



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY.**

**Universidad Virtual
Escuela de Graduados en Educación**

**Aprendizaje organizacional y adaptabilidad de la
currícula de últimos semestres en la Preparatoria
Allende de Cd. Juárez**

TESIS
Que para obtener el grado de
Maestro en Administración de Instituciones Educativas

Presenta
Aldo Isaac Betanzos Coronado

Asesora:
Mtra. Hortensia Jiménez Díaz

Agradecimientos

Debo agradecer y reconocer el esfuerzo de todas aquellas personas y amigos que me apoyaron en todo momento para que este trabajo finalizara exitosamente. También a la Mtra. Hortensia Jiménez Díaz, cuya guía fue excepcional y al Mtro. Hugo Arias Flores, por haberme proporcionado libre acceso a la información de la preparatoria, y por sus consejos y sugerencias oportunas.

Gracias también a todos los compañeros que me brindaron la oportunidad de dialogar y conocer sus puntos de vista sobre diferentes temas, a los directivos y a mis alumnos, quienes han marcado una época en mi vida, quizá la más humana y noble.

Espero que este trabajo pueda originar resultados benéficos, no sólo para la preparatoria de donde se originó este ejercicio, sino que también sea útil para otras instituciones que busquen lograr objetivos similares. El compartir esta experiencia puede ser una semilla que germine para beneficio de otras instituciones educativas en México.

En especial deseo dar las gracias a las familias Guerrero y Sánchez, que me tendieron la mano y creyeron en mí y en la aventura que emprendí hace ya tres años; a mis padres por haberme dado la vida y poder disfrutar de toda esta experiencia incomparable, por sembrar en mí el deseo de superarme cada día y de hacer hasta lo imposible para que los proyectos se realicen.

Mamá, sabes bien que este logro no se hubiera dado sin tu apoyo y consejos sabios, que hasta este momento y por siempre, prevalecerán en mí y que me dan el deseo y empuje para emprender nuevos y ambiciosos proyectos.

Resumen

El presente trabajo de investigación muestra un panorama de cambios que la Preparatoria Allende de Cd. Juárez llevó a cabo como respuesta para enfrentar la problemática que se presentó en relación con las puntuaciones de las evaluaciones de egreso que la Universidad Autónoma de Cd. Juárez (UACJ), a la cual está incorporada, determina como obligatorias para alumnos que se encuentran en últimos semestres de bachillerato para medir conocimientos y habilidades intelectuales. También tiene como propósito evidenciar que la adaptabilidad a la que debe ser sujeta la práctica educativa es vital para que toda institución educativa responda al compromiso que tiene con otras instituciones y con la sociedad. El marco teórico respalda los elementos usados por la preparatoria para poder mejorar los resultados obtenidos por sus alumnos en el examen de egreso, tales como métodos de enseñanza, material tecnológico y trabajo en equipo; el contexto de la investigación describe exigencias que las preparatorias incorporadas a la UACJ deben cubrir para que sus alumnos estén calificados como estudiantes que cuentan con habilidades y conocimientos acordes a un nivel universitario. La metodología presenta los instrumentos utilizados en la investigación para poder compilar información que ofreciera un retrato de la situación que vive la institución desde el punto de vista de estudiantes, directivos, docentes, coordinadores y personal administrativo. Los hallazgos encontrados reflejan diferentes puntos de vista de la práctica educativa llevada a cabo por la institución así como el lugar y el espacio en donde se desarrolla. El marco contextual reafirma el dinamismo de la actualidad, cambiante y heterogénea. Por último, las conclusiones y recomendaciones se basan en lo analizado, observado e investigado y proporcionan cursos de acción alternativos que la preparatoria debe seguir para poder afrontar el reto de ser una institución educativa que cumple con la responsabilidad social de formar personas con capacidad de criterio, creatividad y razonamiento que se exige a todo joven en la era global.

Índice

Hoja electrónica de firmas	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Capítulo 1: Presentación de la temática de estudio	1
Planteamiento del tema central de la tesis	3
Pregunta de investigación	3
Capítulo 2: Marco teórico.....	6
Las cinco disciplinas y el cambio educativo	7
El dominio personal	8
Modelos mentales	9
Visión compartida	9
Aprendizaje en equipo	10
Pensamiento sistémico	10
El establecimiento de objetivos en la planeación estratégica ...	10
La psicología educativa en el proceso de cambio	11
La administración de los recursos humanos para el cambio educativo	13
Organizar equipos de trabajo	14
Fortalecimiento de relaciones de trabajo	14
Compromiso del personal para con el proyecto de mejora	14
Capítulo 3: Descripción del contexto.....	16
Características distintivas de la situación central del estudio de caso	16
Situación actual	16
Antecedentes	17
Modelo de aprendizaje usado	17
División de áreas de estudio y tiempo designado a las mismas	17
Triangulación	18
Capítulo 4: Metodología	20
Instrumentos utilizados	21
Encuesta dirigida a alumnos	21
Entrevista con personal de la institución	22
Listas de verificación	22
Datos estadísticos	22
Documentación	23
Capítulo 5: Presentación de resultados	24
Identificación de personal clave	24
Dimensión educativa (entrevista a directivo)	24
Dimensión educativa (entrevista a docente)	26
Resultados de listas de verificación	27
Acerca de las normas, políticas y reglamentos académicos	27
Acerca de los alumnos	27

Acerca de los planes y programas de estudio	28
Datos estadísticos de puntuaciones en exámenes de egreso	28
Documentos de la institución correspondientes a la planeación de los Cursos de Repaso	30
Puntos adicionales tomados en cuenta para el cambio en la currícula	30
Tabulación de respuestas a encuestas dirigidas a alumnos	31
Entrevista con personal clave de la UACJ	33
Capítulo 6: Análisis de resultados	35
Datos estadísticos de puntuaciones en exámenes de egreso	35
Dimensión educativa	36
Contexto académico de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez	37
Acerca de las normas, políticas y reglamentos académicos	37
Acerca de los alumnos	38
Acerca de los planes y programas de estudio	39
Documentos de la institución correspondientes a la planeación de los Cursos de Repaso	40
Resultados de encuestas	41
Entrevista con personal de la UACJ	43
Capítulo 7: Conclusiones y recomendaciones	44
Contexto en el que se desarrolla la práctica educativa	44
Utilización de la indagación en la práctica educativa	45
La práctica educativa y la investigación – acción	46
La práctica educativa y el estudio de casos	46
Calidad de la educación y calidad docente	47
Estrategias para la innovación de las prácticas educativas	47
Apéndices: Instrumentos aplicados.....	50
Apéndice A:	50
Apéndice B:	52
Apéndice C:	53
Apéndice D:	54
Apéndice D1	55
Apéndice D2	56
Apéndice D3	57
Apéndice E	58
Referencias.....	59
Currículum Vitae.....	61

Capítulo 1

Presentación de la Temática de Estudio

La administración educativa proporciona, a toda organización de enseñanza, oportunidades de llevar a cabo una adecuada ejecución de líneas de acción acordes a las necesidades del ambiente en el que se desarrolla la práctica educativa, respaldada a su vez, por elementos que la misma institución debe evaluar para saber si es apta para asumir la responsabilidad social que le concierne y para saber si su desempeño diario es el idóneo para poder enfrentar eficientemente su labor ante la comunidad. La administración educativa debe esforzarse de forma constante por satisfacer las necesidades y las expectativas sociales; la evaluación del sistema educativo se debe orientar hacia la permanente adecuación del mismo a las demandas sociales, tanto desde el punto de vista cuantitativo como del cualitativo.

Tal adecuación es la que origina los cambios que son exigidos a la institución educativa por el ambiente externo y a los que debe responder efectivamente para poder funcionar de la mejor forma posible; estas modificaciones, con los instrumentos adecuados, pueden anticipar acontecimientos globales por venir en beneficio del público más importante de todo sistema educativo: el alumnado.

El cambio y la innovación educativa deben asegurar a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equiparles para la vida adulta en el contexto en el que ellos deseen o requieran desenvolverse.

El diseño de estrategias, por parte de los directivos y apoyados por los docentes de cualquier institución educativa, son instrumentos para modificar, rectificar o activar aspectos que atiendan, de forma eficiente, a las necesidades que se presentan en sus contextos, tanto internos como externos.

Lo anterior garantiza que los objetivos organizacionales se lleven a cabo; sin embargo, los cambios que se lleguen a originar, con base en las estrategias estipuladas, pueden hacer

que surjan resistencias, las cuales deben ser contrarrestadas por la capacidad que tenga la institución educativa para aprender de la misma experiencia que se genera en cada salón de clases que la conforma.

El docente, viendo su actuar desde otro punto de vista, deja de ser percibido, por la generalidad del público y por él mismo, como un elemento pasivo encargado de comunicar conocimientos, reflejando así un actuar que bien podría asemejarse al proceso manufacturero de una empresa maquiladora que busca un producto homogéneo y estándar, para dar lugar a un facilitador real del cambio que también es un investigador de tiempo completo, además de que sabe detectar necesidades en sus alumnos, los cuales se desenvuelven en un ambiente heterogéneo y en constante cambio.

El tema presentado en este escrito refleja la forma en la que una institución educativa, en este caso la Preparatoria Allende de Cd. Juárez, reaccionó ante una exigencia que hace la universidad a la que está incorporada para elevar los promedios de los alumnos que egresan de la misma.

La reacción mencionada involucró a todos los elementos de la institución y requirió un cambio de la currícula en los últimos semestres para modificar los resultados que se estaban obteniendo.

La importancia de este caso de estudio radica en el proceso por medio del cual tanto el personal directivo como el docente de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez, toman la decisión de hacer modificaciones radicales, a costa de eliminar materias de la currícula habitual, para dar entrada a Cursos de Repaso dirigidos a los alumnos de semestres finales. Los elementos complementarios como modelos de enseñanza, material empleado, etc. son también aspectos que fue importante investigar para dar, en conjunto, un panorama completo de cómo se cumplieron los objetivos establecidos y cuáles son las líneas de acción que la institución debe mantener y modificar para poder responder a las necesidades de los estudiantes.

En la Preparatoria Allende de Cd. Juárez se implementó, desde hace dieciocho meses, un sistema que consiste en que a todos los alumnos que están en los últimos semestres del nivel bachillerato se les imparte un curso de repaso que abarca las cuatro áreas que están contenidas en las evaluaciones de egreso y de ingreso que genera el CENEVAL (Centro Nacional de Evaluación) con apoyo de las universidades. Dichas áreas son:

- Razonamiento matemático.
- Razonamiento verbal.
- Mundo contemporáneo.
- Ciencias naturales.

Con lo anterior se pretende que los alumnos desarrollen habilidades y logren un buen promedio tanto en su examen de egreso como en el de admisión a la universidad. Cabe mencionar que la primera evaluación es de carácter obligatorio para todos los alumnos que cursan el bachillerato en instituciones incorporadas a la UACJ.

Como se puede ver, este caso de estudio se circunscribe a la administración de procesos de cambio o de innovación educativa en la etapa final de proceso de estabilización e institucionalización.

Para llevarlo a cabo, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué tendencia han tenido los resultados obtenidos por los alumnos de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez en los exámenes de egreso que han presentado a partir de la implantación y desarrollo de los Cursos de Repaso que se llevan a cabo desde hace un año?

Se propuso, en primera instancia, conocer los elementos que fueron tomados en cuenta por la dirección y subdirección para que el curso y la metodología del repaso se hayan incluido en la currícula, como tales, en los grupos de sexto (turno matutino) y cuarto (turno vespertino) semestres con los que cuenta la institución.

Se requirió saber cómo han funcionado estos cursos a partir de que comenzaron a impartirse, desde su planeación hasta su ejecución y también si los resultados han sido los que

la directiva esperaba, esto es, un resultado superior a 800 puntos en la evaluación general del centro de estudio y una mejora en el lugar que la preparatoria ocupa con respecto a las demás instituciones incorporadas a la universidad. También se propuso conocer qué aspectos han fallado en la institución para que los estudiantes requieran, en los últimos semestres, un repaso general cuando la idea de los exámenes de egreso es medir, precisamente, los conocimientos que tienen los alumnos de las preparatorias incorporadas a la UACJ al egresar de ellas.

Este proyecto se organiza en siete capítulos en los que se describe, se recopila, se interpreta, se concluye y se recomiendan aspectos detectados en el proceso de mejora realizado por la institución.

En el capítulo dos se expone el marco teórico, describiendo el contexto externo que exige reglas específicas a cumplir por todas las preparatorias incorporadas a la UACJ y los aspectos que la Preparatoria Allende de Cd. Juárez ha tenido que reconstruir para dar respuestas adecuadas a dichas exigencias. Además se presenta el tema motivo de estudio que se centra en la evaluación de la práctica educativa para poder identificar puntos de mejora.

El capítulo tres presenta el contexto institucional, detallando el ambiente que prevalece en la Preparatoria Allende de Cd. Juárez con respecto a los cambios que se han tenido que realizar para incrementar la puntuación de los alumnos en los exámenes de egreso. Se describen también los modelos educativos empleados por la institución para lograr la mejora de puntuación en el Examen Nacional de Ingreso a la Educación Superior (EXANI-II) así como datos generales de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez.

Es en el capítulo cuatro donde se especifica la metodología seguida en la investigación para lograr recopilar, a través de instrumentos específicamente elaborados, información de diferentes fuentes y presentar así aspectos cuantitativos y cualitativos, siendo elementos indispensables para lograr la triangulación que requiere un estudio de casos.

En el capítulo cinco, resultados obtenidos, se presentan los datos recabados de diferentes fuentes y de distintos tipos, así como diagramas que representan puntuaciones de

encuestas realizadas a alumnos de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez y de datos estadísticos recopilados en la institución.

En el capítulo seis se analizan los resultados encontrados en la investigación y se relacionan con la literatura revisada para reforzar elementos que, basados en la aplicación de los instrumentos, fueron descritos por medio de la observación o de la participación de elementos humanos. También se contemplan aspectos que son responsabilidad de la escuela y que pueden determinar que prevalezca un buen ambiente escolar en beneficio del alumnado, mejorando la práctica educativa y haciéndola más provechosa.

El capítulo siete presenta, de forma integral, tanto conclusiones como recomendaciones para el caso de estudio presentado en este trabajo, tocando temas como la indagación y evaluación de la práctica educativa para la guía del quehacer educativo, calidad en la educación, estudio de casos de situaciones que acontezcan, investigación – acción, estrategias de innovación de la praxis educativa y el papel que debe desempeñar toda institución educativa ante las exigencias del ambiente político, social, cultural y económico en el que se encuentre trabajando.

Todo lo anterior se presenta a manera de que la institución investigada logre estructurar, día con día, un adecuado desempeño, a través de sus recursos humanos y técnicos, en la práctica de la enseñanza para bien de sus estudiantes y de la sociedad en la que trabaja.

Capítulo 2

Marco Teórico

La política universitaria de nuestro país en los últimos años, hablando de forma general, se ha orientado hacia la calidad en la enseñanza y por consiguiente requiere que los alumnos que tengan planeado ingresar a dicho nivel cumplan con ciertos requerimientos y habilidades para poder afrontar el desarrollo de su estudio. Se habla de calidad al entendimiento de que el deseo de mejorar está presente en todo ser humano y por consiguiente éste lo refleja en los sistemas que él mismo va desarrollando para que la educación cumpla con su propósito primordial: desarrollar seres humanos con pensamiento crítico y metodologías adecuadas por ellos mismos para poder hacer frente a toda situación que se les presente, ya sea en el ámbito escolar o directamente en el profesional.

Salinas (2004) menciona que, filosóficamente hablando, la calidad aplicada en una empresa, organización o institución no trata de hacer grandes cambios, sino muchas pequeñas mejoras en todas las áreas, en todos los procesos, con la participación de todo el personal involucrado (directores, profesores, personal administrativo, alumnos, etc.). Buscando ser una institución de calidad, la Preparatoria Allende se vio en la necesidad de realizar las mejoras y adecuaciones que a continuación se explican, y que son parte fundamental de este estudio de caso.

Los ajustes actuales en las condiciones educativas que la UACJ marca como obligatorias a las instituciones de bachillerato ya incorporadas a ella y las que están por realizar dicha incorporación, han tenido como finalidad incrementar la calidad educativa que los alumnos requieren para poder afrontar, de forma eficaz, la etapa universitaria, hablando específicamente de la localidad de Cd. Juárez, Chih.

González (2003) menciona que los centros educativos, en este caso de tipo privado como lo es la Preparatoria Allende, son autónomos respecto de sus ambientes en lo que se refiere a

disponer de recursos, tomar decisiones y emprender acciones de cambio. Y para ello se requiere abrir el foco con el fin de incorporar el sistema educativo en su conjunto a la necesidad de adaptación a los contextos sociales, culturales y políticos más amplios que modulan, cuando no determinan, el sentido y contenido de un cambio, su trayectoria y su viabilidad.

Esta circunstancia da a entender que, aun cuando los centros escolares pudieran elegir sus cambios, necesitarían que los agentes y entidades de su entorno les concedieran una legitimidad y un apoyo que potenciara sus oportunidades de hacerlos realidad.

Lo anterior está relacionado directamente con lo que la UACJ solicitó, mediante resultados en exámenes de egreso, a sus preparatorias incorporadas; en particular, a la Preparatoria Allende la obligó a planear y ejecutar una respuesta ante los malos resultados de sus egresados en las mencionadas evaluaciones, lo cual originó un cambio radical en la currícula. El modelo didáctico manejado por la institución no estaba logrando los objetivos que se le habían planteado, por lo que fue necesario adecuarlo a lo que se requería. Es en este punto donde la Preparatoria Allende toma el concepto de didáctica especial, que según Rivera (2004) no es otra cosa más que la elaboración y reelaboración de un modelo cuando se tiene conciencia de la necesidad de lograr una competencia didáctica en la disciplina y el nivel escolar que se enseña, y comienza a trabajar basándose en ello.

Cabe mencionar un importante punto que está ligado a todo lo anterior: mediante los resultados que obtienen los alumnos de las preparatorias incorporadas a la UACJ en los exámenes de egreso, la máxima casa de estudios determina la continuidad o no continuidad de la incorporación de las instituciones educativas a las que pertenecen dichos estudiantes; por lo anterior, la atención que la Preparatoria Allende está prestando a este proceso es de suma importancia y dio origen a los Cursos de Repaso para los últimos semestres.

Las Cinco Disciplinas y el Cambio Educativo

Para iniciar un verdadero cambio de rumbo, tendiendo a la adaptabilidad y calidad en educación, hay que tomar en cuenta que para interpretar y explicar los eventos, procesos y circunstancias que acontecen al interior de una comunidad, y en algunos casos corroborar la pertinencia, precisión y previsión de acciones y actitudes que expresan una manera de percibir y transformar la realidad, es fundamental comprender las cinco disciplinas propuestas por Senge (1998): el *dominio personal* nos facilita el camino para la construcción de la visión, pero sobre todo, nos proporciona un proceso didáctico para decidir; los *modelos mentales* nos permiten llevar a la conciencia los supuestos y actitudes ocultas que impiden observar con otros ojos la realidad, limitando la posibilidad de cambio y, además, habilitan el ejercicio del diálogo y la discusión; la *visión compartida* orienta para que, en libertad cooperativa, se genere un nuevo sentido y significado de vida a través de la visión; el *aprendizaje en equipo* fortalece la cooperación y colaboración de los equipos para el aprendizaje grupal e individual, donde se privilegiará el diálogo y la discusión constructiva así como una empatía entre los integrantes; por último, el *pensamiento sistémico* nos hace comprender que el todo es más que la suma de sus partes, pues lo que alguien realiza repercute en el todo creando una conciencia colectiva.

El dominio personal es el estar en el ahora, con la realidad y entorno, con lo que se tiene y se carece en los diversos aspectos de la existencia individual o colectiva; también es el supuesto de futuro incierto, desconocido, angustiante y atemorizante y, a la vez soñado y deseado; es el horizonte, meta idealizada; ficción del ahora, sueño del mañana. En esta dicotomía dilemática se crea una tensión creativa que genera la búsqueda incesante del equilibrio entre lo trascendente y lo circunstancial; consiste, dice Senge (1998), en aprender continuamente a ver con mayor claridad la realidad actual.

El dominio personal es visión sustentada en la realidad, orientada por un propósito definido. Enfrentar la realidad es para muchos un desafío más difícil (Senge, 1998). Se crea tensión emocional, superable con decisión y paciencia, evitando así la resistencia al cambio o desplazamiento de la carga; aun con restricciones existe lugar para la creación y la

verdad: aceptar el desafío superando obstáculos con el firme deseo de triunfar, integrando racionalidad e intuición.

Los modelos mentales son fundamentales en la forma como se percibe y se actúa ante la realidad: moldean la forma en que se reflexiona ante el entorno, es decir, la interiorización que se hace de lo que se capta del mundo objetivo, mediante la subjetividad interpretativa y la acción ante ese entorno para modificarlo; esto implica comprensión del sentido e intencionalidad de los pensamientos que subyacen en las actitudes propias y ajenas para hacer visibles los significantes y, el significado y significación que se les da.

Los modelos mentales implican abandonar “rutinas defensivas” (Argyris, en Senge; 1998) evidenciando pensamientos y evitando el reduccionismo de situaciones complejas mediante la reflexión que expresa la ruptura de los supuestos y prejuicios y el nuevo aprendizaje, potenciando la investigación y la amplitud de criterio, flexibilizando la conciencia para la asimilación y aprehensión de nuevos saberes.

La visión compartida se trasmite por contacto personal, siendo necesaria para hacer manifiesta la convergencia de propósito de una comunidad de aprendizaje. Su importancia radica en la creación de un soporte de la aspiración común para la acción y el logro de los objetivos y metas propuestos, generando una identidad común (Senge, 1998). La visión compartida abarca el significado, el propósito y las intenciones de la organización y proporciona la coherencia en torno de la cual se produce la estabilidad del sistema; se fortalece así la convicción de enfrentar riesgos y el compromiso de querer hacer lo que corresponde en general, suprimiendo el pensamiento individualista, pues la visión ha sido resultado de la interacción abierta, constante, franca, indagando, escudriñando el futuro deseado sustentado en el dominio personal. Como miembros de una comunidad, son necesarios los contactos personales para discutir lo que a todos les interesa.

En el aprendizaje en equipo se debe pensar sobre problemas complejos, acción innovadora y coordinada, interacción con otros inculcando las prácticas y destrezas de este tipo

de aprendizaje; esto implica un dominio sobre el diálogo y la discusión orientadora hacia un trabajo cooperativo.

El pensamiento sistémico se constituye como una herramienta para ver totalidades en los sistemas organizacionales, comprendiendo que las interrelaciones e interacciones producen consecuencias en el conjunto y las partes que lo integran y éstas, en su particularidad, observan el mismo principio, al igual las personas en la singularidad de su labor; esto permite develar las estructuras y patrones de conducta ocultos en la multiplicidad de procesos, actividades y hechos producidos por la acción. Así se actúa sobre la raíz de los problemas y no sobre las formas en que éstos se manifiestan, comprendiendo la creación y cambio de la realidad en la que se interactúa.

El Establecimiento de Objetivos en la Planeación Estratégica

Debido a la situación que vive la Preparatoria Allende en relación con el estatus de su incorporación a la UACJ, se estableció como objetivo incrementar la puntuación obtenida por sus estudiantes en los exámenes de egreso, con el fin de cumplir con la meta impuesta por la universidad. Se hizo el comunicado de lo anterior a coordinadores y docentes para que, por medio de acciones planeadas y adecuadas, se lograra lo antes mencionado.

Thompson y Strickland (2001) mencionan que dicha determinación de objetivos convierte a la visión estratégica y al curso direccional en indicadores de desempeño específicos. Los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados específicos. Son un llamado a la acción y a los resultados.

Para lograr lo anterior fue necesario planear un curso de acción, esto es, prever la acción docente a desarrollar, debidamente fundamentada, para saber qué se hará, cómo, por qué y para qué. También significa considerar los elementos sobre los que hay que decidir, estudiar las consecuencias de su interacción y evaluar su influencia en los resultados.

Apoyando lo anterior, Ramírez (2004) menciona que diseñar la enseñanza considera ordenar el curso de acción. Esa ordenación supone poner de manifiesto los distintos elementos que entrarán en juego porque son condiciones a priori de la enseñanza a desarrollar en situaciones concretas, así como aquellos elementos que la institución quiere hacer entrar en juego intencionalmente. Con lo anterior da inicio la explicación de los aspectos que la Preparatoria Allende consideró adecuados para revertir los resultados negativos a los que se enfrentaba.

El comienzo del proyecto de Cursos de Repaso se genera organizando todo lo que es necesario usar para lograr la meta establecida por la dirección. Guzmán (citado por Münch, 1997) menciona que el proceso de organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue. Con esto como base es que la Preparatoria Allende de Cd. Juárez, con toda su infraestructura, se orienta y se alinea hacia el proyecto presentado por la Dirección General.

La Psicología Educativa en el Proceso de Cambio

Hay que recordar que la organización que logra aprender y abrazar el cambio, en lugar de evitarlo o reaccionar ante él, es la que podrá lograr una diferenciación frente a sus competidores. Lo anterior se tomó en cuenta en la Preparatoria Allende y se comenzó a trabajar con el elemento humano, pues como menciona Senge (2002), hay que comprender a la organización como un organismo vivo, donde cada órgano es necesario para el correcto funcionamiento del cuerpo total. Un sistema, donde se observa la interrelación e interdependencia de las partes.

Uno de los aspectos con los que se dio inicio al curso de acción para poder realizar las mejoras pertinentes fue el psicológico. Mayer (1987, citado por Almaguer y Elizondo, 1998),

señala que la educación es un intento por crear ambientes que promuevan cambios en lo que la gente hace, sabe y siente, con la meta de impulsar el crecimiento personal, social e intelectual y ésta es la tarea a la que cada uno de los maestros se enfrentó en la institución y particularmente en los Cursos de Repaso que se implementaron.

Los maestros encargados de estructurar e impartir en primera instancia los Cursos de Repaso fueron instruidos por psicólogos de la institución y con esto se introdujo el uso intensivo de la psicología educativa que según Good y Brophy (1983, citados por Almaguer y Elizondo, 1998) es la “sistematización de información y conceptos que ayudan al maestro a comprender mejor la conducta escolar, a interpretar el sentido de la misma y a planear estrategias que logren los cambios deseados” (p. 58).

El programa de los Cursos de Repaso llevó una investigación previa, por parte del área de psicología, para poder conocer qué técnicas y métodos podrían ser los adecuados para lograr la meta de que los alumnos se mantuvieran en un ambiente dinámico, agradable y provechoso para su estudio y repaso. El área de psicología determinó viable que el método denominado Aprendizaje Acelerado, también conocido como Súper-Aprendizaje, era el idóneo para los planes de estudio de los Cursos de Repaso y lo implementó para lograr lo antes mencionado.

Los profesores de la preparatoria fueron instruidos sobre la forma de manejar el Aprendizaje Acelerado y los elementos con los cuales podían contar para lograr ambientes dinámicos, interesantes, novedosos y provechosos para impartir los Cursos de Repaso.

El Aprendizaje Acelerado es un sencillo método que permite multiplicar por diez nuestra potencialidad de aprendizaje y de memorización, utilizando de forma coordinada los hemisferios cerebrales derecho e izquierdo. Se trata de un aprendizaje multisensorial (a través de todos los sentidos) que consiste en aprender a aprender, en saber cómo funciona el proceso de aprendizaje de cada persona y en darle las herramientas adecuadas para que las pueda utilizar de forma natural. Combinando ritmos, frecuencias, tonos y el lenguaje corporal se permite al

cerebro hacer una síntesis entre los dos hemisferios. El aprendizaje está basado en representaciones, juegos y en el uso de determinadas melodías musicales, perfectamente seleccionadas de entre los autores del barroco (O'Connor y Seymour, 1996).

En estos momentos, el aprendizaje acelerado se ha visto enriquecido por aportaciones de la Programación Neurolingüística (PNL), de los mapas conceptuales y de la lectura rápida.

Senillosa (2004) menciona que la PNL es el estudio de la experiencia humana subjetiva: cómo organizamos lo que percibimos y cómo revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos. Además explora cómo transmitimos nuestra representación del mundo a través del lenguaje. La PNL es una escuela pragmática de pensamiento que provee herramientas y habilidades para el desarrollo de estados de excelencia en comunicación y cambio. Promueve la flexibilidad del comportamiento, el pensamiento estratégico y una comprensión de los procesos mentales. En momentos en que la comunicación se ha ubicado en el centro de la preocupación global, la PNL ocupó rápidamente un lugar estratégico entre las disciplinas que permiten a los individuos optimizar los recursos.

La PNL fue originalmente concebida para procesos terapéuticos. Los resultados que se obtuvieron en forma extraordinaria lograron que su utilización trascendiera esa frontera (Senillosa, 2004). Médicos, psicólogos, educadores, profesionales de distintas áreas y empresas de gran envergadura, aplican actualmente la PNL, tanto para el desarrollo individual como para la optimización de cada grupo humano, considerando que existen tres tipos de individuos: los visuales, los auditivos y los kinestésicos.

Los aprendices visuales son aquellos individuos cuyo aprendizaje se facilita y se retiene de forma significativa por medio de estimulación visual utilizando, por ejemplo, mapas, láminas, diagramas de flujo, etc. En los aprendices auditivos el proceso de aprendizaje se facilita y se hace significativo utilizando estímulos auditivos, como música, sonidos de animales, ritmos, etc. Finalmente, en el caso de los aprendices kinestésicos, el aprendizaje se facilita y se retiene de forma significativa por medio del tacto o sensaciones corporales, como por ejemplo,

experimentos con fluidos, anclaje del aprendizaje por medio de contacto corporal, palpar la piel de distintos seres vivos, etc.

En el caso de los Cursos de Repaso, se tomaron en cuenta estos tres estilos al momento de planear y diseñar las actividades de aprendizaje correspondientes a cada una de las áreas del conocimiento que se revisaron en ellos.

La Administración de los Recursos Humanos para el Cambio Educativo

El acomodo de los recursos humanos para llevar a cabo la estructuración e implantación de los Cursos de Repaso fue un punto esencial dentro de la institución. Tejada (1998, citado por González, 2003) establece que la movilización del personal de la institución expresa la disposición y capacidad de los miembros de un centro escolar para trabajar de modo sostenido y en colaboración, como agentes de cambio que son.

Los pasos para llevar a cabo el proceso de cambio fueron los siguientes:

Organización de equipos de trabajo. Los recursos humanos que en un principio fueron solicitados para generar los primeros materiales de los Cursos de Repaso fueron agrupados por áreas y en equipos de trabajo para generar lo que se había planeado. González (2003) menciona que los equipos docentes son unidades organizativas pensadas para coordinar la enseñanza que reciban los alumnos de los que se hacen cargo los profesores que los integran. Rué (2001, citado por González, 2003) los define como “aquella organización de enseñantes de naturaleza colaborativa, que comparte la responsabilidad educativa sobre un mismo contingente de alumnos en un determinado tramo de su escolaridad, ya sea en un mismo nivel o curso o en un mismo ciclo educativo, en un mismo establecimiento escolar” (p. 68).

Fortalecimiento de relaciones de trabajo. Siendo un punto importante el incrementar las puntuaciones de los estudiantes en los exámenes de egreso, un aspecto esencial fue la buena coordinación y relación de trabajo entre los docentes. González (2003) menciona que, aunque los miembros del equipo hayan clarificado y consensuado conjuntamente su sentido, significado

y papel en la organización, es improbable que aquél funcione adecuadamente si los profesores que los constituyen no están implicados y comprometidos con ello y llevan a cabo sus cometidos. Para concluir con este punto González (2003) también menciona que una estructura de coordinación difícilmente funcionará como tal si no existe disposición para trabajar juntos, ir aprendiendo unos de otros e ir abordando de modo conjunto y sistemático los temas y tareas a los que han de hacer frente. Sin el compromiso de cada miembro es poco probable que un equipo llegue a funcionar bien.

Compromiso del personal para con el proyecto de mejora (Cursos de Repaso). Una vez realizado lo anterior (organización de equipos y el fortalecimiento de relaciones de trabajo) se originó, por parte de los mismos maestros que iniciaron el proyecto objeto de este estudio de caso, un compromiso para poder lograr que el plan que tenía la dirección se ejecutara de forma adecuada y diera origen a materiales con bases sólidas sobre los cuales se pudieran hacer adecuaciones dependiendo de las necesidades que se presenten en el futuro.

En apoyo a lo anterior, Pfeffer (2000) menciona que el compromiso se basa en el modo de racionalización del comportamiento: si un individuo puede ser inducido a hacer algo y no es posible atribuir esa conducta a cierta fuerza externa poderosa, como un premio o una sanción, la persona se comprometerá más con el acto y sus implicaciones en otras actitudes y conductas.

En la actualidad aún se observa dicho comportamiento en los profesores que continuaron impartiendo los Cursos de Repaso a los últimos semestres. Los materiales originales, usados en los cursos iniciales, se han modificado y se han mejorado por las necesidades que se han presentado.

Hay que señalar que “los procesos de compromiso generan un cambio fundamental en las percepciones y las actitudes, y en ese sentido, el compromiso representa una forma de control interno que no necesita depender tanto de la vigilancia continua y los premios”. (Pfeffer, 2000, p. 157).

Capítulo 3

Descripción del Contexto

El Examen Nacional de Ingreso a la Educación Superior (EXANI-II) es un examen de razonamiento y conocimientos básicos, desarrollado para quienes pretenden cursar estudios de nivel licenciatura. Este mismo examen es utilizado para evaluar a los alumnos de las preparatorias incorporadas a la UACJ que están por graduarse del bachillerato.

El EXANI-II es un examen de opción múltiple. No contiene preguntas de ensayo y sus respuestas no dependen de una interpretación. Diagnostica la situación académica de los aspirantes mediante preguntas cuidadosamente diseñadas y probadas en el ámbito nacional, cada una con cinco opciones de respuesta. El examen es utilizado por más de ciento cincuenta instituciones educativas en toda la República Mexicana.

Características Distintivas de la Situación Central del Estudio de Caso

El caso se presentó, como ya se mencionó anteriormente, en la escuela Preparatoria Allende de Cd. Juárez.

Situación actual. En la actualidad se cuenta con cinco grupos de sexto semestre (bachillerato único) y tres grupos de cuarto semestre (bachillerato con especialidad) mezclados con grupos de primero a quinto semestre en turno matutino y de primero a tercer semestre en el turno vespertino.

En el presente, los maestros que están encargados de los Cursos de Repaso están en constante comunicación (de manera informal) con los profesores titulares de las distintas materias para puntualizar las fallas más comunes que son encontradas en los alumnos que llegan a los últimos semestres y con ello hacer hincapié en temas y habilidades que deben ser tomadas en cuenta, desde los primeros semestres, para mejorar el desempeño en el tipo de exámenes de CENEVAL y en general para la preparación del alumnado.

Antecedentes. La actividad de los Cursos de Repaso se planeó desde hace noviembre de

2003 como un proyecto piloto en respuesta a los malos resultados que los alumnos obtenían en el examen de egreso que la UACJ aplica obligatoriamente a todos los estudiantes de las preparatorias que están incorporadas a ella.

Los directivos de la Preparatoria Allende estuvieron deliberando sobre qué se debía hacer para contrarrestar la mala imagen que los resultados obtenidos por sus alumnos estaban dando a la institución ante su máxima casa de estudios, y a partir de ello se tomó la decisión de que en los últimos semestres los alumnos tomaran cursos especiales para repasar las áreas que contenía el examen.

En un inicio fueron llamados ocho profesores, expertos en sus áreas, para trabajar en pares recopilando información sobre los temas contenidos en los exámenes de egreso que el CENEVAL aplica a través de la UACJ. Los maestros reunidos estructuraron el contenido de los cursos utilizando los programas Power Point, Word y Excel para que su impartición fuera más sencilla y rápida. Los cursos son tutorados y los programas diseñados en un inicio se van enriqueciendo con bibliografía y material didáctico que son recopilados por los titulares del área de repaso.

Modelo de aprendizaje empleado. El programa de los Cursos de Repaso se basó en un método denominado Aprendizaje Acelerado, también conocido como Súper-aprendizaje.

Los resultados del modelo utilizado se reflejan en las puntuaciones que los alumnos han logrado en sus exámenes de egreso y la tendencia marca que éstas han ido en aumento; hasta el momento el modelo de Aprendizaje Acelerado ha cumplido con su objetivo y se ha ido adaptando a las generaciones que están por graduarse.

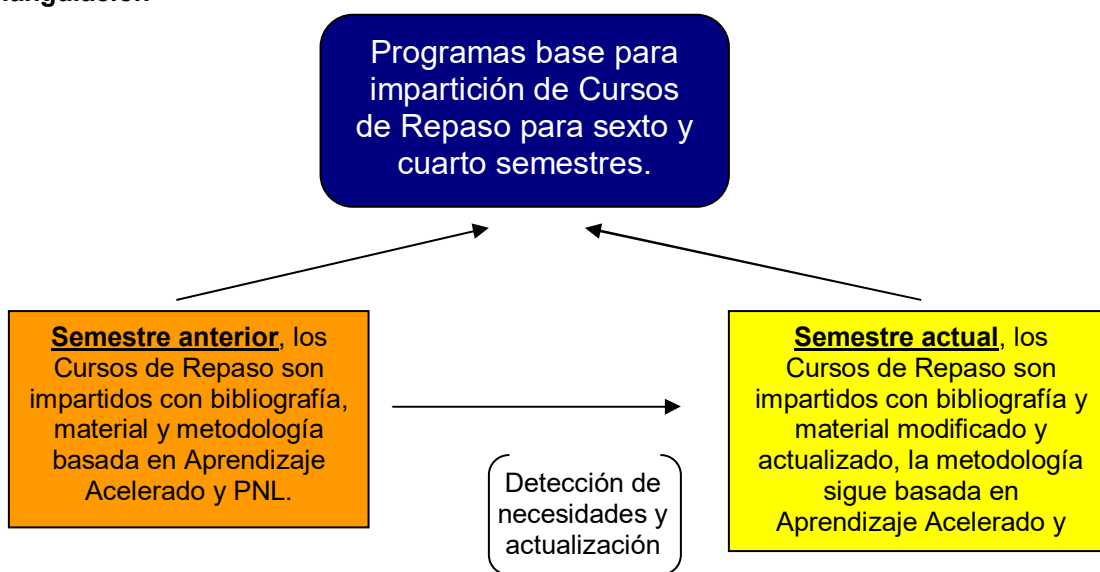
División de áreas de estudio y tiempo designado a las mismas. Los Cursos de Repaso fueron divididos por áreas (Razonamiento Verbal, Razonamiento Matemático, Ciencias Naturales y Mundo Contemporáneo).

En un inicio se asignaron dos horas diarias a cada área por semana y los cursos se impartían intercalados en las asignaturas que se llevaban. Ese proceso se fue modificando

hasta llegar a seis horas por área por semana y el curso actualmente abarca todo un módulo que se imparte en tres meses.

Los resultados de las pruebas han mejorado, sin embargo, la universidad, en cada semestre que pasa, incrementa la puntuación a la que deben llegar sus instituciones afiliadas y los alumnos egresados de la Preparatoria Allende han quedado, por pocos puntos, por debajo del mínimo establecido o han llegado a él, sin sobrepasarlo.

Triangulación



En el diagrama se presentan las modificaciones y mejoras que se llevan a cabo en cada semestre para mantener y continuar la mejora de los resultados de los exámenes de egreso.

Mediante los resultados que produzcan las entrevistas, los cuestionarios y su interpretación, así como los datos estadísticos con los que cuenta la institución, se podrá comprobar si los Cursos de Repaso han solucionado los problemas de puntuación en los exámenes de egreso. Actualmente se observa que los cursos han ido cambiando para beneficio de los estudiantes y que esto se ha reflejado de forma satisfactoria en los resultados de los exámenes de egreso. Las modificaciones a los horarios y duración de los cursos así como a su

bibliografía y materiales han dado como resultado un incremento en la habilidad de los alumnos al responder los exámenes tipo CENEVAL.

También se percibe que los controles que la subdirección y la coordinación han llevado a cabo para detectar, por medio de los maestros, a los alumnos con bajo rendimiento en las clases y evaluaciones han sido adecuados para canalizar dichos casos al área de psicología y tratar de reincorporarlos al ritmo de los demás aprendices.

Lo antes mencionado ha repercutido directamente en los resultados que la universidad ha reportado a sus preparatorias incorporadas a partir de junio de 2004.

La comunicación entre profesores, aquellos que imparten los Cursos de Repaso y los que imparten las materias oficiales, no es formal y por tanto no es arbitrada por la coordinación o la subdirección y se pierde el registro de aspectos que deberían tomarse en cuenta para recopilarlos y realizar juntas para que desde semestres anteriores se mejoren conductas y detalles que podrían optimizar las habilidades de los alumnos.

Capítulo 4

Metodología

Realizar un estudio de caso es abarcar de forma analítica una determinada acción u objeto que se desea estudiar porque es de interés conocerlo y comprenderlo de forma integral. Como plantea Stake (1999), “de un estudio de casos se espera que abarque la complejidad de un caso particular... estudiamos un caso cuando tiene un interés muy especial en sí mismo” (p. 11). En el estudio de un caso se debe llegar a lo más profundo para que se logre entender la situación como un todo, “es el estudio de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake 1999, p. 11).

Se consideró que el presente trabajo es un caso de estudio porque involucra la complejidad de un caso en particular, el proyecto de Cursos de Repaso, y la manera en la que se están involucrando los elementos de la institución hace que sea de utilidad para ella conocer sus detalles y pormenores. El caso expuesto tiene, en particular, un interés intrínseco muy especial, condición necesaria para que sea designado como estudio de casos.

El estudio de casos se centra en la particularidad y en la complejidad de un fenómeno que acontece, específicamente, en la Preparatoria Allende de Cd. Juárez, con la modificación de su currícula para responder a una exigencia exterior y que consistió en impartir los Cursos de Repaso a los grupos de semestres salientes para que desempeñen un buen papel en el examen de egreso que impone la máxima casa de estudios a los estudiantes de sus preparatorias incorporadas.

El tipo de investigación antes mencionado propone que el acontecimiento a analizar debe ser estudiado y tratado a través del uso del método científico mediante el cual los involucrados, responsables en tratar de resolverlo o de interpretarlo, sean capaces de utilizar estrategias y procesos adecuados para dar una solución o un análisis de lo que se les presenta.

En esta investigación no se consideraron muestras representativas de un universo

determinado, dado que el objetivo primordial es comprender en sí el caso que se plantea y qué está aconteciendo en la institución educativa, considerando como objeto de estudio la tendencia que han tenido los resultados obtenidos por los alumnos de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez en los exámenes de egreso presentados a partir de la implantación y desarrollo de los Cursos de Repaso.

Desde el planteamiento del caso de estudio se intentó no intervenir en las actividades diarias de la institución y en especial de los actores sometidos a escrutinio.

Instrumentos Utilizados

A continuación se presentan los instrumentos utilizados en la investigación para lograr recopilar e interpretar información valiosa para responder a la pregunta planteada desde el inicio de este trabajo.

La información compilada pertenece a diferentes áreas de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez, por tal motivo se requirió la aplicación de instrumentos para obtener y lograr respuestas útiles para conocer qué aspectos han sido tomados en cuenta para la modificación de la currícula y conocer los elementos que han sido beneficiados o afectados por tal decisión.

Los métodos utilizados para obtener la información antes mencionada fueron:

Encuesta. Se aplicó a 80 alumnos que actualmente cursan el último semestre de bachillerato, para saber su opinión sobre los Cursos de Repaso y la omisión de las materias que debieron haber tomado en lugar del repaso. Con estos cuestionarios se logró conocer qué elementos no han sido tomados en cuenta por las estrategias y modelos de enseñanza en la institución y, a partir de ello lograr corregir errores en la forma de llevar los programas en semestres anteriores o adaptar e incorporar diferentes modelos de aprendizaje.

También, con la utilización de los resultados del cuestionario, los alumnos evaluaron el funcionamiento de la institución (especialmente en los últimos semestres) y con ello se pudo hacer un cruce de la información proporcionada por ellos y por los demás personajes

involucrados. Lo anterior se basa en que tanto los alumnos como los profesores deben ser evaluados para determinar si la metodología que se lleva es la correcta o hay que hacer adecuaciones a la misma. La encuesta dirigida a los alumnos se encuentra en el Apéndice A.

Entrevistas. Éstas fueron dirigidas, por una parte, a los directivos responsables de la administración de la institución educativa y a los docentes encargados de la impartición de los Cursos de Repaso, y por la otra, al personal encargado de verificar puntuaciones de exámenes de egreso, para saber su opinión sobre el incremento en la puntuación que han tenido los egresados de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez.

Las entrevistas que se aplicaron a los directivos, dado que fueron los agentes que planearon y llevaron la batuta, junto con los docentes, de los programas de los cursos antes mencionados, tenían como finalidad saber qué modelos de enseñanza conocen y aplican para generar el incremento en la puntuación obtenida por los egresados en las evaluaciones aplicadas por CENEVAL, así como los materiales y conceptos que han sido modificados e incorporados para lograrlo. También se debió conocer qué impacto tiene la modificación de la currícula de los últimos semestres en la preparación de los alumnos ya que, como mencionamos antes, los repasos tomaron el lugar de otras materias. Las estructuras de las dos guías de entrevista se pueden consultar en los apéndices B y C.

Listas de verificación. Dirigidas a directivos, coordinadores y docentes para saber el contexto en cual se da la modificación de la currícula para crear e incorporar los Cursos de Repaso. Las listas de verificación utilizadas en esta investigación aparecen en los apéndices D, D1, D2 y D3.

Datos Estadísticos. Se llevó a cabo una compilación, en el área de dirección y subdirección, de información estadística sobre las puntuaciones que se han logrado obtener en los exámenes de egreso por parte de los alumnos de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez y se hizo una comparación con las anteriores, para conocer si los Cursos de Repaso fueron de ayuda para el objetivo planteado.

Documentación. Se recabó información de documentos en donde se propusieron cambios para un programa de mejoramiento académico y que da origen a los Cursos de Repaso que actualmente se imparten en la institución educativa. Lo anterior se utilizó para saber qué aspectos originaron la necesidad de hacer modificaciones en la currícula.

Con los procedimientos antes mencionados se logrará recabar información de tipo cuantitativa, como por ejemplo los resultados de la tabulación de las respuestas de los cuestionarios de los alumnos, de tipo cualitativa, como lo es, por ejemplo, la entrevista a directivos y docentes y de tipo documental, como los datos estadísticos sobre las puntuaciones obtenidas en los exámenes de egreso antes y después de los Cursos de Repaso. De esta manera se obtuvo una triangulación que logró contener información diversa, permitiendo un mejor entendimiento sobre el porqué de la toma de decisiones de una institución educativa ante sus necesidades externas.

Con los pasos descritos se realizaron las tres fases que originan un enfoque progresivo: la observación de lo que sucede por parte del investigador como integrante del proyecto del que se habla, la investigación renovada que se realiza para entender, de forma global, los aspectos tomados en cuenta por otros actores de la institución educativa desde el origen de la idea de la modificación de la currícula y la explicación de cómo es que se percibe el funcionamiento total de los pasos sistematizados que se llevan a cabo en la preparatoria para lograr objetivos comunes.

Capítulo 5

Presentación de resultados

El objetivo del presente capítulo es organizar los hallazgos y presentar los resultados que llevaron a la construcción de asertos en las categorías analíticas correspondientes a las unidades de análisis.

Identificación de Personal Clave

A continuación se menciona el personal clave participante en el cambio de currícula de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez, con base en la lista facilitada por el Mtro. Hugo Arias

Flores:

- Mtra. Guadalupe Moreno (Área de Biología).
- Mtra. Gabriela Sarabia (Área de Matemáticas).
- Prof. Marco Rodríguez (Área de Física).
- Mtro. Hugo Arias Flores (Área de Español / Subdirector).
- Prof. Rafael Sandoval (Área de Razonamiento Verbal).
- Prof. Javier Yépez (Área de Mundo Contemporáneo / Coordinador).
- Mtra. Hortensia Rojas (Área de Física).
- Mtra. Alma Jurado (Área de Biología / Coordinadora).
- Mtra. Ángela Valtierra (Área de Química).

Los elementos humanos antes mencionados fueron quienes dieron origen a los materiales de los Cursos de Repaso que hasta la fecha se manejan como base para la continuidad del proyecto.

Dimensión Educativa

Entrevista a directivos. En entrevista, el Mtro. Hugo Arias Flores mencionó que la institución, en general, evalúa cada materia con dos exámenes parciales y agregó que “también hay un examen de recuperación (en caso de ser necesario) y un examen extraordinario” (Entrevista al Mtro. Hugo Arias Flores, 26 de octubre de 2005).

Sobre los materiales, el Mtro. Hugo Arias Flores comenta en la misma entrevista que la Preparatoria Allende utiliza “tiempo de repaso, ejercicios multimedia de productos Kimera acordes a los puntos de CENEVAL y pláticas de concentración y relajación” para preparar a los alumnos por egresar.

El Mtro. Arias enfatizó que los productos Kimera han sido de gran ayuda para alcanzar el objetivo propuesto, ya que proporcionan al estudiante una visión fidedigna de cómo es el examen al que se enfrentarán; también comentó que la tecnología multimedia ha sido útil para lograr los resultados deseados. Kimera se comenzó a usar en el segundo semestre del 2004.

Kimera es una herramienta multimedia que contiene evaluaciones tipo CENEVAL para que los alumnos puedan medir su desempeño en el Examen de Egreso; este programa, independientemente de proporcionar los reactivos con múltiples opciones (en total cinco) para que los alumnos elijan la que consideren adecuada, otorga al alumno las puntuaciones obtenidas por área y puntualiza los temas en los que debe poner más énfasis para lograr obtener un buen promedio en futuros ejercicios y por consiguiente en el examen de egreso. Los alumnos de los últimos semestres realizan tres de estas simulaciones de examen durante todo el módulo (tres meses).

El Mtro. Hugo Arias Flores, en relación con el tiempo que se destina para que los Cursos de Repaso se lleven a cabo, proporcionó su punto de vista sobre aspectos que se podrían estar descuidando en la preparación del alumno de último semestre al no continuar con el programa oficial y entrar a dichos cursos:

Destinamos un tiempo razonable de tres meses para repaso y después de ese periodo se retoman nuevamente las asignaturas. En cuanto a no continuar con el programa “normal”, se pierde tiempo que es recuperable con el siguiente módulo, además se afecta indirectamente materias que llevan implícitas contenidos de las mismas, por ejemplo. Se

toma tiempo de Estructuras Socioeconómicas para ver un repaso de Mundo Contemporáneo, o bien se quita tiempo en Etimologías para ver el Razonamiento Verbal.

Sobre el impacto que tiene, sobre los estudiantes, la omisión de parte de su bachillerato

el Mtro Arias puntualizó:

Hasta el momento no se he tenido ninguno, toda vez que se han cumplido con las metas en los resultados que nos exige la UACJ. Por otro lado, se han incrementado horas en todos los semestres, a partir de Agosto del 2005, para que en todas las asignaturas se puedan cumplir con los programas.

Entrevista a docentes. La Preparatoria Allende de Cd. Juárez ha capacitado a sus docentes, a lo largo del último año, en tres tipos de modelos educativos que considera adecuados para lograr que los alumnos adquieran conocimientos y experiencias significativas y de largo plazo. En entrevista el Prof. Rafael Sandoval Murillo (25 de octubre de 2005) comenta sobre dicho punto:

Utilizamos 3 modelos que la escuela exige y que se ha encargado de capacitarnos para que se manejen. Los modelos son Cognositivista, Constructivista y Psicosocial. Tratamos de que los 3 se manejen, pero hay que ver que grupos te tocan y adaptarte a lo que se te presente. Para elegir que modelos usar hay que tomar en cuenta a los grupos, hay grupos que son muy manejables y que los 3 modelos los puedes usar de forma integral con muy buenos resultados, pero hay otros en los que hay que manejar uno o dos modelos por la clase de alumnos que tienes, los resultado son aceptables, con estos grupos puedes ir viendo la forma en la que puedes modificar tu actuar como docente y cuando se presente un grupo de alumnos similar ya sabes a que te enfrentas y puedes tratar de usar los 3 modelos, todo depende del maestro y su adaptación a los grupos.

En cuanto a la flexibilidad y las formas de evaluar, el Prof. Sandoval también comentó lo siguiente:

Flexibilidad en nuestro actuar lo debe haber, no puedes seguir actuando de una forma cuando ves que las cosas no funcionan. La forma de evaluar a los alumnos es mediante la utilización de los métodos que la institución exige y que son las evaluaciones parciales, pero también uso formas de evaluación propias y que las aplico a lo largo del curso, pueden ser encuestas sobre temas, sobre dinámicas que se usan y sobre el profesor; platicar con ellos también puede arrojar cosas que los jóvenes perciben, la utilización de juegos de conocimiento son útiles también. Los tiempos de evaluación son marcados por la institución, en total son dos parciales (por mes), un examen de recuperación y los extraordinarios, esto se lleva a cabo en un tiempo de dos y medio meses. Y mis evaluaciones las hago durante todo el curso.

Un punto importante que resalta el Prof. Sandoval, en la misma entrevista, es que de los materiales de los que se apoya para poder mejorar los resultados de cada generación en los exámenes de egreso son:

La utilización de imágenes, que los jóvenes vean y no solo escriban lo que se va dictando, el uso de la computadora ayuda mucho a eso, los videos y los mapas mentales son apoyo que me han dado resultado. También hay que mencionar que los trabajos de investigación ayudan a que el alumno construya otro tipo de conocimiento y no que lo adquiera “digerido” por parte de los docentes.

Resultados de las Listas de Verificación

A partir de los instrumentos utilizados para poder obtener información acerca del contexto en cual se encuentra la Preparatoria Allende de Cd. Juárez con respecto a los Cursos de Repaso para los semestres por graduarse, se puntualiza lo siguiente:

Acerca de las normas, políticas y reglamentos académicos. Los directivos reconocen que las normas, políticas y reglamentos académicos de la escuela no son definidos de una forma democrática en donde participen todas las áreas de la institución, aspecto que hace que existan diferencias entre la percepción de las personas que las determinan y cómo son percibidas y entendidas por los elementos encargados de ejecutarlas. Lo anterior origina, por consecuencia, que la redacción y el conocimiento de las mismas no sean captados de forma objetiva por las personas de las áreas de coordinación y docencia quienes, a diferencia de los directivos que mencionan que están completamente de acuerdo en este punto, responden que están simplemente de acuerdo en que la redacción de las mismas es conocida, clara y precisa.

Ante todo lo anterior es necesario señalar que los mandos altos y medios coinciden en que el personal docente cumple y hace cumplir lo establecido en las normas, políticas y reglamentos académicos de la preparatoria, declarando que están completamente de acuerdo en que así sucede. Y esto se respalda con los mecanismos de supervisión que son vistos, en general, como óptimos para que dicho aspecto se cumpla y que también sean un medio para que los alumnos logren el aprendizaje deseado.

Acerca de los alumnos. Los integrantes de dirección, coordinación y docencia a quienes se cuestionó sobre la puntualidad, disciplina dentro de la institución, respeto a maestros dentro y fuera del aula, higiene personal y normas de vestido exigidas en la institución en todo el estudiantado, coincidieron en responder que estaban completamente de acuerdo con que dichos aspectos son cumplidos por los alumnos de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez. Aspectos que no fueron calificados del todo favorables y que preocupan a las autoridades de la institución son los correspondientes a la participación del alumnado en actividades de aprendizaje de diversas materias, cumplimiento satisfactorio de tareas y trabajos extra clase, participación activa en actividades extracurriculares organizadas por la escuela, la buena salud y problemas de alcoholismo, tabaquismo y drogadicción en los estudiantes.

Acerca de los planes y programas de estudio. En este rubro los directivos respondieron que están totalmente de acuerdo en lo referente a que tanto los planes como los programas de estudio están bien documentados, contrastando esto con la respuesta por parte de docentes en donde ellos simplemente están de acuerdo en que las metas de aprendizaje se cumplen simplemente con el respaldo de los programas y los planes de estudio; sin embargo, consideran que los contenidos de los mismos son apropiados para la edad de los alumnos pero que el tiempo en que se imparten no es el óptimo para cubrir (enseñar y aprender) los niveles establecidos de forma realista.

Las personas entrevistadas de las tres áreas (dirección, coordinación y docencia) mencionaron que tanto los programas como los planes de estudio de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez contribuyen realmente a hacer de los alumnos unas personas íntegras y unos mejores ciudadanos. Sin embargo, su percepción no es uniforme al preguntar si la escuela cuenta con todos los recursos necesarios para implementar los programas de estudio oficiales y si en la elaboración de los planes y programas de estudio de la escuela, participan activamente sus autoridades y profesores, ya que sus respuestas variaron entre el desacuerdo y el simplemente de acuerdo.

Datos Estadísticos de Puntuación en Exámenes de Egreso

En el año 2002 los exámenes de diagnóstico que se aplicaban a las preparatorias incorporadas a la UACJ eran realizados por las mismas instituciones y presentados a la máxima casa de estudios sin intervención del CENEVAL. Aunque la universidad determinaba parámetros específicos para que dichas evaluaciones se llevaran a cabo, éstas no generaban resultados tan detallados como los que ahora se obtienen con la metodología del CENEVAL.

A partir del año 2003 la intervención de evaluaciones diseñadas por el CENEVAL se hizo presente para todas las instituciones incorporadas a la UACJ y se registraron los siguientes puntajes para la Preparatoria Allende de Cd. Juárez:

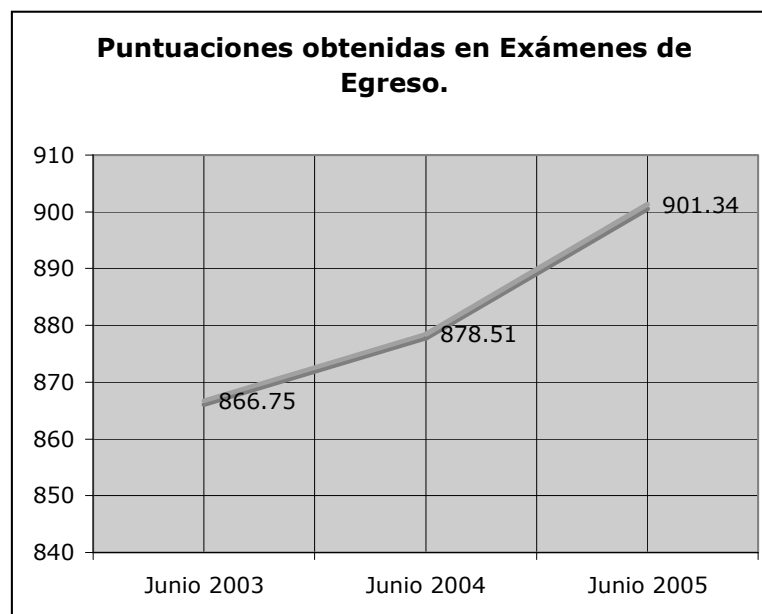


Figura 1: Puntuación obtenida por la Preparatoria Allende de Cd. Juárez en exámenes de egreso (2003-2005).

La puntuación máxima en este tipo de examen es de 1200 puntos y la cantidad de alumnos que lo presentan depende de cuántos hay en los grupos de la preparatoria, cuántos de ellos hayan pagado la cuota del examen, que es actualmente de \$125.00 y de ellos, quiénes hayan cumplido con la documentación que exige la UACJ para tal fin.

Documentos de la Institución Correspondientes a la Planeación de los Cursos de Repaso

A continuación se presentan los objetivos redactados en el documento que dio origen al Programa Integral de Fortalecimiento Académico de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez que fueron estipulados por el Mtro. Hugo Arias Flores:

Introducción. El propósito de este programa es el establecer las estrategias necesarias para mejorar la calidad de los programas educativos con los que contamos y a su vez, el fortalecimiento y mejoría del nivel académico de la institución.

Objetivo Estratégico. Educación media superior de buena calidad académica tanto en el plan de bachillerato general como en el plan de bachillerato específico.

Objetivo Particular. Fortalecimiento de los resultados del examen nacional de egreso del nivel medio superior (Preexani-II).

Líneas de Acción. Llevar a cabo la planeación estratégica participativa con el objeto de cumplir con los objetivos del presente programa, su implementación, su supervisión y análisis de resultados.

Puntos Adicionales Tomados en Cuenta para el Cambio en la currícula

En el mismo documento que el Mtro. Hugo Arias redactó para el proyecto de los Cursos de Repaso también podemos encontrar aspectos adicionales que se tomaron en cuenta para el cambio de la currícula, siendo los más importantes:

- Priorizar la problemática detectada mediante la evaluación de los datos obtenidos en la anterior aplicación del Preexani-II.
- Llevar a cabo un diagnóstico conocimientos para detectar necesidades en los alumnos de egreso para el ciclo de Agosto – Diciembre del 2004.
- Generar planes de acción para el fortalecimiento académico.

Encuestas Dirigidas a Alumnos

A continuación se presentan las respuestas más relevantes de los 80 alumnos que participaron en la encuesta de opinión sobre aspectos del centro escolar.

Las respuestas de los estudiantes sobre los puntos que ellos consideran que deben mejorar en la institución, son las referentes a los programas y a la metodología que se utiliza en las clases por parte de los maestros. Lo anterior se respalda con los porcentajes que se obtuvieron, en ambos rubros, en la tabulación sobre la pregunta sobre ¿Qué factor(es) consideraría que deba(n) mejorar en la preparatoria para que en futuros semestres ya no se tenga que repasar material importante, visto durante el bachillerato, y dar continuidad a las clases normales?

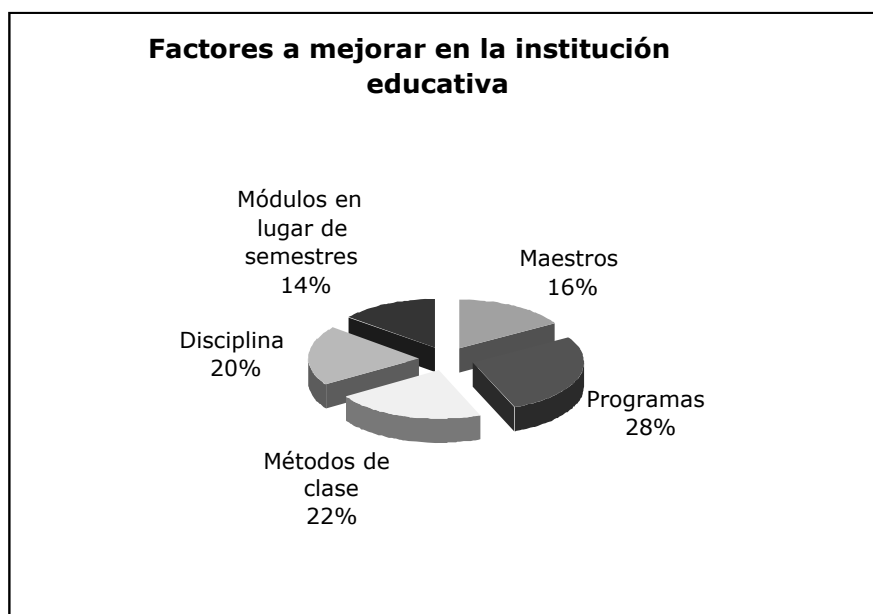


Figura 2: Respuesta de los 80 alumnos a la pregunta: ¿Qué factor(es) consideraría que deba(n) mejorar en la preparatoria para que en futuros semestres ya no se tenga que repasar material importante, visto durante el bachillerato, y dar continuidad a las clases normales?

La respuesta sobre si los alumnos consideran necesario un repaso general de temas vistos en el bachillerato es percibida como buena ya que el 86% lo ve como una actividad benéfica.

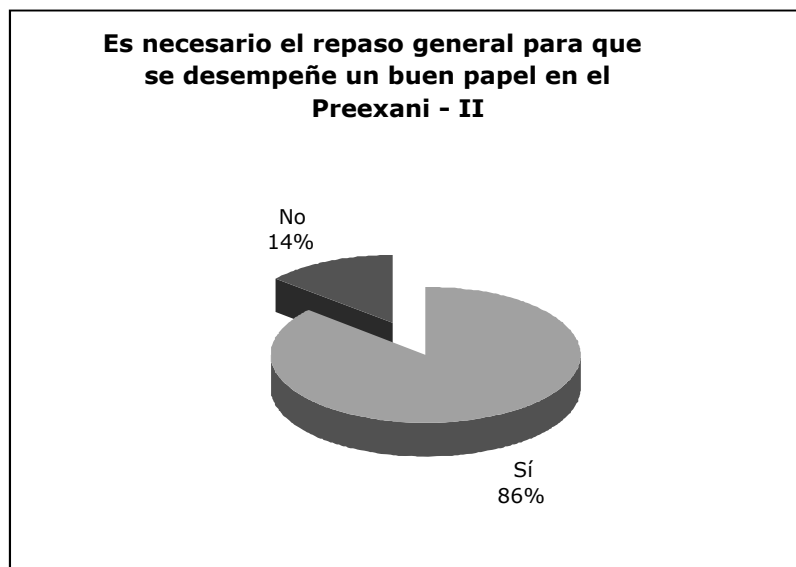


Figura 3: Respuestas de los 80 alumnos a la pregunta: ¿Considera necesario un repaso general (que lleve todo un módulo de su semestre) para que pueda desempeñar un buen papel en el Preexani - II?

5 de los 11 alumnos respondieron que no es necesario un repaso tan largo, sino que bastaba con examen “muestra”, de forma escrita, para saber qué papel desempeñaría en el examen y poner atención en los temas fallidos de forma autodidacta.

De los 63 alumnos que contestaron que sí es necesario un repaso general de los temas más relevantes de bachillerato, 23 respondieron que esto se origina por la metodología seguida en la escuela, ya que ésta no permitía que se desarrollaran las habilidades que se piden en el Preexani – II.

Ahora bien, los resultados obtenidos sobre si en los ejercicios presentados a los alumnos ellos ponen en práctica la o las estrategias propuestas por el maestro en la clase muestran lo siguiente:

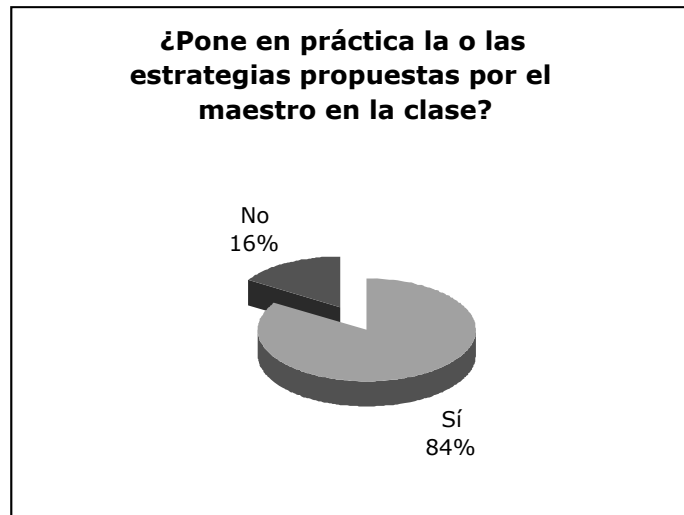


Figura 4: Respuesta de los 80 alumnos a la pregunta: ¿Pone en práctica la o las estrategias propuestas por el maestro en la clase?

El 84% de los 80 alumnos respondió afirmativo a dicho cuestionamiento y el 16% negativo.

Por último, 54 de los 80 alumnos (68%) mencionan que han tenido que recurrir a la historia de sus apuntes, y 32 (40%) a explicaciones adicionales de los maestros encargados de impartir los temas en los que tienen dudas y que se ven en el Curso de Repaso.

Entrevista con Personal de la UACJ

En entrevista telefónica con el Sr. Claudio Álvarez, quien es parte del staff que vigila, verifica y atiende el área encargada de efectuar las evaluaciones de egreso dentro de la UACJ comentó que, a opinión suya:

Los avances que la preparatoria (Allende de Cd. Juárez) ha tenido en cuanto a las puntuaciones obtenidas en los exámenes de egreso ha sido notoria ya que he podido darme cuenta que lo han ido tomando más en serio y se preparan para este “trámite”. Cuando iniciaba este tipo de evaluaciones estilo CENEVAL era increíble como los alumnos no sabían ni llenar sus datos generales y me refiero a los de la Prepa Allende y a otros mas, sin embargo me fijo mucho en los de la Allende porque de allí salí yo; vamos no sabían cual era la diferencia entre estado y ciudad, los llenaban al aventón porque pensaban que no era relevante esta evaluación o simplemente se quedaban lugares vacíos porque no llegaban, en fin. El lugar de la prepa ha mejorado con respecto a los lugares que en un principio ocupaba, pero aun no está dentro de las más altas, se que hay un programa que la escuela implementó para la mejora en la puntuación general,

pero hay camino que andar y tienen que mejorar más, a cada generación se le debe exigir más para bien de ellos al final de cuenta. (Entrevista a Sr. Claudio Álvarez el 30 de octubre de 2005).

Capítulo 6

Análisis de Resultados

Como toda institución educativa, la Preparatoria Allende de Cd. Juárez es afectada por contextos como el económico, social y político y debe responder a los mismos de forma eficaz.

Datos Estadísticos de Puntuación en Exámenes de Egreso

Específicamente hablando, lo que la preparatoria ha tratado de hacer, mediante cambios en su currícula y en su metodología de enseñanza, es responder a la exigencia externa de orientación hacia la calidad en la enseñanza en el nivel universitario en todo nuestro país, lo cual es la causa primordial de las modificaciones dentro de la estructura de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez para bien de los estudiantes. Esto va de acuerdo con lo planteado por Salinas (2004) en relación con el hecho de que la calidad no implica grandes cambios radicales, sino muchas pequeñas mejoras en todas las áreas y procesos, en las cuales deben involucrarse todos los actores, desde los directivos y profesores hasta el personal administrativo y los mismos estudiantes.

En particular, la UACJ obliga a que los alumnos cumplan con ciertos requerimientos y habilidades para poder afrontar el desarrollo de su estudio de nivel universitario. También se habla de calidad en relación con el entendimiento de que el deseo de mejorar está presente en todo ser humano y por consiguiente éste se refleja en los sistemas que él mismo va desarrollando para que la educación cumpla con su propósito primordial, desarrollar seres humanos con pensamiento crítico y metodologías adecuadas por ellos mismos para poder hacer frente a toda situación que se les presente, ya sea en el ámbito escolar o directamente en el profesional.

Los cambios hechos por la institución educativa han originado que sus puntuaciones, en los exámenes de egreso, se incrementen, y esto se ve reflejado en la cantidad de puntos que la

institución ha obtenido a lo largo de tres años (ver *Figura 1*: Puntuación obtenida por la Preparatoria Allende de Cd. Juárez en Exámenes de Egreso 2003-2005).

Dimensión Educativa

Los elementos que los directivos de la institución consideraron adecuados para lograr el objetivo de incrementar los resultados de los alumnos en los exámenes de egreso fueron, según lo observado y recabado, estudiados e implementados poco a poco con apoyo de diferentes ciencias y técnicas como: tiempo de repaso, ejercicios multimedia de productos Kimera acordes a las estructuras y los reglamentos de CENEVAL y pláticas de concentración y relajación.

Los directivos consideran que se destina un tiempo razonable de tres meses para repaso y después de ese periodo se retoman nuevamente las asignaturas. En cuanto a no continuar con el programa “normal”, comentan que el tiempo es recuperable con el siguiente módulo. Puntualizan también que se han cumplido con las metas en los resultados que nos exige la UACJ.

Sintetizando lo anteriormente descrito y comentado por el Mtro. Hugo Arias Flores se cumple con lo que es en sí el concepto de dimensión educativa, entendida ésta como:

La incorporación de procesos, intencionados y estructurados, en las fases de diseño, implementación y evaluación de los proyectos sociales de cualquier tipo, y que tienen como finalidad que los sujetos adquieran determinados conocimientos, habilidades, valores y actitudes que les permitan tanto su desarrollo personal, como un mejoramiento sustantivo de sus condiciones económicas y calidad de vida, en el contexto específico de su propia cultura (Bastias, 1998, p. 6).

El mismo concepto se hace presente en lo que el Prof. Rafael Sandoval puntualiza cuando hace referencia a los elementos y técnicas que él utiliza para sus clases, como por ejemplo: Los modelos educativos (Cognoscitivista, Constructivista y Psicosocial), flexibilidad y adaptabilidad en la práctica educativa, evaluaciones diversas (institucionales y propias), utilización de imágenes y videos, uso de computadora, estructuración de mapas mentales e investigación por parte de los alumnos.

La implementación de acciones que la Preparatoria y sus elementos, tanto directivos como docentes, han realizado para lograr las metas de incrementar la puntuación en los exámenes de egreso hacen caso a lo que González (2003) menciona y que puede interpretarse como que los centros educativos, en este caso de tipo privado como lo es la Preparatoria Allende, son autónomos respecto de sus ambientes en lo que se refiere a disponer de recursos, tomar decisiones y emprender acciones de cambio. González también menciona que se requiere abrir el foco para incorporar el sistema educativo en su conjunto a la necesidad de adaptación a los contextos sociales, culturales y políticos más amplios que modulan, cuando no determinan, el sentido y contenido de un cambio, su trayectoria y su viabilidad o resultados. Esta circunstancia da a entender que, aun cuando los centros escolares pudieran elegir sus cambios, necesitarían que los agentes y entidades de su entorno les concedieran una legitimidad y un apoyo que potenciara sus oportunidades de hacerlos realidad.

Contexto Académico de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez

Acerca de las normas, políticas y reglamentos académicos. En este punto las autoridades escolares reconocieron que los tres puntos de este apartado no son establecidos de forma democrática y en donde los actores de las áreas de coordinación y docencia participen, lo que origina, hasta cierto punto, que estos últimos no capten de forma objetiva ni entiendan en su totalidad lo que los directivos desean en realidad comunicar.

En cuanto al aspecto de cumplir con las normas, políticas y reglamentos, la dirección y la coordinación coinciden en que el área docente, aun con lo antes especificado, trata de cumplir los puntos mencionados y se respalda con los métodos de evaluación que se tienen en la institución. Los directivos están trabajando con ciertos modelos mentales que no son más que supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes de los que se tiene poca conciencia. Trabajar con ellos supone "volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar

nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio" (Senge, 1998, p. 18).

De lo anteriormente descrito se puntualiza que los integrantes del área docente, para lograr el objetivo de los Cursos de Repaso, lograron comprender lo que el área directiva quería obtener con el acomodo de los recursos humanos que se realizó para llevar a cabo la estructuración e implantación de los cursos antes mencionados y que fue un punto esencial en el cambio de la currícula de los semestres terminales. Tejada (1998, citado por González, 2003) establece que la movilización expresa la disposición y capacidad de miembros de un centro escolar para trabajar de modo sostenido y en colaboración, como agentes de cambio que son.

Acerca de los alumnos. Los elementos de dirección, coordinación y docencia coincidieron en que estaban completamente de acuerdo con que los siguientes aspectos son cumplidos por los alumnos de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez:

- Puntualidad
- Disciplina dentro de la institución
- Respeto a maestros dentro y fuera del aula
- Higiene personal
- Normas de vestido exigidas en la institución

Sin embargo, en relación con aquellos aspectos que no fueron calificados favorablemente por ellos, los tres primeros puntos (participación del alumnado en actividades de aprendizaje de diversas materias, cumplimiento satisfactorio de tareas y trabajos extra clase y participación activa en actividades extracurriculares organizadas por la escuela) recaen completamente en la responsabilidad del profesorado y en consecuencia de la preparatoria en general.

Recordemos que en la práctica educativa actual ya no hay cabida para el docente que se ve como un agente pasivo adquisidor de conocimientos y comunicador de los mismos; ahora debe ser un docente-investigador que, muy aparte de asimilar sabiduría, sea creador de la misma y actúe como un agente dinámico capaz de dar respuesta a lo que exige el medio

ambiente exterior.

Es por todo lo anterior que enseñar actualmente conlleva una responsabilidad moral para servir a los intereses de los estudiantes y de la sociedad en conjunto. La calidad educativa depende en gran medida del profesorado y de que existan procedimientos homogéneos, tanto en el aspecto administrativo como en el operativo, en donde se lleven registros, controles y evaluaciones constantes de las actividades académicas acordes a los estatutos, intereses, y objetivos del docente y de la institución educativa.

Ahora bien, los cuatro últimos puntos (buena salud del estudiantado, alcoholismo, tabaquismo y drogadicción), que son delicados y que por obviedad afectan la capacidad de los alumnos en su desempeño y desarrollo escolar, deben ser tratados con mucha cautela por la institución. Según Nazar (2005) la educación sobre las drogas en la escuela es una de las medidas preventivas que más demanda la población, y si la escuela prepara para la vida como asiduamente se afirma, para no quedar aislada tiene que aceptar el desafío, el cual no debe circunscribirse a las acciones aisladas realizadas por un maestro de esos que por suerte existen, inquietos y de buena voluntad, sino de un programa serio que comprometa a todas las escuelas en los distintos niveles del sistema, partiendo desde el inicial.

Por todo lo anterior, la Preparatoria Allende de Cd. Juárez tiene que responder a este reto que está presente y que merma gran parte de su respuesta no solo ante una autoridad escolar como lo es la UACJ sino también ante la sociedad en general.

Acerca de los planes y programas de estudio. Existe diferencia de percepción entre los altos mandos y los docentes en cuanto a que tanto planes como programas de estudio están bien documentados, ya que los docentes consideran que las metas de aprendizaje no se cumplen simplemente con el respaldo de dichos programas y planes de estudio bien documentados y consideran que, aunque los contenidos de los mismos son apropiados para la edad de los alumnos, el tiempo en que se imparten no es el óptimo para enseñar y aprenderlos de forma realista.

Todas las áreas de la institución (dirección, coordinación y docencia) coinciden en que los planes y programas que son manejados en la institución contribuyen realmente a hacer de los alumnos unas personas íntegras y unos mejores ciudadanos.

En este punto, y abarcando otros tantos antes mencionados, se hace notar que la institución no da la importancia debida a un aspecto muy relevante y que tiene que ver con el trabajo en conjunto de todos los actores involucrados en la preparatoria: recordemos que el aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, esto es, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. Implica también reconocer los obstáculos del aprendizaje, como por ejemplo, los patrones de defensa. Si no se detectan oportunamente, erosionan el aprendizaje, pero si se detectan y se les hace florecer creativamente, pueden acelerarlo (Senge, 1998).

Contrario a lo anterior, Senge (1998) menciona que una visión compartida brinda concentración y energías para el aprendizaje. Aunque el aprendizaje adaptativo es posible sin una visión, el aprendizaje generativo sólo se da cuando la gente se esfuerza para alcanzar algo que le concierne profundamente. La idea del aprendizaje generativo resulta abstracta y superficial a menos que la gente se entusiasme con una visión que quiere alcanzar de veras. La visión compartida eleva a las personas sobre lo personal y lo mundano para modificar la relación de la gente con la compañía: ya no es la empresa de ellos sino la nuestra y, creando una identidad común, es el primer paso para que personas que se profesaban desconfianza mutua comiencen a trabajar en equipo.

Documentos de la Institución Correspondientes a la Planeación de los Cursos de Repaso

En los puntos esenciales redactados para los Cursos de Repaso en donde se especifica la introducción, el objetivo estratégico y el particular así como las líneas de acción, el Mtro. Hugo Arias también señaló aspectos adicionales que se tomaron en cuenta para el cambio de la currícula, lo cual comprende lo que García (2002) menciona y puntualiza diciendo que el

análisis de los procesos y representaciones cognoscitivas debe incluir las siguientes dimensiones:

- Las categorías de las estructuras de actividad organizadas por el profesor y los alumnos a lo largo de una secuencia didáctica.
- Los temas introducidos y las estrategias pedagógicas y discursivas empleadas por el profesor a lo largo de la secuencia didáctica.
- El contenido y la estructura preposicional del discurso del maestro o tutor y de las representaciones del conocimiento de los estudiantes.
- Las formas de participación de los estudiantes en las diferentes tareas de aprendizaje en los niveles discursivo y no discursivo.
- El conocimiento previo de los estudiantes que sea relevante para que éstos puedan participar en el dominio particular de las tareas a las que se enfrentan.
- La descripción y análisis de los estados afectivos de los participantes.
- Las dimensiones temporales y espaciales que forman parte de la situación de enseñanza.
- El ambiente de representación presente en la situación de enseñanza.

Los Cursos de Repaso han logrado abarcar los aspectos antes mencionados y han dado como resultado, hasta la fecha, una puntuación en continuo aumento. El compromiso de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez es mantenerse y guiarse sobre las bases en las que se ha sostenido y adaptar en cada semestre los elementos de los que se ha valido para mantener y mejorar el objetivo que los directivos determinaron.

Resultados de Encuestas

Un aspecto que llama la atención es la percepción que los alumnos tienen acerca de los programas y la metodología que los docentes de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez usan en las clases, ya que consideran que estos rubros deben mejorar para que no se requieran los repasos previos a realizar los exámenes de egreso. Atendiendo a lo anterior recordemos que

para todos los profesores, según Almaguer y Elizondo (1998), la función básica de los modelos educativos es apoyar la decisión de determinar qué es lo importante en una situación, proporcionando un marco de referencia adecuado para comprender los problemas y tomando en cuenta aspectos específicos pertinentes, como son los conductuales, cognoscitivos, psicosociales, constructivos o afectivos en el comportamiento, siempre complejo de las personas. La función del profesor – investigador no se estaba llevando de la forma adecuada dentro de la institución y su papel se quedaba como docente comunicador de conocimientos.

En consecuencia los alumnos, al conocer el tipo de reactivos y los contenidos de los exámenes de egreso, consideran necesarios los repasos para que puedan hacer un buen papel en dichas evaluaciones. Esto se ve reflejado por la metodología que la institución seguía, ya que se considera que ésta no permitía que se desarrollasen las habilidades que se exigen en el Preexani – II. Con lo que el entorno exigía a la Preparatoria Allende de Cd. Juárez, ésta modificó sus objetivos en cuanto a la práctica educativa que en ella se lleva a cabo para los semestres por graduar y que afectan a toda la institución en general. Recordemos que, según Thompson y Strickland (2001), la determinación de objetivos convierte a la visión estratégica y al curso direccional en indicadores de desempeño específicos. Los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados específicos. Son un llamado a la acción y a los resultados.

Ahora bien, los cambios que la institución ha realizado para poder afrontar el reto de incrementar la puntuación del examen de egreso, también son percibidos como positivos por los alumnos al exteriorizar que ponen en práctica la mayoría de las estrategias propuestas en clase por el maestro. En este punto también se debe indicar que los alumnos, al conocer el tipo de evaluación que presentarán (Preexani – II) y lo que ello significa para su record académico, están más abiertos y perceptivos a todo lo que los maestros les aconsejan para desempeñar un buen papel en su trámite con la máxima casa de estudios (UACJ). Sin embargo, los maestros encargados de los Cursos de Repaso han estado pendientes de comunicar los

comportamientos de los estudiantes de los grupos por graduarse al área de psicología y a los docentes de grupos iniciales para que los jóvenes logren hacer más conciencia sobre su desempeño escolar y cómo es que éste puede reflejarse en cualquier ambiente, independientemente de evaluaciones internas o externas.

En este punto, la relación del área docente con la de psicología se ha vuelto estrecha y esta comunicación se basa en lo que menciona Slavin (1988, citado por Almaguer y Elizondo, 1998) sobre la psicología educativa que es, en esencia, el estudio sistémico de los aprendices, el aprendizaje y la enseñanza. Sus enfoques principales son los procesos mediante los cuales la información, las habilidades, los valores y las actitudes son transmitidos por los profesores a los estudiantes en el salón de clases y sobre las aplicaciones de los principios de la psicología a la práctica de la institución.

Un apoyo que puede ser palpado, tanto por docentes como por el alumnado de semestres inferiores a los que están por graduarse, es que los estudiantes salientes buscan ayuda en sus profesores de semestres anteriores o se apoyan en los apuntes que ellos mismos archivan y que pueden brindar información relevante para resolver las dudas que se presentan en las explicaciones de los maestros que imparten los Cursos de Repaso. Esto se menciona porque los alumnos de toda la institución están pendientes de cuando los profesores dan asesorías a quienes las solicitan, despertando el interés y la curiosidad sobre lo que se ve en últimos semestres.

Entrevista con Personal de la UACJ

La participación del Sr. Claudio Álvarez, que es parte del staff que vigila, verifica y atiende el área encargada de efectuar las evaluaciones de egreso dentro de la UACJ, valida los cambios que se han dado en la Preparatoria Allende de Cd. Juárez y que responden a lo que el concepto de calidad se refiere de acuerdo con lo que propone Salinas (2004) en relación con realizar pequeños cambios graduales.

Capítulo 7

Conclusiones y Recomendaciones

La Preparatoria Allende de Cd. Juárez ha logrado la meta que se propuso con el establecimiento de los Cursos de Repaso para que los alumnos a punto de egresar, reflejen un buen desempeño en el Preexani – II y tanto sus puntuaciones como las de la institución vayan en ascenso. Los cambios que se estructuraron paso a paso han sido los adecuados para poder cubrir una exigencia muy particular y que describe una actitud de reacción y no de proactividad por parte de la institución antes mencionada.

Contexto en el que se Desarrolla la Práctica Educativa

Recordemos que una institución de enseñanza no puede verse como un ente aislado; los cambios sociales, económicos y políticos, así como la transformación de los diversos paradigmas acerca de la realidad, experimentados en el mundo en las últimas dos décadas, han replanteado la función social de la escuela, y por ende, han obligado a un cambio al interior de las actividades que en torno a la acción educativa se realizan. Estas modificaciones repercuten directamente en las personas que tienen a su cargo el quehacer educativo, concretamente en los docentes, cuyo desempeño profesional se torna día a día en un quehacer más complejo y demandante de nuevos conocimientos y habilidades, para el cual muchas veces el profesor no ha sido formado.

Las prácticas educativas, con una visión parcial, llevan tanto a directivos como a docentes a realizar procesos educativos rutinarios, y muchas veces artesanales, eliminando la posibilidad del análisis teórico. Recordemos que un problema común estriba en confundir la educación como actividad práctica, aplicada, que indiscutiblemente es, con la posibilidad de elaborar conocimiento científico a partir de ella. Ambos aspectos no tienen que ser excluyentes

(Sarramona, 1989). Lo educativo es un hacer, una actividad que como práctica intencionada o no, transforma al hombre y la educación puede y debe ser objeto de conocimiento teórico.

La práctica educativa es, hoy en día, pilar para hacer de los estudiantes de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez y de todas las instituciones educativas, personas preparadas para poder desarrollarse, de forma personal y profesional, en el contexto que determinen adecuado, con habilidades para adaptarse al flujo de información rápido y cambiante en el que se encuentren y utilizando las herramientas necesarias para dicha adaptabilidad.

Utilización de la Indagación en la Práctica Educativa

La descripción que se hizo en este trabajo muestra que la Preparatoria Allende de Cd. Juárez no toma en cuenta, en su totalidad, la indagación de la práctica educativa, la cual obliga a adoptar una actitud de reflexión y crítica permanente para considerar a la educación como objeto de tratamiento científico. La educación puede y debe ser objeto de conocimiento teórico, pues de lo contrario será un actuar sin justificación. El componente teórico viene a configurar una comprensión sistemática y fundada de una porción de la realidad de esa práctica. Es una guía a las interpretaciones de esa realidad, guiando decisiones y acciones hacia los fines de la educación. Esta guía está vinculada con los aspectos históricos del proceso y del contexto donde se inserta, además de la visión del futuro que se quiere alcanzar. La teoría viene a ser la representación de la realidad a través de las Ciencias de la Educación, para investigar e intervenir esa realidad educativa. No hay que olvidar que una teoría educativa es un marco conceptual de constante referencia que justifica y, por ende, orienta la actividad educadora. Dicho marco abraza elementos científicos- biológicos, psicológicos, sociológicos y elementos no científicos, concepciones filosóficas del mundo y del hombre, morales, estéticas, políticas y teológicas (Fullat, 1993).

La indagación de la praxis educativa debe ser una acción guía establecida en toda institución de enseñanza.

La Práctica Educativa y la Investigación – Acción

En la práctica educativa, la investigación – acción provoca que los directivos y los mismos profesores se vean como profesionales que deben realizar dicha labor en su quehacer cotidiano y basarse en su conocimiento pedagógico – práctico para establecer una sola teoría de la currícula que manejan.

El sentido de la investigación-acción, para McKernan (2001), es la búsqueda continua de la estructura de la práctica educativa y sus raíces teóricas para identificarla y someterla a crítica y mejoramiento continuo. La Preparatoria Allende de Cd. Juárez tiene el compromiso de que sus acciones sean acordes al contexto en el que se desarrolla el quehacer educativo y no volver a originar un acomodo de elementos, técnicos y humanos, de modo reactivo ante una realidad que la sobrepase.

La Práctica Educativa y el Estudio de Casos

La Preparatoria Allende de Cd. Juárez debe considerar que para llevar a cabo y comprender, de mejor manera, la investigación de la práctica educativa, es necesario que fenómenos o exigencias que la institución considere especiales o importantes, y que puedan tener una repercusión en la misma, se tomen como caso de estudio, ya que éste abarca, de forma analítica, una determinada acción u objeto que se desea estudiar porque es de interés conocerlo y comprenderlo de forma integral: “de un estudio de casos se espera que abarque la complejidad de un caso particular... estudiamos un caso cuando tiene un interés muy especial en sí mismo” (Stake 1999, p. 11). Con lo anterior se promueve la motivación, es relevante y en su debido contexto permite responder a la pregunta “¿Por qué se debe/necesita aprender esto?”.

Calidad de la Educación y Calidad Docente

La calidad de la educación significa investigar, formar profesores y documentarlos. Si bien existe un conjunto de factores que influye en la calidad (las currículas, los textos, la infraestructura, la formación de los profesores), ninguno de ellos por sí solo ni todos juntos garantizan los resultados; estos factores son sólo instrumentos, porque desde una vertiente axiológica la calidad tiene que ver con un sistema de valores, una expresión cultural ejercida por los principales actores: estudiantes y profesores, los padres y la sociedad en su totalidad.

Enseñar actualmente conlleva una responsabilidad moral para servir a los intereses de los estudiantes y de la sociedad en conjunto. La calidad educativa depende en gran medida de los directivos de las instituciones educativas, del profesorado y de que existan procedimientos homogéneos, tanto en el aspecto administrativo como en el operativo, en donde se lleven registros, controles y evaluaciones constantes de las actividades académicas acordes a los estatutos, intereses, y objetivos.

Estrategias para la Innovación de las Prácticas Educativas

A partir de la indagación y de una adecuada evaluación de las prácticas educativas se pueden obtener resultados que orienten a toda la comunidad que conforma a una institución educativa. Las principales necesidades a cubrir son las de una enseñanza que contemple puntos tales como: flexibilidad y versatilidad, comunicación interpersonal adecuada, metodologías que hagan que los estudiantes utilicen el pensamiento crítico y creativo para solucionar problemas y sepan tomar decisiones; que sean alfabetizados en el uso de tecnologías y alfabetizados de forma tradicional.

Habría que tomar en cuenta a la indagación y a la evaluación educativa, como instrumentos de investigación idóneos para que la enseñanza se convierta en un proceso educativo que debe cualificarse permanentemente.

Sin lugar a duda, al inicio de la investigación las interrogantes planteadas contenían una gran cantidad de información por buscar, pero gracias a los fundamentos que proporcionó el estudio teórico metodológico propuesto se fueron esclareciendo las áreas por investigar.

Se recomienda que los directivos y los docentes investigadores de la práctica educativa, antes que nada, tengan clara la metodología a seguir, y esto se consigue a partir de la revisión de diferentes fuentes bibliográficas en el tema de la investigación en el campo educativo.

Además, se debe precisar el tema y objetivos a alcanzar, para no perder el rumbo ni la objetividad, para lo cual se tendrá que buscar la capacitación necesaria para conocer y utilizar las diferentes modalidades de investigación y todo lo que ello conlleva.

Pero en especial se recomienda que en la Preparatoria Allende de Cd. Juárez se indague en la praxis educativa. Es decir, que observen y reflexionen sobre el quehacer diario, considerando las opiniones de cada uno de los actores que pertenecen a la comunidad educativa, partiendo de que si se buscan cambios que lleven a una mejora, habrá que comenzar con el análisis de los hechos cotidianos.

Se requiere el compromiso de cada uno de los actores de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez, el sentimiento de pertenencia a la institución para el cambio, además de darse la oportunidad de utilizar no sólo la evaluación cuantitativa a la que están acostumbrados, sino también la cualitativa, que ofrece una interpretación más comprensiva de los hechos para poder emitir juicios de valor.

En cuanto a los puntos especificados en las conclusiones se espera que sean aspectos prácticos y viables, sin caer en la utopía, en lo imposible, por lo que se pretende que todo esté al alcance del directivo y del profesor, sin que esto signifique que no se tengan que esforzar por lograr los cambios que se persiguen en cuanto al desempeño de sus estudiantes.

Sólo resta invitar a las personas que buscan un cambio, una mejora en el desempeño de las instituciones educativas, a que utilicen los medios adecuados para que ese cambio se

manifieste con participación conjunta de la comunidad escolar y que al final de cuentas resulta en un círculo virtuoso en el que todos los miembros se ven beneficiados.

Apéndice A

Cuestionario dirigido a los alumnos (cuarto y sexto semestre) de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez para determinar qué factores pueden ser mejorados por la institución.

1.- ¿Qué factor(es) consideraría que deba(n) mejorar en la preparatoria para que en futuros semestres ya no se tenga que repasar material importante, visto durante el bachillerato, y dar continuidad a las clases normales?

- a) Maestros.
- b) Programas.
- c) Métodos de clase.
- d) Disciplina.
- e) Módulos en lugar de semestres.

2.- ¿Considera necesario un repaso general (que lleve todo un módulo de su semestre) para que pueda desempeñar un buen papel en el Preexani - II? (1)

- a) Sí.
- b) No.

3.- De haber contestado NO en la pregunta anterior ¿qué elegiría como opción?

- a) Con un repaso de una semana por área sería suficiente.
- b) Una prueba de habilidades en las computadoras con reactivos tipo CENEVAL bastaría.
- c) Un examen "muestra", de forma escrita, para saber qué papel desempeñaría (el alumno) y poner atención en los temas fallidos de forma autodidacta.
- d) Seguir la clases normales del módulo y estudiar de forma independiente y autodidacta para el Preexani – II sería la vía que propondría.
- e) Asesorías personalizadas únicamente para las áreas en las que esté fallando (el alumno) sería lo más indicado.

4.- De haber contestado SÍ en la pregunta 2, elija una de las siguientes explicaciones para su respuesta:

- a) Los maestros no incluyeron temas tomados en cuenta por el CENEVAL y que son importantes.
- b) Los maestros faltaban mucho y los temas se daban por vistos o no se daban.
- c) La metodología seguida en la escuela no permitía que desarrolláramos habilidades que se piden en el Preexani – II.
- d) No puse determinación para poder hacer relevantes los temas que repasé en el pasado y que ahora son importantes en el Preexani – II.
- e) Nunca pensé que un examen como el Preexani – II pudiera realizarse de forma obligatoria y debo repasar todo de nuevo para hacer un buen papel.
- f) Otro. Especifique: _____.

5.- En los ejercicios que se presentan como ejemplos en cada una de las clases de los Cursos de Repaso, ¿pone en práctica la o las estrategias propuestas por el maestro en la clase?

- a) Sí.
- b) No.

6.- Los ejercicios provistos por el profesor en clase ¿han hecho que tenga que volver a revisar sus apuntes de semestres pasados o investigarlos por su cuenta para entenderlos mejor?

- a) Sí.
- b) No.

7.- ¿Ha tenido que recurrir a profesores de módulos pasados para que le vuelvan a explicar temas que no entendió y que en el Curso de Repaso se piden?

- a) Sí.
- b) No

8.- ¿Qué recomendaría para que estos Cursos de Repaso ya no se tengan que impartir y que aun así los alumnos realicen un buen papel en el Preexani – II?

- a) Que en la metodología de todas las clases se tomen en cuenta ejercicios con reactivos tipo CENEVAL.
- b) Que los maestros fomenten un estudio basado más en el razonamiento que en la mecánica de resolución de problemas aunque se lleve más tiempo abarcar el programa.
- c) Modificar los módulos a semestres y que se abarquen con más profundidad los temas que son importantes y que se toman en cuenta en el Preexani - II.
- d) Crear programas de asesorías personalizadas en donde los alumnos con problemas en áreas específicas se apoyen y que dentro de ellas se practique el sistema de razonamiento de respuestas.
- e) Otro. Especifique: _____.

9.- ¿Considera que si la institución estructurara eventos, desde el primer semestre, en donde se compitiera con conocimientos de distintas áreas, se podría ayudar a que los exámenes de tipo CENEVAL se hicieran más sencillos para las siguientes generaciones y que se eliminaran los Cursos de Repaso?

- a) Sí.
- b) No.

(1) Lo anterior parte de que los alumnos saben que este examen es estructurado y aplicado por el CENEVAL, que es un examen donde se miden habilidades, que los estudiantes aún no lo han hecho y que no se cuenta con una guía sino únicamente con un manual para saber cómo deben realizarlo; esta “guía” es entregada a cada alumno (por personal de la UACJ) cuando el examen está a una dos semanas de ser presentado o hay ocasiones en que no se hace dicha entrega del material mencionado).

La prueba piloto se hizo con 12 estudiantes que se eligieron por aprovechamiento (4 de bajo, 4 de medio y 4 de alto) observando que el cuestionario se entendía y que las preguntas eran contestadas en su totalidad con las opciones que se proponen.

Gracias por su participación.

Apéndice B

Guía de entrevista para directivos (Dimensión Educativa)

- 1.- ¿Cada cuanto tiempo realiza la evaluación (en general y de los últimos semestres)?
- 2.- ¿De qué materiales se apoyan para poder generar, en cada generación, que los alumnos vayan incrementando la puntuación en los exámenes de egreso?
- 3.- ¿Qué conceptos se han tenido que modificar en los programas de los alumnos de últimos semestres para lograr avances en las puntuaciones?
- 4.- ¿Qué aspectos se descuidan en la preparación del alumno de último semestre al no continuar con el programa oficial y entrar a los Cursos de Repaso?
- 5.- ¿Qué impacto tiene en la preparación del alumno el haber omitido una parte de su bachillerato porque la institución modificó la currícula?

Gracias por su participación.

Apéndice C

Guía de entrevista para docentes (Dimensión Educativa)

- 1.- ¿Cuántos modelos educativos se conocen?
- 2.- ¿Cuál o cuáles domina?
- 3.- ¿Qué elementos toma en cuenta para elegir el o los modelos a utilizar?
- 4.- ¿Existe flexibilidad en la administración de clases para cambiar de modelo educativo si no está funcionando el o los elegidos?
- 5.- ¿Cómo evalúa el desempeño de su clase con los modelos que utiliza?
- 6.- ¿Cada cuanto tiempo realiza la evaluación?
- 7.- ¿De qué materiales se apoyan para poder generar, en cada generación que los alumnos vayan incrementando la puntuación en los exámenes de egreso?

Gracias por su participación.

Apéndice D

Criterio de puntuación para las listas de verificación

Puntuación a manejar en las listas de verificación:

1= Esta puntuación significa que, al leer la afirmación que se hace en cada reactivo, el elemento: Está muy en desacuerdo con que la afirmación se aplique al caso de su escuela o cree que la situación nunca o casi nunca se presenta en su escuela o califica ese rubro de su escuela como muy malo.

2= Esta puntuación significa que, al leer la afirmación que se hace en cada reactivo, el elemento: Está en desacuerdo con que la afirmación se aplique al caso de su escuela o cree que la situación se presenta algunas veces en su escuela o califica ese rubro de su escuela como regular bajo.

3= Esta puntuación significa que, al leer la afirmación que se hace en cada reactivo, el elemento: Está de acuerdo con que la afirmación se aplique al caso de su escuela o cree que la situación se presenta varias veces en su escuela o califica ese rubro de su escuela como regular alto.

4= Esta puntuación significa que, al leer la afirmación que se hace en cada reactivo, el elemento: Está muy de acuerdo con que la afirmación se aplique al caso de su escuela o cree que la situación se presenta siempre o casi siempre en su escuela o califica ese rubro de su escuela como muy bueno.

Apéndice D1

Acerca de las normas, políticas y reglamentos académicos (lista de verificación)

Fuentes e Instrumentos	Directivos	Docentes	Coordinadores
	Entrevista	Entrevista	Entrevista
Categorías			
Las normas, políticas y reglamentos académicos de la escuela son definidas por medio de un proceso democrático en el que participan profesores y directivos de la misma.	✘		
Las normas, políticas y reglamentos académicos de la escuela están redactados en forma clara y precisa.	✘	✘	
Las normas, políticas y reglamentos académicos de la escuela son conocidos por las personas que deben aplicarlos.	✘	✘	✘
Las normas, políticas y reglamentos académicos de la escuela son un medio adecuado para lograr los objetivos de aprendizaje.		✘	
Existen, dentro de la escuela, los mecanismos adecuados para supervisar el cumplimiento de las normas, políticas y reglamentos académicos de la misma.	✘	✘	✘
Los miembros de la comunidad escolar cumplen y hacen cumplir lo establecido en las normas, políticas y reglamentos académicos de la escuela.	✘		✘

Apéndice D2
Acerca de los alumnos (lista de verificación)

Fuentes e Instrumentos	Directivos	Docentes	Coordinadores
	Entrevista	Entrevista	Entrevista
Categorías			
En general, los alumnos asisten puntualmente a la escuela.		☒	☒
En general, los alumnos observan una buena disciplina dentro de la escuela.		☒	☒
En general, los alumnos tratan con respeto a sus profesores, tanto dentro como fuera del salón de clases.	☒	☒	☒
En general, los alumnos participan activamente, dentro del salón de clase, en las actividades de aprendizaje de sus diversas materias.		☒	
En general, los alumnos cumplen satisfactoriamente con tareas y trabajos extra clase.		☒	
En general, los alumnos participan activamente en actividades extracurriculares organizadas por la escuela.	☒	☒	☒
En general, los alumnos acuden a la escuela de acuerdo con las normas básicas de higiene personal.		☒	☒
En general, los alumnos acuden a la escuela de acuerdo con las normas de vestido establecidas en la escuela (con un uniforme oficial, en su caso).		☒	☒
En general, la salud de los alumnos es buena.			☒
En general, no hay problemas de alcoholismo, tabaquismo o drogadicción entre los alumnos.			☒

Apéndice D3
Acerca de los planes y programas de estudio (lista de verificación)

Fuentes e Instrumentos	Directivos	Docentes	Coordinadores
	Entrevista	Entrevista	Entrevista
Categorías			
Los planes y programas de estudio institucionales están bien documentados, ya que señalan con claridad los objetivos curriculares, el perfil de los egresados, los contenidos de aprendizaje, los programas de las asignaturas, la bibliografía recomendada, etc.	✘	✘	
Los contenidos de aprendizaje asignados a cada nivel son apropiados para la edad de los alumnos.		✘	
Los contenidos de aprendizaje asignados a cada nivel se pueden cubrir (enseñar y aprender), de manera realista, en el tiempo disponible en el año escolar.		✘	
Los contenidos de aprendizaje asignados a cada nivel contribuyen realmente a hacer de los alumnos unas personas íntegras y unos mejores ciudadanos.	✘	✘	✘
En la elaboración de los planes y programas de estudio de la escuela, participan activamente sus autoridades y profesores.	✘	✘	
La escuela cuenta con todos los recursos necesarios para implementar los programas de estudio oficiales.	✘	✘	✘

Apéndice E

Dimensión Educativa (entrevistas)

Fuentes e Instrumentos Categorías	Directivos	Docentes
	Entrevista	Entrevista
¿Cuántos modelos educativos se conocen?		✗
¿Cuál o cuáles domina?		✗
¿Qué elementos toma en cuenta para elegir el o los modelos a utilizar en su clase?		✗
¿Existe flexibilidad en la administración de clases para cambiar de modelo educativo si no está funcionando el o los elegidos?		✗
¿Cómo evalúa el desempeño de su clase con los modelos que utiliza?		✗
¿Cada cuanto tiempo realiza la evaluación?	✗	✗
¿De qué materiales se apoyan para poder generar, en cada generación que los alumnos vayan incrementando la puntuación en los exámenes de egreso?	✗	✗
¿Qué conceptos se han tenido que modificar en los programas de los alumnos de últimos semestres para lograr avances en las puntuaciones?	✗	
¿Qué aspectos se descuidan en la preparación del alumno de último semestre al no continuar con el programa oficial y entrar a los Cursos de Repaso?	✗	
¿Qué impacto tiene en la preparación del alumno el haber omitido una parte de su bachillerato porque la institución modificó la currícula?	✗	

Referencias

- Almaguer, T. E. (1998). *Fundamentos sociales y psicológicos de la educación*. México D.F., México: Trillas.
- American Psychological Association. (2002). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association* (2a. ed.). México, D.F., México: Manual Moderno.
- Bastias, M. (1998). *Dimensión educativa en proyectos sociales*. Recuperado el 7 de noviembre de 2005 de [http://www.reduc.cl/raes.nsf/0/700bfe593fcabef8042569d900677e59/\\$FILE/8295.pdf](http://www.reduc.cl/raes.nsf/0/700bfe593fcabef8042569d900677e59/$FILE/8295.pdf)
- Fullat, O. (1993). *Filosofía de la educación*. Barcelona, España: CEAC.
- Galindo M., Martínez G. (1997). *Fundamentos de Administración* (5a ed.) México, D.F., México: Trillas.
- González M. T., Nieto J. M., Portela A., Martínez J. A. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Madrid, España: Pearson – Prentice Hall.
- McKernan, J. (2001). *Investigación-acción y currículum*. Madrid, España: Morata.
- Nazar, M. I. (2005). *El rol de la escuela en la prevención y el del docente como agente de salud mental*. España. Recuperado el 9 de noviembre de 2005 de <http://www.desercionescolar.org.ar/material%20web/Rol%20de%20la%20escuela%20en%20la%20prevencion.pdf>
- O'Connor, J. (1996). *PNL para formadores* (4a ed.). Barcelona, España: Urano.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades* (M. d. P. Carril, Trad.). México D.F., México: Oxford.
- Rivera, M. (s.f.). Didáctica general y didáctica especial. En M.S. Ramírez (comp.), *Antología del curso Modelos de Enseñanza para el Aula del Siglo XXI* [Versión electrónica]. (Disponible en la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey, <http://ruv.itesm.mx>)
- Salinas, V. (s.f.). Calidad en la enseñanza presencial y no presencial. En M.S. Ramírez (comp.), *Antología del curso Modelos de Enseñanza para el Aula del Siglo XXI* [Versión electrónica]. (Disponible en la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey, <http://ruv.itesm.mx>)
- Senge, P. (2002). *Escuelas que aprenden: Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia, y todos los que se interesen en la educación* (J. C. Nanetti, Trad.). Bogotá, Colombia: Norma.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México D.F., México: Granica.
- Senillosa, M. N. (2004). *PNL para pocos*. México D.F., México: Panorama.
- Sarramona, J. (1998). *Fundamentos de educación*. Barcelona, España: CEAC.

Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Morata.

Subdirección Académica (2003). *Programa integral de fortalecimiento académico de la Preparatoria Allende de Cd. Juárez (Breviario de ejemplar No. 1)*. Cd. Juárez, Chih. México: Preparatoria Allende de Cd. Juárez.: Hugo Arias Flores.

Thompson, A.A. y Strickland, A. J. (2001). *Administración Estratégica: Conceptos y Casos*. (2a. ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill.