

Capítulo 9

El programa lineamientos del servicio de acción tutorial para el bachillerato general desde el ciclo de las políticas públicas

Mateo Dragustinovis Arellano¹⁵

Rosa Delia Cervantes Castro¹⁶

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE26003535>



¹⁵ Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa (CRETAM). <https://orcid.org/0009-0009-0839-8985>. mateodragustinovis_dpe6@cretam.edu.mx

¹⁶ Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT). <https://orcid.org/0000-0001-5214-9366>. rdcervantes@docentes.uat.edu.mx

Introducción

La deserción escolar emerge como una problemática que evidencia la brecha existente entre el discurso que promueve el derecho a la educación y su implementación efectiva. Esto resalta la imperiosa necesidad de reevaluar las políticas educativas nacionales con el fin de asegurar que los estudiantes de 15 a 17 puedan ingresar, mantenerse y graduarse dentro de los plazos establecidos oficialmente para lograr este objetivo (INEE, 2019).

En este sentido y como lo expresa MEJOREDU (2021): “El abandono escolar sigue siendo uno de los principales retos del sistema educativo para garantizar el derecho a la educación” (p. 330). Este fenómeno se conceptualiza como la salida voluntaria o arbitraria de los estudiantes provocada por diversos factores internos y externos que incluyen la complejidad del problema (Ventura y Franco, 2023). La salida prematura de los estudiantes en educación media superior, no solo requiere de buenas intenciones, sino de modelos predictivos que permitan identificar los riesgos de exclusión escolar (Hernández y Montes, 2020).

Existen muchas razones para justificar la necesidad de promover los servicios de apoyo a la comunidad estudiantil; la SEMS (2018) considera dos: en primer lugar, la etapa de desarrollo en que se encuentran los estudiantes; en segundo lugar, los datos preocupantes de fracaso escolar expresados en altas tasas de reprobación y deserción, y una pobre eficiencia terminal (p. 4). En esta perspectiva, Expósito (2016) y Expósito et al. (2020) sugieren que una herramienta fundamental para mejorar este proceso es llevar a cabo acciones coordinadas desde la tutoría y la Acción Tutorial, lo cual puede ser un cambio significativo para facilitar la transformación deseada (citado en Expósito et al. 2023). Por otro lado, Zurita et al. 2020 señalan que los sistemas educativos que se destacan por la calidad y los logros superiores de sus estudiantes son aquellos que cuentan con sistemas de orientación y tutoría más desarrollados.

En relación con lo mencionado previamente y considerando la actual transformación educativa a través de la Nueva Escuela Mexicana, se plan-

tea en el ámbito de la Educación Media Superior el objetivo de formar individuos responsables y comprometidos con el progreso, el desarrollo y la preservación del entorno ambiental. En cumplimiento de la meta de la EMS, en el 2022, la Dirección General del Bachillerato (DGB), a través de la Dirección de Coordinación Académica y en concordancia con las seis "Líneas de Políticas Públicas para la Educación Media Superior", actualizó los documentos normativos vinculados al fortalecimiento académico. Este esfuerzo se traduce en la creación de los "Lineamientos del Servicio de Acción Tutorial para el Bachillerato General", los cuales buscan incidir de manera positiva en los índices de aprobación, deserción escolar y eficiencia terminal.

La Acción Tutorial en el Sistema Educativo Nacional (SEN), debe ser vista como: "el proceso de acompañamiento al estudiantado que refiere a los aspectos estrictamente académicos y cognitivos de la trayectoria escolar, el cual requiere un trabajo colegiado del cuerpo docente que brinde apoyo permanente mediante el desarrollo de estrategias exitosas y contextualizadas" (DGB, 2022).

Durante la última década se han implementado 16 programas, en tres tipos de apoyo: económicos, socioemocionales y académicos. Estos programas incluyen iniciativas como el Programa Nacional de Becas de Excelencia Académica en EMS, Programa Nacional de Becas de Apoyo a Estudiantes en Educación Media Superior, Programa Nacional de Becas para la Retención de Estudiantes en Educación Media Superior, Programa de Atención Educativa a Grupos en Situación Vulnerable, Programa de Becas de Educación Media Superior (PROBEMS), Programa de Becas para la Expansión de la Educación Media Superior, Siguele, Programa de Becas para Acceder, Permanecer y Concluir la Educación Media Superior, Programa Nacional de Becas (PNB), Programa de Inclusión Social (PROSPERA), Programa Construye T, Programa Siguele, caminemos juntos, Movimiento contra el Abandono Escolar, Yo no abandono, Sistema Nacional de Tutorías Académicas, Siguele, Programa de Orientación Vocacional, Siguele, Sistema de Alerta Temprana, Siguele, Programa de Fomento a la Lectura, Siguele (Miranda, 2018), además del programa que está en estudio.

En relación con el ciclo de las políticas públicas, existe consenso al reconocer que consta de diversas etapas, que incluyen la identificación del

problema público, su incorporación en la agenda pública, la elaboración o diseño, la ejecución, la evaluación y el seguimiento o evaluación retrospectiva de las políticas. (Aguilar, 1992; Roth, 2012; Cardozo, 2013; Franco, 2013, citado por Martínez, 2023). En cada una de las fases existen enunciados de políticas que solo pueden llevarse a la práctica mediante acciones, las cuales varían en su grado de detalle; dentro del contexto de las políticas públicas, los planes, programas y proyectos constituyen, respectivamente, elementos fundamentales que guían las actividades gubernamentales (Martínez y Morales, 2021, citado por Martínez, 2023).

En este contexto, la pregunta que guía el desarrollo de la presente investigación es: ¿Cumple la política educativa del Programa Lineamientos del Servicio de Acción Tutorial para el Bachillerato General con el ciclo de las políticas públicas? El propósito de este documento es presentar un análisis de dicho programa, considerando el marco normativo, el de análisis (definición del problema público, la formación de la agenda pública, el diseño o formulación de la política pública, la implementación, la evaluación y matriz de análisis) y, por último, los resultados y conclusiones.

Marco normativo

El marco normativo del cual se deriva el Servicio de Acción Tutorial para el Bachillerato General: Marco jurídico nacional

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos D.O.F. 05-02-1917 y su última reforma publicada en el D.O.F. del 09-02-2012.

- a. Artículo Tercero Constitucional.

2. Ley General de Educación, artículo 8, fracción IV.

3. Ley General de Educación, Diario Oficial de la Federación del 13 de julio de 1993. Reforma publicada en el D.O.F. el 30-09-2019.

4. Decreto por el que se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, publicado en el D.O.F. el 12-07-2019.

5. Acuerdo número 442, por el que se establece la Reforma Integral de la Educación Media Superior en un marco de diversidad, publicado en el D.O.F. 26-09-2008.

6. Acuerdo número 444, por el que se establecen las competencias que constituyen el Marco Curricular Común del Sistema Nacional de Bachillerato, publicado en el D.O.F. el 21-10-2008.

7. Acuerdo número 447, por el que se establecen las competencias docentes para quienes imparten educación media superior en la modalidad escolarizada, publicado en el D.O.F. 29-10-2008.

8. Subsecretaría de Educación Media Superior. La tutoría en el Sistema Nacional de Bachillerato. Autorizado por CONAEDU en marzo de 2009.

9. Dirección General del Bachillerato (DGB) 2022.

Metodología

Se llevó a cabo una investigación de corte nacional con un enfoque cualitativo documental. La búsqueda se realizó en sitios oficiales gubernamentales como la Secretaría de Educación Pública (SEP), la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), el Instituto Nacional para la Evaluación Educativa (INEE), la Cámara de Diputados y la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDU), así como en repositorios electrónicos y bases de datos (SciELO, Google Académico, Redalyc y Dialnet). Se encontraron documentos oficiales, artículos indexados, capítulos de libros y tesis. La indagación se realizó con la finalidad de recolectar información referente al Programa Lineamientos del Servicio de Acción Tutorial para el Bachillerato General y su cumplimiento con las fases del ciclo de las políticas públicas.

Marco de análisis

El derecho a la educación es un derecho universal; se encuentra reconocido no solo por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), sino también en documentos normativos esenciales.¹⁷ A través de la educación, las personas adquieren conocimientos, habilidades y destrezas que les permiten alcanzar una vida plena y contribuir al desarrollo económico, social y cultural de las sociedades. Sin embargo, a pesar de ser un fenómeno sociocultural universal que implica

¹⁷ Art. 26 Declaración Universal de Derechos Humanos, 1948; art. 13 Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, 1948 (R); art. 5 Convención relativa a la lucha contra las discriminaciones en la esfera de la enseñanza, 1960 (R); Recomendación sobre la Educación para la Comprensión, la Cooperación y la Paz Internacionales y la Educación relativa a los Derechos Humanos y las Libertades Fundamentales, 1974.

la transmisión cultural de generación en generación, la educación sigue siendo inaccesible para muchos niños y jóvenes en todo el mundo. La educación se destaca como un acto fundamental de transmitir la cultura, según lo expresado por Abbagnano y Visalberghi (1992), quienes enfatizan que la cultura debe ser aprendida y transmitida de alguna manera. Por otro lado, viendo la educación desde el punto de vista epistemológico profundo, Freire (2004) revela la relación, el diálogo entre profesor y alumno, y no solo eso, sino que se otorga dignidad al aprendiz (Andreola 1984, en Gadotti, 2003, p. 151).

En México, el derecho a la educación está reconocido en el artículo tercero constitucional. Con el propósito de cumplir con esta disposición, en 2012 se llevó a cabo una reforma constitucional en los artículos 3.º y 31 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, estableciendo la obligatoriedad de la Educación Media Superior. Este cambio planteó desafíos para el ciclo 2021-2022, incluyendo la universalidad del acceso, la reducción de los índices de abandono escolar, la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y el aumento de la eficiencia terminal, según lo señalado por el INEE en 2017. Al referirse a la obligatoriedad de la educación, se está haciendo alusión a las responsabilidades del Estado de proporcionar educación de calidad y asegurar la permanencia de los estudiantes en todos los niveles educativos, como preescolar, primaria, secundaria y media superior.

Definición del problema público

Las políticas públicas se describen como “un conjunto de acciones y decisiones realizadas por varios participantes con el propósito de abordar un problema público” (Subirats et al., 2008, citado en Dente y Subirats, 2014, p. 39). En consecuencia, representan el mecanismo a través del cual el Estado busca fomentar un mayor bienestar en la sociedad. No obstante, es esencial considerar el problema desde la perspectiva de ambos actores involucrados: la población objetivo y los diseñadores de la política pública. Como sostiene Aguilar Villanueva (1993, p. 59), “una de las mayores dificultades en la definición y solución de problemas públicos es que la definición construida por el gobierno difiere de la que tienen los afectados e interesados”. Según Parsons (2007, p. 155), es crucial establecer límites

en la definición de un problema, y la manera en que se plantea el proceso es fundamental para la formulación de una política. Por “actores” se entiende aquella entidad que dispone de los medios para decidir y actuar conforme a sus decisiones, cuyas características (denominadas “propiedades emergentes”) son cualitativamente distintas a las de la suma de las decisiones de los individuos que la integran y a la cual se le puede atribuir responsabilidad por los resultados de sus acciones (Sibeon, 1999a, citado en García, 2007, p. 203).

¿Será por lo mencionado anteriormente que en México existen sectores más desfavorecidos para acceder, permanecer y concluir su educación de manera satisfactoria? Los sectores sociales más desfavorecidos son los que enfrentan mayores dificultades para desarrollar una trayectoria educativa adecuada, lo cual se refleja en mayor rezago académico y abandono escolar (Ezcurra, 2011). Si bien es cierto que los gobiernos promueven acciones para favorecer la equidad educativa, al mismo tiempo crean desigualdades, debido a que los recursos económicos, materiales y humanos no son siempre distribuidos de acuerdo con las necesidades y la diversidad de los contextos. La deuda que el gobierno tiene con la EMS es grande; según el INEE (2017d), más del 30 % de los jóvenes no se encontraban estudiando el bachillerato y, de cada 10 que ingresan, solo 7 logran terminar en el tiempo reglamentado. Esto permite ubicarnos en la problemática de abandono escolar en EMS.

La Educación Media Superior (EMS) es el nivel educativo donde se incrementan los indicadores de abandono escolar, rezago estudiantil y la baja eficiencia terminal. Estos fenómenos inciden en la profesionalización y truncan las posibilidades de tener crecimiento y desarrollo personal. De acuerdo con Gómez Morín F, L. y Navarro H., L. (2014), el abandono escolar genera una serie de consecuencias negativas, como son el incremento en la brecha de desigualdad de oportunidades entre las y los jóvenes; la pérdida de oportunidades de empleo bien remunerado, la marginación social, el incremento de la pobreza, el aumento de los índices de desempleo, entre muchos otros elementos que disminuyen el nivel competitivo de la nación.

Un problema urgente por resolver en este nivel educativo es el abandono escolar; visto de otro modo, es la exclusión de muchos jóvenes de la oportunidad de estudiar (SEMS, 2019). Desde hace varias décadas, el abandono escolar ha sido prioridad en las agendas públicas de los gobier-

nos, son muchas las instituciones y organizaciones, tanto públicas como privadas, que han estado colaborando para el desarrollo de directrices, políticas, líneas y programas que garanticen la permanencia de los estudiantes en educación media superior, entre las que se pueden destacar: SEP, SEMS, el INEE, a través de la Unidad de Normativa y Política Educativa y la ANUIES, la UNESCO, la OCDE, entre otra, sin embargo el problema del abandono escolar sigue existiendo, es por ello de la importancia de la implementación de políticas educativas que permitan que los jóvenes accedan a la escuela y permanezcan en ella hasta el final del trayecto obligatorio. He aquí la importancia del Programa Servicio de Acción Tutorial para el Bachillerato General.

La formación de la agenda pública

No todos los problemas que se identifican se reflejan en políticas públicas; para convertirse en tales, deben primero ingresar a la agenda pública, es decir, deben ser temas que se problematizan socialmente. La formación de la agenda se define como el proceso mediante el cual ciertos problemas o cuestiones captan la atención seria y activa del gobierno como posibles asuntos de política pública, según Elder y Cobb (1993, p. 77). Siguiendo el mandato establecido en el artículo tercero constitucional, el Estado tiene la responsabilidad de asegurar la calidad de la educación obligatoria, tanto en el nivel básico como en el medio superior. Esto implica que los materiales educativos, métodos de enseñanza, organización escolar, infraestructura, formación, preparación y competencia de los docentes y directivos deben garantizar el máximo rendimiento académico de los estudiantes. Como se indica en la segunda sección del artículo tercero, la educación debe ser de calidad, orientada hacia la mejora constante y el máximo logro académico de los educandos (DGB, 2022).

En el cumplimiento de esta responsabilidad, la Subsecretaría de Educación Media Superior, encabezada por el Dr. Juan Pablo Arrollo Ortiz en 2018, convocó a una consulta nacional mediante los "Foros Estatales por un Acuerdo Nacional sobre la Educación". Estos foros fueron coordinados por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). Se planificaron un total de 32 foros presenciales, y se recopilaban más de 60 mil propuestas a través de una plata-

forma diseñada para este propósito. Además, la Comisión de Educación de la Cámara de Diputados, bajo la presidencia de Adela Piña Bernal y con la colaboración de los diputados Claudia Báez Ruíz y Francisco Javier Ramírez Navarrete, también participó en la realización del Foro de Consulta sobre Educación Media Superior y Superior. El objetivo de este foro fue recopilar y considerar las propuestas de los representantes sindicales, estableciendo mesas de trabajo para la formulación de propuestas destinadas a mejorar la educación media superior (SEMS, 2019).

A partir de todas las contribuciones recibidas, se generó un documento principal dividido en cinco secciones: 1. Calidad y equidad; 2. Contenidos y actividades para el aprendizaje; 3. Valorización del personal docente y mejora de las condiciones laborales; 4. Gestión escolar; 5. Infraestructura educativa. Este documento fue sometido a análisis por un grupo de 150 personas, entre las cuales se destacan académicos y funcionarios públicos, con el objetivo de presentar propuestas para la formulación de políticas públicas en Educación Media Superior (EMS). Mayoritariamente, las contribuciones se centraron en aspectos pedagógicos de la educación, los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como en la gestión escolar, incluyendo la administración de los planteles, la dirección, las características específicas y el tamaño de los subsistemas, la infraestructura, la coordinación entre autoridades educativas y la interacción con los padres de familia. Un punto relevante que se destaca del análisis del documento base es la necesidad de realizar diagnósticos que aborden la definición concreta de la población destinataria de las políticas públicas, los objetivos, las metas y los indicadores para evaluar los logros y el impacto de dichas políticas (SEMS, 2019).

A partir de este punto, la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) reconsideró el modelo educativo que surgió en 2008 con la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), así como las modificaciones constitucionales posteriores durante el sexenio del expresidente Enrique Peña Nieto. Este enfoque tenía como objetivo principal asegurar la calidad en la educación obligatoria, y en 2017 se reafirmó con la publicación del Nuevo Modelo Educativo. A pesar de la aprobación de leyes secundarias, se reconoce que muchas acciones y ejecuciones de estos proyectos no arrojaron resultados positivos debido a la falta de una estrategia pertinente para su implementación (SEMS, 2019). Con base en todo lo expuesto, se

formula el documento “Líneas de Políticas Públicas para la Educación Media Superior”, que consta de seis ejes temáticos: I. Educación con calidad y equidad, II. Contenidos y actividades para el aprendizaje, III. Dignificación y revalorización del docente, IV. Gobernanza del sistema educativo, V. Infraestructura educativa y VI. Financiamiento y recursos.

En este contexto, entiéndase la política pública como el conjunto de consecutivas iniciativas, decisiones y acciones del régimen político frente a situaciones socialmente problemáticas que buscan la resolución de estas o llevarlas a niveles manejables (Tassara, 2014). Por otro lado, según Pallares (1988), las políticas públicas deben ser consideradas como un proceso de decisiones, referente a un conjunto de acciones que se desarrollan a lo largo de un plazo de tiempo estipulado. Además, están relacionadas con el acceso de las personas a bienes y servicios. Por tanto, una política pública, como lo señalan Almeida y Ortega (2008), traza una acción del Estado, orientada por los objetivos y las metas previamente acordadas, por lo que es susceptible de verificación y evaluación. El fin de una política pública es contribuir al mejoramiento de una sociedad.

En relación con las directrices de políticas públicas para la educación media superior, estas sirvieron como base para integrar el Programa Sectorial de Educación 2020-2024, derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. En el Objetivo prioritario 2, que se centra en “Garantizar el derecho de la población en México a una educación de excelencia, pertinente y relevante en los diferentes tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional”, se establece la estrategia prioritaria 2.4, la cual se enfoca en “Consolidar esquemas de acompañamiento y convivencia escolar orientados a disminuir el abandono escolar y mejorar la eficiencia terminal, favoreciendo la transición entre los tipos, niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional” (DOF, 2020). Para dar cumplimiento a la estrategia 2.4, se proponen 9 líneas de acción, entre las cuales se destacan aquellas que guardan relación con el Programa de Acción Tutorial para el bachillerato general:

2.4.3 Ofrecer acciones de acompañamiento y asesoría para las y los estudiantes de educación media superior mediante un sistema integral de tutorías y desarrollo socioemocional.

2.4.4 Articular programas de asesoría y acompañamiento entre los subsistemas de educación media superior y superior para ofrecer opciones pertinentes e inclusivas que permitan a los jóvenes concluir su trayectoria educativa, participar activamente en la sociedad e incorporarse al mercado laboral.

2.4.5 Implementar programas de tutorías, orientación vocacional y profesional y nivelación académica, y ampliar la flexibilidad entre las modalidades escolarizada, no escolarizada y mixta, para mejorar la eficiencia terminal, la absorción y el rendimiento escolar en la educación media superior y superior.

La política educativa constituye la manera en que el Estado participa en el ámbito educativo, utilizando los recursos humanos, materiales y financieros de las instituciones educativas para proporcionar a los estudiantes entornos sociales mejorados, atención personalizada, seguimiento y detección de problemas tanto académicos como socioemocionales. En este contexto, a través de las políticas educativas, el Estado implementa cursos de acción con el propósito de abordar, resolver o mitigar los problemas educativos prioritarios, tales como la equidad, calidad, igualdad, entre otros, a los cuales se les asignan recursos públicos de naturaleza económica, humana y material. Estos recursos están sujetos a principios de transparencia y rendición de cuentas (INEE, 2015, p. 7).

Diseño o formulación de la Política Pública

Considerando la actual transformación educativa a través de la Nueva Escuela Mexicana, la EMS busca ser inclusiva y pertinente. Con este objetivo, la Dirección de Coordinación Académica, que forma parte de la Dirección General del Bachillerato (DGB), actualizó los documentos normativos relacionados con el fortalecimiento académico. Esto se realizó con el propósito de potenciar la calidad educativa, y se basa en las seis “Líneas de Política Pública para la Educación Media Superior”. Los documentos actualizados incluyeron aspectos como el trabajo colaborativo, la gestión y operación de bibliotecas escolares, la aplicación de horas de fortalecimiento académico, los servicios de apoyo para estudiantes (orientación educativa y acción tutorial), así como las actividades paraescolares (artísticas y culturales, físicas, deportivas y recreativas) (DGB, 2022).

A partir de esta actualización, se generan los Lineamientos del Servicio de Acción Tutorial para el Bachillerato General. Este enfoque tiene

como objetivo disminuir las tasas de abandono escolar, mejorar la eficiencia terminal y apoyar al estudiante en el desarrollo de habilidades para resolver problemas académicos. Los protagonistas fundamentales de este programa son jóvenes de entre 15 y 18 años, y la intención es fortalecer el significado del aprendizaje y la calidad de la enseñanza para estimular el interés de los estudiantes mediante el acompañamiento proporcionado por la figura de tutor o tutora académico(a).

Los propósitos del Programa de Servicio de Acción Tutorial para el Bachillerato General son los siguientes: incrementar el rendimiento académico, brindar apoyo en la solución de dificultades académicas, aplicar estrategias, técnicas y recursos para elevar el rendimiento académico y comunicar situaciones especiales al personal encargado dentro del plantel en áreas que están más allá del ámbito de la tutoría, como problemas emocionales o de aprendizaje.

La base legal que respalda el programa Servicio de Acción Tutorial para el Bachillerato General se encuentra en el artículo tercero de la Constitución, así como en la Ley General de Educación. El artículo 8, fracción IV de esta ley establece que la calidad educativa implica la coherencia entre los objetivos, resultados y procesos del sistema educativo, considerando las dimensiones de eficacia, eficiencia, pertinencia y equidad. Además, el Acuerdo Secretarial número 442, que establece el Sistema Nacional de Bachillerato, hace referencia en su artículo segundo, fracción tercera, a los "Mecanismos de gestión", donde se menciona la creación de espacios de orientación educativa y atención a las necesidades del estudiantado mediante programas de tutoría, adaptados a las características específicas de los estudiantes de bachillerato. Este acuerdo señala que el Servicio de Acción Tutorial debe concebirse como un medio para prevenir la deserción y la reprobación (DGB, 2022).

Implementación

No es necesario establecer nuevas estructuras organizativas o paralelas para la implementación del programa Servicio de Acción Tutorial para el Bachillerato General. Se sugiere utilizar eficientemente al personal y las instalaciones ya existentes en las instituciones. En el caso de las instituciones vinculadas a la Dirección General del Bachillerato, se prevé que el per-

sonal docente con horas de fortalecimiento académico sea el encargado de ofrecer la tutoría. En este contexto, se aconseja definir claramente el perfil del personal docente que participará en el Sistema de Acción Tutorial, especificando sus características particulares y evitando confusiones con el servicio de Orientación Educativa. Para el óptimo funcionamiento de este programa, cada participante en su implementación deberá considerar los siguientes aspectos, como se especifican en la Tabla 9.1:

Tabla 9.1

Aspectos principales que debe atender el tutor o tutora para garantizar un servicio de calidad

Perfil del personal docente con horas de fortalecimiento académico	Conocimientos: Conocer el enfoque del modelo educativo, dominio de los contenidos de su asignatura o disciplina, así como, los lineamientos vigentes del Servicio de Acción Tutorial.
	Actitudes: Comunicación asertiva, trabajo colaborativo, pensamiento reflexivo y crítico, responsabilidad.
	Profesión: Cualquier licenciatura que contribuya a los contenidos de la asignatura propuesta para tutoría.

Fuente: DGB (2022).

Las principales figuras involucradas en la implementación y desarrollo de la acción tutorial son el Responsable del Servicio de Acción Tutorial, el Responsable de Grupo y el Tutor o Tutora Académico(a). El responsable del Servicio de Acción Tutorial es el personal directivo encargado de organizar el Plan de Acción Tutorial, basándose en las Horas de Fortalecimiento Académico del personal docente bajo su supervisión y las necesidades de la comunidad estudiantil. Por otro lado, el responsable de grupo es el docente asignado a un grupo específico, encargado de derivar casos que lo requieran a la tutoría correspondiente. El tutor o tutora académico(a) es un docente con horas de fortalecimiento académico designado para ofrecer apoyo académico en la asignatura que imparte o en el campo disciplinario correspondiente. Cada una de estas figuras tiene la responsabilidad de proporcionar una atención que aborde las necesidades académicas de los estudiantes.

Evaluación

Aunque no hay una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) específica para el programa de Acción Tutorial, se ofrecen recomendaciones para monitorear este servicio. Se sugiere que la labor realizada sea evaluada en distintos momentos del ciclo escolar, con el propósito de valorar los progresos en cuanto al rendimiento de los tutores y tutoras, así como el apoyo brindado a los estudiantes, según lo indicado por la Dirección General del Bachillerato en 2022:

a) Evaluación continua, con el fin de determinar si las acciones planificadas están en sintonía con las necesidades e intereses identificados en los estudiantes.

b) Retroalimentación: implica participar de manera activa en las reuniones de Trabajo Colegiado y con otros tutores, con el objetivo de evaluar si las acciones llevadas a cabo son adecuadas para las necesidades de los grupos y de la comunidad escolar.

c) Los estudiantes brindarán retroalimentación mediante la expresión de sus opiniones sobre el desempeño, labor y compromiso del tutor en relación con la función asignada.

d) Es esencial que el tutor o tutora recopile evidencias del trabajo y progresos de los estudiantes bajo su cuidado mediante una evaluación continua, utilizando diversas herramientas como listas de cotejo y guías de observación.

e) Se sugiere que, como parte de este seguimiento, se redacte una bitácora o diario que documente el trabajo realizado.

Otro aspecto crucial es el monitoreo proporcionado por la DGB, el cual se llevará a cabo mediante los informes de seguimiento y evaluación que cada institución educativa debe presentar. Para el semestre A, se espera que esto ocurra en octubre, y para el B, en marzo de cada año escolar, utilizando dos formularios específicos. El primer formulario recopila información relevante como el nombre del plantel, el número de docentes que imparten tutorías, la matrícula actual, la cantidad de estudiantes que reciben tutoría individual y grupal, las horas totales dedicadas a tutorías y observaciones. En cuanto al segundo, está destinado al responsable del servicio de acción tutorial y solicita detalles administrativos sobre los tuto-

res, como el nombre del plantel, el número de tutores que llevaron a cabo tutorías, los nombres de los tutores, el tipo de contratación, las asignaturas abordadas en las tutorías y el total de horas dedicadas a la tutoría.

Matriz de análisis

En la Tabla 9.2 se presenta la descripción de las categorías, definiciones y observables en cada una de las etapas del ciclo de las políticas públicas.

Tabla 9.2

Descripción de las categorías, definiciones y observables en cada una de las etapas del ciclo de las políticas públicas

Dimensiones	Categorías	Definición	Observables
La formación de la agenda pública	Derecho a la educación	De acuerdo con Fernando Flores Gómez González y Gustavo Carvajal Moreno, el Derecho es el conjunto de normas que imponen deberes y normas; confieren facultades, establecen las bases de convivencia social y su fin es dotar a todos los miembros de la sociedad de seguridad, certeza, igualdad, libertad y justicia (Flores y Carvajal, 1986). La educación es un fenómeno sociocultural de carácter universal, que implica en sí un acto de transmisión cultural de viejas a nuevas generaciones. Se acentúa “el carácter más general y fundamental de una cultura: que debe ser aprendida; o sea, transmitida en alguna forma” (Abbagnano y Visalberghi, 1992).	Se menciona el artículo tercero constitucional.

Dimensiones	Categorías	Definición	Observables
La formación de la agenda pública	Obligatoriedad de la EMS	La educación obligatoria es la escolaridad exigida por ley; la edad hasta la cual los/las niños/as están legalmente obligados a asistir a la escuela (INEE, 2019).	Se menciona el artículo 3.º y 31 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, para establecer como obligatoria la educación media superior.
	Antecedentes	Antecedente es un término que proviene de un vocablo latino y sirve para referirse a aquello que antecede (que aparece delante de otra cosa en tiempo, orden o lugar) (Pérez y Gardey, 2021).	Se hace mención de los índices de abandono escolar y eficiencia terminal en educación media superior y nacional.

Dimensiones	Categorías	Definición	Observables
La formación de la agenda pública	Actores	Un actor es aquella entidad que dispone de los medios para decidir y actuar conforme a sus decisiones, cuyas características (denominadas “propiedades emergentes”) son cualitativamente distintas a las de la suma de las decisiones de los individuos que la integran y a la cual se le puede atribuir responsabilidad por los resultados de sus acciones (Sibeon 1999a, citado en García, 2007). Se mencionan los actores que participan para la formación de la agenda, como: SEMS, ANUIS, Cámara de Diputados, Cámara de Senadores, académicos, servidores públicos, diferentes subsistemas de EM, DGB, Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, Programa Sectorial de Educación 2020-2024.	

Dimensiones	Categorías	Definición	Observables
Definición del problema público	Problema público	“Un problema debe ser definido dentro de ciertos límites; la forma en que se plantea el proceso es crucial para la formulación de una política” (Parsons, 2007).	Se hace mención de los índices de abandono escolar en EMS, así como la baja eficiencia terminal.
	Actores	Un actor es aquella entidad que dispone de los medios para decidir y actuar conforme a sus decisiones, cuyas características (denominadas “propiedades emergentes”) son cualitativamente distintas a las de la suma de las decisiones de los individuos que la integran y a la cual se le puede atribuir responsabilidad por los resultados de sus acciones (Sibeon 1999, citado en García, 2007).	Se mencionan los organismos participantes como: INEE, SEP, SEMS, ANUIES, UNESCO y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).
Diseño o formulación de la Política Pública	Objetivos	Los objetivos son aquellas metas específicas que se deben alcanzar para poder responder a una pregunta de investigación y que orientan el desarrollo de la investigación (Briones, 2003).	Se mencionan los tres principales objetivos que se pretende lograr con la implementación del programa.

Dimensiones	Categorías	Definición	Observables
Diseño o formulación de la política pública.	Actores.	Un actor es aquella entidad que dispone de los medios para decidir y actuar conforme a sus decisiones, cuyas características (denominadas “propiedades emergentes”) son cualitativamente distintas a las de la suma de las decisiones de los individuos que la integran y a la cual se le puede atribuir responsabilidad por los resultados de sus acciones (Sibeon, 1999, citado en García, 2007).	Jóvenes entre 15 y 18 años inscritos en Educación Media Superior, de la modalidad Bachillerato General.
	Marco normativo	Un marco normativo es el conjunto de leyes, normas, decretos, reglamentos, etc., de carácter obligatorio o indicativo que rigen en un país.	Se hace mención del artículo 3.º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Educación, artículo 8, fracción I, y el Acuerdo 442.

Dimensiones	Categorías	Definición	Observables
Implementación.	Actores.	Un actor es aquella entidad que dispone de los medios para decidir y actuar conforme a sus decisiones, cuyas características (denominadas “propiedades emergentes”) son cualitativamente distintas a las de la suma de las decisiones de los individuos que la integran y a la cual se le puede atribuir responsabilidad por los resultados de sus acciones (Sibeon, 1999, citado en García, 2007).	Directivos, departamento de psicopedagogía y docentes con horas de fortalecimiento académico.
Evaluación.	Seguimiento y evaluación.	El seguimiento y la evaluación se refieren a actividades desarrolladas específicamente para entender cómo se ha aplicado una intervención o programa y qué ha conseguido (ONU, Mujeres. Consulta, s. f.).	Evaluaciones, retroalimentación, evidencias del trabajo del tutor, reportes de seguimiento y evaluación con información relevante sobre cantidad de estudiantes que reciben tutoría tanto individual como grupal, y cantidad de docentes que las imparten.

Dimensiones	Categorías	Definición	Observables
Evaluación.	Actores.	Un actor es aquella entidad que dispone de los medios para decidir y actuar conforme a sus decisiones, cuyas características (denominadas “propiedades emergentes”) son cualitativamente distintas a las de la suma de las decisiones de los individuos que la integran y a la cual se le puede atribuir responsabilidad por los resultados de sus acciones (Sibeon, 1999, citado en García, 2007).	Se mencionan los actores involucrados en brindar información pertinente, como directivos, maestros, encargados del programa de la acción tutorial y la DGB.

Fuente: Elaboración propia con base en ONU y CEPAL (2012).

Resultados

A lo largo de este documento, se ha llevado a cabo un análisis de la política educativa de los lineamientos del Servicio de Acción Tutorial para el Bachillerato General, considerando el ciclo de las políticas públicas y examinando cómo se abordaron los diversos elementos en cada etapa, teniendo como guía la pregunta planteada en un inicio.

Se reconoce el derecho universal a la educación en documentos normativos fundamentales como el Art. 26 de la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948. Aunque no se menciona explícitamente en el documento analizado, se retoma en los artículos 3.º y 31 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos para establecer la obligatoriedad de la Educación Media Superior (EMS). Esto plantea desafíos como la universalidad del acceso, la reducción de los índices de abandono escolar, la mejora de los aprendizajes y el aumento de la eficiencia terminal para el ciclo 2021-2022, según el INEE (2017a).

La obligatoriedad de la educación se asocia con las responsabilidades del Estado de proporcionar educación de calidad y garantizar la permanencia de los estudiantes en todos los niveles educativos. El abandono escolar y la baja eficiencia terminal se convierten en problemas públicos, asumiendo el Estado la responsabilidad de implementar programas para garantizar la permanencia de los estudiantes en la EMS, con la participación de múltiples actores, incluyendo a la SEP, SEMS, ANUIES, DGB y la Cámara de Diputados.

En relación con la definición del problema público, el abandono escolar se establece como un problema urgente a resolver en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 y el Programa Sectorial de Educación 2020-2024. A pesar de las estrategias prioritarias para disminuir el abandono escolar y la participación de varios actores institucionales, el problema persiste en la EMS.

El gobierno ha mostrado esfuerzos en resolver el problema del abandono escolar en la EMS, como se refleja en los objetivos definidos en los lineamientos del servicio de acción tutorial para el bachillerato general. Este programa, normado legalmente por el artículo tercero constitucional, el artículo 8.º de la Ley General de Educación y el acuerdo 442, busca brindar asesorías académicas a jóvenes de 15 a 18 años inscritos en la EMS con problemas académicos.

La implementación del programa no requiere la creación de nuevas estructuras organizativas. En el caso de instituciones dependientes de la Dirección General del Bachillerato, la tutoría será realizada por el personal docente con horas de fortalecimiento académico, que debe cumplir con un perfil acorde a la asignatura a impartir. Las funciones de las figuras fundamentales, como el responsable del servicio de acción tutorial, el responsable de grupo y el tutor o tutora académico(a), están claramente definidas.

En este orden de ideas, la evaluación de las políticas públicas, en un sentido más amplio, debe ser entendida como un sistema articulado, que involucra un proceso inmanente de rendición de cuentas que, en combinación con prácticas de transparencia proactiva bajo el estándar de datos abiertos, vigoriza la gobernabilidad democrática y, al mismo tiempo, la confianza pública de los ciudadanos, en escenarios sociales cada vez más complejos de gobernar, para lo cual, incorporar la tecnología como factor

importante, podría significar avances en la generación de valor público (FinoL, 2017; Valle-Cruz, 2019, citado en Finol, 2023).

En cuanto a la evaluación, aunque no hay una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) específica, se ofrecen recomendaciones para el seguimiento del servicio. Se sugiere analizar el trabajo realizado en diferentes momentos del ciclo escolar para evaluar el desempeño de los tutores y el apoyo a los estudiantes, según lo establecido por la DGB en 2022. Además, se requieren informes de seguimiento y evaluación enviados en marzo y octubre como parte del monitoreo proporcionado por la DGB. En este contexto, es relevante el establecimiento de mecanismos de evaluación y monitoreo que permitan recabar información significativa para determinar la efectividad de las políticas implementadas. Tal como lo señalan Alkin y King (2017), las evaluaciones proporcionan información imparcial sobre cómo se están llevando a cabo las políticas, lo cual resulta fundamental para los responsables políticos encargados de diseñar e implementarlas. Además de hacer seguimiento, facilitan la rendición de cuentas de la administración y de los actores participantes, aportando evidencias prácticas sobre la efectividad de los resultados alcanzados.

Conclusiones

Tomando como referente la información presentada en el apartado de resultados, se puede afirmar que se cumple todo el ciclo de las Políticas Públicas del Programa Lineamientos de Servicio de Acción Tutorial para el Bachillerato General, pasando por la definición del problema, la formulación de la agenda, el diseño y la implementación (Martínez, 2023); sin embargo, como se ha venido mencionando, no se ha podido erradicar el abandono escolar; la deserción es y seguirá siendo un tema importante en las agendas de los gobiernos. Inicialmente, se identifica el abandono escolar como una situación urgente por resolver, lo que sugiere la fase de identificación del problema. A continuación, se lleva a cabo un proceso para incluir esta cuestión en la agenda pública como una prioridad en la educación, estableciéndose estrategias, directrices y líneas de acción en el Programa Sectorial de Educación 2020-2024, derivado del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, lo que representa la etapa de posicionamiento en la agenda.

Posteriormente, se formulan los lineamientos del servicio, diseñados para brindar tutoría académica a los estudiantes, buscando incidir de manera positiva en los índices de aprobación, deserción escolar y eficiencia terminal; lo que corresponde a la fase de formulación. Luego, se procede con la implementación de estos lineamientos en las instituciones educativas, a través de tres actores principales: tutor escolar, grupal y académico, con horas de fortalecimiento (DGB, 2022).

El análisis realizado ha brindado una perspectiva diferente sobre la implementación del Servicio de Acción Tutorial para el Bachillerato General, considerando el ciclo de las políticas públicas y la participación de los actores en niveles estratégicos, tácticos y operativos. Es especialmente crucial examinar detenidamente la participación a nivel operativo para evaluar la efectividad de la implementación en las instituciones dependientes de la Dirección General del Bachillerato. La fase de evaluación revela la ausencia de mecanismos para dar seguimiento y evaluar este programa, lo que dificulta determinar su impacto. Los resultados finales sobre los índices de abandono y eficiencia terminal se obtienen a través de informes emitidos por instituciones como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Secretaría de Educación Pública en sus documentos “Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional” de cada ciclo escolar, pero sin un análisis sobre la efectividad de las políticas educativas implementadas.

Referencias

- Abbagnano, N., y Visalberghi, A. (1992). *Historia de la pedagogía*. Fondo de Cultura Económica.
- Aguilar Villanueva, L. F. (1992). *Estudio Introductorio en la hechura de las políticas*. Editorial Porrúa.
- Aguilar Villanueva, L. F. (1993). *Estudio Introductorio en la implementación de las políticas*. Editorial Porrúa.
- Alkin, M. C., y King, J. A. (2016). The historical development of evaluation use. *American Journal of Evaluation*, 37(4), 568-579. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1098214016665164>
- Almeida Filho, N., y Ortega, J. (2008). *Políticas de Seguridad Alimentaria Recientes en América Latina*.
- Andreola, B. A. (1984). Contribuição da pedagogia de Paulo para o diálogo intercultural. *Educação e Realidade*, 9(2), 39-56.
- Briones, G. (2003). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. Trillas.
- Cardozo Brum, M. (2013). Políticas públicas: los debates de su análisis y evaluación. *Andamios*, 10(21), 39-59.
- Dente, B., y Subirats, J. (2014). *Decisiones públicas*. Ariel.
- DGB. (2022). *Dirección General del Bachillerato. Lineamientos del Servicio de Acción Tutorial para Bachillerato General*. <https://dgb.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2021/10/Lineamientos-del-Servicio-de-Accion-Tutorial.pdf>
- DOF. (2012). *Decreto por el que se declara reformado el párrafo primero; el inciso c) de la fracción II y la fracción V del artículo 3o., y la fracción I del artículo 31 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/dof/CPEUM_ref_201_09feb12.pdf
- DOF. (2020). *Programa Sectorial de Educación 2020-2024*. <https://www.planeacion.sep.gob.mx/medianoplazo.aspx#:~:text=El%20PSE%202020%2D2024%20define,12%20par%C3%A1metros%20para%20su%20seguimiento>.
- Elder, C., y Cobb, R. (1993). Formación de la agenda. El caso de la política de los ancianos. En Aguilar Villanueva, L. F. (Ed.), *Problemas públicos y agenda de gobierno*. Porrúa.

- Expósito López, J. (2016). El profesor como orientador. En S. Nieto Martín (Ed). En *Competencias del profesional docente* (pp. 93-19). Dykinson.
- Expósito López, J., Chacón-Cuberos, R., Parra-González, M. E., Agüaded-Ramírez, E. M., y Conde Lacárcel, A. (2020). Tutorial action and emotional development of students as elements of improved development and preventing problems related with coexistence and social aspects. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(2), 615-627.
- Expósito López, J., Chacón-Cuberos, R., Zahra-Rakdani, F., y Serrano-García, J. (2023). Actitudes y componentes de la tutoría y acción tutorial y su influencia en la mejora del desempeño académico. *RELIEVE-Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 29(1).
- Ezcurra, A. (2011). *Igualdad en educación superior: un desafío mundial*. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Finol Romero, L. (2017). Evaluación de políticas públicas como herramienta de gobernabilidad democrática en Venezuela. *Estado, gobierno, gestión pública: Revista Chilena de Administración Pública*(29), 45-81.
- Finol Romero, L. F. (2023). Evaluación de políticas públicas: Experiencias comparadas en América Latina y Europa. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*(100), 234-263.
- Flores Gómez González, F., y Carvajal Moreno, G. (1986). *Nociones de Derecho Positivo Mexicano*. Editorial Porrúa, Vigésima quinta Edición. p. 50.
- Franco Corzo, J. (2013). *Diseño de políticas públicas*. Polaris.
- Freire, P. (2004). *Pedagogía de la autonomía. Saberes necesarios para la práctica educativa*. Siglo Veintiuno editores.
- Gadotti, M. (2003). *Historia de las ideas pedagógicas*. Siglo XXI Editores. https://books.google.cl/books?id=5xRyyoX_FUoC&lpq=PR17&dq=-moacir+gadotti+historia+de+las+ideas+pedagogicas&hl=es&pg=-PP1&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- García Sánchez, E. (2007). El concepto de actor. Reflexiones y propuestas para la ciencia política. *Andamios*, 3(6), 199-216.
- Gómez Morín, F. L., y Navarro, H. L. (2014). “Política de formación docente en el nivel Medio Superior. La experiencia de México”, en *Memoria del II Coloquio Internacional sobre abandono escolar en Educación Media Superior* (en prensa). FUNDEP/RIMEPES.

- Hernández-Jáquez, L. F., y Montes-Ramos, F. V. (2020). Modelo predictivo del riesgo de abandono escolar en educación media superior en México. *CienciaUAT*, 15(1), 75-85. Epub 22 de diciembre de 2020. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i1.1349>
- INEE. (2017a). *Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Directrices para mejorar la permanencia en la educación media superior*. <https://historico.mejoredu.gob.mx/directrices-para-mejorar/documentos-ejecutivos-politica-educativa/#:~:text=Unidad%20de%20Normativa%20y%20Pol%C3%ADtica%20Educativa&text=Son%20documentos%20estrat%C3%A9gicos%2C%20breves%20y,pol%C3%ADtica%20p%C3%BAblica%20v>
- INEE. (2019). *La educación obligatoria en México. Informe 2019*. INEE. Page 7. Siglas y acrónimos.
- Martínez, A. (2023). El ciclo de las políticas públicas y sus instrumentos. La observación como herramienta metodológica trasversal. *Revista Gestión e Secretariado*, 14(6).
- Martínez, A., y Morales, G. M. (2021). Adecuaciones de políticas sociales transexenales para armonizar con la 4t: el caso del programa de coinversión social. Sosa, JM, Hernández, M. R, Dávila, JM (coords). *Las políticas y los programas públicos en el marco del gobierno de la 4T en México. Continuidad o Transformación*.
- Mejoredu. (2021). *Indicadores nacionales de la mejora continua de la educación en México 2020*.
- ONU. (s.f.). *ONU Mujeres*. Consultado el 03 de septiembre de 2023: <https://www.endvawnow.org/es/articles/1898-seguimiento-y-evaluacin-.html>
- ONU, y CEPAL. (2012). *Matriz de análisis para la identificación de políticas justas de igualdad de género*.
- Pallares, F. (1988). Las políticas públicas: El sistema político en acción. *Revista de Estudios Políticos* No. 62, 141.
- Parsons, W. (2007). *Políticas públicas: Una introducción a la teoría y práctica del análisis de las políticas públicas*. Flacso.
- Pérez Porto, J., y Gardey, A. (12 de octubre de 2021). *Antecedente - Qué es, en el derecho, en la lógica y en la gramática*. Definicion.de. <https://definicion.de/antecedente/>

- Romerol, L. F. (2023). Evaluación de políticas públicas: Experiencias comparadas en América Latina y Europa. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*(100), 234-263.
- Roth, A. (2012). *Políticas públicas, formulación, implementación y evaluación*. Ediciones Aurora, pp. 17-55.
- SEMS. (2018). *Metodología para el desarrollo de la acción tutorial en el bachillerato general*. https://www.colomos.ceti.mx/documentos/tutorias/Metodologia_Accion_Tutorial.pdf
- SEMS. (2019). *Líneas de Políticas Públicas para la Educación Media Superior*. https://cbgobmx.cbachilleres.edu.mx/blog-notas/lineas_poli_publici.pdf
- Sibeon, R. (1999a). Agency, Structure and Social Chance as Cross-disciplinary Concepts in Politics. *Political Science Association / Blackwell*, 19(3), 139-144.
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., y Varone, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. 1a ed. Ariel ciencia política.
- Tassara, C. (2014). Políticas públicas, cohesión social y desarrollo local: La experiencia europea y los aportes de la cooperación euro-latinoamericana. *Revista Perfil de Coyuntura Económica*. On-line versión ISS 1657-4214. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-42142014000100002
- Valle-Cruz, D. (2019). Valor público de los servicios de gobierno electrónico a través de tecnologías emergentes. *Revista Internacional de Gestión del Sector Público*, 32(5), 530-545.
- Ventura, R. G., y Franco, A. M. (2023). Abandono escolar en la educación media superior de México. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 14.
- Zurita-Ortega, F., Olmedo-Moreno, E. M., Chacón-Cuberos, R., Exposito Lopez, J., y Martínez-Martínez, A. (2020). Relationship between leadership and emotional intelligence in teachers in universities and other educational centres: A structural equation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 293.

