera sesión de trabajo y están muy interesados en participar. Han compartido sus inquietudes y están en disposición de construir de manera conjunta con el departamento, a la vez que les llamó la atención la idea del plan de capacitación para el acompañamiento.

Se cuenta con reportes de trabajo e incidencias de cada una de estas actividades, así como el documento índice del proyecto, con el cual se ha guiado la construcción del borrador del documento. El producto de esta línea es el que se ha atrasado en su desarrollo, pero ya se cuenta con la mitad del documento, donde se habla de la misión, visión, objetivos y metas del DDPP. Falta aún estructurar los ejes de trabajo y las actividades a realizar en cada uno de ellos. Esto permite que el DDPP tenga una mejor perspectiva de las actividades que comenzará a desarrollar a partir del próximo semestre.

La segunda línea de acción se refiere al **ámbito de la gestión pedagógico-curricular**. En esta línea se tiene como producto, la construcción colaborativa del plan de capacitación para los docentes y titulares de grupo. Los procesos son: la revisión del diagnóstico de la intervención para descubrir las principales necesidades expresadas por los profesores titulares de grupo, con el fin de hacer una primera

propuesta de capacitación, incorporándolos al trabajo del DDPP. Posteriormente se desarrolla el documento de propuesta de capacitación para proponerlo al consejo directivo y unirlo al plan de capacitación institucional. Queda pendiente la revisión de este último para el siguiente ciclo, con el fin de articular los nuevos contenidos propuestos por el DDPP y agregar lo que haga falta para no repetir propuestas.

En esta línea se lleva un avance de la primera actividad a desarrollar. Se revisó el diagnóstico y se realizó un reporte de trabajo donde se anotaron las principales exigencias de capacitación por parte de los docentes. Esto posibilita al equipo de trabajo del DDPP tener claro los aspectos a tomar en cuenta para el desarrollo de este plan. De hecho la dirección lo ha pedido ya y se han hecho algunas propuestas en cuanto a temas ya que se cuenta con la lista de ellos, extraída del diagnóstico. Sólo haría falta reunirse con los titulares de grupo para elaborar el documento que se presentará al consejo.

La tercera línea de acción se refiere al **ámbito de los procesos de gestión del acompañamiento docente**, donde se establecieron como procesos la conformación del equipo para la construcción colaborativa de proyectos, así como el trabajo en sesiones para la construcción de productos. Estos procesos permitieron involucrar a titulares en el proyecto trabajo del DDPP, observando su compromiso en la mejora de la atención de los alumnos, según se observa en el reporte R.I. 3.

Como producto se tiene la elaboración del plan de trabajo anual de las actividades del departamento en relación con el equipo de docente y titulares de grupo. En este sentido se pudo avanzar poco, ya que los procesos no alcanzaron para construir insumos para este plan y queda en prospectiva.

Al estructurar de esta manera las líneas se puede tener una perspectiva de la intervención de manera ordenada, observando los procesos a desarrollar para obtener productos específicos de cada línea que permita abordar la situación observada. Analizando estos datos y el nivel de implementación que se tiene, se

percibe la intervención como adecuada hasta el momento, ya que lo desarrollado ha tenido buena aceptación por parte del equipo de trabajo y les ha hecho sentido, ya que muestran interés en apoyar su implementación. Esto se puede observar en los reportes de incidencias y trabajo que se reportan en la tabla de evidencias.

5.5 Cuarto nivel de seguimiento: Análisis de la Hipótesis de acción

Los aspectos de la problemática encontrada en el diagnóstico de la intervención, hablaron acerca de un funcionamiento deficiente ya que se carece de un proyecto formal que defina la estructura, objetivos, enfoque, funciones y procedimientos operativos del DDPP para dar respuesta a las necesidades actuales de la institución. A la vez también se mencionó que existen deficiencias en la organización, seguimiento a las actividades, y evaluación de su desempeño; sin olvidar que el trabajo del DDPP no da respuesta a las necesidades actuales de la institución y no se encuentra debidamente articulado al trabajo de la organización.

Estos elementos se tomaron en cuenta para planificar una intervención estratégica, proponiendo como *hipótesis de acción* lo siguiente: la construcción del proyecto de atención y servicios del DDPP contribuirá a mejorar su funcionamiento, así como a definir objetivos y metas, tales como la atención integral, preventiva, capacitación de actores educativos y trabajo colaborativo, mediante la organización, el seguimiento y evaluación de las actividades, a la vez que se redefinirá la estructura y su enfoque de atención, desde una perspectiva del trabajo colaborativo y vinculado al proyecto educativo institucional, para dar respuesta a las necesidades educativas actuales.

Esta serie de afirmaciones puede dividirse en varios elementos para su análisis, con el fin de revisar el avance obtenido hasta el momento en cada uno de ellos y concluir que tanto se están alcanzando los resultados esperados que se plantearon en la hipótesis de acción del proyecto de intervención.

Uno de los principales productos a llevar a cabo es el proyecto del departamento, trabajo que se está implementando ya, el cual dará como resultado una mejor planeación del trabajo del DDPP, sus objetivos y sus funciones, para elevar su eficacia en la atención de problemáticas específicas, tomando en cuenta las experiencias de la comunidad y dando seguimiento a los objetivos generales del proyecto general de la organización, logrando un trabajo más congruente y eficiente.

En el desarrollo del trabajo, se observa que el estar desarrollando este nuevo proyecto, brinda una amplia perspectiva sobre las actividades que puede realizar el departamento y los alcances que puede tener. Esto impacta positivamente la primera afirmación de la hipótesis, ya que esta construcción está brindando claridad en la planeación del trabajo del departamento, con el fin de mejorar su eficiencia, ya que como se observa en los reportes de incidencias (R.I. 1 y R.I. 2), muchas de sus fallas eran por falta de claridad y objetivos en sus actividades.

Otro elemento a analizar es la definición de objetivos y metas, con diversas áreas de atención. Esto se está implementando mediante la elaboración del proyecto del DDPP, el cual no está terminado pero según se observa en el reporte R.T. 2, consta de lineamientos de trabajo donde existen objetivos generales y particulares, metas, además de que contará con ejes de atención, de los cuales se derivarán las áreas de aplicación que se mencionan en la hipótesis, para el logro de los objetivos de la intervención.

Este avance comienza a dar más sentido al trabajo de los miembros del DDPP con miras al siguiente semestre y con el fin de incorporar a diversos actores transmitiéndoles esta información. Se llevó a cabo la reunión con los profesores titulares de distintos niveles y se les dio a conocer estos avances, lo cual brinda más claridad y sugerencias para el trabajo y las actividades del DDPP.

Otro elemento a revisar de la hipótesis, con el fin de analizar la asertividad y eficiencia de la misma, es la organización, el seguimiento y la evaluación de actividades. Esto

se llevará a cabo mediante la elaboración del plan anual de trabajo, el cual depende de la construcción del documento del proyecto y la posterior elaboración en el equipo de colaboración. De esta actividad no se reporta aún avance, por lo que no se puede revisar su nivel de acierto, ya que es parte del trabajo de la tercera fase y queda en prospectiva para más adelante. Sin embargo el equipo de colaboración está informado del trabajo y se tienen un adelanto en los insumos, por lo cual se cree que puede dar los resultados esperados.

En cuanto a la definición de la estructura y el enfoque de atención del DDPP, este aspecto fue abordado desde la construcción del nuevo proyecto, lo cual brindó elementos sobre la formación integral y centrada en la persona, los cuales guiarán los fines y las actividades del DDPP, así como el desarrollo del plan anual, tomando en cuenta estos lineamientos y sus fines.

Otra perspectiva más de análisis de la hipótesis es la perspectiva de construcción colaborativa de este proyecto, además de estar vinculado a los lineamientos institucionales. En este aspecto se propuso la conformación del equipo de colaboración desde donde se ha estado construyendo el proyecto, comenzando por las sesiones de trabajo del personal del DDPP, hasta las sesiones con el equipo de titulares. De la misma manera este proyecto se desarrolló mediante el análisis de los principales lineamientos de la institución: El proyecto y el modelo educativo escolar. Esto ha permitido comenzar a estructurar la innovación del DDPP en la línea de alcanzar los objetivos generales de la institución, en cuanto a la formación integral y la atención de la persona.

Y finalmente, con el objetivo de dar respuesta a las necesidades educativas actuales, se ha propuesto la capacitación de titulares y docentes para colaborar con el DDPP en el acompañamiento de los alumnos. Esto se ha trabajado desde la revisión del diagnóstico para ubicar las necesidades más urgentes de la institución y la propuesta de un plan de capacitación. En este segundo aspecto no se ha avanzado, ya que son actividades de la segunda fase y sólo se cuenta con la información para proponer

temáticas de capacitación, pero no se ha podido reunir con el equipo de colaboración nuevamente, por lo que se queda en prospectiva.

En general, y con el avance que se tiene hasta el momento se puede concluir que de acuerdo a las evidencias, el trabajo ha sido inicialmente adecuado y pertinente, ya que lo que se ha podido implementar ha dado sentido y resultado para la implementación del proyecto de innovación del DDPP, por el momento no se consideran cambios en el seguimiento del plan de acción. Existe intención y claridad en la construcción del proyecto que guiará las actividades a implementar, se cuenta con una metodología y una estrategia para llevarlo a cabo, existen unas actividades congruentes con estos fines y se pretende mejorar el trabajo del DDPP.

5.6 Quinto nivel de seguimiento: Análisis de la estrategia

La estrategia consiste principalmente en dos aspectos: la perspectiva colaborativa de la construcción de la intervención mediante un equipo colegiado y la misma construcción del proyecto con el objeto de innovar el DDPP, con las características de estar vinculado al proyecto educativo de la institución y enfocado desde una perspectiva integral o sistémica de la atención a las personas.

Hasta este momento de la intervención y con los avances reportados, se puede decir que la estrategia está siendo acertada, ya que al trabajar la perspectiva colaborativa desde el equipo colegiado, como ya se ha dicho anteriormente, ha sido un apoyo para la construcción, se han conformado en un equipo de escucha activa, auxilian en la elaboración de propuestas y se construye una perspectiva de trabajo enriquecida, entre otros beneficios de colaborar en el desarrollo del proyecto.

Además como segunda parte de la estrategia, un proyecto centrado en innovar lo que se hace, vinculándolo al proyecto educativo con una perspectiva integral ha permitido retomar la filosofía de la escuela para atender a las necesidades de los individuos. Por lo tanto también se considera acertada ya que como lo mencionan los reportes

de incidencias, han provocado interés en los miembros de la comunidad y expectativas por contar con un plan bien estructurado que permita atender necesidades que han sido dejadas de lado.

5.7 sexto nivel de seguimiento: Análisis del objetivo de la intervención

No se puede hablar ahora acerca de la pertinencia del objetivo planteado para este proyecto de intervención, ya que no se encuentran avanzados la mayor parte de los procesos del plan de acción, por lo tanto este aspecto queda en prospectiva, pudiéndose evaluar cuando ya se tenga implementado el siguiente esquema o fase de acciones del proyecto de intervención.

6. Reflexiones, aprendizajes y prospectiva

E. Carlos Miges

Reflexiones

Al principio del proyecto, la información del capítulo de contexto era considerada de manera muy personal, como un mero accesorio de la intervención, debido a que no se había comprendido la importancia de los datos dentro de la construcción de un problema a observar. Al reestructurar el trabajo y reiniciarlo debido al cambio de entorno laboral, se pudo dimensionar su importancia, ya que para intervenir una institución es preciso conocerla, ya que en el desarrollo de la misma se encuentran puntos esenciales de su ser y quehacer como organización, dando pautas para dimensionar lo que se ha hecho anteriormente y lo que puede representar una área de oportunidad en el futuro.

La información del contexto aportó datos para una mejor comprensión del nuevo entorno, teniendo una inducción personal, analizando documentos, investigando para ir a la par con el trabajo de intervención, logrando una mejor adaptación en la labor profesional.

Fue igualmente esencial, descifrar y conocer de manera adecuada el contexto, ya que existen aspectos que se pueden innovar desde el análisis de este punto. La información básica de la organización da herramientas para comenzar a reflexionar sobre la práctica, porque muchas veces existen datos que no se conocen, que no se toman en cuenta a la hora de trabajar y que es importante tenerlos presentes. Es importante saber las bases sobre lo que se va a trabajar, para poder identificar un punto concreto de partida al intentar proyectos de innovación.

En la construcción de este trabajo de intervención fue complicado definir el problema porque no se sabía de qué manera se podía sistematizar la información y no se tenía clara la metodología del análisis de los datos, por lo que la problemática no

era una situación extraída correctamente de los instrumentos aplicados, sino más bien inventada.

Referente al análisis diagnóstico de los datos encontrados en la recolección de información, se subraya que para intervenir es necesario ser ordenado y tomar en cuenta distintas perspectivas; muchas veces se intentan implementar cambios en orden a ocurrencias o “ideas geniales”, sin embargo innovar no es una idea de un momento, se pueden tomar como base algunos criterios o iniciativas, pero se tiene que construir en relación con el equipo de trabajo de la organización; eso hace que las personas se involucren porque es un proyecto de todos, no solo del gestor, y no se tiene que actuar desde este último, sino tomando en cuenta las distintas perspectivas y voces de la organización.

Al definir la situación problema se abrió una perspectiva importante de posibilidades para intervenir, ya que al encontrar un ámbito concreto de acción, posteriormente se desarrolló la fundamentación del abordaje teórico, donde se argumenta la visión desde la que se pretende intervenir el problema para proponer soluciones de manera efectiva.

En la conformación del plan de acción para la intervención se realizó la construcción de las líneas, cronograma de actividades, así como los indicadores de logro, con el fin de estructurar el proceso de implementación del proyecto, de manera organizada, clara y con fines muy bien definidos.

Posteriormente se dio cuenta de los procesos llevados a cabo mediante el análisis de diferentes niveles de implementación: las actividades, las líneas de acción, así como los indicadores de logro, con el fin de evaluar los resultados de la intervención, reportar hasta que nivel se ha llevado a cabo el trabajo y qué se ha logrado hasta una fecha específica de corte.

Todo este proceso ha sido posible gracias al apoyo de la Coordinación de este programa de Maestría y de cada uno de los profesores que solícitamente trabajaron de manera conjunta en la construcción de proyectos. Un gran agradecimiento para ellos y para la institución que hace posible este desarrollo personal en cada uno de los nuevos gestores mediante la obtención del Grado de Maestría.

Aprendizajes

Para implementar adecuadamente proyectos de intervención, fue preciso encontrar la problemática central para poder combatir los síntomas que son observados, eso permite elevar la calidad del trabajo y de la institución, a la vez que enfocar sus esfuerzos de manera planeada, incrementando su eficiencia.

Además de lo ya mencionado, el desarrollo de este proyecto abonó a la generación de aspectos de innovación institucionales de manera constructiva, colaborativa, ya que provee de elementos de donde tomar información para proponer e innovar con argumentos, bases y conocimientos, lo cual permite intervenciones mejor estructuradas y estratégicas. Todo esto de la mano de un adecuado liderazgo, figura que anima, construye, guía, acompaña, etc.

Desde esta perspectiva del liderazgo transformacional, colaborativo, de construcción y de comunidades de aprendizaje, las escuelas se convierten en lugares creativos, democráticos, de transformación, porque las opiniones se enriquecen y abonan a verdaderos aprendizajes, configurándose en verdaderas “comunidades que aprenden”, beneficiando a muchas personas y a sí misma.

Un aprendizaje verdaderamente significativo fue el saber que todo proyecto de intervención debe estar rigurosamente armado, con una planeación muy concreta y que siga procesos argumentados en teóricos conocedores de la metodología, de manera que siga una lógica y una estructura, ya que en ocasiones se tienen buenas ideas o intenciones en la organización, pero no siempre se sabe dar seguimiento a

los procesos iniciados, ni se evalúan sus resultados para ver la mejora que se está realizando, dejándolos en el abandono y fracasando en el objetivo de implementar alguna serie de mejoras.

Realmente fue difícil partir desde abajo en el conocimiento de la institución y empezar a estudiarla, pero a final de cuentas fue muy significativo el aprendizaje porque las intervenciones están mejor fundamentadas y adecuadas a la realidad concreta y particular de esa organización, ya que permite ver los aspectos (procesos, manera de trabajar, objetivos, etc.) o acciones de manera estratégica (ser más eficiente).

Otro aprendizaje importante fue saber que hay teorías de la gestión que pueden guiar adecuadamente el trabajo en la escuela (metodología, estructura, organización) esto ayuda a enfocar los esfuerzos y los recursos para lograr objetivos o alcanzar metas.

Las competencias que provee esta maestría fortalecen el perfil del director de proyectos y de cualquier institución ya que permiten implementar intervenciones estratégicas e innovadoras, desde la colaboración y el involucramiento de la comunidad educativa, logrando mejoras en las escuelas, donde regularmente privan ideas personales o iniciativas de orden jerárquico. Es preciso romper esa inercia y este tipo de proyectos abonan a ese trabajo, facilitando la transformación de las instituciones mediante la concientización sobre el propio actuar de la organización educativa.

Prospectiva

Como actividades pendientes de este proyecto de intervención se pueden mencionar las siguientes:

El objetivo es implementar en su totalidad esta intervención, con el fin de alcanzar sus objetivos específicos, ya que el área donde está enfocado el trabajo, realmente necesita innovar y mejorar sus funciones, sin embargo hace falta mayor empuje y que el equipo logre apropiarse de la mejora viendo esta posibilidad como algo real que se puede implementar.

Posteriormente será necesario evaluar todo el proceso y los resultados globales de la intervención, definir si tuvo éxito y qué faltó. Sin embargo será importante llevarlo a término y aprender de este proceso para desarrollar otros con miras a mejorar la práctica. Es necesario también, generar productos muy concretos y evidentes (proyecto del departamento, organización de sus actividades, plan de capacitación de docentes, etc...) que posibiliten realmente la consecución de estos objetivos.

El proyecto del departamento tiene la gran misión de poder reestructurar el funcionamiento del DDPP: redefinir funciones, organizar adecuadamente sus actividades específicas, así como estructurar y definir las planeaciones y actividades remediales que ha desarrollado durante mucho tiempo y que ha obstaculizado su eficacia en el trabajo con la comunidad educativa.

El programa de capacitación es otro aspecto del trabajo que queda en prospectiva para poder consolidarse en el futuro, ya que para poder acompañar adecuadamente a los alumnos, se debe proveer de formación a los profesores titulares con el fin de intervenir adecuadamente en situaciones grupales y derivar a aquellos alumnos que ameriten una atención especializada por parte del departamento.

Existe también la posibilidad como nuevas aristas de este proyecto, de vincular este trabajo con otras instituciones que abonen al desarrollo y el enriquecimiento del DDPP. Existen algunos acercamientos mediante la RIEMPAJ, con algunos otros departamentos psicopedagógicos de colegios de la ZMG, así como instancias gubernamentales, que de alguna manera se han puesto en contacto y con quienes se comienza a trabajar en aspectos de innovación.

A la vez, queda en prospectiva el aspecto referido a la atención de padres de familia, así como su involucramiento en las labores de acompañamiento integral. Situación que se revisará desde la construcción colaborativa con el equipo de construcción.

REFERENCIAS:

Alvarado, O. (2005). *Gestión de proyectos educativos: lineamientos metodológicos*. Lima, UNMSM, Fondo Editorial.

Recuperado de: sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/libros/...proyectos/pdf/a04.pdf

Avolio de Cols, S. & Lacolutti, M.D. (2006). *Evaluación diagnóstica*. En Catalano, A. (coord.) *Enseñar y evaluar en formación por competencias laborales: orientaciones conceptuales y metodológicas*. Primera Edición. Buenos Aires: BID/FOMIN CINTERFOR/OIT. Disponible

en: <http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/cap8.pdf>

Antúñez, Serafín (1998). *El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: Factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares*. EDUCAR, no. 24. Recuperado de: <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn24p89.pdf>

Antúñez, S., (2000). *Claves para la organización de centros escolares*. ICE Universitat de Barcelona

Antúñez-Gairín, (1996). *La organización escolar. Práctica y fundamentos*. Ed.Grao Barcelona

Barraza, A. (2010). *Elaboración de propuestas de intervención educativa*. Universidad pedagógica de Durango. Pp. 6-12. Recuperado de: http://www.upd.edu.mx/librospub/libros/elaboracion_de_propuestas.pdf

Cámara, Gabriel (2004). *Comunidad de aprendizaje. Como hacer de la educación básica un bien valioso y compartido*, Ed.Siglo XXI México

ESM, (2013). Dpto. psicopedagógico. Descripción de puesto.

Elboj Saso, Carmen; Oliver Pérez, Esther. Las comunidades de aprendizaje: Un modelo de educación dialógica en la sociedad del conocimiento. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, vol. 17, núm. 3, 2003, pp. 91-103
Universidad de Zaragoza Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27417306>

Fernández Díaz et al. (s/f). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Ed. Síntesis. Pp. 325-326.

Fresán O. et al., (2011). Programas institucionales de tutoría. Una propuesta de la ANUIES. México, D.F.

Maureira, O. (2006). Dirección y Eficacia Escolar, una Relación Fundamental. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4e), pp. 1-10. <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art1.pdf>. Consultado el 5-02-14.

Misión Educativa Marista. (2009). Hermanos maristas de México.

Peinado-Guevara, H. et al. (2011). Impacto de la tutoría escolar en la proyección de estudiantes adultos en el nivel medio superior modalidad semiescolarizada. Universidad autónoma indígena de México.

ESM (2013). Planeaciones operativas. Departamento psicopedagógico Cervantes Loma Bonita.

Ponce, V. (2006). Innovación y mejora educativa. Recuperado de: <https://www.dropbox.com/s/nokpcvvn0yg3v93/Innovaci%C3%B3n%20y%20Mejora%20educativa%20Ponce%20V.docx>

Pozner, Pilar (2000). Biblioteca Multimedia. MÓDULOS IIPE. Trabajo en equipo (Modulo 9) En: <http://www.poznerpilar.org/biblioteca/modulo07.pdf>

Ríos et al. (2010). Innovaciones en centros educativos vulnerables. Revista iberoamericana de educación no. 53/6. OEI. Recuperado de: www.rieoei.org/deloslectores/3461Rios.pdf

Rodríguez Uribe, C. (2009). *Gestión pedagógica de Instituciones educativas*. Astra, México.

Romo López, A. (2010). Sistemas de acompañamiento en el nivel medio superior. ANUIES, México, D.F.

Santos Guerra (1993). La evaluación: un proceso de diálogo, comprensión y mejora. En investigación en la escuela no. 20

Shagoury, R., y Miller, B. (2000). El arte de la indagación en el aula. Barcelona. Gedisa.

Schmelkes, S., (1996). La evaluación de los centros escolares. Departamento de Investigaciones Educativas CINVESTAV – IPN. México

Strauss A., y Corbin, J., (2002). Bases de la investigación cualitativa. Universidad de Antioquia. Colombia.

Torres Arias, R. (Coord.) (Feb, 2010). Evaluación diagnóstica. Ministerio de Educación Pública. San José, Costa Rica. Disponible en:<http://www.slideshare.net/Socialesdigital/evaluacin-diagnostica-3577084>

Torres, J., (1996). La formación del profesor tutor como orientador. Universidad de Jaén. España

Woods, Peter. (1989). *La escuela por dentro: La etnografía en la investigación educativa*. España, Paidós.

Zabalza, M. (2006). *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*. Madrid: Narcea Ediciones

ANEXOS

Anexo: No. 1 Entrevistas 1 y 2 con el director (agosto-sept 2014) Objetivo: Conocer impresiones del director acerca del DDPP y posibles áreas de oportunidad. Grabación- transcripción: Evaristo Carlos Miges Marín. Utilizado en el análisis de datos del diagnóstico.

- El departamento debería ser un auxiliar del coordinador académico para poder complementar esa parte donde no alcanza a abarcar, dado el número del personal encargado de dar acompañamiento a los grupos... (Entr. Dir. 1 05':30")
- "La escuela proponía (al dpto. Psicopedagógico) acompañar a los alumnos emocionalmente y académicamente necesitados...pero la persona que se contrató tenía grandes lagunas pedagógicas, que al momento de acompañar tanto a titulares como alumnos, carecía de estos elementos que son importantes..." (Entr. Director 3':40")
- "Es un área simplemente operativa, que no propone nuevas cosas, y si proponía eran paliativos que no estaban resolviendo de fondo este programa de acompañamiento que queremos intencionar en el colegio... y no se han notado resultados. Lo descubro porque sé que la mayoría de los alumnos no han sido entrevistados por los titulares y algo que promete el Colegio es una educación personalizada... donde se conozca la realidad de cada alumno y se le dé seguimiento (Entr. Dir. 1 06':02")
- "El titular debe entrevistar a los alumnos, conocerlos, hacer un expediente y dar seguimiento, pero no lo estaban haciendo cabalmente, no tienen quien lleve control de esto, ni quien los acompañe a ellos en este proceso... (Entr. Dir. 1 07':37")
- "Es obligación del titular dar seguimiento a los alumnos, de primera mano y apoyado en el departamento psicopedagógico, con el objeto de seguir en estos procesos de acompañamiento... Toca al departamento asegurar que el acompañamiento se esté dando de la mejor forma" (Entr. Dir. 1 09':00")
- "El departamento psicopedagógico debería estar pendiente de los procesos de acompañamiento por parte de los titulares y no lo estaba haciendo... (Entr. Dir. 1 08':39")
- "Toca al departamento coordinar, liderar a los titulares...mover procesos con personas líderes del Colegio que son los titulares... para que acompañen, influyan

en los demás, para que hagan que las cosas funcionen y se realicen, que no sean simples receptores de quejas, oyentes de los titulares. Deben ser proactivos, con iniciativas al interior de la institución” (Entr. Dir. 1 13’:48”)

- “La sistematización del acompañamiento a los titulares, para que estos a su vez, acompañen a los alumnos...apoyados por el dpto.” (Entr. Dir. 1 08’:50”)

Segunda entrevista con el director, en referencia a lo comentado por el provincial acerca del departamento psicopedagógico

- “Fue creciendo la preparatoria pero no creció la estructura, además se fueron metiendo actividades y actividades, pero no le abonaban al proyecto y ya hablando específicamente del departamento y el proyecto institucional, el enfoque es la personas y hay que apostarle a la persona, no hay que descuidar eso. Por tanto hay que revisar si la estructura que tiene el departamento psicopedagógico está abonando a eso, atendiendo a la persona, y si es suficiente el personal destinado esta labor”
- “si hay algo que interesa es que el departamento haga investigación y hay que tener fundamentos, un estudio diagnóstico, algo que nos lance y hacer algo que ayude a reconstruir las personas y las familias...hay que buscar el mejor enfoque y que salga desde el proyecto educativo, esa sería la tirada...hacer un diagnóstico que nos permita encontrar la mejor manera de cómo debe funcionar el departamento de acuerdo a las nuevas necesidades y realidades personales y familiares de los alumnos”
- “Desde el departamento hay muchas luces que pueden dar, tener un horizonte más amplio, están haciendo unas cosas pero no sé si esto sea lo mejor, lo ideal, así es que tendrían que plantear un propuesta, sueñen y sean creativos, generen algo que podamos institucionalizar, que podamos proponer a la provincia...”
- “Si esta forma de trabajar del departamento es agobiante, o no ayuda, si es necesario quitarles incluso la titularidad de grupos, para que se aboquen a atender más de lleno la labor psicológica y pedagógica con los muchachos, pues propónganlo si es necesario...”

Anexo No 2: Entrevista con el coordinador académico (septiembre 2015)
objetivo: Conocer sus impresiones sobre el departamento y sus áreas de mejora. Grabación. Evaristo Carlos Miges Marín. Análisis de datos del diagnóstico.

- “Me parece que es un departamento medular, junto con el trabajo de pastoral y de coordinación académica que juntos brindan atención a los chavos... (01’:47”)
- “Un área de oportunidad sería definir cuáles son sus funciones principales y procesos...” (Ent. Coord. 00’:38”)
- “Lo que me parece más importante sería dotar al titular de cómo dar un buen acompañamiento desde la parte de trabajo en grupo, de cómo generar ambientes de grupo y para el acompañamiento personal al chavo...” (03’:45”)

Anexo No 3 Entrevista con la psicóloga del departamento (agosto 2014)
objetivo: recolectar información acerca del departamento desde uno de sus miembros. Grabado por Evaristo Carlos Miges Marín. Análisis de datos del diagnóstico.

- “veo al departamento en una etapa de crecimiento...con muchas áreas de oportunidad” (Entrev. Psic. 00:24”)
- “No existe una estructura en específico... está en crecimiento” (E. Psic. 00:51”).
- “Hay que ir estructurando más en específico y no solo estar a ver que se hace...” (01’:45”)
- “No hay un proceso estructurado, como de que esto tienes que hacer” (E. Psic. 01’:12”)
- “profesores de repente dicen: es que ustedes o tienen clases y no hacen nada...pero no se ve todo lo que hay detrás, como entrevistas...y está haciendo falta comunicarlo... que ellos vean también lo que se está haciendo” (E. Psic. 04’:57”)
- “El área de apoyo a titulares es relativamente nueva y también hay mucho que hacer ahí” (E. Psic. 04’:01”)

Anexo 4: Discusión en pequeños grupos (profesores titulares). Objetivo: conocer las propuestas de mejora para el departamento psicopedagógico. Recuperado por toma de notas y grabación. Evaristo Carlos Miges Marín. Análisis de datos del diagnóstico.

Posteriormente se presenta la información recabada de la discusión en pequeños grupos, la cual se realizó durante las reuniones semanales del mes de octubre, obteniendo los siguientes datos relevantes:

- “Se le está dedicando muy poco tiempo a la atención individual de los alumnos”
- “Hace falta más comunicación entre el psicopedagógico y los titulares. Definir bien los procesos a seguir y reportar resultados de la atención”.
- “El trabajo del psicopedagógico se hace bien pero no sé si haga falta tiempo o más gente para atender a todos, su labor sirve y apoya mucho sobre todo en los problemas académicos”.
- “Se ve que el equipo se está reorganizando, que se está atendiendo a los chavos”.
- “Es un departamento que se está reestructurando, aunque no siempre se tienen las mejores herramientas para hacer ciertas cosas, la universidad (marista) pudiera ayudar mucho en esto”.
- “Una área de oportunidad sería enfocarse a las labores psicopedagógicas, habría que ver si algunas otras actividades que realizan tienen que ver con el departamento y si se reestructura esto, podrían tener más tiempo para atender a los alumnos”.
- “Se desconoce lo que está haciendo realmente el departamento, sólo se sabe a grandes rasgos algunas cosas, no se conoce su planeación o las diferencias de actividades con otros ciclos escolares”.
- “Es imposible dar una continuidad a todos los chavos que quisiéramos que fueran atendidos”.
- “Debe existir una mejor manera de comunicarnos y que no nos coma la operatividad, porque no fluye la información”.

Anexo: No 5 Revisión documental (noviembre 2014) objetivo: Conocer los objetivos generales de la institución para contrastar con las labores del departamento. Revisión y síntesis. Evaristo Carlos Miges Marín. Análisis de datos del diagnóstico.

Aquí se vierte la información que se encontró en los documentos institucionales que se revisaron, tales como el proyecto y modelo educativo escolar, pudiendo abonar al análisis del área específica en la indagación del problema:

- “La Universidad Marista de Guadalajara es una institución educativa de inspiración cristiana, cuyos valores humanos y cristianos y la búsqueda de trascendencia del hombre, están basados desde la perspectiva del instituto de los HH, Maristas, que ven en la educación un medio de llevar a los jóvenes a crecer como personas...”
- “...las nuevas creaciones de centros escolares de inspiración cristiana, deben tener claro que sus fines educativos deben responder a la colaboración en la construcción de una sociedad más humana y solidaria” PEIM (1992), donde la persona es el punto de partida de la educación.
- “De ese modo el tipo de educación que debe imperar en la sociedad del nuevo milenio, debe responder a la “formación integral de la persona humana” PEIM (1992), la cual requiere que “la persona desarrolle un conjunto de experiencias, conocimientos, valores, habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y relaciones que tiendan a configurar nuevas formas y modelos de convivencia...”
- “...que los jóvenes aprendan a ser debe aparecer entre los principales objetivos educativos, es decir, que aprendan estimular una búsqueda autónoma de sentido y una inclinación crítica a la opción personal, es decir, una capacidad auténtica de planificar libremente la propia existencia.”
- “Se ha tener en cuenta la formación integral de los jóvenes en diferentes áreas de su vida: consolidar su identidad personal y social y, actuar conforme a valores universales...”
- “El paso de los jóvenes hacia la mayoría de edad, y sus posibilidades de actuación como ciudadanos responsables, puede sustentarse en una educación que reconozca sus necesidades de aprendizaje, afecto y autonomía...”

- “En el pensamiento del padre Champagnat educar es promover el desenvolvimiento integral de la persona, cultivando todas sus dimensiones”
- “Al llevar adelante la planificación educativa prestamos especial atención a los alumnos más débiles y vulnerables. “Tratamos de crear situaciones de aprendizaje donde todos y cada uno puedan acertar y sentirse seguros personalmente” (MEM 132 en Modelo Educativo del BCLB).
- “Favorecer el desarrollo de personas íntegras, académicamente competentes, con habilidades de interacción y compromiso con su entorno...”
- “La visión del mundo, del hombre y de la educación de nuestro Bachillerato está centrada en el pensamiento del padre Champagnat. Así, educar es promover el desenvolvimiento integral de la persona, cultivando todas sus dimensiones...” (Proyecto educativo BCLB).
- En cuanto a los procesos en que se pone énfasis en el Bachillerato, se encuentran los factores críticos de proyectos de acompañamiento, seguimiento y evaluación de docentes y alumnos, así como el desarrollo del modelo pedagógico.

Anexo no. 6 Tabla de análisis entrevistas con el director. Utilizado en el análisis de datos del diagnóstico.

Respuestas	Análisis/Categorías
<p>“El departamento debería ser un auxiliar del coordinador académico para poder complementar esa parte donde no alcanza a abarcar, dado el número del personal encargado de dar acompañamiento a los grupos...” (Entr. Dir. 1)</p> <p>“El departamento psicopedagógico debería estar al pendiente de los procesos de acompañamiento por parte de los titulares y no lo estaba haciendo...” (Entr. Dir. 1)</p> <p>“Toca al departamento coordinar, liderar a los titulares...mover procesos con personas líderes del Colegio que son los titulares... para que acompañen, influyan en los demás, para que hagan que las cosas funcionen y se realicen, que no sean simples receptores de quejas, oyentes de los titulares. Deben ser proactivos, con iniciativas al interior de la institución” (Entr. Dir. 1)</p>	<p>Objetivos del departamento</p> <p>Deber ser</p>
<p>“Es obligación del titular dar seguimiento a los alumnos, de primera mano y apoyado en el departamento psicopedagógico, con el objeto de seguir en estos procesos de acompañamiento... Por tanto hay que revisar si la estructura que tiene el departamento psicopedagógico está abonando a eso, atendiendo a la persona, y si es suficiente el personal destinado esta labor” (Entr. Dir. 2)</p>	<p>Estructura colaborativa de trabajo</p> <p>Crecer la estructura</p>
<p>“Es un área simplemente operativa, que no propone nuevas cosas, y si proponía eran</p>	<p>Carencias</p>

<p>paliativos que no estaban resolviendo de fondo este programa de acompañamiento que queremos intencionar en el colegio... y no se han notado resultados”. (Entr. Dir. 1)</p>	
<p>“Fue creciendo la preparatoria pero no creció la estructura, además se fueron metiendo actividades y actividades, pero no le abonaban al proyecto y ya hablando específicamente del departamento y el proyecto institucional... “tendrían que plantear un propuesta, sueñen y sean creativos, generen algo que podamos institucionalizar, que podamos proponer a la provincia...” (Entr. Dir.2)</p> <p>“Si esta forma de trabajar del departamento es agobiante, o no ayuda, si es necesario quitarles incluso la titularidad de grupos, para que se aboquen a atender más de lleno la labor psicológica y pedagógica con los muchachos, pues propónganlo si es necesario...” (Entr. Dir. 2)</p> <p>Toca al departamento asegurar que el acompañamiento se esté dando de la mejor forma” (Entr. Dir. 1)</p>	<p>Funciones- procesos del departamento</p> <p>Definir lo que le corresponde de acuerdo con el proyecto educativo</p> <p>Innovar el proyecto institucionalmente</p> <p>Redefinir las funciones</p> <p>Priorizar la labor psicopedagógica</p> <p>Metodología de seguimiento</p>
<p>“El enfoque es la persona y hay que apostarle a la persona, no hay que descuidar eso...” (Entr. Dir.2)</p> <p>“hay que buscar el mejor enfoque y que salga desde el proyecto educativo, esa sería la tirada...” (Entr. Dir.2)</p> <p>“Hacer un diagnóstico que nos permita encontrar la mejor manera de cómo debe funcionar el departamento de acuerdo a las nuevas necesidades y realidades personales y familiares de los alumnos” (Entr. Dir.2)</p>	<p>Enfoque del departamento: Centrado en la persona</p> <p>Definir cuál debe ser</p> <p>Propósitos de la innovación en el enfoque del departamento psicopedagógico</p>

Anexo no. 7 Tabla de análisis entrevista con el coordinador académico

<p>- “Me parece que es un departamento medular, que junto con el trabajo de pastoral y de coordinación académica sería el que junta estas dos áreas en la cuestión de la atención a los chavos... (00’:19”)</p>	<p>Estructura del departamento Estructura colaborativa de dos para la atención a los chavos: pastoral y coordinación académica.</p>
<p>- “Un área de oportunidad sería definir cuáles son sus funciones principales y procesos...no me queda claro por ejemplo esto de los exámenes de admisión, no sé si sea una función de psicopedagógico o es algo que le han asignado, esa parte tendría que quedar clara, y si es una función de ustedes pues, entonces simplemente clarificar algunas partes de esos procesos de admisión, que en algunas ocasiones quedan trasapelados o generan confusión; esa es una parte como área de oportunidad” (Ent. Coord. 00’:38”)</p>	<p>Funciones y procesos del departamento: Los exámenes de admisión</p>
<p>“La otra es esta cuestión que ustedes ya lo tienen como proyecto, que es el trabajo con alumnos con necesidades académicas o emocionales, que lo tienen por ahí también planteado, a lo mejor darle como una pulida y ya que conoces como es el trabajo de psicopedagógico pues decir, vamos a intervenir en esto, sin caer en (ser) un departamento que dé terapias, porque me parece que no es la función, sino a lo mejor no esperar tanto tiempo y cuando ya se detectan (casos), comenzar a hacer intervenciones, dar seguimiento y comenzar a derivar, así como informar a los titulares cerca de lo que está pasando con el alumno...y ver qué seguimiento se le va a dar al alumno y/o al grupo. Y a lo mejor esa es una de</p>	<p>Definición de funciones y creación de procesos Áreas de contenido: Alumnos con necesidades académicas y emocionales. Sin ser un departamento que dé terapias, esa no es su función. Cuando se detectan los casos comenzar a hacer intervenciones, dar seguimiento y comenzar a derivar. Seguimiento: informar a los titulares cerca de lo que está pasando con el alumno y/o al grupo</p>

<p>sus funciones: qué herramientas le pueden dar al titular para que pueda atender algunos casos...esa es un área de oportunidad muy fuerte (01':45")</p>	<p>Herramientas: Le pueden dar al titular para que pueda atender algunos casos</p>
<p>Otra cuestión que es necesario retomar es la cuestión de la vivencia sexual de los chavos; me parece que hay muchas conductas de riesgo porque es algo para ellos muy velado, no lo dicen, pero muchos llevan ya una vida sexual muy activa y eso les puede causar conflictos desde el carácter moral, hasta de salud y que estaría bien trabajarlo en los diferentes niveles y que puede ser un área de crecimiento (2':50")</p>	<p>Áreas de contenido de trabajo: La vivencia sexual de los chavos; me parece que hay muchas conductas de riesgo conflictos desde el carácter moral, hasta de salud</p>
<p>- "Lo que me parece más importante sería dotar al titular de cómo dar un buen acompañamiento desde la parte de trabajo en grupo y cómo generar cohesión en grupo, como generar ambientes de grupo y el otro, el acompañamiento personal al chavo. La mayoría de ellos lo sabe porque lo han venido aprendiendo por ensayo y error, pero no porque tengan un conocimiento sobre cómo dar algunas líneas de acompañamiento en general, entonces eso sí tendrían que tener en cuenta..." (03':45")</p>	<p>Áreas de contenido de trabajo (intervención) dotar al titular de cómo dar un buen acompañamiento cómo generar cohesión ambientes de grupo el acompañamiento personal al chavo algunas líneas de acompañamiento en general</p>
<p>"Otra cosa pues sería darle mucho peso y seriedad al programa de orientación. Que sea realmente orientación vocacional porque está orientada en algunos casos solamente a la orientación profesional y debe ser un trabajo como muy antropológico, del conocimiento de las propias capacidades y ya sobre eso, elegir algo como plan de vida o carrera, pero que sí el chavo descubra que la asignatura tiene una cuestión práctica y pueda tener ciertos resultados efectivos" (4':50")</p>	<p>Áreas de contenido programa de orientación</p>

**Anexo no. 8 Tabla de análisis entrevista con la psicóloga del departamento.
Análisis de datos del diagnóstico**

Respuestas	Análisis/categorías
- “veo al departamento en una etapa de crecimiento...con muchas áreas de oportunidad” (Entrev. Psic. 00:24”)	Situación actual del departamento (crecimiento, estructura, desarrollo)
- “No existe una estructura en específico... está en crecimiento” (E. Psic. 00:51”).	Carencia del departamento Estructura específica.
“No hay un proceso estructurado, como de que esto tienes que hacer” (E. Psic. 01’:12”)	Estructura
“Hace falta tener una misma línea de trabajo y saber hacia dónde y para qué...no tenemos una línea base...” (3’50”)	Carencias Estructura
“profesores de repente dicen: es que ustedes o tienen clases y no hacen nada...pero no se ve todo lo que hay detrás, como entrevistas, etc...y está haciendo falta comunicarlo... que ellos vean también lo que se está haciendo” (E. Psic. 04’:57”)	Imagen en la comunidad del DDPP

OBSERVACIONES	CATEGORÍA/ANÁLISIS
- “Se le está dedicando muy poco tiempo a la atención individual de los alumnos” (AC)	Carencias (atención a alumnos)
No sé si les estamos dando un buen acompañamiento, a mí me gustaría saber por ejemplo de mis alumnos que carreras desean estudiar... (AC)	Carencias (Atención a alumnos) Seguimiento (de procesos)
“Se ve que el equipo se está reorganizando, que se está atendiendo a los chavos”. (EL)	Percepción general del departamento (reestructuración)

"Es un departamento que se está reestructurando" (AC)	Percepción general del departamento (reestructuración)
"Se desconoce lo que está haciendo realmente el departamento, sólo se sabe a grandes rasgos algunas cosas"(ML)	Carencias (difusión-comunicación)
"Si se reestructura esto, podrían tener más tiempo para atender a los alumnos".(AC)	Percepción del departamento (reestructuración)
Bastante bien para la cantidad de alumnos que tienen que atender, pero no sé si haga falta tiempo o gente, para atender a todos...(MR)	Percepción gral. Del departamento (necesidad de expansión y reestructuración)
Es un dpto. que sirve mucho, apoya mucho, especialmente en los problemas académicos (MR)	Importancia del departamento
"Es imposible dar una continuidad a todos los chavos que quisiéramos que fueran atendidos, no se puede".(YP)	Carencias en el seguimiento (está superado este proceso)

Anexo no. 9-10 Tabla de información grupos de discusión. Análisis de datos para el diagnóstico.

Áreas de mejora	categorías
No ha habido esa conexión con el titular para decir cuántos van a ingenierías, etc., y no sabes cómo ayudarlos desde esa perspectiva...(AC)	Carencias Seguimiento
No siempre se tienen las mejores herramientas para hacer ciertas cosas, la universidad (marista) pudiera ayudar mucho en esto".(AC)	Procedimientos-funciones (propuestas de reestructura)
No se conoce su planeación o las diferencias de actividades con otros ciclos escolares". (ML) "A lo mejor no había nada escrito antes ni nada escrito ahora, no hay un parámetro o referente...no sé qué se hace de diferente y qué cambios hicieron este año, no lo sé"(ML) "Hubiera sido muy importante que me dijeran al principio: este es el plan de psicopedagógico, esto son los lineamientos, algún documento que tuvieran" (ML)	Carencias (de comunicación y referentes Comunicación, actualización) Carencia (difusión de la planeación)
"Que nosotros supiéramos qué están haciendo. Digo, ahorita que estoy escuchando...yo digo pues yo si se un poco porque estuve en algún momento en consejo, yo conozco esos documentos, pero ¿los demás maestros lo conocen? como maestro nunca en la vida me lo han presentado. Esa es verdaderamente una oportunidad, saber que funciones y que tareas tiene cada uno de los departamentos.(SL)	Carencias (información y difusión)
Hace falta más comunicación entre el psicopedagógico y los titulares. Definir bien los procesos a seguir y reportar resultados de la atención".	Carencias (comunicación) Procesos-funciones (definición-clarificación)
"Una área de oportunidad sería enfocarse a las labores psicopedagógicas, habría que ver si algunas otras actividades que realizan tienen que ver con el departamento" (AC)	Reestructura (enfocarse a las labores esenciales) Procesos-funciones (definición)
Tal vez en la comunicación con los titulares...o sea, si ustedes atienden a un chavo, comunicar al titular lo que se tenga que decir para mejorar la atención del chavo sobre todo...(MR)	Carencias (comunicación-seguimiento)

<p>Mayor comunicación...con el departamento (EL)</p> <p>Sobre conductas de riesgo me parece que sería bueno armar como algo más fuerte o impactante para los chavos (MR)</p>	<p>Actividades-contenido</p>
<p>Pues enfocarse en la parte psicopedagógica y habría que ver, qué hacer con esa área, que sinceramente creo que no les toca, la parte de los retardos. Es útil pero no se me hace que vaya de la mano del departamento, no le noto relación y creo que si se reestructurara esa parte tendrían mucho más tiempo para hacer otras cosas, en los conflictos. Ustedes deberían atender algunos casos y ser la punta de lanza. Deberían ser de los primeros pasos luego de que detectamos que un alumno tiene un conflicto, ayudarlo. (AC)</p> <p>Es importante saber qué hace cada uno de ustedes, sus labores...(YP)</p> <p>Necesitamos mejorar los medios de comunicación, saber qué está sucediendo, por ejemplo, sé que la semana pasada atendiste a uno de mis chicos en crisis, la mamá me pregunta...y ya no supe en qué terminó la historia(SL)</p> <p>La actividad nos está comiendo, siempre nos comen las actividades. Hay algo que mejorar, debe haber una mejor manera de organizarnos, no es posible que vivamos como medio saneando las cosas, pero no sé cómo. (SL)</p>	<p>Definición de funciones y procesos (reestructuración-redefinición)</p> <p>Áreas de contenido (atención-intervención) Seguimiento</p> <p>Necesidades (Comunicación)</p> <p>Necesidades (Comunicación)</p> <p>Carencia (comunicación-seguimiento)</p> <p>Carencias-necesidades (organización)</p> <p>Organización</p>

Anexo no. 11 Tabla de análisis documental. Utilizado en el análisis de datos para el diagnóstico

DOCUMENTO REVISADO/FECHA FORMATO/ DIFUSIÓN	INFORMACIÓN QUE APORTA	CATEGORÍA	Referentes para la organización y el funcionamiento del DDPP
<p>Modelo educativo BCLB, 2004 Impreso conocido por el Consejo directivo del Bachillerato</p>	<p>“sus valores humanos y cristianos, y la búsqueda de trascendencia del hombre, están basados desde la perspectiva del instituto de los HH. Maristas, que ven en la educación un medio de llevar a los jóvenes a crecer como personas...” (pág. 24)</p> <p>“sus fines educativos deben responder a la colaboración en la construcción de una sociedad más humana y solidaria” PEIM (1992), donde la persona es el punto de partida de la educación” (pág. 25)</p> <p>“De ese modo el tipo de educación que debe imperar en la sociedad del nuevo milenio, debe responder a la “formación integral de la persona humana” PEIM (1992), la cual requiere que “la persona desarrolle un conjunto de experiencias, conocimientos, valores,</p>	<p>Objetivos de la educación</p> <p>Objetivos</p> <p>Finalidad de la educación</p> <p>Enfoque</p> <p>Finalidad de la educación</p> <p>Objetivos, deber ser de la educación</p> <p>Objetivos</p>	<p>Objetivos generales que puede tomar en cuenta el departamento</p> <p>Abona al enfoque: atención de la persona</p> <p>Objetivos generales</p>

	<p>habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y relaciones que tiendan a configurar nuevas formas y modelos de convivencia...” (p.25)</p> <p>“Se ha de tener en cuenta la formación integral de los jóvenes en diferentes áreas de su vida: consolidar su identidad personal y social y, actuar conforme a valores universales...” (p.29)</p> <p>“En el pensamiento del padre Champagnat educar es promover el desenvolvimiento integral de la persona, cultivando todas sus dimensiones” (p.32)</p>	Objetivos de la educación	Objetivo general
<p>Proyecto educativo del BCLB, 2003. Documento conocido por el consejo del Bachillerato.</p>	<p>“Favorecer el desarrollo de personas íntegras, académicamente competentes, con habilidades de interacción y compromiso con su entorno...” (Misión, p. 1)</p> <p>“Educar es promover el desenvolvimiento integral de la persona, cultivando todas sus dimensiones...”(Filosofía del BCLB pág. 1)</p>	<p>Objetivos de la educación</p> <p>Fines de la educación</p>	Objetivos generales

<p>Descripción de puestos. Departamento psicopedagógico BCLB 2003.</p>	<p>Misión: favorecer que se desarrollen procesos de formación y crecimiento personal en los alumnos</p> <p>Puedan tener un óptimo desempeño personal, social, académico, durante su estancia en el Bachillerato</p> <p>Objetivo: Atender de manera integral y con procesos documentados, a los distintos miembros de la CEM. Especialmente a los alumnos, en sus necesidades académicas, emocionales, vocacionales. De manera que se garantice un proceso de crecimiento y perseverancia durante el bachillerato.</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>Objetivos</p> <p>Objetivos globales del departamento</p> <p>Definición de áreas</p>	<p>Lineamientos generales y objetivos del departamento</p> <p>Definición de áreas</p> <p>Objetivos del departamento</p> <p>Información de áreas de intervención</p>
--	---	---	---

Anexo 12

Revisión de lineamientos institucionales. Utilizados en el diagnóstico y las actividades de la primera etapa.

Extractos de los textos del modelo y proyecto educativo que se relacionan con los objetivos del departamento psicopedagógico del bachillerato:

(Del Modelo Educativo de toma lo siguiente:)

- “La Universidad Marista de Guadalajara es una institución educativa de inspiración cristiana, cuyos valores humanos y cristianos y la búsqueda de trascendencia del hombre, están basados desde la perspectiva del instituto de los HH, Maristas, que ven en la educación un medio de llevar a los jóvenes a crecer como personas...” pag. 24
- “...las nuevas creaciones de centros escolares de inspiración cristiana, deben tener claro que sus fines educativos deben responder a la colaboración en la construcción de una sociedad más humana y solidaria” PEIM (1992), donde la persona es el punto de partida de la educación. P.25
- “De ese modo el tipo de educación que debe imperar en la sociedad del nuevo milenio, debe responder a la “formación integral de la persona humana” PEIM (1992), la cual requiere que “la persona desarrolle un conjunto de experiencias, conocimientos, valores, habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y relaciones que tiendan a configurar nuevas formas y modelos de convivencia...”p.25
- “...que los jóvenes aprendan a ser debe aparecer entre los principales objetivos educativos, es decir, que aprendan estimular una búsqueda autónoma de sentido y una inclinación crítica a la opción personal, es decir, una capacidad auténtica de planificar libremente la propia existencia.” P.29

- “Se ha tener en cuenta la formación integral de los jóvenes en diferentes áreas de su vida: consolidar su identidad personal y social y, actuar conforme a valores universales...” p.29
- “El paso de los jóvenes hacia la mayoría de edad, y sus posibilidades de actuación como ciudadanos responsables, puede sustentarse en una educación que reconozca sus necesidades de aprendizaje, afecto y autonomía...” p.30
- “En el pensamiento del padre Champagnat educar es promover el desenvolvimiento integral de la persona, cultivando todas sus dimensiones” p.32

(Del proyecto educativo:)

- “Al llevar adelante la planificación educativa prestamos especial atención a los alumnos más débiles y vulnerables. “Tratamos de crear situaciones de aprendizaje donde todos y cada uno puedan acertar y sentirse seguros personalmente” (MEM 132 en Modelo Educativo del BCLB). Pag.7
- “Favorecer el desarrollo de personas íntegras, académicamente competentes, con habilidades de interacción y compromiso con su entorno...” (Misión BCLB) pag. 1
- “La visión del mundo, del hombre y de la educación de nuestro Bachillerato está centrada en el pensamiento del padre Champagnat. Así, educar es promover el desenvolvimiento integral de la persona, cultivando todas sus dimensiones...” (Proyecto educativo Filosofía del BCLB). Pág. 1

Anexo 13

Socialización del proyecto. Primera etapa de la intervención. Productos y procesos. Mayo de 2015

SOCIALIZACIÓN DEL PROYECTO

El pasado lunes 27 de abril, se llevó a cabo la socialización del diagnóstico del proyecto de innovación del departamento psicopedagógico del Bachillerato.

Esta actividad se llevó a cabo en la sesión semanal de consejo directivo de la institución, que se encuentra conformado por el Director, el coordinador académico, el coordinador de deportes, el coordinador de pastoral, el encargado del departamento psicopedagógico y dos hermanos maristas en formación.

Se llevó a cabo esta socialización, mediante la estrategia de puesta en común. Se pidió un espacio en la sesión para la presentación de los resultados, en los siguientes términos:

Diagnóstico:

Instrumentos utilizados

- Entrevistas
- Discusión en pequeños grupos
- Revisión documental

Resultados del diagnóstico:

- El departamento no tiene claros sus objetivos y metas
- El departamento carece de un proyecto o programa de trabajo actualizado (enfoque-actividades-necesidades-estructura-seguimiento)
- No cuenta con referentes concretos con los lineamientos institucionales
- Debe trabajar de manera colaborativa con otros departamentos
- Debe liderar eficientemente el trabajo de acompañamiento con profesores y alumnos
- El departamento se percibe como esencial pero rebasado en sus funciones

Objetivos de la intervención:

- Elaborar un programa de trabajo (proyecto) para formalizar e innovar el trabajo del DDPP
- Recuperar la experiencia que se tiene e innovar en atención de áreas que no se contemplan
- Satisfacer necesidades actuales de la institución, dando seguimiento a las actividades de manera estratégica
- Alinear el programa de trabajo al proyecto educativo del bachillerato.

Líneas de acción

Recuperación e integración de lineamientos
Creación de manuales, programas y normativas
Procesos de colaboración
Procesos de seguimiento y evaluación
Capacitación de equipos de trabajo

Posteriormente se pidió la retroalimentación de lo expuesto y se reporta lo siguiente:

- Son problemáticas que reconocen coordinadores y director
- Se pide que la propuesta esté para finales de mayo, con el objeto de presentarla a consejo de obras para su autorización
- Se propone hablar de proyecto más que de programa, ya que es una perspectiva más global y abarcativa, porque hay que redefinir el departamento y cuáles son sus actividades estratégicas, enfoque, etc.
- Se debe tomar en cuenta la perspectiva del trabajo colaborativo y la interdependencia entre los departamentos (diagrama de trabajo del dpto).
- La innovación puede ir en la línea del trabajo en comunidades de práctica con los titulares y su capacitación.
- Ante el proyecto inicial del departamento, que es muy disperso, es necesario dar sistematización.
- En comentarios del director pareciera ser muy ambicioso el proyecto, pero puede enfocarse en algunos aspectos en específico, como los procesos de acompañamiento de alumnos y capacitación de titulares.

Anexo no. 14**Índice del proyecto del DDPP (Reporte de trabajo no. 1) RT 1. Junio de 2015.
Insumo para la construcción del proyecto del DDPP**

0. Nombre del proyecto
1. Justificación
2. Finalidad
3. Perfil del puesto
4. Misión
5. Visión
6. Objetivos
7. Metas
8. Valores
9. Estrategia
10. Enfoque
11. Ejes de acción
12. Recomendaciones de uso
13. Planificación estratégica anual-seguimiento-evaluación

Anexo no. 15**Documento preliminar de innovación. Junio de 2015****PROYECTO DE ATENCION PSICOPEDAGOGICA DEL BACHILLERATO
CERVANTES LOMA BONITA****JUSTIFICACIÓN**

El Bachillerato Cervantes Loma Bonita funciona de acuerdo a una estructura organizacional basada en la dirección escolar y cuatro departamentos de apoyo: La coordinación académica, la coordinación de pastoral, la coordinación de actividades culturales y deportivas (ACUDE) y el departamento psicopedagógico. Este último departamento no es aún una coordinación, ha trabajado como apoyo a las demás coordinaciones. Se cuenta con planes de trabajo parciales pero no se tiene un proyecto que ordene y dé referencia a todas sus actividades de acuerdo a fines y objetivos que vayan en la línea del proyecto educativo y del modelo escolar.

Es por eso que ahora se propone el documento del Proyecto de innovación del Departamento Psicopedagógico del Bachillerato, en la línea del trabajo colaborativo y las comunidades de aprendizaje. La finalidad es retomar las actividades que se vienen haciendo y que abonan al desarrollo integral de la comunidad escolar, así como innovar en otras áreas de atención que se requiere trabajar para dar respuesta a las necesidades actuales del BCLB en orden a sus fines educativos y de desarrollo humano.

FINALIDAD

Se pretende innovar el trabajo del departamento psicopedagógico en orden a dar respuesta más eficiente y contenidos más pertinentes para trabajar de manera integral las necesidades actuales de la comunidad del BCLB desde un enfoque centrado en la persona, reestructurando los servicios que presta este departamento, alineándolo al proyecto educativo institucional.

PERFIL DEL PUESTO

Coordina y participa en las distintas actividades que el departamento realiza, conforme a su planeación operativa; de modo que se garantice el cumplimiento de los objetivos y actividades de cada una de las acciones y actividades programadas durante el ciclo escolar.

Atiende de manera profesional a los distintos miembros de la Comunidad Educativa Marista (CEM), para favorecer que se desarrollen procesos de formación y crecimiento personal en los alumnos; de modo que éstos puedan tener un óptimo desempeño personal, social, académico, durante su estancia en el Bachillerato.

MISIÓN

Conformar un departamento capaz de orientar y acompañar profesionalmente a los miembros de la comunidad del BCLB (padres, profesores, alumnos) con el fin de contribuir a su desarrollo integral, facilitando espacios de reflexión desde un enfoque de atención a la persona.

VISIÓN

En 2017 el departamento de atención a la persona se posiciona ante la comunidad del BCLB como una entidad enfocada en las funciones específicas de orientación y acompañamiento personal, delimitando su área de trabajo en colaboración con las coordinaciones, para atender adecuadamente a padres, profesores y alumnos mediante procesos estratégicos de seguimiento.

OBJETIVOS

General: Atender de manera renovada e integradora, mediante procesos concretos y bien estructurados, a los distintos miembros del BCLB. Especialmente a los alumnos, en sus necesidades académicas, emocionales, familiares y vocacionales, de manera que se garantice un proceso de apoyo y orientación que provea elementos para su desarrollo madurativo, a la vez que se orienta la labor docente en el acompañamiento y se asesora a los padres de familia en el mismo proceso.

Específicos:

1. Establecer esquemas de atención para cada uno de las áreas que abarca el departamento.
2. Difundir los servicios y procesos de atención del departamento.
3. Elevar la eficacia en la atención de necesidades de aprendizaje mediante la sistematización y el seguimiento del acompañamiento académico.
4. Brindar un mejor servicio de atención emocional mediante el desarrollo de procesos de intervención por niveles.
5. Proponer la asesoría sistematizada a padres de familia según las necesidades de los alumnos.
6. Realizar un diagnóstico específico en conductas de riesgo para proponer una intervención más enfocada a las necesidades urgentes.
7. Brindar asesoría y capacitación al cuerpo docente para la intervención y canalización de los alumnos.
8. Orientar a los alumnos en el proceso de elección de carrera de manera oportuna y estratégica.
9. Apoyar los procesos de admisión y bajas, delimitando el papel específico del departamento.

ESTRATEGIAS

La estrategia a seguir será el trabajo colaborativo, la estructura dialógica, las comunidades de aprendizaje.

METAS

- Sistematizar las actividades de cada área de atención en diagramas de flujo que aclaren los pasos a seguir en la intervención. (de cada planeación)
- Dar a conocer a la comunidad educativa, los servicios que presta el departamento psicopedagógico
- Atender a todos los alumnos con dificultades de aprendizaje, canalizar al servicio de acompañamiento y/o a la atención individual, proporcionando un seguimiento adecuado a cada uno de los procesos iniciados, desde su incorporación al servicio hasta la entrega de resultados a padres de familia y titular de grupo.
- Brindar un seguimiento organizado del proceso de acompañamiento a alumnos, con el fin de capacitar a los profesores y titulares con el fin de brindar una atención de primer nivel y canalizar a atención especializada por parte del departamento a alumnos con necesidades más complejas para su intervención.

Recomendaciones de uso: Este proyecto se ha desarrollado con el fin de reestructurar las actividades que venía haciendo el departamento psicopedagógico, por lo tanto se pretende continuar con las que la comunidad considere que abonan a los fines principales del proyecto educativo, dando orden a las planeaciones operativas, las cuales son las líneas guía del trabajo de este departamento. Por lo tanto, a partir de este proyecto se actualizarán las actividades más pertinentes a implementar desde la construcción del programa anual de trabajo, el cual abarca a esta nueva planeación operativa.

Fundamentación del enfoque de intervención:

ACTIVIDADES

LINEAMIENTOS DE OPERACIÓN DEL DEPARTAMENTO PSICOPEDAGOGICO

El departamento psicopedagógico del bachillerato Cervantes Loma Bonita se encargará de:

- ❖ Exámenes de admisión (tener el material listo, logística en la aplicación de exámenes, aplicación de exámenes, recopilación de resultados, creación de los grupos, entre otros).
- ❖ Brindar atención a alumnos que sean derivados por los maestros o que se acerquen buscando orientación psicológica.
- ❖ Mantener en comunicación constante a titulares, directivos y maestros.
- ❖ Informar de eventos y problemáticas particulares de alumnos.
- ❖ Escuchar y estar al pendiente de las problemáticas e inquietudes que se les presentan a los maestros y titulares.
- ❖ Coordinar eventos de crecimiento escolar y personal para los alumnos.
- ❖ Orientar a los alumnos de segundo semestre en su elección de área.
- ❖ Realizar test para facilitar la elección de áreas a los alumnos de segundo semestre.

El número de sesiones de Atención Psicopedagógica por alumno dependerá de cada caso particular, sin exceder de 5 sesiones continuas, esto con el objetivo de garantizar la disponibilidad del personal para atender eficientemente al mayor número estudiantes. Los casos que requieran de un número mayor de sesiones serán canalizados para su atención profesional en instituciones de salud.

Anexo 16**Reporte de incidencias no. 1 Trabajo del DDPP (Encargado y auxiliar). Junio de 2015. Revisión teórica para la construcción del proyecto.**

Como parte de la primera línea de acción, la cual tiene que ver con el proceso de creación de manuales y normativas, se procedió a revisar los documentos institucionales que sirven de referencia para la construcción del producto final: el proyecto educativo, el modelo educativo, la descripción de puestos y algunas referencias al diagnóstico. En esta actividad se reporta como insumo un reporte con las ideas principales extraídas de esta revisión documental. (Evidencia: ideas más claras para iniciar la construcción del proyecto)

Se revisó bibliografía acerca de la construcción de proyectos, con el material revisado se elaboró una lista de elementos a considerar para el índice de este proyecto, se revisó con la compañera y se confrontó la información con los documentos de proyectos institucionales con el fin de seguir el mismo esquema. Se dejaron algunos elementos en concreto al hacer el contraste y se reportaron por escrito en una bitácora del gestor. Posteriormente se pidió información a la asesora y se definieron los elementos a tomar en cuenta para esta construcción. (Borrador del índice, material para su elaboración, definición del esquema)

Hace falta reportar en limpio el esquema definitivo del índice que se llevará a cabo en la construcción del proyecto, sin embargo se comenzó a trabajar con los elementos principales, como misión, visión, objetivos, estrategias.

Anexo 17**Reporte de trabajo no. 2. Personal del DDPP. Junio de 2015. Referentes institucionales para la construcción del proyecto.**

Los miembros del departamento psicopedagógico revisaron los documentos y se hizo un extracto de la información más relevante que tuviera relación con las funciones del departamento. Se redactaron las frases y objetivos relacionados, para posteriormente desarrollar los elementos principales del proyecto, iniciando con la misión y la visión, retomando elementos del proyecto y contrastándolos con lo observado en el diagnóstico, logrando redactar estos dos aspectos en el inicio del nuevo proyecto. (Construcción parcial del proyecto misión-visión)

Se volvió a reunir el personal del DDPP con el fin de desarrollar los objetivos. Se han comenzado a desarrollarlos en reunión, el lunes anterior, proponiendo algunas ideas para la conformación de los mismos, derivados de la misión institucional, el proyecto educativo, el diagnóstico y los objetivos de la intervención. Quedaron plasmados en el documento que se comenzó a formar donde estaban la misión y la visión ya conformada en la nueva propuesta del departamento. (Ideas generadoras para los objetivos generales y particulares).

Posteriormente el gestor ha revisado estas primeras ideas referentes a los objetivos con el fin de darles coherencia y construir el objetivo general, que es lo que se ha generado en redacción, susceptible de revisarse con la compañera del departamento, para continuar con la construcción. Este desarrollo queda plasmado en el documento del proyecto en construcción. (Definición del objetivo general).no.

Anexo 18

Reporte de incidencias no. 2 Personal del DDPP y equipo colaborativo. Julio de 2015. Conformación del equipo de colaboración.

Se comenzó a echar andar la línea de la construcción del equipo de colaboración, pidiendo la recomendación del departamento de pastoral, ya que anteriormente el coordinador había trabajado un proceso similar desde la perspectiva del trabajo colaborativo. Este proceso se pretende implementar ahora en el DDPP y se continuará en una línea similar. Se recomendó la conformación del equipo por medio de representantes de los niveles educativos, para lo cual se tomó nota de los nombres de profesores a invitar para este proceso. El siguiente paso será hacer la invitación y convocar a la primera reunión. (Propuesta para el equipo de colaboración)

Se convocó al equipo de colaboración a los siguientes profesores:

Sarah Elyane Lagarda (Coordinadora de inglés y titular de 1°)

Rodrigo De la Torre (Titular de 2°. Psicólogo de formación)

César Arellano (Titular de 2° y psicólogo de formación)

Carolina Plascencia Padilla (Psicóloga auxiliar del DDPP)

Daniel Valencia Torres (Titular de 3°)

Con gusto se ofrecieron a colaborar en este trabajo. Se les informó del proceso a llevar a cabo y se les expuso el avance del borrador del proyecto.

Se vertieron los siguientes comentarios:

“Algunos alumnos no tienen la confianza de acercarse y existe una estigmatización respecto al trabajo emocional, que les impide reconocer la necesidad de ir con un especialista, entonces sería importante además de lo que se ha comentado, que en los primeros días del próximo semestre se tenga una conferencia con ellos para concientizarles de la derivación. Porque ya cuando el titular derive a un profesional, el alumno va a tener temor y no lo va a hacer, porque no sabe que es normal, así

que necesitamos enseñar a padre, profesores y alumnos que la derivación es normal. Cuando existen cosas complejas, el alumno debe saber que tiene que ir con alguien más”

“También sería interesante para los papás venir una vez al mes, en el esquema que proponen de atención para ellos, para que en las reuniones sólo vengan a recoger calificaciones y nada más...”

Anexo 19

Revisión de las principales necesidades expresadas por los titulares en el diagnóstico (Reporte de trabajo no. 3) Junio 2015. Reunión con profesores titulares de grupo.

Se reunió el personal del DDPP para hacer la revisión de las principales necesidades expresadas por los titulares en el grupo de discusión establecido para la recolección de datos del diagnóstico, con el fin de tener bases para la construcción de los objetivos del proyecto y para la realización de las propuestas del plan de capacitación que se plantean en las líneas de intervención.

Según la frecuencia de repetición de los temas, se encontraron las siguientes temáticas:

- Mejorar la atención de los alumnos mediante el acompañamiento
- Necesidad de reestructurar las actividades del departamento
- Brindar mejores elementos de apoyo a los docentes y titulares para la mejor intervención con los alumnos
- Canalizar al DDPP sólo a los casos más complejos, habiendo intervenido el profesor, y el titular de grupo.
- Detectar mejor a alumnos con necesidades de atención
- Conocer mejor lo que hace el DDPP y colaborar con el área

Con esta información se realizó el presente documento con el fin de documentar evidencias de trabajo y avance en la intervención.