



# UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO

“ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE”



## Mejora continua de procesos educativos orientados a la certificación como Escuela modelo

Trabajo recepcional bajo la modalidad de estudio de caso

Que para obtener el grado de Maestro en Gestión Educativa

Presenta

Rebeca Joy Martínez Ost

Directora:

Dra. Erika Fabiola Ruiz Gómez

Codirectora:

Dra. Ramona Elizabeth Sanlúcar Estrada

Villahermosa, Tabasco; 25 de octubre de 2019

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo al grupo de pre-learning, a los padres de familia y a la escuela donde se llevó a cabo esta intervención, sin ustedes, esto no se podría haber realizado.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## Agradecimientos

Primeramente, a mi fuente en todo momento, mi Padre Celestial, solo contigo en todo momento, gracias, infinitamente gracias.

Los hijos somos el reflejo de nuestros padres, soy lo que soy gracias a mis padres:

Victorio y Ruth Martínez.

Gracias a mis hermanos: Ángela, Rachelle, Jabes y David por todo el apoyo que me dieron en este proceso.

Gracias Pastora por todo tu apoyo y comprensión.

Gracias Jovi, no podría haberlo hecho sin tu apoyo, paciencia, comprensión, palabras de ánimo en todo momento.

Gracias Claudia, por impulsarme en todo momento.

Gracias Dra. Erika por todo su apoyo en todo momento, por no rendirse y siempre impulsarme a dar lo mejor.

Gracias Miss Keila por toda tu comprensión y apoyo en este proceso.

Gracias a mis compañeros de Maestría, por todo su apoyo.

Gracias Nancy y Panchito por cada palabra de ánimo y los viajes a la universidad.



**UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO**

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



División  
Académica  
de Educación  
y Artes



DIRECCIÓN

REF: DAEA/0699/19

Villahermosa, Tabasco; 23 de Octubre de 2019

**LIC. MARIBEL VALENCIA THOMPSON  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN  
Y TITULACIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES  
PRESENTE**

De conformidad con lo establecido en el Artículo 66, inciso b) del Reglamento de Estudios de Posgrado de la UJAT, me permito comunicar a Usted, que la **Dra. Erika Fabiola Ruiz Gómez** directora y **Dra. Ramona Elizabeth Sanlúcar Estrada**, codirectora, dirigieron y supervisaron el trabajo de Estudio de Caso con el proyecto de intervención denominado "**MEJORA CONTINUA DE PROCESOS EDUCATIVOS ORIENTADOS A LA CERTIFICACIÓN COMO ESCUELA MODELO**", elaborado por la **C. REBECA JOY MARTÍNEZ OST**, egresada de la Maestría en Gestión Educativa. Los miembros del Jurado de Examen Profesional, integrado por los profesores: Dra. Asbinia Suárez Ovando, Dra. Ramona Elizabeth Sanlúcar Estrada, Dra. Erika Fabiola Ruiz Gómez, Dra. Blanca Lilia Ramos González y Dr. Gilberto Macías Murguía revisaron y señalaron las notificaciones que había que hacerle a dicho trabajo y que la interesada ya ha llevado a efecto. Por lo tanto, puede imprimirse.

**ATENTAMENTE**

**M.A.E.E. THELMA LETICIA RUIZ BECERRA**  
DIRECTORA

c.c.p. Archivo.  
M'TLRB'D'AEPL'mms\*

Consortio de  
Universidades  
Mexicanas  
UNA ALIANZA DE COLABORACIÓN PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Av. Universidad s/n. Zona de la Cultura. Col. Magisterial, C.P. 86040 Villahermosa, Tabasco  
Tel. 01(993) 358.15.00 Ext. 6250-6251 ó (993) 314.23.99. 312.22.00  
E-mail: direccion.daea@ujat.mx

## CARTA AUTORIZACIÓN

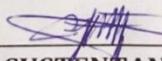
La que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco para que utilice tanto física como digitalmente el Estudio de Caso denominado "**Mejora continua de procesos educativos orientados a la certificación como escuela modelo**", de la cual soy autor y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco del Estudio de Caso antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación del estudio de caso mencionado y para los fines estipulados en éste documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco; a los treinta y un días del mes de octubre del año 2019.

## AUTORIZO



---

**EL SUSTENTANTE**  
**LIC. REBECA JOY MARTÍNEZ OST**  
**MATRÍCULA: 172J20007**

## Resumen

Esta investigación se orienta a la mejora continua de un proceso de gestión educativa en una Escuela privada con orientación religiosa, la cual fue evaluada y certificada como Escuela modelo, por el Programa de Accelerated Christian Education (A.C.E.) recibiendo sugerencias relativas al cumplimiento pertinente de los estudiantes de pre-learning de los denominados Packet of Accelerated Christian Education (PACE), recomendaciones que era importante dar seguimiento y atender para conservar la distinción. La investigación es de corte cualitativo, con un diseño metodológico de investigación-acción, integrada por dos ciclos de intervención; diseñados, implementados y evaluados de manera colaborativa con la comunidad escolar, partiendo de un *mirar hacia adentro* (diagnóstico). En el primer ciclo de intervención se implementaron tres acciones orientadas a la vinculación con los padres de familia y en el segundo ciclo tres acciones de cambio relacionadas al cumplimiento del Manual del Programa A.C.E. Se logró posicionar y establecer la escuela para padres, así como incidir en el mayor cumplimiento del Manual, así mismo conformar una comunidad que aprende a trabajar colaborativamente en soluciones, compartiendo responsabilidades.

## Declaración

Declaro que este trabajo es de autoría propia, con excepción de las citas en las que he dado crédito a sus autores. Expreso que no ha sido previamente presentado para la obtención de algún otro título profesional o grado académico.

Rebeca Joy Martínez Ost

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## Contenido

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| Dedicatoria   | ii                                   |
| Agradecimientos   | iii                                  |
| Oficio de impresión   | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| Sesión de derechos  | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| Resumen   | vi                                   |
| Declaración   | vii                                  |
| Lista de tablas   | xiv                                  |
| Lista de figuras  | xvi                                  |
| Capítulo I. Contexto  | 1                                    |
| Fenómeno de interés   | 1                                    |
| La educación religiosa.   | 1                                    |
| La evaluación de las escuelas.  | 1                                    |
| Escuelas de calidad.  | 5                                    |
| La calidad de las Escuelas como objeto de estudio.  | 6                                    |
| Características del Programa de Accelerated Christian Education, School of Tomorrow. A.C.E. | 8                                    |
| Caracterización de la Institución   | 13                                   |
| Normatividad del Centro Educativo.  | 18                                   |
| Problema Inicial  | 19                                   |
| Pregunta de investigación   | 19                                   |
| Equipo de trabajo   | 19                                   |

|  |    |
|--|----|
| La investigación-acción como estrategia de gestión educativa                 | 21 |
| Capítulo II. Diagnóstico   | 25 |
| Justificación del diagnóstico  | 25 |
| Propósito del diagnóstico  | 26 |
| Procedimiento  | 26 |
| Preguntas guía del diagnóstico.  | 27 |
| Plan inicial de recolección de datos.  | 27 |
| Resultados del diagnóstico.  | 31 |
| Conclusiones del diagnóstico   | 44 |
| Teorías prácticas e hipótesis de acción.                                     | 44 |
| Fortalezas y debilidades.  | 52 |
| Capítulo III. Intervención   | 54 |
| Propósito de la intervención   | 54 |
| Objetivos del plan de intervención   | 57 |
| Plan general de intervención   | 57 |
| Primer ciclo de Intervención   | 60 |
| Diseño.  | 61 |
| Primera acción de cambio: reunión con los padres de familia para iniciar la  |    |
| Escuela para padres.   | 61 |
| Segunda acción de cambio: segunda reunión para continuar con la Escuela para |    |
| Padres.  | 64 |

Tercera acción de cambio: tercera reunión para continuar con la Escuela para padres. 68

Implementación. 71

Primera acción de cambio: reunión para iniciar la Escuela para padres. 71

Segunda acción de cambio: segunda reunión para continuar con la Escuela para padres. 74

Tercera acción de cambio: tercera reunión para continuar con la Escuela para padres. 82

Evaluación. 83

Primera acción de cambio: primera reunión para iniciar la Escuela para padres. 83

Segunda acción de cambio: segunda reunión para continuar con la Escuela para padres. 86

Tercera acción de cambio: tercera reunión para continuar con la Escuela para padres. 88

Segundo ciclo de Intervención 91

Diseño. 91

Cuarta acción de cambio: cuadro comparativo del <deber ser> y lo que se hace, en relación a lo que establece el Manual para el cumplimiento de los PACEs. 91

Quinta acción de cambio: introducir actividades que permitan a los estudiantes trabajar en sus PACEs. 94

|   |     |
|---|-----|
| Sexta acción de cambio: elaboración de casos de uso y actividades del camino al PACE.   | 97  |
| Implementación.   | 98  |
| Cuarta acción de cambio: cuadro comparativo del <deber ser> y lo que se hace, en relación a lo que establece el Manual para el cumplimiento de los PACEs  | 98  |
| Quinta acción de cambio: introducir actividades que permitieran a los estudiantes trabajar en sus PACEs.  | 103 |
| Sexta acción de cambio: elaboración de un diagrama de caso de uso y diagrama de actividades.  | 105 |
| Evaluación.   | 122 |
| Cuarta acción de cambio: cuadro comparativo del <deber ser> y lo que se hace, en relación a lo que establece en Manual para el cumplimiento de los PACEs. | 122 |
| Quinta acción de cambio: introducir actividades que permiten a los estudiantes trabajar en sus PACEs.   | 124 |
| Sexta acción de cambio: elaboración de diagrama de casos de uso y diagrama de actividades del camino del PACE.  | 126 |
| Conclusiones del segundo ciclo de intervención.   | 129 |
| Capítulo IV. Reflexiones  | 131 |
| El gestor educativo ante el proceso de cambio   | 132 |
| El clima organizacional que se generó con la implementación de acciones de cambio.  | 133 |

|   |     |
|---|-----|
| El cambio y el comportamiento organizacional.   | 136 |
| Pertinencia del problema abordado en apego a las tendencias actuales de la educación. | 140 |
| La gestión educativa y el problema identificado.                                      | 142 |
| Proyecto de intervención  | 142 |
| El propósito de la intervención.  | 143 |
| Respecto al diagnóstico.  | 144 |
| La importancia del diseño y la evaluación de las acciones, para la implementación.    | 145 |
| Equipo de trabajo.  | 147 |
| Aprendizajes como investigador y como líder de la investigación.                      | 148 |
| Resultados esperados a partir de la investigación: efectividad de las acciones.       | 149 |
| Posibilidad de continuar o replicar las acciones.                                     | 152 |
| Conocimiento generado.  | 153 |
| Referencias   | 156 |
| Apéndices   | 164 |
| Apéndice A. PACEs y Tarjeta de metas  | 165 |
| Apéndice B. Instrumentos de recolección de datos                                      | 166 |
| Apéndice C. Presentación en Power Point en la Escuela para padres                     | 169 |
| Apéndice D. Comunicación para la primera reunión con los padres por WhatsApp          | 172 |
| Apéndice E. Fotografía de la primera reunión de la Escuela para padres                | 173 |

- Apéndice F. Lista de asistencia de la primera reunión de la Escuela para padres 174
- Apéndice G. Fotografías de la segunda reunión de la Escuela para padres 175
- Apéndice H. Material entregado a los padres 176
- Apéndice I. Lista de asistencia y comunicación por WhastApp con los padres para la segunda reunión 180
- Apéndice J. Fotografías de la tercera reunión de la Escuela para padres 181
- Apéndice K. Comunicado por WhastApp con los padres para la tercera reunión 182
- Apéndice L. Ejemplo de book report y oral report 183
- Apéndice M. Autorretrato 186
- Apéndice N. Fotografías de actividades de la quinta acción 187

### Lista de tablas

- Tabla 1. Investigaciones relacionadas con la evaluación y la calidad de las escuelas/7
- Tabla 2. Niveles de A.C.E., sus respectivos PACEs y su correspondencia con los grados escolares del SEN/10
- Tabla 3. Relación de cursos, PACEs, niveles A.C.E., y los objetivos y metas/11
- Tabla 4. Distribución de los centros de aprendizaje/14
- Tabla 5. Organización de los grupos escolares comparado con los grados de escuela del SEN formal/18
- Tabla 6. Plan Inicial de recolección de datos/30
- Tabla 7. Metacategorías y categorías/32
- Tabla 8. Metacategoría: situación actual/33
- Tabla 9. Metacategoría: lo que se puede conservar/41
- Tabla 10. Metacategoría: cambios a realizar/41
- Tabla 11. Metacategoría: estrategias de cambio/43
- Tabla 12. Metacategoría: momento de cambio/43
- Tabla 13. Metacategoría: situación actual, categoría, teoría práctica e hipótesis de acción/45
- Tabla 14. Metacategoría: lo que se puede conservar, categoría, teoría práctica e hipótesis de acción/48
- Tabla 15. Metacategoría: cambios a realizar, categoría, teoría práctica e hipótesis de acción/ 49
- Tabla 16. Metacategoría: estrategias de cambio, categoría, teoría práctica e hipótesis de acción/50
- Tabla 17. Metacategoría: momento de cambio, categoría, teoría práctica e hipótesis de acción/51
- Tabla 18. Fortalezas y debilidades/52

Tabla 19. Oportunidades y amenazas/52

Tabla 20. Plan inicial de intervención/58

Tabla 21. Resultados primera evaluación de la primera acción de cambio/84

Tabla 22. Descripción de la segunda evaluación de la segunda acción de cambio cuestionario con preguntas/86

Tabla 23. El deber ser, lo que se hacía y cambios en relación al cumplimiento del manual/98

Tabla 24. Significados de los símbolos del diagrama de casos de uso/106

Tabla 25. Símbolo, nombre y descripción del diagrama de actividades/108

Tabla 26. Escala de apreciación para evaluar la cuarta acción de cambio/123

Tabla 27. Escala de apreciación/123

Tabla 28. Escala de apreciación para evaluar la quinta acción de cambio/125

Tabla 29. Lista de cotejo de diagramas de casos de uso contestado por experto en diagramas y directora/127

Tabla 30. Lista de cotejo de diagramas de actividades contestado por directora y experto en diagramas/128

Tabla 31. Comparativo de PACEs, ciclo 2017-2018 y 2018-2019/150

Tabla 32. Resultados esperados a partir de la investigación: efectividad de las acciones/151

## Lista de figuras

- Figura 1. Del burro y la carreta/9
- Figura 2. Escritorio de alumnos del centro de aprendizaje/14
- Figura 3. Mobiliario del centro de aprendizaje/15
- Figura 4. Rasgos del Programa educativo de A.C.E. School of Tomorrow/17
- Figura 5. Esferas de la gestión educativa adaptada de la SEP, (2001)/24
- Figura 6. Alineación de los elementos que hicieron probable y factible la intervención/56
- Figura 7. Diagrama de casos de uso del supervisor/107
- Figura 8. Diagrama de casos de uso del monitor/107
- Figura 9. Diagrama de casos de uso del alumno/107
- Figura 10. Diagrama de actividades del alumno: inicio de la actividad del PACE/109
- Figura 11. Diagrama de actividades del alumno: realizar ejercicios/110
- Figura 12. Diagrama de actividades del alumno: atender a cada tira de comprobación/111
- Figura 13. Diagrama de actividades del alumno: prepararse para cada evaluación/112
- Figura 14. Diagrama de actividades del alumno: prepararse y responder la auto-evaluación/113
- Figura 15. Diagrama de actividades del alumno: prepararse y responder para el examen/114
- Figura 16. Diagrama de actividades del monitor: responder a la bandera mexicana para comprobación/115
- Figura 17. Diagrama de actividades del monitor: responde a la bandera mexicana para re comprobación/115
- Figura 18. Diagrama de actividades del monitor: responde a la bandera mexicana para la solicitud del baño/116
- Figura 19. Diagrama de actividades del monitor: revisión del PACE antes de la auto-evaluación

/116

Figura 20. Diagrama de actividades del supervisor: contesta bandera cristiana (dudas sobre actividades)/117

Figura 21. Diagrama de actividades del supervisor: contestar bandera cristiana (firmas continuar cada actividad)/118

Figura 22. Diagrama de actividades del supervisor: contestar bandera mexicana (firmas para la evaluación)/119

Figura 23. Diagrama de actividades del supervisor: contestar bandera cristiana (firmas para la auto-evaluación)/120

Figura 24. Diagrama de actividades del supervisor: entregar examen/121

Figura 25. Pertinencia de las intervenciones/141

Figura 26. Espiral Investigación-acción con dos ciclos de intervención y tres acciones en cada ciclo/146

## Capítulo I. Contexto

### Fenómeno de interés

#### **La educación religiosa.**

La reforma constitucional de 1992, trajo consigo el reconocimiento de educación religiosa en las instituciones educativas como una actividad lícita y que, por lo tanto, se puede hablar en México del derecho a la educación religiosa, que comprende el impartirla y recibirla. (Adame, 2003).

La educación religiosa, debidamente impartida y recibida, es un factor importante para la conformación de las convicciones y del comportamiento de las personas. Por esta, la persona adquiere respuestas, a cuestiones cruciales y comunes a todo ser humano, que determinan su identidad y equilibrio emocional: quién es, cuál es su origen, para qué vive. Los postulados, que al respecto ofrecen las religiones, ayudan a formar en las personas actitudes y rasgos de personalidad positivos de solidaridad, trabajo y esperanza en un futuro mejor, que se contraponen a las actitudes de egoísmo, cinismo o desesperación que resultan de información inadecuada para comprender dichas cuestiones, (Adame, 2003). La educación religiosa sirve también, de manera importante, para reforzar las convicciones éticas de la sociedad, que pueden formarse sin referencia a Dios y presentarse como principios necesarios para la convivencia humana, se descubre importancia y verdad cuando se contemplan como principios emanados del amor y la sabiduría, de los cuales participa libremente el ser humano. (Adame, 2003).

#### **La evaluación de las escuelas.**

Hoy en día, la evaluación educativa es un tema importante debido a que todo lo que en la actualidad se hace o quiere hacer, está relacionada con la calidad y para que haya calidad deben existir organismos que la certifiquen.

El término calidad de la educación está asociado con la capacidad de las instituciones de satisfacer los requerimientos del sujeto que se forma, del desarrollo económico, político y social de la comunidad a la que están integrados. La calidad de la educación está estrechamente vinculada con el análisis y evaluación de los procesos educativos, así como de los productos o resultados derivados de estos, que se realizan a través del estudio minucioso de las relaciones entre los actores e insumos.

De ahí pues, que la evaluación se aplica con el propósito de orientar convenientemente la formación del estudiante para impulsar su desarrollo (Muñoz, citado en Secretaría de Educación Pública [SEP], 2001). Por lo cual, se parte del hecho de que, para que existan escuelas de calidad, se deben evaluar los procesos educativos que se desarrollan en esta.

Murillo (2012), establece que existen criterios que deben existir para que una escuela se considere de calidad por lo tanto un modelo de escuela de calidad para ser replicado debe considerar que:

- No es privilegio de unos cuantos, lo debe ser para todos y cada uno de los niños y jóvenes (escuela inclusiva).
- Los estudiantes deben de aprender (escuela eficaz).
- Los procesos educativos están continuamente intentando mejorar (escuela innovadora).
- Trabaja para conseguir una sociedad más justa (escuela para la justicia social).

Por lo tanto, para que una escuela sea de calidad, debe ser inclusiva, eficaz, innovadora, pero sobre todo ha de trabajar desde y para la justicia social.

La definición de excelencia, de acuerdo a la Real Academia Española, (RAE, 2018), se refiere a la superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación a algo. En

esta enunciación calidad está implícita en la palabra excelencia, que es la connotación de superior calidad.

La calidad de un proceso puede ser evaluado por instancias internas o externas, en este caso la escuela privada fue evaluada por el programa de Accelerated Christian Education (A.C.E.) que significa Educación Cristiana Acelerada.

Schmelkes (citado en SEP, 2001); señala que la calidad es el impulso más importante para el mejoramiento de la educación y de la escuela misma. En el centro de los procesos tendientes a mejorar su calidad se encuentra el equipo humano que en esta labora.

Del crecimiento personal y profesional y de las relaciones que los integrantes logren establecer entre sí, con sus alumnos y con la comunidad a la que sirve, dependerá la capacidad que la escuela tenga de mejorar la calidad del servicio que presta. Por lo tanto, se puede afirmar que el desempeño profesional de los docentes es un elemento importante en el quehacer educativo de una escuela que, por su calidad, se considere un modelo a seguir.

Dentro de esta concepción de calidad, se hace mención de los actores que participan en el proceso educativo: maestros, personal, estudiantes, padres de familia, es decir, un equipo humano. Por lo tanto, para poder enfrentar un proceso de evaluación que conduzca a la mejora continua, se hace indispensable contar con un equipo de personas; es decir, para lograr la calidad en un centro educativo se requiere de la participación activa de sus miembros. Schmelkes (citado en SEP, 2001)

Existen organizaciones que cada año deben certificarse para seguir contando con el reconocimiento de calidad por parte de la organización de la cual forman parte y que legitima su función. Tal es el caso de la escuela objeto de esta investigación. Esta escuela debe reunir todos los requisitos establecidos para poder recibir y mantener la certificación anual y el nivel de

escuela modelo. Para ello es indispensable cumplir con los lineamientos que establece el programa llamado A.C.E. School of Tomorrow.

A diferencia del Sistema de Educación Superior, en el cual se identifican organismos instituidos como asociaciones civiles, así como investigaciones y aportaciones teóricas importantes acerca de la evaluación de procesos partir de sus diferentes elementos: programas educativos que son evaluados por organismos incorporados al Consejo para la Acreditación de la Educación Superior A.C. (COPAES), profesores evaluados por el PRODEP (Programa de Mejoramiento del Profesorado) o el SIN (Sistema Nacional de Investigadores), por mencionar algunos; en educación básica y media superior no se cuenta con organismos no gubernamentales que evalúen y certifiquen la calidad educativa de sus procesos.

En estos niveles educativos, la valoración de la calidad se concentra en la evaluación del desempeño de docentes, directores, supervisores, asesores técnicos pedagógicos, los programas de escuelas de calidad, las evaluaciones de logro de aprendizaje de los alumnos referidas al Sistema Educativo Nacional (ELSEN), la evaluación de las condiciones básicas para la enseñanza y el aprendizaje (ECEA), exámenes de la calidad y el logro educativos (EXCALE), por mencionar algunos.

Es importante mencionar que, en México, en lo referente a la educación básica, el término de certificación está orientado a los aprendizajes de los educandos; al respecto, el acuerdo número 12/05/18, signado por la Secretaria de Educación Pública establece que es la “acción por la que una autoridad educativa legalmente facultada, da testimonio, por medio de un documento oficial, que se acreditó total o parcialmente un grado escolar, nivel o tipo educativo” (2018, p. 5).

De esta forma, cuando en México se hace referencia a la mejora de la calidad educativa en el nivel básico y medio superior, esta se relaciona con la evaluación de docentes, estudiantes, infraestructura escolar y en el nivel superior, la evaluación institucional está vinculada con la acreditación. Sin embargo, los establecimientos educativos privados que se orientan a la excelencia en la gestión pueden optar por procesos de acreditación o certificación, que comprenden ejercicios de autoevaluación, evaluación externa y procesos de mejoramiento. (“Certificación y acreditación,” 2018).

En este sentido, las instituciones educativas privadas buscan establecer sus propios vínculos, con organizaciones nacionales e internacionales, que les permitan hacer evidentes la calidad de sus procesos; por ejemplo: constituirse en escuelas socialmente responsables, certificaciones bajo la norma ISO, promocionarse como incorporadas a instituciones de reconocido prestigio, contar con programas sello, entre otros.

### **Escuelas de calidad.**

Una escuela de calidad, se considera una escuela modelo, y aunque el Programa de Escuelas de calidad, está orientado a la educación pública, es importante mencionarlo como referente contextual.

En el año 2001, se estableció en México, el programa de Escuela de calidad, como una estrategia de fomentar la democracia y mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, especialmente aquéllos que padecen condiciones de marginación. Este programa consiste en apoyar las escuelas que llevan a cabo un proyecto de desarrollo a mediano plazo, donde se expresa la visión, se establecen metas mensurables, se determinan acciones pertinentes y se firma un convenio de desempeño. (Álvarez, 2003).

Una referencia importante es la definición de calidad educativa propuesta por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OREALC-UNESCO, Santiago, 2007), menciona que “la educación de calidad, en tanto derecho fundamental de todas las personas, tiene como cualidades esenciales el respeto de los derechos, la equidad, la relevancia y la pertinencia y dos elementos de carácter operativo: la eficacia y la eficiencia” (p.34).

En este marco, se define a una escuela de calidad como aquella que,

[...] asume en colectivo la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos; se compromete con la mejora continua de los procesos y de los resultados educativos; se constituye en un centro seguro y útil a su comunidad que cuenta con infraestructura, equipamiento y tecnología de vanguardia; contribuye con equidad al desarrollo integral de sus alumnos para que desarrollen las competencias requeridas para alcanzar una vida plena que les permita una convivencia democrática, su participación en el trabajo productivo y aprender a lo largo de su vida. (SEP, 2010 p. 18).

Actualmente la escuela objeto de esta investigación fue certificada como Escuela Modelo, no en el marco de la educación pública, sino fue certificada por el Programa Accelerated Christian Education, y se hace necesario para el centro educativo, atender las sugerencias de mejora que en su momento A.C.E. realizó, lo que le permitirá conservar esta distinción institucional.

### **La calidad de las Escuelas como objeto de estudio.**

Investigadores de reconocido prestigio han hecho aportaciones sobre la importancia de las Escuelas de calidad mismas, que en la tabla 1, se muestra una síntesis. Es importante

considerar lo que otros han estudiado y reconocido con respecto a la calidad y con base en la información seguir construyendo sobre este importante tema que es fundamento para esta investigación.

Tabla 1

*Investigaciones relacionadas con la evaluación y la calidad de las escuelas*

| Autores  | Aportaciones  |
|--|---|
| Torres, Lastenia y Prieto (2016)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuvo como objetivo, determinar la relación entre el desempeño de la gestión educativa y la calidad educativa en las Escuelas Básicas Nacionales de la Parroquia Altagracia, Municipio Miranda, Estado Zulia. Estudio descriptivo, con diseño de campo, correlacional, no experimental.</li> <li>• La población de estudio estuvo constituida por directivos, docentes, gerentes y alumnos.</li> <li>• Los resultados indican que el desempeño de la gestión educativa y la calidad educativa se fortalece con la preparación y dedicación hacia el desarrollo de su trabajo, ayudando con esto que esas instituciones sean vistas como modelos a seguir.</li> </ul>                                    |
| Centro de Estudios Educativos; Servicios Integrales de Evaluación y Medición Educativa (SIEME); Heurística Educativa, S. C. (2013) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formuló estándares para la educación básica, como estrategia de mejora continua desde las escuelas del sistema educativo mexicano. Poniendo al aprendizaje en el centro de cada establecimiento educativo.</li> <li>• Formularon estándares curriculares, estándares de desempeño docente y estándares de gestión escolar para afrontar los asuntos centrales en la configuración de los centros educativos.</li> <li>• Se tuvo una muestra de 600 escuelas de todas las modalidades del nivel básico en el país, con lo que demuestra la posibilidad de hacer operativo el concepto de calidad educativa, recientemente elevado al rango de derecho constitucional por el Estado mexicano.</li> </ul> |

Es importante mencionar que, un elemento fundamental para identificar si una escuela es de calidad o no, es que se someta a un proceso de evaluación interna y externa, como es el caso del centro educativo motivo de esta investigación, el cual fue certificado en 2018, por un año, como escuela modelo por A.C.E. con sugerencias muy precisas que se debían atender antes de mayo 2019.

## **Características del Programa de Accelerated Christian Education, School of Tomorrow, A.C.E.**

El programa A.C.E. utiliza un currículo académico basado en la Biblia y ha demostrado ser muy eficaz en la enseñanza de todas las disciplinas académicas básicas, así como en inculcar un carácter piadoso en la vida de los estudiantes. Utiliza un acercamiento al aprendizaje de forma innovador e individualizado, integra la memorización bíblica y lecciones de desarrollo del carácter cristiano dentro del currículo, surge en 1970 y se ha usado para entrenar a millones de alumnos en 145 países (incluyendo Inglaterra, África, Sudáfrica, por mencionar algunos) por más de 48 años; integrando a sus procesos educativos a millones de alumnos, mismos que se han integrado a Universidades de reconocido prestigio, en el ámbito nacional e internacional, como el Tecnológico de Monterrey, Harvard. Es así, como el programa se conoce como “la herramienta de aprendizaje para ¡hoy y el futuro!” (A.C.E., 2013, p.18).

El Manual de Procedimientos I, establece que el propósito de A.C.E. es: “equipar a las iglesias y a los padres en el entrenamiento de sus niños con un material académico, piadoso y formador de carácter en un sistema de aprendizaje” (A.C.E., 2013 p.1).

La propuesta educativa del Programa A.C.E. ha sido y sigue siendo resumido en “cinco leyes del aprendizaje” como la marca el Manual de procedimientos (A.C.E., 2013, pp. 17- 18), las cuales se ilustran en la figura 1 que es conocida como *el burro y la carreta*.

1. ¿Qué tan pesada es la carga? (asignando el nivel)
2. ¿Qué tan largo es el palo? (ajustando la meta)
3. ¿Qué tan efectivos son los controles? (brindando motivación y control)
4. ¿Cuánta hambre tiene el burro? (determinando la meta)
5. ¿Qué tan grande es la zanahoria? (entregando recompensas)



Figura 1. El burro y la carreta

El programa funciona con siete conceptos fundamentales, que forman parte de su filosofía educativa:

1. Integración de principios bíblicos.
2. Entrenamiento del carácter piadoso.
3. Generación de conocimiento en la educación.
4. Construido en un sistema reforzado de aprendizaje.
5. Aprendizaje individualizado.
6. Desarrollo de habilidades críticas de pensamiento.
7. Socialización. (A.C.E., 2013, p. 18)

El Programa considera un recurso denominado *Packet of Accelerated Christian Education* (Paquetes de Educación Cristiana Acelerada, PACE). (Véase apéndice A.)

El proceso de enseñanza y aprendizaje, implica que el estudiante transite simultáneamente por seis cursos: (1) matemáticas, (2) inglés, (3) construcción de palabras, (4) ciencias naturales, (5) ciencias sociales y (6) español. Cada uno de estos cursos se desarrollan en 12 niveles; a su vez cada nivel comprende 12 lecciones.

Es importante mencionar, que para dar validez a los estudios en este país, los 12 niveles tienen su equivalencia con los grados escolares contemplados en la educación básica y medio

superior en México, en el Sistema Educativo Nacional (SEN). En la tabla 2 se describen los 12 niveles del Programa A.C.E y su correspondencia a los diferentes niveles del PACE y los grados escolares de la educación básica y media superior.

Los estudios en esta institución, tienen validez oficial, por convenios signados con Lighthouse, que otorga el certificado de preparatoria con validez oficial y por convenios con diversas instancias educativas en otros países. Al culminar sus estudios, el estudiante puede integrarse a la educación superior; siempre y cuando concluya los cursos y niveles correspondientes de este programa para que se le otorguen los certificados que le permitan continuar sus estudios.

En el sistema A.C.E. los niveles de primero al décimo segundo, corresponden en el sistema educativo mexicano, a los que un alumno cursa de primero de primaria a bachillerato, es decir, abarca a la educación básica y media superior, como se ilustra en la tabla 2. No se hace mención a preescolar o kínder, debido a que en esta etapa educativa el niño está en proceso de adquisición del segundo idioma (inglés) y se utilizan materiales diferentes a los PACEs.

Tabla 2

*Niveles de A.C.E., sus respectivos PACEs y su correspondencia con los grados escolares del SEN*

| Nivel educativo<br>A.C. E. | Nivel PACE | Grados escolares<br>del Sistema Educativo Nacional |
|----------------------------|------------|--|
| Nivel 1                    | 1001-1012  | Primero de Primaria                                |
| Nivel 2                    | 1013-1024  | Segundo de Primaria                                |
| Nivel 3                    | 1025-1036  | Tercero de Primaria                                |
| Nivel 4                    | 1037-1048  | Cuarto de Primaria                                 |
| Nivel 5                    | 1049-1060  | Quinto de Primaria                                 |
| Nivel 6                    | 1061-1072  | Sexto de Primaria                                  |
| Nivel 7                    | 1073-1084  | Primero de Secundaria                              |
| Nivel 8                    | 1085-1096  | Segundo de Secundaria                              |
| Nivel 9                    | 1097-1108  | Tercero de Secundaria                              |
| Nivel 10                   | 1109-1120  | Preparatoria                                       |
| Nivel 11                   | 1121-1132  | Preparatoria                                       |
| Nivel 12                   | 1133-1144  | Preparatoria                                       |

Para cada nivel A.C.E. hay establecidos objetivos, los cuales son definidos como metas.

A continuación, se presenta en la tabla 3, cómo se relacionan los cursos disciplinares, los PACEs, niveles A.C.E., los objetivos y metas:

Tabla 3

*Relación de cursos, PACEs, niveles A.C. E., los objetivos y las metas*

| Curso                    | PACE/Niveles A.C.E.     | Objetivos-metas  |
|--------------------------|-------------------------|--|
| Matemáticas              | 1001-1072 Niveles 1-6   | Suma, resta, multiplicación y división.  |
|                          | 1073-1096 Niveles 7-8   | Aprenden conceptos abstractos de: fracciones, decimales, proporción, finanzas básicas, unidades de medida y geometría básica.  |
| Inglés                   | 1097- 1144 Niveles 9-12 | Álgebra I y II, Geometría y Trigonometría, Ciencia Física, Química y Física.   |
|                          | 1001-1096 Niveles 1-8   | Sonidos de consonantes y vocales e introducción a la lectura y escritura de familias de palabras y oraciones. Evaluación de habilidades de pensamiento, lectura y escritura.     |
|                          | 1097-1144 Niveles 9-12  | Incluye literatura y escritura creativa y práctica del inglés.   |
| Construcción de palabras | 1001-1108 Niveles 1-9   | Desarrollo de vocabulario y familiarización con raíces, prefijos, sufijos de las palabras, así como las raíces latinas y griegas.  |
| Ciencias Naturales       | 1001-1096 Niveles 1-9   | Aprende conceptos básicos y principios que se expanden en todos los niveles, en el contexto de cómo estos principios se aplican a la creación física de Dios y a la vida diaria. |
|                          | 1097-1144 Niveles 9-12  | Biología<br>Ciencia Física (Pre requisito Álgebra)<br>Química (Pre requisito Álgebra I y Ciencia Física)<br>Física (Pre requisito Álgebra I y Ciencia Física)                    |
| Ciencias Sociales        | 1001-1096 Niveles 1-8   | Los estudiantes observan la historia del mundo y su cultura desde la perspectiva que Dios es su diseñador, creador y controlador.  |
|                          | 1097-1144 Niveles 9-12  | Geografía Mundial<br>Historia Mundial<br>Historia Americana<br>Cívica y Economía   |

El procedimiento A.C.E. funciona de la siguiente manera: el padre lleva a su hijo o hija de cuatro a 13 años a la escuela, al cual se le aplica un diagnóstico. Una vez concluido el diagnóstico, se le ubica en el curso que le corresponda, en un nivel de PACE; en este nivel el niño se desarrollará en cada uno de los 6 cursos durante el ciclo escolar.

Los PACEs son paquetes de Educación Cristiana Acelerada, y se definen como cursos que el estudiante lleva en el año escolar; a cada curso le corresponden 12 paquetes por cada nivel A.C.E. El estudiante inicia en el nivel donde el diagnóstico lo ubicó y de allí avanza hasta cumplir con los niveles del programa, por cada uno de los seis cursos. Es decir, el alumno lleva seis cursos por nivel y cada curso contempla 12 PACEs, lo que suma los 72 PACEs, que el alumno debe terminar en un año escolar.

Una vez que al estudiante se le ha realizado el diagnóstico, el siguiente paso es hacer la entrega de sus PACEs. Es importante señalar que para que este programa funcione es imprescindible que los estudiantes marquen y alcancen sus metas diariamente, para ello se les entrega una tarjeta de metas que deberá colocar en su escritorio individualizado, en la parte superior derecha (Véase apéndice A.) En la tarjeta de metas, deberá escribir los nombres de los seis cursos que lleva y el número de páginas que quiere realizar ese día en cada uno de los seis cursos. Se reconoce que, para que este programa funcione de acuerdo al Manual de Procedimientos (A.C.E., 2013), es indispensable que el estudiante se marque, por lo menos, de tres a cuatro páginas por día, en cada uno de los cursos. Al finalizar cada meta, al final del día, o en el momento que vaya terminando, el estudiante deberá marcar una vez que vaya terminando, cada meta terminada con una línea de forma diagonal y deberá escribir las del día siguiente. Si el estudiante no logró terminar las metas del día en cada curso, deberá llevarlo a casa para terminarlo como tarea.

Cada mañana el estudiante revisa sus metas y respuestas en la mesa de comprobación donde se encuentra un PACE de comprobación con todas las respuestas correctas, si existen errores el estudiante debe marcarse con un bolígrafo rojo sus respuestas incorrectas, regresará a su escritorio, corre las respuestas y en la tira de comprobación deberá marcarse con lápiz en una

equis (x) de que ya corrigió sus respuestas, regresa a la mesa de comprobación y se marca con una (x) de color roja para mostrar que ha comprobado que sus respuestas son las correctas de acuerdo al PACE de comprobación.(Véase apéndice A.)

El seguimiento al procedimiento definido en el Manual de A.C.E., es muy importante para el proceso de certificación como escuela modelo y condición para el éxito del mismo programa. Sin embargo, como se muestra en el capítulo II, correspondiente al diagnóstico de este informe de investigación, una de las debilidades identificadas, fue que no se seguía puntualmente lo establecido en el Manual, para el cumplimiento de los PACEs, por lo tanto, después del análisis correspondiente, dos de las acciones de cambio diseñadas, estuvieron orientadas a la conformación de diagramas de actividades de estos pasos; mencionados, mas no ilustrados en el manual, para la mejor comprensión de los mismos y puesta en práctica en forma efectiva; como se muestra en el capítulo III en la tabla 23 y las figuras 10 a la 24.

Es indispensable entender que lograr una certificación permite mayor prestigio, beneficios, calidad dentro del mismo centro escolar. Algunos colegios han buscado incluso las certificaciones de ISO, debido a las ventajas, beneficios que esto conlleva.

### **Caracterización de la Institución**

El Centro escolar donde se realizó este proyecto se ubica en la zona centro de Villahermosa, Tabasco, México. Es una escuela cristiana, privada y bilingüe, con más de 10 años de servicio en el Estado. Hasta el periodo 2018-2019 atiende 66 estudiantes y está conformada por seis supervisores, seis monitores, una directora, una subdirectora, una administradora, seis personas en intendencia y 45 padres de familia, como se muestra en la tabla 4. Los primeros realizan una función de supervisión académica a los monitores, estos últimos son el equivalente a un profesor en una Escuela regular en México. La directora y la subdirectora se dedican a la

gestión académico educativo, la administradora a la planeación, organización y control de los recursos materiales y financieros de la Escuela.

Cuenta con los niveles de kínder hasta preparatoria que son atendidos en el marco del Programa de A.C.E. School of Tomorrow.

Tabla 4

*Distribución de los centros de aprendizaje*

| Centro de aprendizaje | Alumnos | Supervisor | Monitor |
|-----------------------|---------|------------|---------|
| Kínder                | 4       | 1          |         |
| ABC                   | 2       | 1          |         |
| ABC'S                 | 15      | 1          | 1       |
| Pre-learning          | 10      | 1          | 1       |
| Learning 1            | 13      | 1          | 1       |
| Learning 2            | 22      | 1          | 2       |

Cuenta con la siguiente infraestructura: dos edificios, sala de maestros, seis centros de aprendizaje, una cafetería, cuatro baños, una cancha para educación física y dos áreas de juego.



*Figura 2. Oficina de alumno en centro de aprendizaje*

Con respecto al mobiliario de incentivo el aprendizaje individualizado, cuenta con el siguiente:



*Figura 3. Mobiliario de centro de aprendizaje*

En apego al Manual de procedimientos (A.C.E., 2013), la escuela funciona bajo la autoridad y certificación de A.C.E. School of Tomorrow y en acuerdo a lo anterior debe cumplir con lo establecido en este.

La Directora de la Escuela declaró que la visión de la escuela es: “Conformar una comunidad educativa integrada por familias que comparten una fe en Jesús y desea formar a sus hijos en excelencia académica y convicciones firmes en su vida que les permitan crecer en integridad y propósito”. (Bojórquez, comunicación personal, 4 de abril de 2018)

Su misión es: “Alcanzar al mundo para Cristo un niño a la vez” (A.C.E. 2013).

El Programa educativo de la Escuela está basado en una filosofía bíblica, un currículo individualmente prescrito y auto instructivo y un avanzado sistema de aprendizaje motivado. A.C.E. provee herramientas educativas que entrena a los niños a amar a Dios y a aplicar principios bíblicos para cada aspecto de su vida. Al integrar la memorización bíblica y lecciones de desarrollo del carácter cristiano dentro del currículo, los niños aprenden a ver el mundo desde el punto de vista de Dios. En años recientes, los estudios han evidenciado que solo un porcentaje

de los estudiantes el día de hoy, aprenden efectivamente con los métodos de enseñanza convencionales. A.C.E. utiliza un acercamiento al aprendizaje innovador e individualizado. Este modelo contempla la asesoría individual a los estudiantes para el desarrollo de destrezas académicas, estos son ubicados en su nivel de desempeño exacto; lo anterior se esquematiza en la figura 4.

Es importante mencionar que en forma paralela el estudiante aborda y construye los valores axiológicos sustentados en la filosofía bíblica, con los conocimientos y contenidos disciplinares (matemáticas, español, geografía, por mencionar algunos) propios del nivel del estudio que cursa y exigidos por la Secretaría de Educación, para validar los estudios:

Es decir, en el centro de aprendizaje se abordan contenidos disciplinares, a lo largo del proceso educativo cuyo orden no coincide con lo establecido por la Secretaría de Educación en México, sin embargo el alumno obtendrá los conocimientos necesarios, al terminar una etapa de su formación, para recibir el certificado emitido por la Lighthouse Christian Academy Distance Learning, el cual es aceptado en México, como un certificado de preparatoria legal para ingresar a cualquier Institución de Educación Superior, de ahí la importancia de que el alumno inicie y concluya en el programa ACE, de lo contrario sus estudios son truncados.

La Escuela se apoya de un grupo de asesoría del Instituto Nacional para la Educación de Adultos (INEA), de tal forma que los estudiantes que culminan la primaria pueden presentar en un examen, para acreditar el nivel primaria, a la fecha los estudiantes no han tenido dificultades para obtener resultados positivos en esta evaluación.



Figura 4. Rasgos del Programa Educativo de A.C.E. School of Tomorrow.

Luego de ser ubicados en su nivel correspondiente los estudiantes empiezan a tener dominio de los contenidos curriculares. El Manual del programa A.C.E. el cual es utilizado como único documento orientador, establece que su propósito es el siguiente: “Equipar a las iglesias y a los padres en el entrenamiento de sus niños con material académico piadoso y formador de carácter en un sistema de aprendizaje” (A.C.E., 2013, p. 1).

El centro escolar ofrece los siguientes niveles: preescolar, primaria, secundaria y preparatoria. Tiene seis grupos que se organizan de la siguiente manera: kinder (preescolar) y abc en español (primero de primaria), abc’s en inglés (2do y 3er año primaria), pre-learning (4to, 5to y 6to año de primaria), learning 1 (secundaria), learning 2 (preparatoria). Lo anterior se muestra en la tabla 5.

Tabla 5

*Equivalencia de los niveles A.C.E y los grados escolares del SEN*

| Nivel          | Edad en años | Grados escolares del SEN                    |
|----------------|--------------|---|
| Kínder         | 5-6          | Preescolar                                  |
| Abc en español | 5-6          | Preescolar                                  |
| Abc en inglés  | 6-8          | Primero y segundo de Primaria               |
| Pre-learning   | 9-12         | Tercero, cuarto, quinto y sexto de primaria |
| Learning 1     | 12-15        | Secundaria                                  |
| Learning 2     | 16-18        | Preparatoria                                |

**Normatividad del Centro Educativo.**

Por un lado, el Programa Accelerated Christian Education, establece en su Manual de procedimientos que el estudiante debe completar 72 Packet of Accelerated Christian Education, (PACE), en un año, porque en apego al documento rector es el ritmo regular en el cual puede transitar el alumno en su formación escolar. (A.C.E. 2013, p. 84).

En el mismo orden de ideas, la Escuela cada año busca ser certificada por A.C.E., en mayo de 2018, recibió al supervisor el cual realizó la revisión de documentación, infraestructura, proceso, ambientación, escenarios de aprendizaje, PACEs de los estudiantes, la tarjetas de los supervisores, la dinámica del trabajo, atención a los alumnos, el camino del PACE del personal (procesos para el supervisor y monitor), vigilancia del cumplimiento del manual y el seguimiento a las observaciones del año escolar anterior.

Después de la evaluación, la Escuela recibió sugerencias sobre aspectos que no se cumplían de acuerdo al manual de Procedimientos de A.C.E. Dentro de las observaciones se señalaban que los alumnos de pre-learning y learning I y II, no cumplían con sus metas, no terminaban los 72 PACEs que debían concluir a final de cada ciclo escolar. Es importante señalar que un ciclo escolar consta de cuatro cuartos, con aproximadamente nueve semanas por cuarto.

Los alumnos deben terminar dos PACEs por semana para lograr cumplir con el requisito establecido para la certificación. (A.C.E. 2013, p. 84).

Aunque la Escuela fue certificada en 2018 como Escuela Modelo, debe atender las observaciones que le fueron emitidas, para poder recertificarse y conservar el galardón que la distingue por su calidad.

### **Problema Inicial**

Se identifica que no todos los estudiantes de pre-learning, es decir, los niveles A.C.E del cuatro a siete, que corresponden a tercero, cuarto, quinto y sexto de primaria, no cumplen en un año, con los 72 PACEs marcados por el manual del Programa, situación que se debe atender para conservar la certificación de calidad como Escuela Modelo.

Es importante mencionar que en el ciclo 2017-2018, tiempo de inicio de la investigación; los alumnos llevaban un avance promedio de 39 PACEs, el estudiante que menos avance tenía era de 30 PACEs y el que más 48. Por debajo del avance que deberían llevar en apego al Manual, por lo que se recibió esta sugerencia de mejora de la supervisión de A.C.E.

### **Pregunta de investigación**

A partir de un diagnóstico situacional, se planteó como pregunta de investigación ¿Qué acciones de cambio se pueden implementar en forma colaborativa al interior de la Escuela, para que los estudiantes de pre-learning alcancen la meta estipulada en el Modelo A C. E y la institución conserve el estatus de Escuela Modelo?

### **Equipo de trabajo**

El equipo de trabajo es un elemento fundamental en la investigación-acción participativa. Se requiere una comunidad de personas que conozca la escuela, su historia, su misión, para lograr los propósitos de esta investigación, orientada a acciones que contribuyan a solucionar la

problemática identificada en el diagnóstico. El diccionario de la Real Academia Española define equipo de la siguiente manera: “grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinados” (RAE, 2018).

Cortés, (citado en Manchola, 2011) menciona que los equipos de trabajo son unidades compuestas por un número de personas que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí. Como consecuencia de esa relación, interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto, reconociendo que se necesitan para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo. Además, estas exigencias hacen que los roles de sus miembros se deban complementar. El equipo de trabajo que apoyó el desarrollo de esta investigación estuvo integrado por cinco personas, las cuales se describen a continuación:

- Cargo: Directora.

Formación: Licenciatura en administración de negocios con especialidad en mercadeo y Maestría en Comunicación.

Experiencia administrativa: ocho años como Directora de la escuela, conoce muy bien a los alumnos y el programa que se implementa. Se eligió porque conoce mejor el Programa de A.C.E. y es la que tiene la autoridad para permitir el desarrollo de la investigación y la implementación de los cambios que se deriven de esta.

- Cargo: Subdirectora.

Formación: Licenciatura en educación preescolar

Experiencia administrativa: siete años. Fue elegida porque es quien lleva toda la parte de control escolar y conoce el avance de cada grupo, así como los requisitos para cumplir con la certificación.

- Cargo: Monitora1.

Formación: Licenciada en relaciones comerciales

Experiencia: cuatro años. Se eligió porque es la persona encargada de orientar y apoyar el aprendizaje de los niños, y es un actor importante que puede ayudar a implementar los cambios para lograr cumplir con los requisitos de la certificación.

- Investigadora

Formación: Licenciada en ciencias de la educación con acentuación en la enseñanza bilingüe.

Experiencia: Un año y medio en la escuela, en su niñez realizó sus estudios en el programa de A.C.E. y fue directora de una escuela por 10 años.

### **La investigación-acción como estrategia de gestión educativa**

La investigación-acción (I-A), es un diseño metodológico de investigación e intervención, derivado de la investigación cualitativa, misma que Pérez-Serrano (1998) menciona que es un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en la que se toman decisiones sobre lo que se investiga, estando en el campo de estudio.

Se hizo uso de este diseño porque se pretende realizar un cambio sistemático y basado en las personas, en este caso específico en los procesos para conservar la certificación y la I-A permite definir e intervenir con acciones de solución en un espacio escolar, a partir de la información, percepción, sugerencias reflexión, acción y evaluación de los propios actores que viven cotidianamente el problema.

Este diseño de investigación, ayuda a establecer un proceso de mejora continua con la participación de todos los involucrados y que en este tránsito todos los implicados conformen

una comunidad de aprendizaje, de forma que la Escuela se constituya en una organización que aprenda.

El origen de la I-A se le atribuye en gran parte al psicólogo norteamericano Kurt Lewin, que en la década de los cuarenta desarrolló una investigación sobre la modificación de los hábitos alimenticios de la población, porque ante la escasez de algunos artículos alimenticios, el propósito era resolver problemas prácticos y urgentes. Durante esa investigación, los investigadores debían asumir el papel de agentes de cambio, junto con las personas en las cuales habrían de intervenir. En este estudio ya se podían observar las características de la investigación-acción, tales como el conocimiento, la intervención, la mejora y la colaboración. (Colmenares y Piñero, 2008)

La investigación-acción como una herramienta permite resolver problemas, a partir de la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas.

Para Kemmis (citado en Latorre, 2005), la investigación-acción, es más que un proceso riguroso de investigación o una ciencia práctica y moral, es también un proceso de investigación crítica. Para este autor la investigación-acción es: •

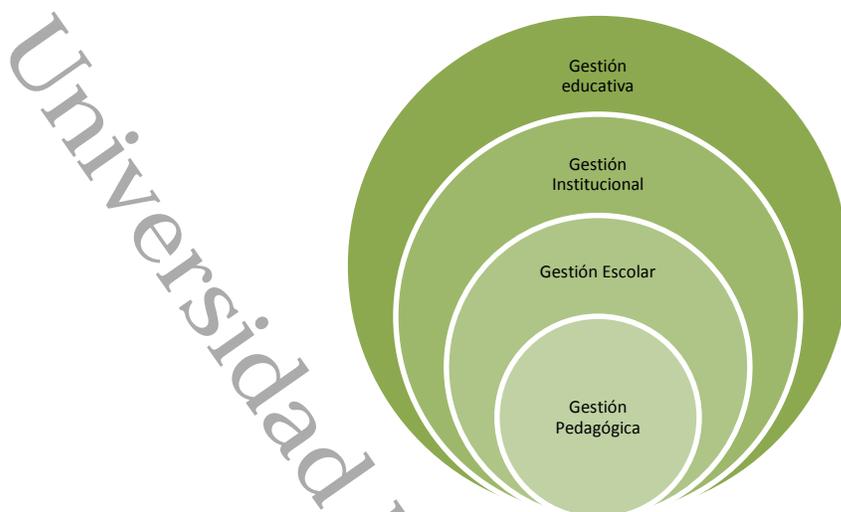
[...] una forma de indagación auto reflexiva realizada por quienes participan (profesorado, alumnado o dirección, por ejemplo) en las situaciones sociales (incluyendo las educativas) para mejorar la racionalidad y la justicia de: a) sus propias prácticas sociales o educativas; b) su comprensión sobre las mismas; y c) las situaciones e instituciones en que estas prácticas se realizan (aulas o escuelas, por ejemplo). (p.24).

Por otro lado, esta investigación se desarrolló en el marco de la gestión, Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados.

En otras palabras, se concibe como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; puede considerarse como el elemento de la administración que realiza acciones y lo que hace realidad y une la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Acotando más el ámbito de la gestión al objeto de la investigación, en la figura 5, se identifican tres grandes esferas de la gestión educativa:

- Gestión institucional, es decir como traduce la escuela en su quehacer cotidiano, las grandes políticas educativas. (SEP, 2001).
- Gestión escolar, hace referencia al ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la 'forma' peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica. (SEP, 2001).
- Gestión pedagógica, en ese nivel se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y, además, la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros. (SEP, 2001).



*Figura 5. Esferas de la gestión educativa. Adaptado de SEP, (2001)*

En apego a lo anterior, se identifica que la investigación que se desarrolló, es una investigación enmarcada en el campo de la gestión, porque buscó generar acciones orientadas a la solución de problema identificado, mediante el mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta la escuela, para alcanzar los objetivos educativos. De manera particular, se ubica en el ámbito de la gestión escolar al involucrar, directivos, docentes, padres de familia, estudiantes, normas.

En un sentido más amplio, se ubica entre la gestión institucional al responder a una política nacional de calidad educativa, y la gestión escolar, porque entra en participación la cultura organizacional: normas, actores, procesos e impacta en la gestión pedagógica; es decir, la forma como se lleva a la práctica el proceso educativo. No desde una perspectiva tradicional, se enfoca a la gestión individual del conocimiento por parte del estudiante, dadas las características del Programa educativo de la Escuela, para lo cual utilizó la investigación-acción como estrategia de cambio desde y con la participación de los protagonistas del acto educativo en cuestión.

## Capítulo II. Diagnóstico

### Justificación del diagnóstico

Realizar un diagnóstico nos permitió identificar, describir, analizar y evaluar la situación de la Escuela y del proceso que se esperaba intervenir, en función de los resultados que la Escuela esperaba obtener y que están planteados en la normativa institucional.

El diagnóstico en ambientes educativos y profesionales es un ámbito pedagógico que se caracteriza por realizar un proceso sistemático de recogida constante de información, de valoración y toma de decisiones respecto a una persona o grupo de ellas. Se debe integrar en situaciones de formación en función de factores personales, sociales, curriculares y profesionales en recíproca interacción y su finalidad es la inserción social y ocupacional del sujeto mediante una acción orientadora. (Sobrado, 2005).

El diagnóstico no se realizó con la meta de buscar problemas, se realizó con el propósito de identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo de acciones. Con los datos proporcionados por el diagnóstico se conformó una matriz de Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA).

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consistió en realizar un análisis de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnosticaron la situación interna de la institución educativa, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Fue una herramienta que permitió obtener una perspectiva general de la situación de la Escuela. Thompson y Strikland (citado por Ponce, 2007) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia o acción tiene en una

organización, para así, lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Con base en lo anterior, el diagnóstico dio como resultado la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que fundamentaron la intervención que se describirá más adelante.

### **Propósito del diagnóstico**

Analizar las prácticas educativas que implementan y caracterizan la labor cotidiana del supervisor, monitores y los alumnos, y a partir de estas, identificar las teorías prácticas las hipótesis de acción, que sirvan de fundamento para la implementación de acciones que apoyen a los estudiantes a cumplir la meta de acreditar los 72 PACEs en un año escolar, y así la institución conserve el nivel de Escuela Modelo, en beneficio de quienes laboran y estudian en ella.

### **Procedimiento**

El diagnóstico se llevó a efecto en dos fases:

Fase A: consistió en una investigación documental, analizando el contenido de libros, revistas científicas, bases de datos, manuales, que permitieron contextualizar y comprender el fenómeno de estudio, identificando oportunidades y amenazas.

Fase B: consistió en recabar datos de los informantes claves involucrados en el problema inicial identificado, para comprenderlo desde la mirada de quienes están implicados en la cotidianeidad académica.

Lo anterior, permitió fundamentar el problema inicial y pasar a un segundo nivel de diagnóstico, que fue más allá de la mera percepción del investigador.

### **Preguntas guía del diagnóstico.**

Las preguntas que integran los instrumentos de recolección de datos, (Véase apéndice B.) estuvieron alineadas a las siguientes interrogantes en relación al fenómeno de investigación:

- ¿Situación actual de la Escuela en relación al cumplimiento de los PACEs?
- ¿Lo que se puede conservar, qué se ha hecho bien para constituirse en una Escuela de calidad?
- ¿Lo que se puede cambiar para atender la sugerencia del Programa certificador?
- ¿Qué acciones se pueden realizar para que los alumnos cumplan con los PACEs en tiempo y forma?
- ¿Cuándo iniciar las acciones de cambio?

### **Plan inicial de recolección de datos.**

Un de las técnicas que se utilizó para recabar los datos que posteriormente se transformarían en información, fue la entrevista, la cual es de gran utilidad en la investigación cualitativa; se considera una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial.

Canales, la define como la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Por su parte, Heinemann propone para complementarla, “el uso de otro tipo de estímulos, por ejemplos visuales, para obtener información útil para resolver la pregunta central de la investigación” (Citados por Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández y Varela, 2013, p.163).

La entrevista permitió obtener información más completa y profunda, además presenta la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles.

La entrevista en la investigación cualitativa, independientemente del diseño metodológico que se decida emplear, se caracteriza por los siguientes elementos: tiene como propósito obtener información en relación con un tema determinado; se busca que la información recabada sea lo más precisa posible; se pretende conseguir los significados que los informantes atribuyen a los temas en cuestión; el entrevistador debe mantener una actitud activa durante el desarrollo de la entrevista, en la que la interpretación sea continua con la finalidad de obtener una comprensión profunda del discurso del entrevistado. Con frecuencia la entrevista se complementa con otras técnicas de acuerdo a la naturaleza específica de la investigación. (Díaz-Bravo y otros, 2013)

La entrevista debido a su flexibilidad permite obtener información más profunda, detallada, que incluso el entrevistado y entrevistador no tenían identificada, ya que se adapta al contexto y a las características del entrevistado.

Se utiliza para obtener un intercambio significativo de ideas dirigidas a un objetivo, a decir de Acevedo y López, (2004).

La entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, de su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico. (p.10).

La entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo y proponer sugerencias.

El manejo de la técnica de la entrevista demanda claridad, el intercambio no se efectúa únicamente por medio de palabras, sino también en el manejo de abundantes indicadores como son: la postura del cuerpo, la compostura y modales, el control personal, las reacciones emocionales, por mencionar algunas. Asimismo, el intercambio debe ser asentado en una sólida

interacción humana, la cual se sustenta en el paulatino incremento de relaciones socio-emocionales, ya que el acopio de datos deviene, por sí mismo, en un proceso de aprendizaje, en el que las partes, al involucrarse, aprenden.

También se utilizó el grupo de enfoque, para recabar datos de los alumnos, debido a que las edades de los niños oscilan entre nueve y doce años se consideró que era la mejor forma de obtener la información que se requería de ellos. Fue importante que los estudiantes pudieran aportar, debido a que el trabajo se basa en ellos, y fue indispensable que proporcionaran la información de una forma tranquila y libre, para lo cual, el equipo de trabajo, decidió que el grupo de enfoque fuera moderado por una persona externa al salón de clases.

El grupo de enfoque se constituyó en un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los niños, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos. Kitzinger, (1995), lo define como una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información. La técnica fue particularmente útil para explorar los conocimientos y experiencias de los alumnos en un ambiente de interacción, que permitió examinar lo que estos pensaban, cómo piensan y por qué piensan de esa manera. El trabajar en grupo facilitó la participación activa de los niños, les permitió comentar y opinar aún en aquellos temas que consideraban difíciles, lo que generó una gran riqueza de testimonios. (Hamui-Sutton y Varela, 2013)

El grupo de enfoque es particularmente sensible para el estudio de actitudes y experiencias, está más orientado a examinar cómo se desarrollan y operan las ideas en un determinado contexto cultural.

También se recurrió a la investigación documental para contextualizar el problema revisando documentos del centro escolar, debido a que se utilizó el método cualitativo y dentro

de la misma se hace uso de la técnica de investigación documental; procedimientos orientados a la aproximación, procesamiento y recuperación de información contenida en documentos, independientemente del soporte documental en que se hallen). Las fuentes de información utilizadas en la investigación se denominan genéricamente unidades conservatorias de información y se trata de personas, instituciones, documentos, cosas, bibliografías, publicaciones, estados del arte, estados del conocimiento, tesis, bases de datos, fuentes electrónicas situadas en la red Web, entre otras, cuya función es la de almacenar o contener información. (Rojas, 2011).

La planeación de la recolección de datos se describe en la tabla 6.

Tabla 6

*Plan Inicial de recolección de datos*

| Datos requeridos   | Fuentes      | Técnica                     | Instrumento         | Medios    | Responsable     | Justificación de la Técnica                          |
|--|--------------|-----------------------------|---------------------|-----------|-----------------|--|
| Importancia de la certificación<br>Urgencia de atender las sugerencias de la supervisión | Directora    | Entrevista semiestructurada | Guion de entrevista | Grabadora | El investigador | Díaz-Bravo y otros (2013)<br>Acevedo y López (2014)  |
| Importancia de la certificación<br>Urgencia de atender las sugerencias de la supervisión | Subdirectora | Entrevista semiestructurada | Guion de entrevista | Grabadora | El investigador | Díaz-Bravo y otros (2013)<br>Acevedo y López, (2014) |
| Percepción sobre la importancia de que los niños cumplan con los 72 PACEs                |              |                             |                     |           |                 |  |
| Causas y efectos por los cuales no los cumplen.<br>Sugerencias de mejora                 |              |                             |                     |           |                 |  |

Tabla 6. *Plan inicial de recolección de datos (continuación)*

| Datos requeridos   | Fuentes     | Técnica             | Instrumento                               | Medios                             | Responsable     | Justificación de la Técnica  |
|--|-------------|---------------------|---|------------------------------------|-----------------|------------------------------|
| Percepción de los niños sobre alcanzar la meta institucional y personal de los 72 PACEs anuales  | Estudiantes | Grupo focal         | Guion de preguntas                        | Grabadora<br>Cámara<br>fotográfica | El investigador | Hamui-Sutton y Varela (2013) |
| Resultados de última supervisión<br>Logros y oportunidades después de la supervisión<br>Filosofía institucional, (ideario)<br><br>Procesos educativos.<br>Programa educativo.<br>Currículo<br>Sistema de aprendizaje | Artefactos: | Análisis documental | Tablas<br>Matrices<br>Esquemas<br>Figuras | Office                             | El investigador | Rojas (2011)                 |

### **Resultados del diagnóstico.**

Los resultados de las entrevistas aplicadas a la directora, subdirectora y monitoras; y del grupo de enfoque a los estudiantes, dieron sustento al diagnóstico. Al transformar los datos en información, las cadenas textuales orientaron a formar cuatro metacategorías, las cuales a su vez se integran por categorías, como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7

*Metacategorías y categorías*

| Metacategoría             | Categorías  |
|---------------------------|---|
| Situación actual          | 1.- Observaciones de la evaluación<br>2.- Delimitación<br>3.- PACE<br>4.- Efectividad de los PACEs<br>5.- Metas<br>6.- Realidad<br>7.- Desempeño del estudiante<br>8.- Participación monitor-supervisor<br>9.- Participación administración educativa<br>10.- Participación de los padres |
| Lo que se puede conservar | 1.- Participación Monitor-supervisor  |
| Cambios a realizar        | 1.- Participación Monitor-supervisor<br>2.- Participación Padres<br>3.- Desempeño del Estudiante  |
| Estrategias de cambio     | 1.- Participación Monitor-supervisor<br>2.- Participación Padres<br>3.- Desempeño del Estudiante  |

Para fines de este trabajo de investigación, entenderemos por:

- Situación actual, las practicas, hechos, conflictos, acciones, que prevalecen en la práctica educativa cotidiana relacionados con el problema percibido, que se pretenden primero diagnosticar y posteriormente intervenir.
- Lo que se debe conservar, es la identificación de aquellas acciones que se han constituidos en aciertos, que impulsan o favorecen el cambio o la consecución de los propósitos de la Escuela.
- Cambios a realizar, se refiere a las áreas de oportunidad identificadas, las debilidades, las fuerzas que restringuen o dificultan el cambio.

- Estrategias de cambio, en apego al diseño de investigación-acción, se busca que la propia comunidad educativa, quienes forman parte del problema, exterioricen la forma de solucionarlo, las acciones que se pueden implementar.

Las cadenas textuales que sustentan el diagnóstico, se muestra a continuación, organizadas por metacategorías, categorías y fuentes o informantes.

Tabla 8

*Metacategoría: situación actual*

| Categoría     | Directora   | Subdirectora  | Monitora 1  | Monitora 2  | Estudiantes   |
|---------------|---|---|---|---|---|
| Observaciones | ...las evaluaciones son muy importantes...<br>...tres aspectos principales: controles académicos, camino del PACE del alumno, y camino del PACE para el personal... | ...nos felicitaron...<br>...cosas positivas...<br>...pocas cosas...<br>...procedimientos de ABC's con PACEs de algunos alumnos... | ...no las conozco...  | ...se nos mencionó en una junta lo que teníamos que trabajar...   |   |
| Delimitación  | ...pre-learning, Learning 1 y learning 2...   | ...pre-learning, learning 1 y learning 2...   | ...pre-learning...  | ...pre-learning...  |   |
| PACEs         | ...unidad de conocimiento...<br>...cúmulo de doce unidades hace el plan de estudios de un ciclo escolar para determinada materia...                                 | ...son tipo libritos, donde ven diferentes metas al principio de cada PACE...<br>...conceptos que tienen que ir aprendiendo...    | ...es su material donde trabajan...<br>...son importantes porque allí viene toda la información que ellos necesitan saber para responder... | ...unidad de información que contiene lo que ellos deben aprender...<br>...van de acuerdo a su edad y de acuerdo a la información que pueden manejar... | ...son libros que nos da la escuela, para que trabajemos...<br>...es una concentración de datos y conocimiento escrita e ilustrada... |

Tabla 8. *Metacategoría: situación actual (continuación)*

| Categoría | Directora   | Subdirectora   | Monitora 1   | Monitora 2  | Estudiantes  |
|-----------|---|--|--|---|--|
| PACEs     | <p>...asegurar que el alumno, concreta y domina el material de cada unidad, nos asegura que estamos teniendo un aprendizaje...<br/> ...dos variables: tiempo y aprendizaje...<br/> ...ir midiendo, unidad a unidad que el alumno está aprendiendo...<br/> ...maneja contenido que es posible administrar por el alumno...<br/> ...aprender por el alumno con controles y medidas y sistema de evaluación unidad a unidad...</p> | <p>...un PACE debe durar 2 semanas...<br/> ...trabajan de acuerdo a su capacidad y su ritmo...</p> | <p>...vienen de tal manera que ellos solitos puedan ir avanzando...<br/> ...lograr cumplir sus objetivos a través de esos PACes...</p> | <p>...contienen todo lo que necesitan para adquirir conocimiento en una materia...<br/> ...ya sea en matemáticas, inglés, ciencias, sociales...<br/> ...adquieren un conocimiento, van repitiendo y lo van reforzando...<br/> ...cada PACE les va a recordar algún conocimiento anterior, para poder contestar el nuevo conocimiento...<br/> ...refuerza conocimiento en los PACes...</p> | <p>...es lo que nos estresa cada día...<br/> ...son libretitas de papel que tienen ejercicios que nos ayudan a aprender más y nos hacen grandes...<br/> ...son unos libros de diferentes clases, que cada vez se hacen más difíciles y después los tenemos que aprobar todos...<br/> ...son unos libros que nos dan para que sepamos las cosas de la vida...<br/> ...son libros, vienen letras, hay diferentes colores, personajes y ya...<br/> ...son libros en que cada vez más van subiendo de dificultad...<br/> ...son difíciles...<br/> ...es lo que nos da flojera, pero que nos enseñan...</p> |

Tabla 8. *Metacategoría: situación actual (continuación)*

| Categoría       | Directora  | Subdirectora   | Monitora 1   | Monitora 2 | Estudiantes   |
|-----------------|--|--|--|------------|---|
|                 |  |  |  |            | <p>...son PACEs que tienes que hacer no por obligación, es una obligación más para el futuro, para la universidad, para lo que vas a estudiar...<br/> ...nuestra fuente de conocimiento<br/> ...<br/> ...tienen diferentes temas...<br/> ...diferentes dificultades...<br/> ...se distinguen por sus colores...</p> |
| PACEs efectivos | <p>...sí, creo que sí...<br/> ...el alumno aprende a aprender...<br/> ...exitosos en su objetivo de enseñar al alumno...</p> | <p>...herramientas que utilizamos para enseñarles...<br/> ...PACEs traen todo el conocimiento...<br/> ...trabajamos toda el área espiritual, llevan versículos que memorizan...<br/> ...desde chicos inculcamos los conceptos bíblicos de una manera fácil de entender...<br/> ...digerible...</p> | <p>...sí, si se hace como se debe sí...<br/> ...el de español tiene unos errorcitos...</p> |            |   |

Tabla 8. *Metacategoría: situación actual (continuación)*

| Categoría | Directora                                  | Subdirectora                               | Monitora 1                        | Monitora 2  | Estudiantes   |
|-----------|--|--|-----------------------------------|---|---|
| Meta      | ...cada niño termine 72 PACEs en el año... | ...cada niño termine 72 PACEs en el año... | ...terminar 72 PACEs en el año... | ...terminar 72 PACEs en el año...   | ...si sé que tengo que terminar 72 PACEs en el año...   |
|           |  |  |                                   | ...si se hace como debe ser, es muy efectivo...<br>...porque presentan la información clara...<br>...porque hay cuadros a los que pueden regresar y les da la respuesta...<br>...cada cierta página se les hace una evaluación...<br>...les permite como ver ok, conteste bien, lo conteste mal, tengo que repararlo...<br>...considero que hay cierta información que si le debería pedir que tengan en su cuaderno o que salga de ellos...<br>...es importante que el aprendizaje ellos lo quieran tener...<br>...considero que tienen información adecuada...<br>...ponen la cantidad mínima de ejercicios para que ellos refresquen la memoria, y continúen con lo demás... | ...sirven para estudiar y aprender...<br>...para aumentar nuestro conocimiento...<br>...para enseñarnos y avanzar en la vida...<br>...lo que alimenta nuestro conocimiento...<br>...es algo que nos ayuda para el futuro...<br>...te enseñan muy bien todo... |

Tabla 8. *Metacategoría: situación actual (continuación)*

| Categoría                | Directora  | Subdirectora   | Monitora 1   | Monitora 2   | Estudiantes  |
|--------------------------|--|--|--|--|--|
|                          |  |  |  | ...solo errores en estudios sociales, y español, que deben ir corrigiendo para que tengan un material excelente sobre el cual trabajar...                                  |  |
| Realidad                 |  |  |  | ...promedio 40-50...<br>...promedio 35-40...   | ...22...<br>...33...<br>...42...<br>...38...<br>...22...<br>...26...<br>...45...<br>...50...<br>...46...<br>...35...<br>...51...<br>...38...<br>...47...   |
| Desempeño del estudiante | ...alumnos que necesitan una constancia, pero faltan mucho...<br>...tiene que ver con apoyo en casa...<br>...pasan por etapa donde contenidos los retan y deben aprender a asumir los retos...<br>...tiene que ver con madurez...<br>...no hay paridad en términos de metas en casa y en la escuela... | ...alumnos que se han superado...<br>...alumnos que dan menos de su capacidad... | ...no se esfuerzan muchas veces como deberían...<br>...no se esfuerzan como pueden...<br>...tienen la capacidad de hacerlo...<br>...vienen desmotivados...<br>...la gran mayoría si quieren trabajar y lograr sus objetivos...<br>...a veces no se empeñan en hacerlo...<br>...es un trabajo en equipo, supervisores, monitores, padres de familia y | ...mucho movimiento de maestros...<br>...los cambios les han costado...<br>...costado adaptarse a la forma de trabajo...<br>...edad difícil...<br>...influye la actitud... | ...porque no quiero trabajar y me da flojera...<br>...porque me da flojera...<br>...por no querer...<br>...por quererse dormir...<br>...no duermo a la hora y después me da sueño...<br>...por distraerme...<br>...por decir que esta página está muy difícil, mejor lo hago después...<br>...por flojera...<br>...no le he echado todas |

Tabla 8. *Metacategoría: situación actual (continuación)*

| Categoría                                | Directora  | Subdirectora  | Monitora 1  | Monitora 2   | Estudiantes  |
|--|--|---|---|--|--|
|  |  |   | ...alumno...<br>...comprometers<br>e a hacer lo que<br>ya se<br>estableció...   |  | ...las ganas,<br>obvio que<br>puedo dar<br>más...<br>...por<br>flojera...<br>...porque no<br>me duermo<br>temprano...<br>...porque no<br>he mejorado,<br>me distraigo,<br>tengo flojera,<br>tengo sueño,<br>tengo<br>hambre...<br>...voy a<br>hablar por<br>todos,<br>también nos<br>atrasa que no<br>hacemos la<br>tarea... |
| Participación<br>Monitor –<br>Supervisor | ...trabajo en<br>equipo...<br>...responsabilid<br>ades son<br>fortalezas de<br>otro... | ...maravillosa...<br>...delegar<br>responsabilid<br>ades...<br>...unidad...<br>...unidad en lo<br>espiritual...<br>...tres personas<br>cubren<br>necesidades de<br>los niños<br>emocional, físico<br>y académico... | ...trabajo<br>apegado al<br>manual...<br>...trabajo en<br>equipo...<br>...comunicación<br>entre ambas<br>partes...<br>...atender ciertas<br>necesidades y<br>comunicarlas al<br>supervisor...<br>...informándono<br>s y pidiendo<br>consejo...<br>...tomar acción<br>ellas... | ...nos repartimos<br>las actividades...<br>...si en algo uno<br>falla, le pregunta<br>a la otra...<br>...todas tenemos<br>un fuerte<br>distinto...<br>...complementam<br>os muy bien el<br>conocimiento...<br>...ha habido<br>mucha<br>comunicación...<br>...diversidad de<br>habilidades ayuda<br>a que sea más<br>completo el<br>trabajo que<br>brindamos a<br>niños...<br>...la experiencia<br>que cada una<br>tiene ayuda a<br>mejor entender<br>los |  |

Tabla 8. *Metacategoría: situación actual (continuación)*

| Categoría                                    | Directora  | Subdirectora  | Monitora 1   | Monitora 2  | Estudiantes |
|--|--|---|--|---|-------------|
|  |  |   |  | ...procedimiento<br>... relación<br>buena...<br>...hacemos buen<br>equipo de<br>trabajo...  |             |
| Participación<br>Administración<br>Educativa | ...ajuste en<br>términos de<br>quien asume<br>responsabilidad<br>es sobre los<br>centros de<br>aprendizaje...<br>...estar al<br>pendiente de las<br>necesidades... | ...estamos al<br>pendiente de los<br>niños...<br>...pendientes de<br>cómo va su<br>desarrollo...<br>...al pendiente<br>con varios<br>papás...<br>...al pendiente de<br>supervisores y<br>monitores... | ...preocupados<br>porque la<br>escuela sea de<br>calidad...<br>...están al<br>pendiente...<br>...se ha<br>observado más<br>participación<br>que en años<br>anteriores...<br>...ha habido<br>participación de<br>la directora en<br>cada centro de<br>aprendizaje...<br>...no hace<br>observaciones<br>de lo que no<br>estamos<br>haciendo como<br>se debe...<br>...nos señala<br>donde debemos<br>poner<br>atención...<br>...ha habido un<br>acercamiento<br>con los niños y<br>con los<br>monitores...<br>...están al<br>pendiente de que<br>no nos falte<br>algo...<br>...si necesitamos<br>ayuda en algo,<br>no la dan...<br>...si necesitamos<br>flexibilidad en<br>algunas cosas,<br>nos la dan...<br>...ayuda al<br>resolver | ...están<br>involucrados con<br>lo que sucede con<br>los niños...<br>...procuran tener<br>reuniones con los<br>supervisores y<br>monitores para<br>ver el avance,<br>para tener<br>estrategias con un<br>niño que se<br>encuentra<br>atorado...<br>...he observado<br>un interés porque<br>también haya un<br>buen material tal<br>vez externo que<br>ayude a los<br>estudiantes a un<br>mejor<br>aprendizaje...<br>...tienen la visión<br>de formar<br>personas<br>integrales en<br>valores y<br>espiritual...<br>...tienen un<br>cuidado especial<br>sobre su personal<br>en todos los<br>aspectos...<br>...ven de forma<br>integral a su<br>personal, todos<br>los aspectos de su<br>vida... |             |

Tabla 8. *Metacategoría: situación actual (continuación)*

| Categoría            | Directora   | Subdirectora  | Monitora 1  | Monitora 2   | Estudiantes |
|----------------------|---|---|---|--|-------------|
|                      |   |   | <p>...conflictos entre los niños, motivación, llamadas de atención...<br/> ...se preocupen porque el alumno, el monitor y el supervisor estén en un ambiente agradable y de confianza...<br/> ...buscan que los estudiantes crezcan físicamente, espiritualmente e intelectualmente</p>   |  |             |
| Participación Padres | <p>...este año un desapego en la entrega de calificaciones...</p> | <p>...muy involucrados en pre-learning...<br/> ...muchos están muy accesibles...<br/> ...es responsabilidad de ambos...<br/> ...no hemos obtenido ayuda de los padres en este año en general...</p> | <p>...necesitamos apoyo de parte de los padres...<br/> ...depende del apoyo que tenemos de casa, si tenemos acuerdo entre nosotros, padres, niños, supervisor y monitores...<br/> ...que nos informen el porqué de las faltas, enfermedad, algún problema, como podemos apoyar nosotros aquí...<br/> ...es importante la comunicación que hay entre los padres para poder realizar un buen trabajo...</p> | <p>...hay padres que están al pendiente, nos escuchan, resuelven la situación, procuran también hablar con nosotros...<br/> ...con algunos puede haber diferencias, pero hay cambio y los padres comienzan a involucrarse más...<br/> ...hay casos donde no vemos el apoyo, no están al pendiente de que hagan su tarea...</p> |             |

Tabla 9

*Metacategoría: lo que se puede conservar*

| Categoría                        | Directora   | Subdirectora  | Monitora 1   | Monitora 2  | Estudiantes |
|----------------------------------|---|---|--|---|-------------|
| Participación Monitor-supervisor | ...consciente exigencia de un supervisor al estar evaluando que el alumno está aprendiendo en los check ups, en las autoevaluaciones en los self test...<br>...permitir que los alumnos trabajen sus check ups en casa... | ...lo que hicieron este cuarto funcionó perfecto... | ...los incentivos, las motivacion es...<br>...establece r metas con ellos o acuerdos con ellos y motivarlos con eso...<br>...la motivación es importante para ellos... | ...dar pasito a pasito el caminito que deben seguir para poder hacer una correcta comprobación...<br>...las motivaciones que hemos dado, por medio de sorpresas que les gusten...<br>...hacer lo que marca el manual...<br>...retomar las actividades que se relacionan con el ámbito espiritual y académico... |             |

Tabla 10

*Metacategoría: cambios a realizar*

| Categoría                        | Directora   | Subdirectora  | Monitora 1   | Monitora 2  | Estudiantes   |
|----------------------------------|---|---|--|---|---|
| Participación Monitor-supervisor | ...relación maestro alumno necesita ser alimentada... | ...implementar bocinas con música de piano, instrumental, algo relajado...<br>...tener un área más despejada...<br>...poner más recados de ánimo en sus oficinas...<br>...una vez por semana dejar gomitas para sentirse más amados, más tomados en cuenta... | ...alumnos se queden más tiempo...<br>...cambiar horarios de salida...<br>...salir media hora más tarde... | ...hacer ciertas actividades para ganar sorpresas...<br>...actividades académicas y espirituales...<br>...actividades que los hagan reflexionar en disciplina y actitud...<br>...podemos darle motivación...<br>...interioricen aprendizaje y disciplina...<br>...realizar actividades para | ...me expliquen acerca de lo que yo tengo que hacer en mí PACE...<br>...mi supervisor me ayude...<br>...me ayuden en lo que no he aprendido...<br>...me diga si eso está bien o está mal...<br>...mejor las instrucciones...<br>...que expliquen mejor y que se queden contigo cuando no entiendas...<br>...deje de poner tantos deméritos...<br>...se queden...<br>...sea un poco más comprensiva... |

Tabla 10. *Metacategoría: cambios a realizar (continuación)*

| Categoría                | Directora | Subdirectora | Monitora 1   | Monitora 2                               | Estudiantes   |
|--------------------------|-----------|--------------|--|--|---|
|                          |           |              |  | interiorizar aprendizaje y disciplina... | ...supervisora no sea tan regañona...<br>...que nos expliquen mejor...<br>...no sea tan seria...<br>...que lo expliquen bien...<br>...yo siento que hablan de nosotros...<br>...que no se te quede viendo...<br>...que me atiendan más...<br>...que tengamos una miss cada uno...<br>...menos deméritos...<br>...sea más animada y demuestre su cariño hacia nosotros...                            |
| Participación Padres     |           |              | ...un acuerdo con los padres de decir que el estudiante se quede 30 minutos más para terminar sus metas... |  | ...mis papas me compren algo para motivarme...<br>...animarme...<br>...cuando no me sienta bien, me dejen faltar a la escuela...<br>...cuando no estoy de humor o estoy adherida a la cama, me den tiempo para despertarme con ánimo...<br>...me pongan un poco más de atención porque están metidos en la iglesia o en el trabajo...<br>...que me feliciten...<br>...feliciten más a mi hermano... |
| Desempeño del estudiante |           |              |  |  | ...no distraerme...<br>...terminar metas...<br>...dormirme más temprano...<br>...levantarme más temprano...<br>...desayunar...<br>...llevar tarea extra a casa...   |

Tabla 11

*Metacategoría: estrategias de cambio*

| Categoría                | Directora | Subdirectora   | Monitora 1  | Monitora 2                                | Estudiantes   |
|--------------------------|-----------|--|---|---|---|
| Participación Padres     |           |  | ...hacer acuerdos con padres para que los estudiantes se queden tiempo extra para terminar metas... |   | ...felicitar a sus hijos...<br>...más atención a sus hijos...<br>...más motivación... |
| Desempeño del Estudiante |           | ...darles incentivos para motivarles a lograr sus metas... | ...que lo alumnos se queden más tiempo...   | ...que lo alumnos se queden más tiempo... | ...entrar más tarde, para estar más enfocados en metas...                             |

Tabla 12

*Metacategoría: momento de cambio*

| Categoría       | Directora  | Subdirectora | Monitora 1                                     | Monitora 2                  | Estudiantes   |
|-----------------|--|--------------|--|-----------------------------|---|
| Fecha de cambio | ...en el que tanto supervisor como dirección encuentran la necesidad de emprender un proyecto... | ...ayer...   | ...lo más pronto posible...<br>...inmediato... | ...lo más pronto posible... | ...hoy...<br>...ayer...<br>...mañana...<br>...hoy...<br>...mañana...<br>...muy pronto...<br>...si me tengo que quedar a verano, eso me va a ayudar...<br>...hoy...<br>... hoy o mañana, no se...<br>...cuando yo esté lista, cuando yo esté preparada...<br>...hoy...<br>...hoy...<br>...mañana a primera hora... |

## Conclusiones del diagnóstico

Mediante un manejo inductivo-deductivo de los datos se obtuvo la siguiente información que orientó el diagnóstico:

### **Teorías prácticas e hipótesis de acción.**

Derivaron de las cadenas textuales identificadas en los diversos instrumentos de recolección de datos. Fueron el conjunto de hechos que un sujeto, llámese administrativo, docente, estudiantes, mencionaron que realizan orientados al desempeño de su función o actividad educativa (deber ser) que se hace realidad en su quehacer cotidiano (deber hacer).

Las teorías prácticas tienen un propósito determinado, son factibles y lógicas en un contexto determinado, y no se contraponen a los supuestos que derivan de ellas (hipótesis de acción).

A partir de las cadenas textuales se identificaron las teorías prácticas las cuales se convirtieron en hipótesis de acción que condujeron a posibles acciones proyectadas en un primer momento.

Las hipótesis de acción, se relacionan con la pregunta ¿qué se puede hacer para solucionar el problema? Se consideraron acciones tentativas para formular un futuro plan de acción. La comprensión del fenómeno, su contexto y el diagnóstico, permitieron identificar las hipótesis de acción y las teorías prácticas, las cuales se constituyeron en el sustento para plantear las posibles acciones para solucionar el problema o generar las condiciones para hacerlo.

En la tablas 13 a la 17, se presentan las principales teorías prácticas e hipótesis de acción organizadas por metacategorías y categorías.

Tabla 13.

*Metacategoría: situación actual, categoría, teoría práctica e hipótesis de acción*

| Metacategoría    | Categoría                       | Teoría práctica  | Hipótesis de acción   |
|------------------|---------------------------------|--|---|
| Situación actual | Observaciones de la Supervisión | La evaluación de la escuela es importante para la mejora   | Si se establece un proceso de evaluación continua, se impactaría en la mejora de la escuela.  |
|                  |                                 | Para lograr los objetivos educativos son indispensables: los controles académicos, el proceso para responder el PACE, y el proceso de control del personal.                      | Si se cumple con los requerimientos establecidos en el Manual de procedimientos relativos a: los controles académicos, el proceso para responder el PACE, y el proceso control del personal, se lograrían mejores resultados. |
|                  |                                 | La Escuela está interesada en atender las observaciones de la supervisión para la certificación, debido a que las anteriores se atendieron y se hicieron los cambios necesarios. | Si se atienden a las observaciones de la supervisión se puede mantener el nivel de escuela modelo.  |
|                  |                                 | Es importante atender a las observaciones de la supervisión.   | Si se atienden a las observaciones de la supervisión se puede mantener el nivel de escuela modelo.  |
|                  |                                 | Las monitoras desconocen el resultado de la supervisión.   | Si se conoce el resultado y las observaciones de la supervisión los supervisores y monitores podrían trabajar para mejorar lo cual llevaría a mantener la certificación de escuela modelo.                                    |
|                  | Delimitación                    | Las observaciones mostraron que los grupos con nivel más bajo de PACEs son pre-learning, Learning 1 y learning 2   | Si se logra trabajar con el grupo de pre-learning se elevaría la cantidad de PACEs y se mantendría el nivel de escuela modelo.  |
|                  | PACEs                           | Se logra un aprendizaje cuando se asegura que el alumno concreta y termina el material.  | Si el supervisor y monitor se aseguran que el alumno concrete y termine el material, se lograría que el alumno termine los 72 PACEs que establece el Manual.  |
|                  |                                 | Es indispensable ir midiendo unidad a unidad el aprendizaje del alumno   | Si se mide unidad a unidad el aprendizaje de los estudiantes, se lograría terminar los 72 PACEs que permite continuar con la escuela modelo.  |

Tabla. 13. Metacategoría: situación actual, categoría, teoría práctica e hipótesis de acción  
(continuación)

| Metacategoría | Categoría                          | Teoría práctica   | Hipótesis de acción   |
|---------------|------------------------------------|---|---|
|               | Meta                               | El manual establece que cada estudiante debe terminar 72 PACEs en el año, la directora, la subdirectora, las monitoras y los estudiantes lo corroboran. | Para lograr mantener el nivel de escuela modelo es imprescindible que los estudiantes terminen 72 PACEs en el ciclo escolar.  |
|               | Realidad                           | Las monitoras y los estudiantes reconocen que no se cumple con los 72 PACEs que establece en el manual de procedimientos.                               | Para lograr mantener el nivel de escuela modelo es imprescindible que los estudiantes terminen 72 PACEs en el ciclo escolar.  |
|               | Desempeño del alumno               | Los estudiantes faltan mucho lo que no les permite tener constancia.  | Para lograr el nivel de escuela modelo es importante que los estudiantes tengan constancia.   |
|               |                                    | Los estudiantes requieren apoyo de casa para su mayor desempeño.  | Para lograr la mejora de la escuela es importante que los estudiantes reciban apoyo de casa, por parte de los padres.   |
|               |                                    | Los estudiantes requieren motivación.   | Para lograr la mejora de la escuela es importante que los estudiantes reciban motivación de casa.   |
|               |                                    | Es imprescindible trabajar en equipo, tanto supervisores, monitores, padres de familia para lograr el mejor desempeño del estudiante.                   | Para lograr la mejora de la escuela es importante que supervisor - monitor, padres de familia y los estudiantes trabajen en equipo.   |
|               |                                    | Los estudiantes necesitan comprometerse para lograr lo que ha sido establecido.   | Para lograr la mejora de la escuela es importante que supervisor - monitor, padres de familia y los estudiantes se comprometan en el logro de las metas de los estudiantes. |
|               |                                    | Los estudiantes reconocen que no logran su mejor desempeño porque no hacen tarea.   | Para lograr mantener el nivel de escuela modelo es imprescindible que los estudiantes realicen su tarea diaria.   |
|               | Participación Monitor – Supervisor | Se reconoce el trabajo en equipo.   | Es imprescindible trabajar en equipo supervisor-monitor para mantener el nivel escuela modelo.  |

Tabla. 13. *Metacategoría: situación actual, categoría, teoría práctica e hipótesis de acción*  
(continuación)

| Metacategoría | Categoría                              | Teoría práctica  | Hipótesis de acción  |
|---------------|--|--|--|
|               |  | El trabajo se hace apegado al manual de procedimientos   | Para lograr el objetivo de mantener el nivel de escuela modelo el cual trae una mejoría y ventajas a la escuela es imprescindible seguir las instrucciones plasmadas en el manual de procedimientos.   |
|               |  | Es indispensable que exista la comunicación entre supervisor-monitor.  | Para lograr la mejoría de la escuela es indispensable que exista mejor comunicación entre el supervisor-monitor.   |
|               | Participación Administrativa Educativa | La administración educativa ha estado al pendiente de los avances en el centro de aprendizaje por medio de reuniones semanales con supervisor y monitor. | Para mantener el nivel de escuela modelo es indispensable que la administración mantenga la comunicación con supervisor-monitor por medio de reuniones quincenales donde se mencionen el avance de los estudiantes y se pueda dar consejo de cómo mejorar ante cualquier situación que el estudiante presente. |
|               |  | La administración educativa ha estado al pendiente de la formación integral de los estudiantes...  | Para mantener el nivel de escuela modelo es indispensable que la administración mantenga la comunicación con supervisor-monitor por medio de reuniones quincenales donde se mencionen el avance de los estudiantes y se pueda dar consejo de cómo mejorar ante cualquier situación que el estudiante presente. |
|               | Participación de Padres                | Se reconoce que se necesita apoyo de los padres  | Para lograr en conjunto la mejoría de la escuela, es imprescindible el apoyo de los padres en relación a tareas en casa  |
|               |  | Se solicita mayor comunicación con los padres de parte de supervisor y monitor.  | Para lograr en conjunto la mejoría de la escuela, es imprescindible la comunicación entre padres, supervisor y monitor.  |

Tabla 14

*Metacategoría: lo que se puede conservar, categoría, teoría práctica e hipótesis de acción*

| Metacategoría             | Categoría                        | Teoría Práctica  | Hipótesis de Acción   |
|---------------------------|----------------------------------|--|---|
| Lo que se puede conservar | Participación Monitor-supervisor | Continuar evaluando lo que los estudiantes están aprendiendo antes de un check up, auto evaluación o en self test. | Para lograr mantener el nivel escuela modelo los estudiantes deben seguir siendo evaluados en su aprendizaje antes de un check up, auto evaluación y self test.   |
|                           |                                  | Continuar permitiendo que los alumnos se lleven sus check ups a casa.  | Para lograr cumplir con lo establecido en el manual de procedimientos que es terminar 72 PACEs en el ciclo escolar se debe permitir que los estudiantes se lleven los check ups para hacer en casa.   |
|                           |                                  | Las motivaciones y los incentivos se deben conversar para lograr sus metas.  | Para lograr que los estudiantes cumplan con lo establecido en el manual de procedimientos que es terminar los 72 PACEs es importante que reciban motivación e incentivos.   |
|                           |                                  | Continuar con la motivación hacia los alumnos y establecer acuerdos con ellos para el logro de sus metas.          | Para lograr que los estudiantes cumplan con lo establecido en el manual de procedimientos que es terminar los 72 PACEs es importante que existan acuerdos con los padres y los estudiantes para el logro de sus metas.                                    |
|                           |                                  | Dar instrucciones más claras sobre como comprobarse.   | Para lograr que los estudiantes cumplan con lo establecido en el manual de procedimientos que es terminar los 72 PACEs es importante que se les den instrucciones más claras sobre como comprobarse y así poder avanzar en el logro de sus metas diarias. |
|                           |                                  | Continuar haciendo lo que marca el manual de procedimientos.   | Para lograr terminar 72 PACEs en el ciclo escolar se debe hacer lo que indica el manual de procedimientos.  |
|                           |                                  | Darle continuidad a las actividades que se realizaban relacionadas al ámbito espiritual y académico.               | Para lograr terminar 72 PACEs en el ciclo escolar es necesario realizar actividades con los estudiantes que los despejen un poco para después continuar y lograr sus metas.   |

Tabla 15

*Metacategoría: cambio a realizar, categoría, teoría práctica e hipótesis de acción*

| Metacategoría     | Categoría                               | Teoría Práctica   | Hipótesis de Acción   |
|-------------------|---|---|---|
| Cambio a realizar | Participación<br>Monitor-<br>supervisor | Alimentar más la relación supervisor, monitor y estudiante. Poner música de ven en cuando en el centro de aprendizaje. Escribir notas que alienten y motiven a los estudiantes.                   | Para lograr el objetivo de mantener el nivel de escuela modelo es importante tener una mejor relación con los estudiantes para motivarlos a lograr sus metas. Esto se puede lograr haciendo cambio en el ambiente, poniendo música instrumental, escribiendo notas para los estudiantes, incentivarlos por medio de pequeñas sorpresas.           |
|                   |   | Hacer cambios en horarios de salida para que los estudiantes logren sus metas.  | Para lograr la meta de terminar los 72 PACEs en el ciclo escolar es importante hacer cambios en la salida de los alumnos con el propósito que logren terminar sus metas diariamente.  |
|                   |   | Realizar actividades para que los estudiantes logren sus incentivos y también para hacer cambio en rutina, los hagan reflexionar sobre la disciplina, a internalizar su aprendizaje y disciplina. | Para lograr el objetivo de mantener el nivel de escuela modelo es necesario hacer los 72 PACEs y una de las formar de llevarlo a cabo es realizando actividades con los estudiantes que los hagan reflexionar en la disciplina, actitud, internalizar el aprendizaje y la disciplina y también que los incentiven a lograr sus metas diariamente. |
|                   | Participación<br>Padres                 | Los estudiantes solicitan más comprensión, atención y muestras de cariño de parte de la supervisora.  | Para lograr ayudar a los estudiantes a completar sus 72 PACEs en el ciclo escolar es importante que se tenga una mayor atención, comprensión y algunas muestras de cariño de parte de la supervisora.   |
|                   |   | Establecer acuerdos con padres para que los estudiantes salgan más tarde para terminar sus metas.   | Para lograr la meta de terminar los 72 PACEs en el ciclo escolar es importante hacer cambios en la salida de los alumnos con el propósito que logren terminar sus metas diariamente.  |
|                   |   | Los estudiantes solicitan que los padres los animen, los comprendan, les pongan atención y los feliciten.   | Para lograr que los estudiantes terminen los 72 PACEs que permitiría continuar con el nivel de escuela modelo, es indispensable tener el apoyo de los padres por medio de animar a sus hijos, comprenderlos, ponerles un poco más de atención y felicitarlos cuando logran sus metas diariamente.   |

Tabla 15. Metacategoría: cambio a realizar, categoría, teoría práctica e hipótesis de acción

(continuación)

| Metacategoría | Categoría                | Teoría Práctica   | Hipótesis de Acción   |
|---------------|--------------------------|---|---|
|               | Desempeño del estudiante | <p>Los estudiantes se comprometen a terminar metas y solicitan llevara tarea a casa.</p> <p>Los estudiantes solicitan ayuda de los padres para dormir más temprano y solicitan apoyo para poder desayunar antes de llegar a la escuela.</p> | <p>Para lograr mantener el nivel de escuela modelo es indispensable que los estudiantes logren completar los 72 PACEs en el ciclo escolar, los estudiantes mencionan que van a terminar metas y llevar tarea a casa para lograr terminar sus metas diariamente.</p> <p>Para lograr el objetivo de que los alumnos terminen los 72 PACEs es indispensable su físico, por lo que es importante que se duerman temprano y desayunen muy bien antes de entrar a la escuela.</p> |

Tabla 16

Metacategoría: estrategias de cambio, categoría, teoría práctica e hipótesis de acción

| Metacategoría         | Categoría                        | Teoría Práctica  | Hipótesis de Acción  |
|-----------------------|----------------------------------|--|--|
| Estrategias de cambio | Participación Monitor-Supervisor | <p>Dar palabras de aliento, motivación y aprobación a los estudiantes de una forma constante.</p> <p>Solicitar que los estudiantes lleven tarea extra a casa para lograr sus metas.</p> <p>Buscar estrategias para que los alumnos se abran más.</p> | <p>Para lograr el objetivo de mantener el nivel de escuela modelo es importante tener una mejor relación con los alumnos motivándolos a lograr sus metas. Se puede lograr cambiando el ambiente, música instrumental, escribiendo notas para los estudiantes, incentivarlos con pequeñas sorpresas.</p> <p>Para lograr la meta de terminar los 72 PACEs en el ciclo escolar es importante hacer cambios en la salida de los alumnos con el propósito que logren terminar sus metas diariamente.</p> <p>Para lograr que la escuela mantenga su nivel de escuela modelo es indispensable que los estudiantes logren terminar los 72 PACEs es importante que los estudiantes tengan confianza, se buscarán maneras o actividades para que se abran más.</p> |

Tabla 16. Metacategoría: estrategias de cambio, categoría, teoría práctica e hipótesis de acción  
(continuación)

| Metacategoría | Categoría                | Teoría Práctica   | Hipótesis de Acción   |
|---------------|--------------------------|---|---|
|               |                          | Los estudiantes solicitan destruir los PACEs junto con supervisor y monitor al terminarlos.   | Para lograr terminar los 72 PACEs lo cual permite continuar con el nivel de escuela modelo, es importante escuchar a los estudiantes y ellos solicitan poder destruirlos terminados juntamente con monitor-supervisor.  |
|               | Participación Padres     | Realizar acuerdos con los padres para que los estudiantes se queden tiempo extra.<br>Los estudiantes solicitan ser felicitados, tener mayor atención y mayor motivación de parte de los padres. | Para lograr la meta de terminar los 72 PACEs en el ciclo escolar es importante hacer cambios en la salida de los alumnos con el propósito que logren terminar sus metas diariamente.<br>Para lograr que los estudiantes terminen los 72 PACEs que permitiría continuar con el nivel de escuela modelo, es indispensable tener el apoyo de los padres por medio de animar a sus hijos, comprenderlos, motivarlos, ponerles un poco más de atención y felicitarlos cuando logran sus metas diariamente. |
|               | Desempeño del Estudiante | Dar incentivos a los estudiantes para motivarles a terminar sus metas.  | Para lograr el objetivo de mantener el nivel de escuela modelo es importante tener una mejor relación con los estudiantes para motivarlos a lograr sus metas. Esto se puede lograr haciendo cambio en el ambiente, poniendo música instrumental, escribiendo notas para los estudiantes, incentivarlos por medio de pequeñas sorpresas.   |
|               |                          | Realizar acuerdos con los padres para que los estudiantes se queden tiempo extra.   | Para lograr la meta de terminar los 72 PACEs en el ciclo escolar es importante hacer cambios en la salida de los alumnos con el propósito que logren terminar sus metas diariamente.  |

Tabla 17

Metacategoría: momento de cambio, categoría, teoría práctica e hipótesis de acción

| Metacategoría     | Categoría       | Teoría Práctica               | Hipótesis de Acción  |
|-------------------|-----------------|-------------------------------|--|
| Momento de cambio | Fecha de cambio | El momento del cambio es hoy. | Para lograr mantener el nivel de escuela modelo los cambios que se han mencionado deben realizarse hoy |

### Fortalezas y debilidades.

El diagnóstico permitió fundamentar el problema inicial y sustentar que el problema existe más allá de la percepción de investigador, es advertido también por la comunidad que forma parte de la Escuela y participa del mismo de una u otra forma y para la institución es importante su solución. En las tablas 18 y 19 se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se identificaron al término de este diagnóstico.

Tabla 18

#### *Fortalezas y debilidades*

| Fortalezas   | Debilidades   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición de la administración escolar.</li> <li>• Interés por atender las observaciones de la supervisión.</li> <li>• Se cuenta con un Manual de procedimientos académicos.</li> <li>• Es una escuela modelo.</li> <li>• Existe trabajo en equipo.</li> <li>• No se reconoce adecuadamente el esfuerzo de los niños por parte de los padres.</li> <li>• Disposición por parte de monitoras y supervisora para quedarse tiempo extra para ayudar a los estudiantes a lograr sus metas.</li> <li>• Reuniones semanales con monitoras, supervisora, para ver el avance de cada estudiante y generar estrategias de mejora.</li> <li>• Interés por parte de los padres para apoyar a sus hijos a lograr sus metas, por medio de clases extra.</li> <li>• Interés y acciones para motivar e incentivar a los estudiantes.</li> <li>• Reconocimiento de parte de estudiantes sobre el motivo por el cual no logran sus metas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se sigue el Manual con puntualidad.</li> <li>• Algunos padres no pueden apoyar a sus hijos, por no ser bilingües.</li> <li>• Limitada participación de los padres en reuniones.</li> <li>• Limitada disposición de los estudiantes para trabajar.</li> <li>• Falta de motivación por parte de los estudiantes para lograr sus metas.</li> </ul> |

Tabla 19

#### *Oportunidades y amenazas*

| Oportunidades   | Amenazas   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de la Accelerated Christian Education, para generar un proceso de mejora continua.</li> <li>• Se cuenta con un Manual de Procedimientos que se aplica en diferentes escuelas del mismo tipo en el ámbito nacional e internacional.</li> <li>• El proceso contemplado en el Manual del ACE, está comprobado en diferentes espacios educativos que funciona, si se sigue adecuadamente.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perder la re-certificación como Escuela Modelo.</li> <li>• Los estudiantes no egresen bien preparados.</li> </ul> |

Lo anterior orienta a que las acciones de intervención se centren en el trabajo con los monitores, supervisores y con los padres de familia, los cuales se identificaron como los sujetos a los cuales estaba dirigida la acción, para que los primeros respeten con mayor puntualidad el Manual de procedimientos de A.C.E y los segundos participen de forma más activa y constante en la educación de sus hijos.

Se cruzaron las teorías prácticas, las hipótesis de acción, las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades y se seleccionaron las siguientes hipótesis de acción, las cuales el equipo de trabajo consideró eran probables o factibles de impactar y conservar.

- El involucramiento de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de sus hijos, repercute en forma positiva en su rendimiento.
- El cumplimiento del Manual de procedimientos de A.C.E contribuye a alcanzar las metas académicas de los estudiantes y de la Escuela, en relación al cumplimiento de los PACEs.

### Capítulo III. Intervención

#### Propósito de la intervención

El equipo de trabajo orientó la intervención respondiendo a la pregunta de investigación derivada y respondida en el diagnóstico realizado, ¿Qué acciones de cambio se pueden implementar en forma colaborativa al interior de la Escuela, para que los estudiantes de pre-learning alcancen la meta estipulada en el Modelo A.C.E y la institución conserve el estatus de Escuela Modelo? además se cuestionaron ¿por qué es importante que los alumnos terminen los 72 PACEs correspondientes al grupo de pre-learning en un año? Se encontraron en colegiado respuestas muy sencillas; porque así lo dice el Manual de procedimientos de la Escuela, era una observación de la evaluación externa, se debía dar solución a un problema identificado, se quería continuar como Escuela modelo, y porque a sus miembros les interesa el reconocimiento social.

Pero la respuesta a un problema educativo no es simple o unidimensional, puesto que de este se derivan diversas problemáticas; es decir, un tiene diversas causas y efectos, al igual puede tener diversas soluciones.

Entonces el equipo de trabajo reflexionó sobre la importancia de que los alumnos alcancen la meta de los 72 PACEs en un año, y concluyeron que no solo era urgente e importante sino también trascendente, porque conducía continuar siendo una escuela certificada, como Escuela modelo de calidad y de este estatus derivarían otros beneficios.

El equipo de trabajo identificó diversos beneficios colaterales que resultarían de los procesos de aseguramiento de la calidad en los centros educativos, en este caso, de la recertificación, tales como:

- Efectividad educativa, entendiendo por esta el cumplimiento cabal de los objetivos y procesos que se plantean en los documentos institucionales (Manual).

- Eficiencia educativa, mostrar la capacidad de elevar el rendimiento de los estudiantes y, por lo tanto, la consecución de metas.
- La renovación de estrategias que le permitan al estudiante adquirir de mejor forma conocimientos.
- La educación de calidad empodera, en tanto que puede desarrollar la fuerza del grupo escolar, sus potencialidades, aumenta la tolerancia de los miembros de la comunidad educativa.
- Las escuelas que realizan mejoras en sus procesos, tendientes a mejorar la calidad, encuentran como beneficio inmediato, mayor coherencia entre lo que dice su normatividad (filosofía, manuales, reglamentos, programas) y lo que hacen sus miembros, esto impacta en la continuidad educativa de sus estudiantes, lo que reporta un mayor éxito para los egresados de la institución.
- El mejoramiento continuo fortalece el liderazgo, asegurar la calidad podría generar más apoyo de los directivos y participación más proactiva de los miembros de la escuela: supervisores, monitores, padres de familia alumnos, los cuales en un esquema tradicional se mantendrían los procesos de mejora de la organización.
- Solucionar el problema del incumplimiento del número de PACEs, podría significar la integración de procesos, lo que dice el Manual y lo que hacen alumnos supervisores y monitores, lo que puede conducir tener un sistema de gestión educativa más eficaz y eficiente lo cual es de gran importancia para la toma de decisiones.
- Si se atiende la observación de A.C.E la escuela se verá integrada a un proceso de aseguramiento de la calidad y podrá ser nuevamente certificada como Escuela Modelo.

- Si la Escuela se recertifica, puede buscar obtener otros reconocimientos y distinciones que le permitan agregar valor a su marca, y obtener recursos para el desarrollo de nuevos programas académicos.

Los dos ciclos de intervención que se llevaron a efecto, responden a la pregunta de investigación planteada en el capítulo II de este informe de investigación: ¿qué acciones de cambio se pueden implementar en forma colaborativa, para que los estudiantes de pre-learning alcancen la meta estipulada en el Programa A.C.E y la institución conserve el estatus de Escuela Modelo?

Para llevar a efecto el Plan de intervención se alinearon diversos elementos, que en síntesis se presentan en la figura 6.

| Fortalezas  | Oportunidades   | Debilidades   | Amenazas  |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias y experiencia de monitores y supervisores.</li> <li>• Disposición de los padres.</li> <li>• Interés y apoyo de las autoridades de la Escuela.</li> <li>• Manual de Procedimientos que especifica claramente lo que se debe realizar.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de la instancia certificadora: Accelerated Christian Education, Inc.</li> <li>• Manual probado en otros contextos educativos.</li> <li>• La atención al cumplimiento de los 72 PACEs, es una observación del organismo que certificó a la institución como Escuela a Modelo. (A.C.E.)</li> </ul> | <p>No todos los estudiantes de pre-learning, cumplen en un año, con los 72 PACEs marcados en el Manual de Procedimientos.</p> | <p>Perder la certificación, al no dar seguimiento a la observación de la A.C.E.</p> |

Figura 6. Alineación de los elementos que hicieron probable y factible la intervención.

En síntesis, el propósito de la intervención fue generar las condiciones para que el supervisor, los monitores y los padres de familia, trabajaran en forma colaborativa, y los alumnos de pre-learning cumplieran con su meta de acreditar 72 PACEs en un año, atendiendo la observación realizada por el A.C.E en el anterior proceso de evaluación y conservar el estatus de Escuela modelo.

El equipo de trabajo tomó la decisión de iniciar con una Escuela para padres, debido a que el diagnóstico arrojó que había poca participación e involucramiento de estos en el proceso enseñanza-aprendizaje de sus hijos. Mediante esta acción se esperaba que la Escuela para padres lograría una mayor comunicación con los mismos y un mayor nivel de intervención en el proceso enseñanza y aprendizaje, así como más ayuda para que los alumnos terminen los 72 PACEs.

### **Objetivos del plan de intervención**

- Conformar la Escuela para padres para proporcionarles un espacio donde reflexionen, a través del intercambio de información y de experiencias que favorezcan en ellos el desarrollo de habilidades que les permitan vincularse, de forma positiva, con el proceso formativo de sus hijos, dentro y fuera de la Escuela, y así alcancen sus metas escolares.
- Cumplir con el camino establecido por el Programa A.C.E, en el Manual, para que los alumnos de pre- learning terminen 72 PACEs en el ciclo escolar, y con un mejor nivel de efectividad alcancen sus metas y concluyan sus PACEs.

### **Plan general de intervención**

A continuación, se presenta el plan general de intervención, el cual está constituido por dos ciclos de intervención. El primer ciclo de intervención está compuesto por tres acciones de cambio y el segundo el mismo número, derivadas de la evaluación del primer ciclo de intervención. Es importante mencionar que el segundo nivel de diagnóstico orientó a estas dos áreas de oportunidad a) la encaminada a la participación de los padres de familia y b) el cumplimiento del Manual de A.C.E. Lo anterior se sistematiza en la tabla 20.

Tabla 20

*Plan inicial de intervención*

| Acción  | Objetivos  | Actividades   | Tiempo          | Responsable       | Indicadores  | Instrumentos                                  |
|---|--|---|-----------------|-------------------|--|---|
| Primer ciclo de intervención  |  |   |                 |                   |  |   |
| Primera acción de cambio:   | Iniciar la conformación de la Escuela de padres.   | Reunión con equipo de trabajo   | Septiembre 2018 | Equipo de trabajo | Orden del día de la reunión.   | Fotografías<br>Registro asistencia de padres. |
| Primera Reunión con los padres de familia para iniciar la Escuela para Padres | Informar a los padres sobre la forma de trabajo del Programa y la Escuela.<br><br>Proporcionar a los padres una guía de orientación sobre las actividades que se estarían realizando en todo el ciclo escolar. | Diseñar el Programa y la orden del día.<br><br>Invitar a los padres<br><br>Diseñar diapositivas<br><br>Preparar el lugar para la Escuela (mesas, sillas, manteles)<br><br>Sacar copias<br><br>Colocar el proyector<br><br>Comprar los aperitivos<br><br>Colocar folders con diapositivas y bolígrafos<br><br>Recibir a los padres<br><br>Presentación de diapositivas |                 |                   | Presentación en Power Point<br><br>Carta de intención para formar parte de la Escuela de padres. | Registro de retroalimentación de los padres.  |

Tabla 20. *Plan inicial de intervención (continuación)*

| Acción   | Objetivos  | Actividades | Tiempo         | Responsable       | Indicadores   | Instrumentos   |
|--|--|-------------|----------------|-------------------|---|--|
| Segunda acción de cambio:<br><br>Segunda reunión de Escuela para Padres  | Orientar a los padres en el avance de sus hijos, cuántos PACEs habrían completado desde la primera reunión hasta realizar la segunda.<br><br>Presentar el avance de sus hijos en el transcurso de un mes.<br><br>Dar continuidad a la Escuela para Padres<br>Orientar a los Padres en relación a la salida de privilegio |             | Octubre 2018   | Equipo de trabajo | Mensaje de invitación a los padres a asistir a la segunda reunión | Fotografías<br>Registro de retroalimentación de los padres |
| Tercera acción de cambio:<br><br>Tercera reunión de Escuelas para Padres | Responder preguntas sobre las calificaciones de sus hijos<br><br>Orientar a los padres en cuanto al <i>Oral Report</i> .<br>Orientar a los Padres en cuanto al <i>Book Report</i>  |             | Noviembre 2018 | Equipo de trabajo | Mensaje de invitación a padres a asistir a la tercera reunión     | Fotografías<br>Autorretrato                                |

Tabla 20. *Plan inicial de intervención (continuación)*

| Acción   | Objetivos  | Actividades   | Tiempo         | Responsable       | Indicadores  | Instrumentos                               |
|--|--|---|----------------|-------------------|--|--|
| Segundo ciclo de intervención  |  |   |                |                   |  |  |
| Cuarta acción de cambio:   |  |   |                |                   |  |  |
| Analizar el “deber ser”, (Manual de A.C.E. camino del PACE) y lo que se hace, en relación al cumplimiento del mismo. | Realizar un cuadro comparativo el deber ser, lo que se hace y los cambios.   | Diseñar cuadro comparativo  | Noviembre 2018 | Equipo de trabajo | Cuadro comparativo                                       | Cuadro comparativo                         |
| Quinta acción de cambio:   | Implementar estrategias de mejora para atender las instrucciones en el Manual, relacionado a los tiempos establecidos para que los alumnos trabajen en sus PACEs | Realizar las siguientes actividades:<br>Sillas musicales<br>Esgrima<br>Cartas<br>Basta<br>Ahorcado<br>Abrazos | Noviembre 2018 | Equipo de trabajo | Interés<br>Diversión<br>Cambio de actitud                | Fotografías                                |
| Sexta acción de cambio:  | Diseñar diagramas de casos de uso y de actividades del camino del PACE.  | Diagramas de casos de uso y de actividades  | Noviembre 2018 | Equipo de trabajo | Pertinencia<br>Importancia<br>Relevancia<br>Comprensible | Diagramas de casos de uso y de actividades |

### Primer ciclo de Intervención

El equipo de trabajo se reunió el día 21 de agosto de 2018 y estableció que las acciones de este primer ciclo de intervención tuvieran como objetivo principal la conformar la escuela de padres.

La escuela para padres de familia es una estrategia de formación que se ofrece desde del campo de la educación y que se ubica dentro del campo de la educación no formal socio-

participativa. Se trata de un proceso formativo organizado que suele ir dirigido a un colectivo determinado y fundamentalmente de padres y madres. Su desarrollo se proyecta de forma continuada o con intervalos durante un periodo de tiempo, procurando incidir sobre la formación de conocimientos, valores, creencias, actitudes, habilidades, conductas del grupo, ente otros. (Ricoy y Feliz, 2002)

En este primer ciclo de intervención fueron:

Sujetos de la acción: supervisora, monitora y padres de familia.

Beneficiarios: en primer lugar, los estudiantes y en consecuencia la Escuela

### **Diseño.**

***Primera acción de cambio: reunión con los padres de familia para iniciar la Escuela para padres.***

El colegiado decidió que los objetivos particulares de las acciones que conformarían este primer ciclo de intervención, serían los siguientes:

- Iniciar la conformación de la Escuela para padres.
- Informar a los padres sobre la forma de trabajo del Programa y la Escuela.
- Proporcionar a los padres una guía de orientación sobre las actividades que se estarían realizando en todo el ciclo escolar.

Se planeó llevar a efecto la primera reunión en el mes de septiembre de 2018.

El equipo de trabajo comentó que con esta acción de cambio se buscaba iniciar un proceso de apoyo de los padres para aumentar la cantidad de PACEs que los alumnos habían realizado en comparación en el año anterior.

Se decidió, que era importante informar a los asistentes a la reunión, que, al involucrarse como padres de familia, se buscaba formar un equipo de trabajo formado por la monitora,

supervisora, ellos y por supuesto los alumnos, para lograr la meta de completar los 72 PACEs y de esta forma no perder el reconocimiento de Escuela Modelo. Lo anterior porque el trabajo colaborativo, en equipo, la conformación de comunidades de aprendizaje conduce a integrar instituciones que aprenden continuamente logrando objetivos.

Se dispuso que la presentación mostrada a los padres de familia llevara los siguientes elementos: (Véase apéndice C.)

- a) Los registros de logros (Progress chart – tarjeta de progreso) donde los alumnos van colocando estrellas por cada PACE terminado, lo que se debe hacer cada cuarto, las fechas de entrega de cada actividad programada, los puntos a evaluar en cada actividad, la forma de obtener privilegios, señalando las responsabilidades y beneficios de obtenerlos, para que los padres motivaran a sus hijos a buscar y lograr sus privilegios).
- b) La tarjeta de metas (metas diarias proyectadas por los alumnos en cada PACE).
- c) La hoja de tarea, donde los alumnos se anotan la tarea a llevar a terminar a casa, es decir las páginas que no terminaron, se llevan a casa.
- d) La hoja de felicitación, donde se escribe que PACE terminó el alumno, su calificación y cuántos PACEs le falta por terminar para lograr su proyección).
- e) Hoja de Honor Roll, donde se describe la cantidad de PACEs que le faltan al alumno de terminar en el cuarto para lograr el estatus de honor, que le permite tener todos sus privilegios.
- f) Hoja de acción correctiva, hoja que se entrega al alumno y en consecuencia la entrega a los padres, donde señala que tendrá una acción correctiva con base al incumplimiento del reglamento establecido en el manual de procedimientos (más de 3 deméritos).

- g) Carrera de PACE, es una carrera de carros, donde los alumnos avanzan de acuerdo a la cantidad de PACEs que terminan.
- h) Requisitos para la salida de privilegio, salida que se hace al final de cada cuarto para premiar a los que lograron hacer 18 PACEs, dar sus versículos de memoria, presentar un reporte oral, entregar un book report (reporte de libro) y no tener acción correctiva la semana anterior a la salida.
- i) Por último, recomendaciones generales para un mejor aprovechamiento por parte de los alumnos.

El equipo consideró que esta acción colegiada contribuiría a generar las condiciones para que los alumnos, terminen 72 PACEs en el ciclo escolar, los cuales son los principales beneficiarios de este programa de intervención.

Cada elemento fue escogido para que los padres conocieran: (a) el funcionamiento del programa, (b) lo que se espera de los padres de familia, (c) lo que se espera de los alumnos y (d) lo que los padres esperan de monitor y supervisor.

Se acordó que se les informaría a los padres de familia que se pretendía organizar la Escuela para padres para lograr una mayor comunicación e involucramiento de ellos en los procesos tanto de enseñanza como de aprendizaje de sus hijos.

Asimismo, se decidió que la reunión fuera dirigida por la monitora y la investigadora (supervisora en la institución), las cuales son los sujetos de la acción, y que el orden del día fuera el siguiente:

1. Bienvenida por parte de la investigadora
2. Presentación de padres
3. Presentación de Power Point

4. Preguntas y respuestas
5. Padres conocen los escritorios de sus hijos
6. Despedida

La presentación en Power Point, que se utilizaría en la reunión, se acordó fuera elaborada en forma colegiada por la monitora y la investigadora (Véase apéndice C.) La cual posteriormente, fue revisada por el equipo de trabajo.

Se comentó que se debía dar algún tipo de *coffee break*, el equipo decidió que, en esta ocasión, el café, las galletas y desechables, fueran comprados por el equipo. Se decidió de esta manera, ya que la investigadora mencionó que sería bueno que, por esta vez, el equipo lo hiciera, debido a que, si la acción generaba los resultados deseados, más adelante se buscaría gestionar con la escuela.

Esta acción fue evaluada por un cuestionario diseñado por la investigadora y retroalimentado por el equipo de trabajo.

Se planeó llevar a efecto la primera reunión en el *centro de aprendizaje de pre-learning*, debido a que es el espacio áulico, en el cual los alumnos desarrollan su aprendizaje, considerando a estos los principales beneficiados con la acción.

***Segunda acción de cambio: segunda reunión para continuar con la Escuela para Padres.***

El equipo de trabajo se agrupó el día 6 de septiembre y después de comentarlos resultados de la primera reunión. Se definió que debía realizarse una segunda para poder dar continuidad a lo que se había iniciado como la Escuela para padres. En la segunda reunión se buscaría lograr los siguientes objetivos:

- Orientar a los padres en el avance de sus hijos, cuantos PACEs habían completado desde la primera reunión hasta realizar la segunda.
- Presentar el avance de sus hijos en el transcurso de un mes.
- Dar continuidad a la Escuela para padres
- Orientar a los padres en relación a la salida de privilegio

Se planeó llevar a efecto la segunda reunión en el mes de octubre de 2018, dando suficiente oportunidad a los padres de observar un avance y para que la siguiente reunión diera continuidad al trabajo realizado en equipo. La segunda reunión presentaría información individual del avance de sus hijos al haber completado cierta cantidad de PACEs, así como orientarles en cuanto a las *hojas de honor roll* que se les haría llegar por medio de sus hijos.

Para concretar la segunda reunión era necesario gestionar el espacio donde se llevaría a cabo. Se decidió que la investigadora hiciera la petición para el uso del Centro de aprendizaje. Se observó que el *coffee break* era importante por la atención de los padres, por lo cual, el equipo de trabajo decidió que por esta ocasión la investigadora lo proporcionaría.

El equipo de trabajo comentó que en la segunda reunión se presentaría el avance que los estudiantes tuvieron en el período señalado. Para ello, la investigadora y la monitora planearon que se presentara la información en forma de gráfica, donde se ilustraría el número de PACEs habían realizado los alumnos hasta la primera reunión y cuántos se habían terminado hasta antes de la segunda reunión. También se acordó que la gráfica incluyera los siguientes elementos: nombre del estudiante, número de PACEs terminados en la primera reunión y número de PACEs concluidos previos a la segunda reunión, así como la explicación de la misma.

Se acordó que el diseño de la gráfica fuera realizado por la monitora. Para realizar esta actividad se requería gestionar algunos recursos, tales como una computadora, impresora, y la

reproducción de la información que se les entregaría a los padres de familia. El equipo de trabajo decidió que la investigadora gestionaría estos recursos ante la dirección de la Escuela.

Se tomó el acuerdo que en la segunda reunión se entregaría el *honor roll*, hojas donde se registraría la cantidad de PACEs, que a los estudiantes les faltaban terminar para obtener el nivel de honor y asimismo conquistar la salida de privilegio. El equipo decidió que sería un buen momento para presentarlo a los padres, porque ellos podrían monitorear el avance de sus hijos. Esta sección estaría a cargo de la investigadora con el propósito de que, si surgían preguntas por parte de los padres, se podría tomar el tiempo para contestar sus dudas. La monitora preparó las hojas del *honor roll* para entregarlas a los padres de familia el día de la segunda reunión.

La segunda reunión sería dirigida por el equipo de trabajo, en este caso específico serían la investigadora y la monitora. En la segunda reunión los sujetos de la acción fueron la monitora, investigadora y los padres de familia, buscando que los beneficiarios de esta acción fueran los mismos estudiantes.

La segunda acción-reunión se realizaría el día 1 de octubre de 2018, a primera hora de la mañana ya que se buscó no se afectara a los padres que trabajan.

Tomando en consideración que los padres hacen uso de las redes sociales, como el WhatsApp, se dispuso usarlo para recordar a los padres que se llevaría a cabo la reunión el día 1 de octubre de 2018. Asimismo, el equipo de trabajo definió que las reuniones serían dirigidas por la monitora y la investigadora.

El equipo de trabajo acordó que se realizaría la evaluación de la segunda reunión por medio de cuestionario debido a que es un instrumento de evaluación que presenta la opinión de los sujetos de la acción para poder mejorar la misma acción en la que intervienen. “La información emanada de la aplicación de los instrumentos de evaluación orienta a el proceso de

toma de decisiones que permite mejorar y desarrollar con éxito los procesos de enseñanza y aprendizaje (San Martí, 2007). Con base en lo expuesto por este autor se decidió que las respuestas del cuestionario permitirían lograr el objetivo de que los estudiantes completen los 72 PACEs con la ayuda del equipo de trabajo y los padres de familia.

Se definió que la investigadora diseñara las preguntas que conformarían el cuestionario.

Se decidió que este considerara las siguientes preguntas:

1. ¿Qué conservaría de estas reuniones?
2. ¿Por qué lo conservaría?
3. ¿Qué cambiaría de las reuniones y por qué lo cambiaría?
4. ¿Qué podemos hacer padres, supervisor y monitor para que los alumnos logren sus metas?
5. ¿Cuándo considera que podemos iniciar?

Se definió que serían preguntas abiertas debido a que era necesario identificarla opinión de los padres sobre lo abordado en la reunión de Escuela para padres. Era importante la opinión de los padres porque al contar con su apoyo, se consideró que sí sería posible lograr los objetivos propuestos.

El equipo de trabajo definió que el orden del día de la segunda reunión de la Escuela para Padres fuera la siguiente:

1. Bienvenida y la oración inicial a cargo de la monitora.
2. Entrega cuestionarios de la primera reunión (a cargo de la investigadora).
3. Entrega de las hojas de gráficas a los padres (a cargo de la investigadora).
4. Entrega de las tablas de tarea asignada (a cargo de la investigadora).

5. Tiempo de preguntas de parte de los Padres de Familia y respuestas (a cargo de la investigadora y la monitora).
6. Entrega del *honor roll* (a cargo de monitora).
7. Preguntas y respuestas con respecto al *honor roll*
8. Palabras de agradecimiento a cargo de la investigadora

El equipo de trabajo procedió a implementar la segunda acción de cambio: Segunda reunión de la Escuela para Padres.

***Tercera acción de cambio: tercera reunión para continuar con la Escuela para padres.***

La segunda acción de cambio dio como resultado que se debía continuar con reuniones para consolidar la Escuela para padres, por lo tanto, se diseñó la tercera acción de cambio que se constituyó en la tercera reunión. El equipo de trabajo acordó los siguientes objetivos para esta:

- Responder preguntas sobre las calificaciones de sus hijos.
- Orientar a los padres en cuanto al *oral report*.
- Orientar a los Padres en cuanto al *book report*.

La tercera acción de cambio, fue diseñada para aclarar dudas y responder preguntas con base a la entrega de calificaciones, las cuales se entregaron cuatro días antes de la tercera reunión. Asimismo, se orientó a los padres sobre el *book report* y el *oral report*. Para ello, el equipo de trabajo, al concluir la segunda reunión de la Escuela para padres el 1ro de octubre de 2018, comentó lo que se realizaría en la tercera reunión.

Se definió que los padres necesitaban una orientación sobre cómo realizar el *book report*, para ello se comentó que los puntos relevantes e importantes en la presentación de este serían los siguientes:

1. Descripción de personajes

2. Descripción del lugar donde se lleva a cabo el relato en el libro
3. Qué les llamó la atención del libro
4. Qué aprendieron del libro

Lo anterior se diseñó con base al formato que se entregaría a los estudiantes y a los padres de familia (Véase Apéndice L). El equipo de trabajo decidió que la orientación *del book report* se llevará a cabo por la investigadora y la monitora.

El equipo de trabajo consideró que los padres de familia iban a plantear preguntas sobre el *oral report*; lo anterior, se dedujo en la segunda reunión, por lo cual se decidió que la monitora orientaría a los padres sobre este documento, comentándoles que se eligió con base a los intereses de los estudiantes y que estos a su vez seleccionaron el tema sobre los animales que más les interesaban conocer. Se decidió que la monitora explicara a los padres de familia durante la tercera reunión los animales elegidos por sus hijos y exponer las recomendaciones sobre el cómo realizar el *oral report* y sus requisitos:

- Ser seleccionado por los estudiantes, con fundamento en propio interés sobre animal que investigaría.
- Realizar una presentación oral del animal sin ayuda de una presentación de PowerPoint.
- Los estudiantes deben seleccionar la forma en que presentarían el *oral report*.
- Se recomendó que los estudiantes se hicieran preguntas sobre el animal a investigar y sobre lo que les interesaba conocer sobre este.
- La presentación oral tendría una duración de cinco minutos (los puntos a valorar fueron proporcionados a los padres de familia en la primera reunión)

El equipo definió que para poder realizar la tercera reunión era necesario gestionar el lugar donde se llevaría a cabo. Se decidió que la investigadora gestionaría el uso del centro de.

aprendizaje a la dirección. En las reuniones anteriores, se había brindado a los padres de familia un servicio de café, en esta ocasión, se le solicitó a la monitora el gestionar la compra de frutas. Sin embargo, el equipo decidió que en esta ocasión ellos cubrirían los gastos. La monitora se encargó de comprar la fruta y los desechables para el día de la reunión.

Los sujetos de la acción de esta tercera acción de cambio fueron la monitora, investigadora y los padres de familia. Los estudiantes son los que reciben el beneficio de cada acción, porque esta se diseñó para que lograran completar los 72 PACEs en el ciclo escolar.

Los recursos que se necesitaron fueron, el espacio, mesas y sillas gestionados por la investigadora previamente con la Directora, quien autorizó el Centro de aprendizaje, el mobiliario, impresiones y copias.

El equipo de trabajo en esta ocasión decidió que no entregaría las copias ni impresiones, porque solo se escucharía a los padres y atenderían sus dudas sobre la entrega de calificaciones de sus hijos que les fueron proporcionadas unos días antes de la tercera reunión.

El Equipo de trabajo acordó evaluar esta tercera acción por medio de un autorretrato, el cual consiste en representarse a uno mismo, en la actividad desarrollada, es un perfil de la propia acción, participación, aciertos, omisiones, realizada por algún sujeto de la acción, y que establece una relación de reconocimiento entre lo que se hizo en la realidad y la representación que de esa realidad hacer el sujeto que participó activamente, que es detectable en algún sentido por el espectador o, al menos, por el autor. Para definir la palabra autorretrato, primero hay que definir la palabra retrato: “imagen de una persona, hecha por cualquier procedimiento, que de alguna manera establece relación de reconocimiento entre modelo y obra” (Camats, 2015, p.3).

Se concibió el autorretrato como una forma de evaluación similar a dibuja tu comunidad, en el cual la persona verbaliza o dibuja su comportamiento, actitudes, aptitudes, sentimientos,

expectativas, practicas, juicios e imprevisiones de su actuación en la práctica educativa que se requiere evaluar. El equipo de trabajo decidió que el autorretrato sería llevado a cabo por la monitora.

### **Implementación.**

La Escuela para padres se realizó en beneficio de los alumnos, para que los apoyaran sus papás a terminar en el ciclo escolar la cantidad de PACEs requeridos. Los miembros del equipo de trabajo acordaron que era imprescindible tener una mayor comunicación con los padres y que era importante que estos reconocieran lo que la Escuela espera de ellos impulsar a sus hijos. Se determinó iniciar con esta acción.

#### ***Primera acción de cambio: reunión para iniciar la Escuela para padres.***

Después de diversas pláticas entre el equipo de trabajo, se acordó iniciar la Escuela para padres. De diez padres de familia que se invitaron asistieron nueve, entre ellos, una pareja, padre y madre, un padre y seis madres. Lo cual, se consideró significativo, debido a que en lo general las que asisten a las reuniones de la escuela son las mamás, pero aquí los padres también se involucraron en el proceso de aprendizaje de sus hijos.

La Escuela para padres dio inicio el día 6 de septiembre de 2018, en el Centro de aprendizaje de pre-learning. Los padres fueron invitados mediante un chat en WhatsApp, que se constituyó en un medio para poder comunicarse. Hacer uso de los Tecnologías de la Información y la Comunicación, (TIC) que están al alcance de todos los padres de familia, permitió enviar de forma rápida un comunicado y en consecuencia se obtuvo respuestas inmediatas. (Véase apéndice D.)

Se observó que los padres respondieron a la brevedad por este medio, con lo cual se identificó que es una forma de tener una mejor comunicación con los padres. El WhatsApp es un

medio de tecnología de información y comunicación que integra las redes sociales. Es una herramienta, no un fin en sí mismo. Si se hace un uso correcto supone un mayor acercamiento y una buena coordinación entre las familias y la escuela. (García-Gómez y Ordoñez-Sierra, 2016).

Con esta acción se buscó que los padres de familia se involucraran en el proceso de aprendizaje de sus hijos; se buscó un mayor avance en los alumnos en la cantidad de PACEs que habían atendido. Asimismo, se procuró que los padres conocieran la forma de trabajar en la Escuela, especialmente aquellos que iniciaron el ciclo escolar y no conocían el programa ni la metodología de enseñanza utilizada por la institución. Lo que orientó esta acción era el proporcionar información a los padres sobre el desempeño de sus hijos y suministrar una guía para que conocieran lo que realizarían en el ciclo escolar. Esta acción la condujeron la monitora, la supervisora.

Se dio inicio con base en la orden del día acordada en el diseño de la acción:

- 1) Bienvenida por parte de la investigadora
- 2) Presentación de Padres
- 3) Presentación de Power Point
- 4) Preguntas y respuestas
- 5) Padres conocen los escritorios de sus hijos
- 6) Despedida

Se observó que los padres de familia llegaron muy contentos, se les preparó una mesa con café, jugos, agua y galletas. Llegaron puntuales y estuvieron a la expectativa desde el momento que entraron al Centro de aprendizaje. La reunión inició con mucho entusiasmo, los padres y madres de familia se presentaron, mencionando de qué alumnos eran papás. Una madre en particular, manifestó su felicidad por estar en la escuela, ya que era el primer año de su hijo y

hasta ese momento era su primera experiencia con esta escuela. Asimismo, otros padres iniciaban clase este año en la escuela y mostraron su entusiasmo. Al terminar la presentación, se pasó directamente a la presentación con el apoyo de las láminas en PowerPoint a la cual estuvieron muy atentos y mediante la cual se presentó lo siguiente: (Véase en apéndice C)

- *Progress chart* (tarjeta de progreso)
- Lo que se debe hacer cada cuarto
- *Bible memory* (memorización de versículos bíblicos)
- Puntos a evaluar en el oral y *book report*
- Privilegio A, C, y E (responsabilidades y privilegios)
- *Application for privilege* (hoja de aplicación para privilegio)
- *Goal card* (tarjeta de metas)
- *Homework assignment* (hoja de tarea)
- Meta: no llevar tarea a casa
- *Congratulations* (hoja de felicitaciones)
- *Honor roll*
- Aviso de acción correctiva
- Carrera de PACE
- Salida de privilegio (requisitos)
- Reporte de accidente (formato)
- Recomendaciones

Después de realizar la presentación los padres hicieron algunas preguntas, principalmente sobre los *book report* y el *oral report* (reporte oral y de libro). Se contestó cada pregunta realizada por los padres. Algunos padres dieron ideas de dónde conseguir la información para

realizar el reporte oral, entre ellos se apoyaron. Se observó todo el tiempo la atención, la disposición y el entusiasmo de los padres con esta primera escuela para ellos. (Véase apéndice E y F.)

***Segunda acción de cambio: segunda reunión para continuar con la Escuela para padres.***

El día 1 de octubre de 2018 se implementó la segunda acción de cambio: segunda reunión de la Escuela para padres.

A la segunda reunión llegaron diez padres de familia, entre ellos, dos matrimonios (padre y madre), dos padres de familia, y cuatro madres de familia. Los padres llegaron puntuales, animados, ninguno presentaba alguna situación de molestia o fastidio, al contrario, asistieron puntuales y contentos a la expectativa de esta reunión. (Véase apéndice G.)

Se inició con la bienvenida y la oración a cargo de la monitora, tal como se había definido en el diseño. La investigadora procedió a explicar que en esa reunión no sería igual que la anterior, no se haría uso del proyector y se abordaría el avance de sus hijos. Se procedió a entregarles el cuestionario de evaluación de la primera reunión de la Escuela para Padres. Se les hizo entrega de plumas para poder contestar el cuestionario. La investigadora les entregó el cuestionario y posteriormente les leyó las siguientes preguntas:

1. ¿Fue entendible la información?
2. ¿Fue útil la información?
3. ¿Fueron aclaradas sus dudas?
4. ¿Hay algún tema que les gustaría aclarar? ¿Cuál sería?
5. ¿Considera que estas juntas mensuales le han ayudado a mejorar? ¿Por qué?
6. ¿Considera necesario reunirnos una vez al mes o cada dos meses?

Los padres comenzaron respondiendo el cuestionario que se les presentó, mientras lo contestaban, una madre de familia, que nombraremos M1, hizo en voz alta el siguiente comentario: *no sé cómo decirlo, es algo que mi hija siempre me está diciendo, que es injusto y por qué, porque yo no sé ahorita como está el grupo, si van muy parejos en sus números de PACE o unos muy abajo o unos muy arriba, entonces ella es una de las cosas que me achaca y me dice es que no es justo que mis PACEs están muy altos y mis metas están altas, entonces yo no sé qué respuesta darle, porque digo si es cierto, entre más alto es el PACE es más difícil y los privilegios son igual que el otro. Entonces ella al ver que los otros avanzan y ella quizá, bueno, la semana pasada si logro, y va súper bien, pero no es igual, entonces si es algún tema a tratar.* A lo que la monitora le respondió: *carga académica.* Y la M1 sigue comentando: *entonces como sería que los alumnos más elevados alguna forma de privilegiarlos o algo así.* A lo que la investigadora respondió inmediatamente: *en el caso de la niña, voy a contestar de una vez, estamos tratando de hacer algo que a ella le guste, por ejemplo, ella pide escuchar música, estamos considerando que una vez que tenga el privilegio E, darle esa oportunidad, precisamente por eso. Ahora ella tiene sus metas altas, porque ella así se lo ha puesto, no es nosotros obligándola a hacer algo.* De esta manera se respondió a la pregunta a la M1.

Se continuó con la reunión, la investigadora y la monitora hicieron entrega de las hojas con las gráficas donde se presentaba el avance de sus hijos (Véase en apéndice H.) Se les pidió a los padres que comenzaran a leer sus hojas, dándoles oportunidad de observarlas y plantear alguna pregunta con respecto a la información que se les entregó. En la siguiente actividad la monitora procedió a dar una breve explicación de los resultados planteados en la gráfica y las hojas que se les presentaron: la primera parte fue en relación a las primeras dos semanas de la primera reunión. Posteriormente, se explicó que en la primera semana relativamente no hubo

mucho avance por ser el inicio de ciclo escolar y por ser una semana de adaptación. La siguiente sección corresponde a las tres semanas, posteriores. También se les informó que los estudiantes deben presentar dos exámenes por semana para obtener el privilegio. Se les dio a conocer los requisitos de cada uno de los privilegios en relación a la cantidad de exámenes realizados por semana. Los datos de la gráfica también se colocaron el promedio de exámenes que por semana presentaron cada uno de los estudiantes.

Se les proporcionó una tabla con la cantidad de hojas de tareas, lo anterior, para hacer de conocimiento de los padres que sus hijos llevan tarea a casa cuando no la terminan en la escuela y otra donde se les presentaron tanto las tareas incompletas como las que concluyeron. La monitora mencionó que hay un caso de un estudiante, donde no se presenta esta información, y es porque ese estudiante siempre ha presentado su hoja de tarea firmada y entrega sus tareas completas. La monitora continuó explicando la tabla (Véase Apéndice H.)

También se les hizo entrega de las fechas en la que los estudiantes presentarían su *oral report* y su *book report*. Aunque en la primera reunión, se les entregó a los padres, se decidió proporcionárselas de nuevo para que no las olvidaran. Una madre que se llamó M2 hizo una pregunta *¿cuántos exámenes o PACEs deben terminar los estudiantes para obtener los privilegios?* a lo que la monitora respondió: *para el privilegio A, deben terminar dos PACEs, para el privilegio C dos PACEs y haber avanzado en el tercer PACEs hasta la mitad y para el privilegio E deben terminar tres PACEs*. La monitora procedió a preguntar si había más dudas, a lo que la M1, preguntó: *¿Qué fecha termina el cuarto?* a lo que la monitora respondió: *31 de octubre*. Un padre de familia el cual se le llamó P1, hizo una pregunta: *estos resultados que nos está dando hasta qué fecha es*, a lo que la monitora contestó: *hasta el viernes de la semana pasada, 28 de septiembre*. Se mencionaron las fechas de los días festivos para que los padres

tomaran en cuenta que no siempre estarían trabajando en los PACEs. La investigadora continuó preguntando si había más dudas al respecto y comentó: *la importancia de trabajar en equipo y que los estudiantes sean responsables y que no hay excepción de personas*. Después procedió a comentar que hay estudiantes que disfrutan trabajar en el sistema, explicando que es posible que estén en un nivel más bajo, pero que pueden avanzar hasta donde ellos quieran. La investigadora les preguntó que si la información presentada les había ayudado.

La investigadora explicó acerca del avance de los estudiantes y recalcó la importancia del trabajo en equipo. Continuó comentando si había preguntas hasta ese momento. A lo que otro padre, P2, realizó una pregunta con respecto a la Memorización: *¿Cómo les ayudamos a comprender lo que memorizan?* La investigadora procedió a responder: *primeramente, se les lee en español lo que han de memorizar en inglés, después ellos lo escriben para que se familiaricen, pero mañana asistirá la subdirectora que les explicará los siguientes versículos a memorizar*.

La investigadora tomó un momento para solicitar a los padres que comentaran si sus hijos les han platicado cómo se han sentido o sobre el trabajo que se ha realizado, a lo que un padre que se le llamó P3 respondió presentándose ya que él no había estado en la primera reunión: *mi hijo es un caso muy peculiar, porque él siempre se pone una barrera antes de hacer algo, ellos tenían que estarlo animando, con la memorización era algo muy diferente pero era algo que no había hecho nunca, era algo distinto, pero él no podía y no podía, ya una vez que pudo, la primera vez que se lo memorizó, ya se sentía, hasta se hizo un video el grabándolo, nos los mandó. Ya la segunda vez era mucho más fácil, te lo voy a dar y aparte te voy a dar el otro y el otro, él iba repitiendo. Fue como el logrando más confianza y nosotros nos dimos cuenta, fue así WOW, así, si pudo. Si vimos un avance, pero genial, genial, entonces para nosotros fue una gran*

satisfacción. Aparte llegaba a casa y decía ya tengo privilegios y ya tengo esto y lo otro, fue una experiencia muy bonita. La monitora comentó la importancia de la memorización y los beneficios como una mente más ágil al memorizar la Biblia. El padre continuó diciendo: *así como dice la Miss, se van descubriendo a ellos mismos.*

Continuó la conversación y ahora intervino otra madre, se le llamó M3, y dijo: *los comentarios de mi hija, del sistema, como viene de ABCs está adaptada, y dijo que con la memorización obtuvo mucho apoyo de usted, se portó muy bien conmigo (haciendo referencia a la investigadora), pero no se siente del todo integrada, me ha comentado que me regresen a ABCs, me dicen es que no me hablan, yo le pregunto y tú les hablas, y ella dice si les hablo, yo los saludo, pero ellos no me saludan, y me siento muy aislada y ya estoy perdiendo la amistad de los ABCs porque tampoco me quieren hablar, porque estoy más grande. Entonces se encuentra como en que no tiene ni amistades aquí, ni en ABCs.*

La investigadora comentó algunos avances en algunos estudiantes y que se habían buscado maneras de integrarlos al Centro de aprendizaje, este un proceso de integración y adaptación, especialmente cuando vienen de ABCs, porque ahora deben madurar, hacerse más responsables, es un proceso mental, físico y emocional.

Otra madre que se le llamó M4 comentó: *mi hijo al principio estaba como la niña antes mencionada, pero él me decía: es que estaba mejor en ABCs, que a la Miss le tenía fobia, pero desde el primero o segundo día me dijo: yo no sé porque decían eso de la Miss, es buena onda, y eso sí, es que con mis amigos de ABCs yo si jugaba, aquí no juegan, pero ya me dejó de seguir, porque ya está integrado.* La investigadora explicó que ya se les extendió el receso para que puedan jugar un poco más, siempre buscando las formas de que se diviertan. Continuaron los comentarios y la M5 expresó: *nosotros tenemos una situación con nuestra hija, nosotros la*

*vemos muy desanimada, no sé, si es por la edad o si es algo que percibe, está muy desanimada, para hacer la tarea llora, para la memorización ella es muy buena, pero nos ha costado trabajo que lo haga, para el oral que era el martes, el sábado le dijimos: queremos que nos lo dé completo, porque ella lo puede hacer, lo hace muy bien, pero no quiere hacerlo, lo dio el domingo en la noche y ella lloraba. Sentimos que es algo que está pasando y nosotros hemos buscado la manera, échale ganas que se sienta diferente, ella no era tan así, si tenía sus cosas, pero tenía momentos donde ella estaba motivada y lo hacía, pero ahorita desde que comenzó no ha avanzado mucho. Entonces cómo poder ayudarlo, qué hacer, qué no hacer, para que ella pueda motivarse otra vez y avanzar. Queremos saber cómo poder ayudarla.* La investigadora le dio el lugar a la monitora debido a que ella trabajó más con la alumna mencionada. La monitora comentó las estrategias que se utilizaron para poder avanzar y la plática que se tuvo con ella y las respuestas de la estudiante. Se le preguntó hasta dónde quería avanzar y se optó por hacerle un ajuste para que pudiera progresar. Se le presentó una estrategia, y comentó que lo platicarían en privado para presentar lo que ha funcionado en el pasado con esa estudiante en específico.

Continuó la conversación con la intervención del P2: *“en el caso de nuestro hijo, es la primera vez que tiene contacto con este sistema, pero le agrada mucho, porque cuando salía antes le decíamos qué hiciste, él decía no me acuerdo. Antes cuando salía de las otras escuelas salía molesto, y ahora cuando sale lo primero que hace es hablar de lo que está haciendo, y ahora le están activando los privilegios, el sistema le ayudado va bien en esa parte.*

Otra madre, que se le llamó M2, dijo: *igual le ayudó mucho que empezó con lagunas, y eso le ayuda en lo que aprende el sistema, le ha ayudado a agarrar más seguridad, pero está feliz contento y nosotros también.* La monitora comentó acerca de que los niños podían avanzar hasta donde cada uno se lo propusiera y que en el caso de en qué la escuela realizará otras

actividades además de las programadas, se les ajustarían las metas. La investigadora comentó que se buscaron formas de avanzar. La M1: *me comentó que hubo una situación donde alguien estuvo hablando con su hija y eso le afectó un poco. Comentó que le gustaría que cuando apoyara alguna persona en el centro de aprendizaje se pusieran de acuerdo, porque se afecta a los niños. Me gustaría que se pusieran de acuerdo, no sé si alguien va apoyar y checar eso, no sé, a lo mejor es mucho pedir, yo sé que hay cosas, ustedes conocen a mi hija, si la sacas, es como moverle todo el día, se descontrola, ella si llegaba porque le sacaban el PACE y le decían tienes que trabajar.*

El P1 comentó: *yo soy papá de tal estudiante, yo desde el curso pasado, más o menos le calculé a mi hijo los PACEs que debería de hacer y llegamos como a un acuerdo, le había pedido 16PACEs, pero en resumen, siempre me dice que las cosas no se pueden hacer, que porque tienen ensayo de alguna otra cosa, porque tienen deporte, una serie de situaciones, entonces ahora que nos enteramos que era aproximadamente 18, yo le dije, ya vez como si estábamos por ahí, y me vuelve a expresar lo mismo, no me da tiempo, hay actividad de esto del otro, yo he notado que lleva poca tarea, pero yo he notado que no trae la tarea completa, entonces yo veo que él hace las cosas muy rápido y se pone a jugar, se le pregunta ya hiciste la tarea y él dice que ya la terminó o no me dejaron, yo luego no le puedo llevar el seguimiento. Sé que tienen que tener un orden que primero tienen que hacer esto, le comenté que platicara con la monitora para que pudiera avanzar de dos a tres PACEs por semana. Yo lo que quiero preguntar, es, si puede seguir avanzando. A lo que la investigadora contestó, que sí pueden ir avanzando, siempre y cuando se mantenga el balance académico. Se permite llevar tarea extra, pero deben completar los PACEs.*

Otra madre que se llamó M6 comentó: *mi hijo deja las cosas hasta el último, ¿qué me sugiere?* La investigadora les propuso que los motivaran de alguna manera en casa para que no hiciera todo a lo último. Porque el sistema funciona, aprenden cosas que van manejar para su vida.

Al terminar la reunión, se les entregó el cuestionario para evaluar la segunda reunión, integrado por las siguientes preguntas.

1. ¿Qué conservaría de estas reuniones?
2. ¿Por qué lo conservaría?
3. ¿Qué cambiaría de las reuniones y por qué lo cambiaría?
4. ¿Qué podemos hacer padres, supervisor y monitor para que los alumnos logren sus metas?
5. ¿Cuándo considera que podemos iniciar?

Es importante mencionar que se utilizaron, para este tercer nivel de diagnóstico, las mismas preguntas que orientaron el segundo nivel de diagnóstico, pero adaptadas a la reunión:

Los padres contestaron el cuestionario y se despidieron. La monitora y la investigadora agradecieron y se despidieron a cada uno de los padres de familia. Antes de concluir la segunda reunión de la Escuela para padres se les preguntó a los padres que día se podría calendarizar la próxima reunión, debido a que a inicios del siguiente mes se les entregarían las calificaciones del primer cuarto, en conformidad, la mayoría acordó que esta se llevara a cabo después de la entrega de calificaciones.

La tercera reunión se programó para el 12 de noviembre y con esto se dio por concluida la segunda reunión. Se expresó a los padres el agradecimiento por el trabajo en equipo y motivó a continuar apoyando a sus hijos. (Véase Apéndice I.)

***Tercera acción de cambio: tercera reunión para continuar con la Escuela para padres.***

La tercera reunión de la Escuela para padres se llevó a cabo el 12 de noviembre de 2018, con el fin de responder a las preguntas que los padres podrían tener con respecto a la entrega de calificaciones, orientarlos en cuanto a los *oral report* y *book report*.

Asistieron 12 padres de familia, tres matrimonios, un padre y cinco madres de familia, (Véase apéndice J y K) fueron recibidos por el equipo de trabajo que ya tenía las mesas puestas y las sillas alrededor de las mismas, se les ofreció fruta. Se realizó la oración inicial a cargo de la investigadora y se procedió inmediatamente a orientarlos en cuanto al *book report* o el reporte del libro que los estudiantes habrían de realizar. La investigadora comenzó explicando los elementos que debería contener este: (a) los personajes y (b) el lugar donde se desarrolla la historia del libro que los estudiantes eligieron para leer. Asimismo, se recordó a los padres que este *book report* se hace en español, pero que los dos últimos *book report* se escriben en inglés. La investigadora, en la primera parte de la tercera reunión, recordó a los padres lo que se les mostró en la primera reunión por medio de la presentación y por medio de las impresiones que fueron entregadas en esa primera ocasión. (Véase apéndice L)

Se les dieron algunas recomendaciones, tales como: (a) la importancia de que los estudiantes terminen de leer el libro, (b) preguntar qué están aprendiendo del libro durante el desarrollo, el cierre o el clímax del libro y, (c) y expresar por escrito qué fue lo que más les gustó del libro.

La monitora procedió a explicar el *oral report* que los estudiantes deben presentar para el día 4 de diciembre. La monitora procedió a informar a los padres sobre los temas elegidos por sus hijos para realizar la presentación oral. Además, se orientó a los padres a ayudar a sus hijos en la elaboración de la presentación, que ésta no podría ser en PowerPoint, sino por otro medio

que implicara el uso de su creatividad y cuyos materiales se prepararan en casa. También se les indicó que el tema debería ser estudiado para su comprensión ya que no se trataría de una presentación memorizada, sino que reflejara lo investigado con la ayuda de sus padres y diseñado por los estudiantes.

La investigadora agradeció a los padres por el apoyo brindado en el primer cuarto del año escolar y comentó los resultados obtenidos, debido a que solo tres estudiantes no asistieron a la salida de privilegio. Comentó que fue un gran logro y afirmó que las reuniones eran un apoyo importante, resultado del trabajo en equipo.

La investigadora preguntó si había alguna observación sobre las calificaciones que con antelación les habían sido proporcionadas. A lo que los padres respondieron que no había ninguna pregunta al respecto a estas.

### **Evaluación.**

#### ***Primera acción de cambio: primera reunión para iniciar la Escuela para padres.***

Para determinar lo que se había logrado en la primera reunión que tenía el propósito de dar inicio de la escuela para padres, se les entregó un cuestionario con el fin de evaluar si la reunión había sido de utilidad. Después de toda acción, especialmente en investigación-acción, es indispensable llevar a cabo una evaluación como lo dice Duque:

“una fase de control que tiene como objeto no sólo la revisión de lo realizado sino también el análisis sobre las causas y razones para determinados resultados...y la elaboración de un nuevo plan en la medida que proporciona antecedentes de diagnóstico”

(Citado por Gallardo *s.f.*)

La evaluación se llevó a cabo por medio de las siguientes preguntas abiertas:

1. ¿Fue entendible la información?

2. ¿Fue útil la información?
3. ¿Fueron aclaradas sus dudas?
4. ¿Hay algún tema que le gustaría aclarar? (sí/no) ¿Cuál sería?
5. ¿Considera que estas reuniones le han ayudado a mejorar el apoyo que le puede brindar a sus hijos? ¿Por qué?
6. ¿Consideras necesario reunirnos una vez o cada dos meses?
7. ¿Le parece un buen proyecto de la Escuela, instituir la Escuela para padres?

Es importante señalar que el cuestionario se entregó en la segunda reunión para poder evaluar la primera reunión. Fue contestado por siete de los 10 padres que asistieron a la reunión, debido a que algunos tuvieron que salir antes de que concluyera la reunión por sus asuntos de trabajo.

Las respuestas a cada pregunta se describieron en la tabla 21.

Tabla 21

*Resultados de evaluación de la primera acción de cambio*

| Preguntas   | Respuesta 1 | Respuesta 2 | Respuesta 3 | Respuesta 4 | Respuesta 5  | Respuesta 6 | Respuesta 7     |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-----------------|
| ¿Fue entendible la información?                           | si          | Si          | si          | Si          | si           | Si          | si              |
| ¿Fue útil la información?                                 | si          | Si          | si          | Si          | si           | Si          | si              |
| ¿Hay algún tema que les gustaría aclarar?                 | no          | No          | no          | No          | si           | Si          | si              |
| ¿Cuál sería?  |             |             |             |             | Memorización | Oral report | Carga académica |
| ¿Consideras que estas reuniones te han ayudado a mejorar? | si          | Si          | si          | Si          | si           | Si          | si              |

Tabla 21. Resultados de evaluación de la primera acción de cambio (continuación)

| Preguntas  | Respuesta 1  | Respuesta 2  | Respuesta 3   | Respuesta 4    | Respuesta 5    | Respuesta 6    | Respuesta 7    |
|--|--|--|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ¿Por qué?  | Se aclaran dudas y se da a conocer la forma de trabajo | Más enterados de lo que hacen los estudiantes en la escuela y están más al pendiente para la mejora del estudiante | Porque se entiende el número de metas que terminar y las fechas de trabajos y proyectos |                |                |                |                |
| ¿Consideras necesario reunirnos una vez al mes o cada dos meses? | Una vez al mes   | Una vez al mes   | Una vez al mes  | Una vez al mes | Una vez al mes | Una vez al mes | Cada dos meses |

El 100% de los padres respondieron que las reuniones mensuales les ayudarían mucho a aclarar dudas por qué, se atendieron las dudas y se da a conocer la forma de trabajo y están más enterados de lo que hacen los alumnos en la escuela y estar más al pendiente para la mejora del alumno.

Es importante mencionar que todos los padres estuvieron de acuerdo en formar parte de la Escuela para padres, ya que en ésta se podrían abordar una diversidad de temas que les permitieran vincularse de manera efectiva con sus hijos; por ejemplo, disciplina positiva, ética religiosa, cuidado del medio ambiente, desarrollo emocional de los niños, por mencionar algunos. Sugirieron que se hiciera otra reunión para ir consolidando el proyecto.

Se observó en las respuestas, que un padre de familia consideró que se logró uno de los objetivos de la primera acción de cambio, que fue orientar a los padres sobre el trabajo concerniente a sus hijos realizado en la escuela. Como conclusión de esta primera evaluación se determinó que la mayoría de los padres estuvieron de acuerdo con la reunión y coincidieron en

que debían realizarse una vez al mes, lo cual llevó al equipo de trabajo a diseñar, implementar y evaluar una segunda reunión.

Como elemento importante de la evaluación, se identificó el interés de los padres por continuar reuniéndose para trabajar colaborativamente y juntos consolidar la escuela de padres.

***Segunda acción de cambio: segunda reunión para continuar con la Escuela para padres.***

A partir de la primera evaluación, se logró concretar que las reuniones debían continuar, sin embargo, la segunda reunión, fue pertinente evaluarla también. Para ello se consideró que un cuestionario con preguntas abiertas sería la forma más viable de evaluar. La evaluación se diseñó en forma de cuestionario y contenía las siguientes preguntas:

1. ¿Qué conservaría de estas reuniones?
2. ¿Por qué lo conservaría?
3. ¿Qué cambiaría de las reuniones y por qué lo cambiaría?
4. ¿Qué podemos hacer los padres, supervisor y monitor para que los estudiantes logren sus metas?
5. ¿Cuándo consideras que podemos iniciar?

Las respuestas a las preguntas antes mencionadas se describieron en la tabla 21.

Tabla 22

*Descripción de la evaluación de la segunda acción de cambio*

| Preguntas                             | Respuestas  |
|---------------------------------------|---|
| ¿Qué conservarías de estas reuniones? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La información sobre la actitud y los avances del estudiante</li> <li>• Externar las dudas y fallas</li> <li>• Retroalimentación de las cosas que pasan diariamente en la escuela</li> <li>• Diálogo y la forma en que se explica</li> </ul> |

Tabla 22. Descripción de la evaluación de la segunda acción de cambio (continuación)

| Preguntas  | Respuestas   |
|--|--|
| ¿Por qué lo conservarías?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque ubica a los padres para poner atención y apoyar a los estudiantes en casa.</li> <li>• Ayuda a mejorar y buscar estrategias juntas.</li> <li>• Nos ayuda a saber cómo se sienten en la escuela los niños</li> <li>• Permite conocer el desarrollo de los estudiantes y sus dificultades.</li> <li>• Es una forma positiva de estar al día.</li> </ul>   |
| ¿Qué cambiarías de las reuniones y por qué lo cambiarías?                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El horario porque ocupan horas de trabajo y que los problemas de los estudiantes se traten en privado.</li> <li>• Que, en las reuniones, los padres puedan sentarse en los lugares de los alumnos y en ese lugar comentar su avance y áreas de fortalecimiento.</li> <li>• Que las reuniones sean cada mes y medio para que vean un mayor avance.</li> <li>• Más tiempo para platicar los avances.</li> </ul> |
| ¿Qué podemos hacer padres, supervisor y monitor para que los alumnos logren sus metas? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir con las reuniones y la comunicación para dar seguimiento en casa.</li> <li>• Realizar ajuste de metas.</li> <li>• Enviar información por notas de avance y lo que falta por hacer.</li> <li>• Trabajar en equipo y motivar a los alumnos.</li> </ul>   |
| ¿Cuándo consideras que podemos iniciar?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• De inmediato.</li> <li>• Diariamente</li> <li>• Ya se está haciendo</li> </ul>  |

Las respuestas de los padres de familia a la segunda evaluación mostraron que en la reunión se atendieron las dudas de la primera evaluación y que los padres estaban de acuerdo que las reuniones continuaran.

Aparte del interés de los padres en la continuidad de las acciones, el equipo de trabajo identificó los cuestionamientos de los padres, de los monitores y supervisores de la escuela en analizar cómo se lleva a la práctica lo que establece en el Manual de ACE, para el cumplimiento de los PACEs.

En la evaluación surge un especial interés en que la escuela de padres fuera un espacio de intercambio de experiencias libres, que la Escuela lo coordinara, pero que era importante que ellos participaran activamente en su desarrollo, que con el paso del tiempo incluso podrían ellos sugerir temas específicos a abordar.

Esta evaluación orientó a diseñar, implementar y evaluar una tercera acción de cambio.

***Tercera acción de cambio: tercera reunión para continuar con la Escuela para padres.***

La tercera reunión fue evaluada por medio de un autorretrato, que esta ocasión, era importante identificar la percepción de la monitora, con respecto al desarrollo y efectividad de la reunión. Por lo tanto, se le solicitó que escribiera un autorretrato, que evidenciara su participación en la reunión, así como la percepción que ella generaba la participación de los padres de familia. Es importante decir que la monitora realizó un autorretrato escrito, como la figura retórica literaria. (Véase apéndice M.)

La información que proporcionó la monitora, orientan a que la reunión cumplió con sus objetivos, que se desarrolló en un ambiente de diálogo y comentarios que proporcionaron una retroalimentación del trabajo previamente realizado por el equipo de trabajo con los niños en la escuela y en la casa. Sin embargo, el equipo de trabajo acordó que esta técnica de autorretrato no es suficientemente efectiva para evaluar estas reuniones y la próxima aplicara otro instrumento.

Además, de manera verbal, los padres fueron comentando lo que realizan en casa, comentarios que también fueron importantes para la evaluación de la acción, en un caso en particular un padre comentó lo siguiente: *hemos estado trabajando con nuestro hijo todos los días y el lleva siempre tarea a casa, para poder adelantar y así de esa manera no se vaya atrasando con sus metas y con lo que el niño se había propuesto.* En esta descripción se identificó una de las estrategias que uno de los padres aplica para que su hijo obtenga resultados

favorables. Los padres mostraron agradecimiento hacia el equipo de trabajo y mencionaron que los cambios realizados eran muy evidentes en comparación con el cuarto pasado y el presente cuarto. También percibieron al equipo de trabajo como personas seguras, en quienes pueden confiar, que les escuchan y las cuales pueden dar consejos en cuanto a situaciones en casa.

### **Conclusiones del primer ciclo de intervención.**

Este primer ciclo de intervención estuvo conformado por tres acciones, que corresponden a tres reuniones con los padres de familia, en la evaluación, se identificaron los siguientes aciertos y áreas de mejora.

Después de haber terminado el primer ciclo de intervención y de haberlo evaluado, se decidió que era importante continuar con la Escuela para padres, debido a que se logró un mayor nivel de comunicación en comparación con el ciclo escolar 2017-2018. Los padres sugirieron que las reuniones debían continuar una vez al mes. Asimismo, en la evaluación del ciclo se identificó que era necesario continuar con la elaboración de un documento en el cual se especificaran los objetivos, justificación y operación de la Escuela para padres y que al mismo tiempo concentraran los hallazgos de esta primera experiencia.

Sin embargo, en el análisis de la información de las evaluaciones de las acciones, también se identificó que era necesario analizar y establecer el proceso de los pasos que debían seguir los alumnos en apego al Manual, para alcanzar los PACEs en un día normal de clases, para así apoyar en el logro de los propósitos de la institución.

El equipo de trabajo consideró que la Escuela para padres ya estaba encaminada, por lo que era necesario proponer a la Directora que se institucionalizara la periodicidad de las reuniones; y posteriormente, para dar continuidad a la acción, se diseñara un informe que fundamente la creación de la Escuela para padres.

Se consideró que era importante no alejarse del propósito de la intervención, por lo tanto, era necesario continuar desarrollando acciones de impactaran en el corto plazo en el cumplimiento de los PACEs y el equipo de trabajo acordó que el segundo ciclo de intervención debería estar orientado al análisis del Manual de Procedimientos de A.C.E. y la forma como se implementa en la práctica.

Se comentó que era indispensable realizar un cuadro comparativo entre el deber ser y lo que se hace conforme al Manual de procedimientos, debido a que el centro es Escuela Modelo y por tal motivo es indispensable cumplir con los lineamientos establecidos en el Manual.

Asimismo, se propuso realizar un diagrama de casos de uso y de actividades, mediante el cual se explicara el camino del PACE establecido en el Manual, esto con el fin de utilizarlo en la semana de introducción al ciclo escolar, donde se les expone a los alumnos el procedimiento, mismo que plasmado de una forma visible, podría ayudar en la comprensión del camino del PACE. El Manual contiene los pasos del camino del PACE, sin embargo, no lo presenta como un diagrama de casos de uso y de actividades.

Se comentó que era importante e imprescindible, realizar las actividades establecidas en el Manual, esto también permitiría dar-cumplimiento a, que los alumnos no deben trabajar más de 50 minutos continuos en sus PACEs. Por lo anterior, se propuso organizar actividades cada 50 minutos que serían implementadas por la monitora y la supervisora quien también es la investigadora.

## Segundo ciclo de Intervención

### Diseño.

*Cuarta acción de cambio: cuadro comparativo del <deber ser> y lo que se hace, en relación a lo que establece el Manual para el cumplimiento de los PACEs.*

El equipo de trabajo decidió que la cuarta acción de cambio sería analizar lo que dice el Manual con respecto al camino del PACE, es decir los lineamientos que los estudiantes y el equipo de trabajo deben realizar para alcanzar los objetivos. Se decidió llevar a cabo a esta acción debido a la importancia de realizar las actividades con la orientación de procedimientos claramente establecidos.

El objetivo de esta acción fue: analizar el 'deber ser' del Manual de A.C.E. camino del PACE y lo que se hace en la práctica cotidiana, en relación al cumplimiento del mismo y plasmarlo en un cuadro comparativo.

Sujetos de la acción: investigadora (supervisora) y monitora.

Beneficiarios de la acción: estudiantes.

Un manual permite conocer el propósito original de algo y cómo funciona, para que el producto se obtenga con el mayor nivel de eficiencia y excelencia, como lo dijo el Munroe (2009) reconocido conferencista: "cuando el propósito es desconocido el abuso es inevitable". Por lo tanto, se parte del hecho de que el manual serviría para seguir instrucciones que permitieran obtener el mejor provecho de cada PACE.

Rodríguez y Pérez (2012) lo mencionan de la siguiente manera: "Toda organización, institución, empresa o entidad, se sustenta en documentos que recogen información. Esta se ha convertido en un recurso fundamental a gestionar como factor crítico en sus procesos para llegar al éxito" (p.33).

Lo anterior, para remarcar la importancia y relevancia de un manual y su cumplimiento. El programa de A.C.E. cuenta con un Manual de procedimientos que explica el camino del PACE paso a paso y de acuerdo a las capacitaciones que ha recibido el personal de la escuela, se les ha comentado que si realizan sus actividades con base en lo que indica este, se puede lograr que los estudiantes completen los 72 PACEs en el ciclo escolar. Por tal motivo, el equipo de trabajo decidió analizar si el personal de la escuela y los estudiantes atienden los procedimientos establecidos en el Manual, específicamente para la atención del PACE.

Esta acción requirió del Manual de procedimientos, el cual fue gestionado por la investigadora ante la dirección de la escuela. El lugar donde se llevó a cabo el análisis fue en el mismo Centro de aprendizaje que sería gestionado por la investigadora.

El análisis de procesos es uno de los cambios más importante ocurrido en la evolución de la administración. En la actualidad existe una gran preocupación por obtener soluciones completas, que tomen en cuenta diversos los ángulos de una situación. El proceso permite observar la realidad tal cual es: integral, continua y orgánica. (Cantón, 2010)

En el ámbito educativo un proceso viene a ser un conjunto de actividades programadas para obtener un mejor rendimiento, actitudes o habilidades de los alumnos, siendo la entrada al proceso, los alumnos como una necesidad detectada previamente, las personas intervienen, los lugares, los tiempos, los recursos, entre otras cosas. Los procesos tienen características básicas: se orientan a obtener resultados, responden a la misión del centro educativo, crean valor añadido en los usuarios, dan respuesta a la misión del centro educativo como organización. (Cantón, 2010)

Los sujetos de la acción fueron el equipo de trabajo especialmente la monitora y la investigadora quienes están familiarizadas con el Manual de procedimientos. Los beneficiarios

de la acción fueron los estudiantes debido a que este análisis permitió ayudarles a lograr sus metas y objetivos, como se ha señalado anteriormente, los estudiantes tienen muy bien trazado que quieren lograr en cada cuarto. El análisis del camino del PACE en referencia al *deber ser* y *lo que se hace* en la práctica permitió observar si se cumple con lo establecido y de esta manera apoyar al logro del objetivo de que los estudiantes completen los 72 PACEs.

La cuarta acción de cambio se llevó a cabo en el mes de noviembre de 2018. El equipo de trabajo decidió que la cuarta acción de cambio se presentaría mediante un organizador gráfico.

El organizador gráfico presenta tres significados conceptuales: (Muñoz-González, Ontoria-Peña, Molina-Rubio, 2011)

- Representación gráfica: formas de representación gráficas de las ideas relevantes de un texto, sus relaciones y, de manera crucial, su superestructura.
- Técnica visual: son herramientas visuales que permiten presentar la información con sus regularidades y relaciones. Son ilustraciones en las que se emplean líneas, flechas, recuadros, espacios en blanco y círculos para mostrar las relaciones existentes entre determinados hechos o ideas. Sirven, para orientar la actividad mental, con un formato espacial.
- Estimulo motivador: los organizadores gráficos son técnicas y estrategias positivas para involucrar al alumnado en su aprendizaje y, con la aportación de todos, generar un enriquecimiento del grupo de aprendices.

La elaboración de organizadores gráficos ayuda a procesar, organizar, priorizar, retener y recordar nueva información, de manera que se pueda integrar significativamente en la base personal de conocimientos. Los elementos utilizados son símbolos, imágenes, líneas, dibujos,

pocas palabras-concepto, entre otras, con los cuales se busca la intervención de todos los canales sensoriales. (Muñoz-González y otros 2011).

Se planeó realizar este análisis y la organización de la información, teniendo una reunión del equipo de trabajo, con duración de una hora, al terminar la jornada laboral en las mismas instalaciones de la Escuela.

También se acordó evaluar esta acción con una escala de apreciación.

***Quinta acción de cambio: introducir actividades que permitan a los estudiantes trabajar en sus PACEs.***

El objetivo de la acción fue implementar estrategias de mejora para atender las instrucciones en el Manual de procedimientos relacionado a los tiempos establecidos para que los alumnos trabajen en sus PACEs.

Sujetos de la acción: Investigadora, monitora y alumnos.

Beneficiarios: estudiantes.

Para el diseño de esta acción se tomó en cuenta lo que establece el Manual: No se debe esperar que los estudiantes de los niveles 9-12 trabajen en sus oficinas más de una hora seguida, los estudiantes de los niveles 4-8 no más de 45 minutos seguidos, los estudiantes de los niveles 2-3 no más de 35 minutos y los niveles K y 1 no más de 25 minutos. (A.C.E. 2013, p.142)

Con respecto a lo expuesto en el diagnóstico por los estudiantes, *que resolver los PACEs les resultaban aburridos*, el equipo de trabajo decidió diseñar actividades paralelas, que les permitieran distraerse y relajarse y de esta manera continuar con la atención de los PACEs.

Al analizar el Manual y con apoyo de la capacitación que proporcionó en la escuela el equipo certificador, se identificó, que los alumnos no podían trabajar en sus escritorios más de 50 minutos seguidos. Por lo anterior, el equipo decidió, al inicio del ciclo escolar, que se tendría

más recesos y que se planearían las actividades para cumplir con lo establecido en el Manual. Estas actividades se realizaron con base en este. “No debe esperar que los estudiantes de los niveles 9-12 trabajen en sus oficinas más de una hora seguida, los estudiantes de los niveles 4-8 no más de 45 minutos seguidos, los estudiantes de los niveles 2-3 no más de 35 minutos y los niveles K y 1 no más de 25 minutos.” (A.C.E. 2013, p.142)

El equipo decidió que la monitora y la supervisora, diseñaran diversas actividades para dar cumplimiento al manual. Entre las actividades se programaron las siguientes:

1. Sillas musicales
2. Esgrima por equipo
3. Cartas a los padres
4. Basta
5. Ahorcado
6. Abrazos
7. Dar palabras de ánimo

Cada una de estas actividades requeriría de ciertos elementos que era necesario que el equipo de trabajo gestionara. En el Centro de aprendizaje se encontraban muchos de los recursos.

La actividad de las *sillas musicales* requería sillas, un iPad y una bocina.

Para la actividad de la esgrima se necesitó de la Biblia, la cual cada uno de los alumnos tenía disponible en el Centro. Iba a ser coordinado por la monitora, y era necesario llevar preparados algunos versículos

La actividad denominada *carta a los padres*, se planteó como una actividad donde los alumnos escribirían agradecimientos a sus padres destacando lo que hacen por ellos en el día a día. Se asignó a la supervisora para llevarla a efecto. Lo que se buscaba con esa actividad era

propiciar el agradecimiento en los alumnos hacia sus padres. Se necesitaba papel, lápices, bolígrafos y plumones de colores, material que los alumnos tenían en sus útiles escolares.

La actividad de *basta*, es un juego donde los alumnos escriben los nombres de: cosas, personas, apellidos, ciudades, animales, frutas con alguna letra del alfabeto. Esta actividad, se decidió fuera planeada, organizada y llevada a cabo por la monitora, solo se iba a requerir de sillas, mesas, lápices, hojas blancas y organizar a los alumnos en equipos.

El equipo de trabajo decidió delegar en la monitora la actividad denominada *el ahorcado*, que consiste en una adivinanza, para dos o más jugadores. Por turnos, un jugador piensa en una palabra y los demás deben adivinarla. Esta actividad requería solo el uso del pizarrón que se encuentra en el Centro de aprendizaje.

La penúltima actividad convenida por el equipo de trabajo: *abrazos*, se planeó que los alumnos se dieran abrazos, se asignó organizarla a la supervisora. Para llevar a cabo esa actividad solo se requería de la disposición de los alumnos para dar un abrazo a sus compañeros.

La última actividad que se diseñó fue *palabras de ánimo*, esta actividad la planearía y organizaría la supervisora. Se pretendía que los niños escribieran alguna palabra a sus compañeros que los motivara y animara en momentos difíciles. Esta actividad requeriría de hojas de colores, plumones y escritorios.

En cada uno de estas actividades el equipo de trabajo comprendió que se debía hacer uso de todo lo que estuviera a la disposición de los miembros del equipo en la Escuela.

Es importante señalar, que nunca se buscó la competencia, en el sentido de demostrar quién era el mejor, sino motivar la participación y el descanso mental, por lo cual a todos los alumnos se les otorgaría una recompensa.

***Sexta acción de cambio: elaboración de casos de uso y actividades del camino al PACE.***

El objetivo de esta acción fue implementar estrategias para entender de forma asequible a las instrucciones del camino del PACE establecido en el Manual de procedimientos.

Sujetos de la acción: investigadora, monitora y diseñador gráfico.

Beneficiarios de la acción: los alumnos y en general la comunidad escolar y por lo tanto la escuela.

Los diagramas son una manera de representar visualmente el flujo de datos a través de sistemas de tratamiento de información, describen que operaciones y en que secuencia se requieren para solucionar un problema dado.

Es una representación diagramática que ilustra la secuencia de las operaciones que se realizarán para conseguir la solución de un problema. (UNAM, s. f.)

Realizando una unión de la información vertida en las acciones de cambio cuatro y cinco, el equipo de trabajo decidió utilizar un diagrama de flujo para describir la ruta que debe seguir un estudiante para iniciar y atender cada PACE, orientado por el Manual de procedimientos del programa de A.C.E.

Se acordó que esta acción se evaluaría con una escala de apreciación, que diseñaría la investigadora.

## Implementación.

### *Cuarta acción de cambio: cuadro comparativo del <deber ser> y lo que se hace, en relación a lo que establece el Manual para el cumplimiento de los PACEs*

El equipo de trabajo procedió a leer con detenimiento y a profundidad el Manual de procedimientos (A.C.E., 2013); en la sección del camino del PACE. Una vez analizada la información, se procedió a realizar una lluvia de ideas.

La lluvia de ideas o *brainstorming* es una técnica de grupo se utiliza para generar ideas originales en un ambiente relajado (Sociedad Latinoamericana para la Calidad, [SLC], 2000). Su objetivo es poner en común el conjunto de ideas o conocimientos que cada uno de los miembros del grupo posea acerca de un tema determinado y con la moderación del docente (o persona designada para esa función); se puede llegar colectivamente a una síntesis, conclusión o acuerdo. (Delgado y Solano, 2009).

En el desarrollo de esta técnica participaron la supervisora y la monitora, quienes diseñaron una tabla que detalla el <deber ser>, marcado por el Manual de procedimientos, y lo que se hace y una última columna señalando propuestas de mejora. En la tabla 23 se muestra la información.

Tabla 23

#### *El <deber ser>, lo que se hace y los cambios en relación al cumplimiento del Manual*

| Dice el Manual  | Se hacía                     | Cambios  |
|---|------------------------------|--|
| Paso 1<br>El supervisor entrega el PACE al alumno, juntos revisan el contenido, alumno lee el nuevo vocabulario al supervisor.        | Lo hace monitor y supervisor | Supervisor revisa el nuevo pace con los alumnos. |
| Paso 2<br>Alumno revisa el PACE para familiarizarse con el contenido. Anota el número exacto de páginas del PACE en su hoja de metas. | Sí se cumple                 | Sigue cumpliéndose                               |
| Paso 3<br>Alumno lee texto y realiza actividades simultáneamente. Las actividades se trabajan en el PACE con un lápiz.                | Si se cumple                 | Sigue cumpliéndose                               |

Tabla 23. *El <deber ser>, lo que se hace y los cambios en relación al cumplimiento del Manual (continuación)*

| Dice el Manual  | Se hacía  | Cambios   |
|---|---|---|
| <p>Paso 4</p> <p>Cuando el alumno llega a una tira de comprobación al final de un concepto o al final de la página, levanta su bandera nacional, (para llamar al supervisor) para pedir permiso para pasar a comprobar. Llevará solamente su PACE a la estación de chequeo, revisara sus respuestas usando el Score Key. Usará la pluma roja que encontrará ahí, marcará todas las respuestas equivocadas en rojo con una "X" pequeña junto al número de la pregunta, entonces coloca otra "X" roja en el primer cuadro de la tira de comprobación. Coloca la pluma roja y el Score Key en su lugar y regresa a su oficina, corrige sus errores (con su lápiz) pone una "X" en el segundo cuadro de la tira de comprobación. Entonces levanta su bandera nacional para solicitar permiso para ir a re-comprobar a la estación de chequeo. Cuando ve que sus respuestas están correctas, circula las "X" en el tercer cuadro de la tira de comprobación, vuelve a colocar el score key y la pluma roja en su lugar y regresa a su oficina. Cuando llegue a una tira de comprobación de supervisor, levanta bandera cristiana y le pide al supervisor que califique la página(s). Si el trabajo está correcto, el supervisor firma con verde y eso le permite al alumno continuar con su trabajo. Si el estudiante no ha hecho el trabajo porque no pudo entender la actividad, el supervisor le explicará el concepto o asignará tareas extra o ejercicios de práctica. Después de esto el estudiante volverá a trabajar o corregir el concepto.</p> | <p>Los estudiantes olvidaban la tira de comprobación del supervisor y avanzaban a la siguiente actividad sin pedir la firma del supervisor.</p> <p>Tanto monitor como supervisor firmaban la tira de comprobación del supervisor.</p> | <p>Los estudiantes difícilmente olvidan pedir la firma del supervisor en la tira de comprobación del supervisor.</p> <p>Solo supervisor firma la tira de comprobación del supervisor.</p> |
| <p>Paso 5</p> <p>Conforme el estudiante termina su meta en cada materia, incluida la comprobación y corrección, coloca las metas para el siguiente día. También revisa con el supervisor por si tuviera que hacer alguna tarea en la computadora.</p>   | <p>Los estudiantes olvidaban marcarse la tarjeta de metas al haber completado las páginas de ese PACE y por lo tanto no se anotaban las metas del siguiente día:</p>  | <p>Tanto supervisor y monitor están monitoreando para que los estudiantes se marquen las metas terminadas y ponerse las del día siguiente.</p>  |
| <p>Paso 6</p> <p>Antes de responder al Checkup, todo el material anterior deberá ser calificado y corregido. Después de completar el checkup, el califica, corrige y vuelve a comprobar de acuerdo al Paso 5</p>  | <p>Monitor y supervisor revisaban el PACE antes del checkup</p>   | <p>Los estudiantes checan su PACE antes de contestar el checkup</p>   |

Tabla 23. El &lt;deber ser&gt;, lo que se hace y los cambios en relación al cumplimiento del Manual

(continuación)

| Dice el Manual   | Se hacía   | Cambios  |
|--|--|--|
| <p>Paso 5</p> <p>Conforme el estudiante termina su meta en cada materia, incluida la comprobación y corrección, coloca las metas para el siguiente día. También revisa con el supervisor por si tuviera que hacer alguna tarea en la computadora.</p>  | <p>Los estudiantes olvidaban marcarse la tarjeta de metas al haber completado las páginas de ese PACE y por lo tanto no se anotaban las metas del siguiente día:</p>         | <p>Tanto supervisor y monitor están monitoreando para que los estudiantes se marquen las metas terminadas y ponerse las del día siguiente.</p>   |
| <p>Paso 6</p> <p>Antes de responder al checkup, todo el material anterior deberá ser calificado y corregido. Después de completar el checkup, el califica, corrige y vuelve a comprobar de acuerdo al Paso 5</p>   | <p>Monitor y supervisor revisaban el PACE antes del checkup</p>  | <p>Los estudiantes checan su PACE antes de contestar el checkup</p>  |
| <p>Paso 7</p> <p>El estudiante repite los pasos 4-6 hasta el final del PACE, hasta llegar al auto examen. En ese punto se revisa el PACE, concentrándose especialmente en los checkups y el vocabulario. Cuando el estudiante está listo para tomar el auto examen, el supervisor revisará el PACE para asegurarse que todo hasta este punto está correcto, revisa que todas las preguntas hayan sido respondidas, que todas las preguntas hayan sido respondidas, que todos los proyectos (experimentos, ensayos, mapas, bosquejos, etc.) hayan sido completados, y será responsable de hacer preguntas orales para asegurarse que el estudiante esté listo para tomar el examen. El supervisor entonces autorizará firmando en verde que se haga el Self Test.</p> | <p>Monitor y supervisor revisaban el PACE antes del checkup y self test</p> <p>Monitor firmaba y el supervisor desconocía que el estudiante estaba haciendo el self test</p> | <p>Los estudiantes checa su PACE antes del checkup y Self Test</p> <p>Supervisor o monitor revisan PACE antes del Self Test</p> <p>Supervisor firma y se asegura que el estudiante esté listo para el examen</p> |
| <p>Paso 8</p> <p>El estudiante contestará el Self Test en su oficina. Animarlo a completar todo lo que pueda y calificar su trabajo antes de regresar al PACE a buscar respuestas. Después de encontrar las respuestas correctas, el recibirá permiso para re-comprobar el Self-Test.</p>  | <p>Los estudiantes contestan el Self Test sin motivación de parte del supervisor</p>   | <p>Supervisor motiva a los estudiantes a completar todo lo que pueda del self test antes de irse a comprobar</p>   |
| <p>Paso 9</p> <p>En la estación de chequeo, el estudiante califica su Self Test. Seguirá el mismo procedimiento que uso en su PACE (Paso 4) para revisar el Self test. Finalmente coloca la calificación y la escribe en la esquina superior derecha de la primera página del Self test.</p>   | <p>Los estudiantes lo cumplen</p>  | <p>Los estudiantes siguen cumpliendo</p>   |

Tabla 23 *El <deber ser>, lo que se hace y los cambios en relación al cumplimiento del Manual (continuación)*

| Dice el Manual  | Se hacía   | Cambios   |
|---|--|---|
| <p>Paso 10<br/>El estudiante estudia los Checkups y el Self test con toda atención, prestando especial atención a las actividades en las que tuvo errores. Cuando el estudiante piensa que ya domina los conceptos del checkup y del Self test, le pide permiso al supervisor para entregar su PACE para examen.</p>  | <p>Los estudiantes no repasaban mucho el material de los checkups y self test.</p> | <p>Los estudiantes repasan checkups y self test.</p>  |
| <p>Paso 11<br/>El supervisor tiene la responsabilidad de determinar si el estudiante está listo para tomar el examen de PACE. Es imperativo que se tome el tiempo para asegurarse que el estudiante comprende todos los test, especialmente aquellos donde el estudiante se equivocó, usará como referencia el Self Test. Dará asesoría al estudiante en los conceptos que éste no comprendió.</p>            | <p>El monitor determinaba si el estudiante estaba listo</p>                        | <p>Supervisor determina si el estudiante está listo para el examen en apoyo con el monitor.</p> |
| <p>Paso 12<br/>El estudiante tomará el examen del PACE la siguiente mañana. Solo puede llevar a la mesa de examen dos lápices. No deberá abandonar la mesa de examen hasta haber terminado su examen. El estudiante esperará hasta el día siguiente para conocer los resultados de su examen.</p>   | <p>Se aplicaba el examen el mismo día</p>  | <p>Se aplica el examen el día siguiente</p>   |
| <p>Paso 13<br/>Si el estudiante obtiene una calificación del 88% o mayor en su examen de PACE, el supervisor podrá revisar los conceptos que tuvo equivocados en el examen junto con el estudiante, después le entregará su estrella y el nuevo PACE. Si su calificación es menor a la requerida, el supervisor le entregará su PACE para repetir al mismo tiempo que las palabras de motivación y ánimo.</p> | <p>Monitor revisaba los conceptos equivocados.</p>                                 | <p>Supervisor en apoyo con el monitor supervisan los conceptos equivocados.</p>                 |

El análisis del manual y el diseño de la tabla, constituyó una autoevaluación del quehacer educativo, sobre la forma como se estaba llevando a la práctica el Manual de procedimientos y se identificaron desviaciones que eran necesarios corregir. Algo que se destacó en esta tabla es que los cambios eran probables, factibles y posibles de realizar.

La tabla 23, permite observar que cuando se inició el estudio de caso, no se realizaban los procedimientos conforme al Manual, se consideraba que realizando los procesos de la manera acostumbrada se podría continuar. Sin embargo, conforme se fue leyendo este documento y con

base en el diagnóstico, se observó que no se obtenían los resultados deseados. Se decidió que antes de comenzar a realizar otros cambios, era importante identificar que procedimientos no se cumplían conforme a manual.

Es importante mencionar, que como todo acto educativo, la mejora en la práctica educativa, debiera ser inmediata, y conforme se fueron identificando desviaciones entre lo que se hacía y lo que se debería hacer, se fueron llevando a efecto acciones correctivas.

Estas acciones correctivas, no se presentan en este informe de investigación, como ciclo de intervención, porque en apego a lo que marca el método, son acciones emergentes.

Por ejemplo, se pudo determinar, que la monitora no debía firmar el área donde dice firma de supervisor. Cada estudiante requiere de la firma al: (1) iniciar un PACE, (2) realizar las auto evaluaciones, (3) realizar auto exámenes y, (4) entregar los exámenes. Esas firmas antes eran llevadas a cabo por las monitoras y de alguna u otra forma la supervisora no tenía mucho conocimiento del progreso o avance de los estudiantes. Una vez que se comenzó a analizar y posterior a seguir el Manual de procedimientos con respecto al camino del PACE, la supervisora logró tener un conocimiento exacto del progreso y avance de los estudiantes.

Al realizar el análisis de la tabla del <deber ser>, lo que se hacía y los cambios, se descubrió que solo tres de los 13 pasos que componen el camino del PACE se realizaban correctamente, se trabajaron sobre los otros 10 pasos que no se realizaban en apego al Manual de procedimientos. El análisis también refleja que los cambios se realizaron día a día.

***Quinta acción de cambio: introducir actividades que permitieran a los estudiantes trabajar en sus PACEs.***

A partir de la tercera columna derecha contenida en la tabla 23, la supervisora y la monitora decidieron introducir actividades como estrategias de mejora para dar cumplimiento a lo establecido en el Manual de Procedimientos del programa de A.C.E.

El equipo de trabajo llevó a cabo las actividades, los alumnos se mostraron sorprendidos cuando interrumpimos sus actividades, no sabían que se les iba a solicitar, sin embargo, cuando se les trasladó con sus sillas al lado extremo del centro de aprendizaje; algunos se molestaron porque se interrumpió su trabajo y concentración en los PACEs. Una vez que se acomodaron y se les explicó lo que harían, los alumnos caminaron alrededor de las sillas mientras escuchaban música, así comenzó la primera actividad. Los nueve alumnos comenzaron a jugar, conforme avanzaba la música caminaban alrededor de las sillas y cuando la música se detenía, debían sentarse en la silla disponible y conforme salían del ejercicio los que no lograban sentarse, se retiraba una silla, hasta que solo quedaron dos alumnos y una silla, finalmente solo quedó una alumna sentada en la silla. Los alumnos se mostraron contentos participando en esta primera actividad.

La segunda actividad que se llevó a cabo fue la de *esgrima bíblica*, previamente preparado por la monitora, quien ya había marcado los versículos que los alumnos buscarían en su Biblia. Comenzó dando instrucciones: que todos los alumnos debían tener su biblia cerrada y en las manos, cuando ella dijera dos veces en voz alta el versículo los alumnos debían buscarlo. Así inició la actividad y todos participaron, una alumna fue la que finalmente ganó, posteriormente se realizó la misma actividad, pero esta vez en equipo. El equipo que logró que todos sus miembros encontraran primero el versículo, obtuvieron un premio que consistió en

billetes de diferentes cantidades con las que los alumnos pueden comprar algunas cosas), sin embargo, al final todos se les dieron premios por haber participado.

La *carta a los padres* se realizó un día antes de la segunda reunión con los padres. Se les pidió a los alumnos que utilizaran sus pulmones, bolígrafos o lápices, todo lo que necesitaran para hacerles una carta de agradecimiento a sus padres. Algunos alumnos con mucho entusiasmo comenzaron a escribir sus palabras de agradecimiento, sin embargo, a otros se les motivó y ayudó a pensar sobre qué podrían escribir, una vez que ya se encontraban inspirados comenzaron a escribirlas. Al final se les pidió que entregaran sus cartas para poder entregarlas a sus padres. (Véase apéndice N.)

Una de sus actividades favoritas fue *el basta*, cuando la monitora anunció que lo jugarían, se entusiasmaron, también se procuró que todos se integraran a la actividad, por lo tanto, se organizó a los alumnos en equipos para que todos participaran y se sintieran integrados en el juego. La monitora comenzó la actividad y con mucho entusiasmo iniciaron. Cuando fue el tiempo de terminar, ellos pidieron que se continuara con este.

La actividad de *ahorcado* es otra actividad o juego que los alumnos disfrutaron. La monitora, quien fue la responsable de organizar la actividad, les pidió a los alumnos que se integraran en los equipos previamente seleccionados. Ella inició dando las instrucciones y todos con mucho ánimo comenzaron a jugar, solo se desanimaban cuando no lograban adivinar la palabra, pero la actividad, permitió que todos interactuaran.

La actividad de *los abrazos* que fue llevada a cabo por la supervisora, fue un reto. Una vez que la supervisora comenzó a dar las instrucciones que se tomaría un tiempo para dar abrazos, se resistieron, no querían darlos entre alumnos y alumnas. Ante tal situación la supervisora les explicó cómo dar el abrazo y les pidió que se abrazaran todos, algunos de forma

muy renuente finalmente se lograron abrazar. No fue una actividad fácil de realizar, sin embargo, al finalizar lograron mostrar un poco de afecto. Esta actividad les permitió salir de su zona de confort y mostrar amor a sus compañeros.

La última actividad realizada fue *palabras de ánimo*, la organizó la supervisora y requirió algo de explicación. Se les pidió a los alumnos que escogieran unas hojas de color, y que tuvieran a la mano sus plumones. Una vez que estuvieron todos sentados, se les entregó una hoja con el nombre de alguno de sus compañeros, algunos muy contentos con los nombres, otros un poco renuentes. La supervisora continuó explicando que esa actividad no se trataba de ellos, ni de sus amigos solamente, sino del compañero que les había tocado. Se les explicó que debían usar palabras que animaran o motivaran a ellos mismos, es decir, lo que a ellos les gustaría recibir. Se observó que algunos solo escribieron palabras, pero otros dibujaron, fue interesante ver lo que cada alumno hacía y después entregaba esas palabras de ánimo. Se observó que algunos alumnos inmediatamente colocaron sus palabras en su escritorio. Los alumnos salieron de su zona de confort para poder animar y motivar a otros.

***Sexta acción de cambio: elaboración de un diagrama de caso de uso y diagrama de actividades.***

La monitora y la supervisora, en varias reuniones de trabajo colaborativo, que se llevaron a efecto en el mes de noviembre de 2018 y, vinculando la información proporcionada por las acciones cuatro y cinco, apoyados por un experto en sistemas diseñaron diversos diagramas de casos de uso y actividades.

Cantón (2010) nos dice: “Diagramar es la forma más tradicional para especificar los detalles y pasos de avance, diversificación, retroceso y posibilidades, de un proceso. Se utilizan principalmente en calidad, en programación, en la industria y otros” (p.11). Se optó por hacer

uso del diagrama de flujo con el propósito de plasmar de una forma sencilla los procesos de los estudiantes, monitores y supervisores que señala el Manual. Lo que se realizó fue un diagrama de casos de uso que permitió señalar los procesos de cada actor y fuera comprensible para los mismos actores y que pudiera realizarse de una forma sencilla.

En esta ocasión, se hizo uso del diagrama de casos de uso, el cual permitió señalar las actividades que el alumno, monitor y supervisor debían realizar constantemente. El diagrama de casos de uso definido por Larman (citado por Baquero, Argota, Rodríguez y Ciudad 2016),

Como una técnica para capturar requisitos o información de cómo un sistema o negocio trabaja y están compuestos por los casos de uso, los actores que se pueden definir como algo con comportamiento, como una persona (identificada por un rol), sistema informatizado u organización, y las relaciones existentes entre ambos. (p. 142).

Se presentan en la Tabla 24, los símbolos y sus significados que permite tener una mayor comprensión de los diagramas de casos de uso.

Tabla 24

*Significados de los símbolos del diagrama de casos de uso*

| Símbolo   | Significado     |
|---|-----------------|
|  | Actor           |
|  | Casos de uso    |
|  | Flecha de flujo |

En esta sección, en las figuras 7, 8 y 9 se presenta los diagramas de casos de uso de los siguientes actores: supervisor, monitor y alumno

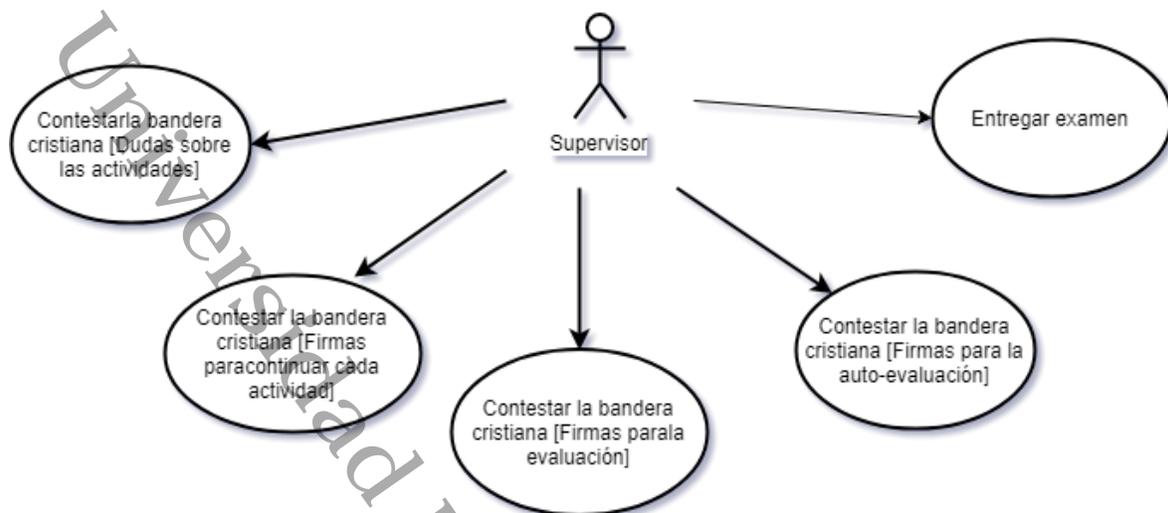


Figura 7. Diagrama de casos de uso del supervisor

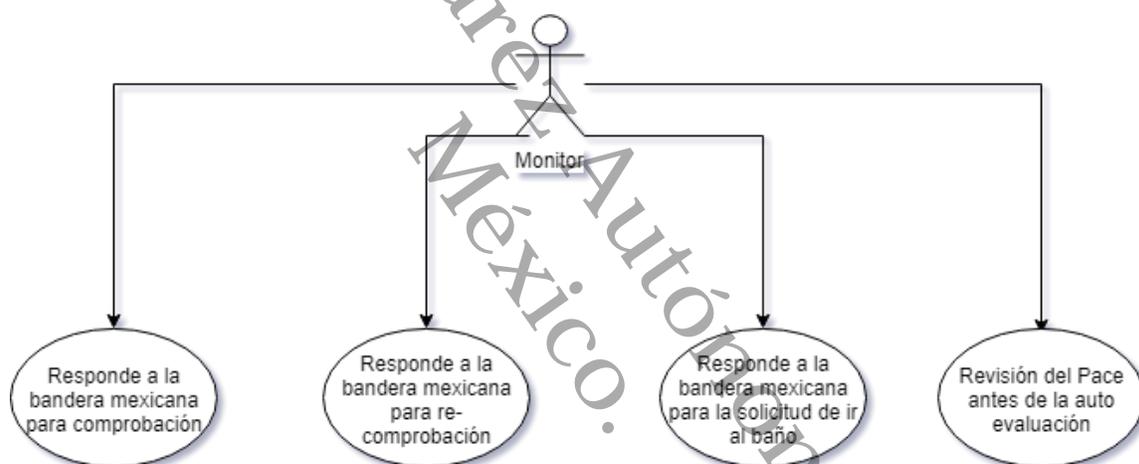


Figura 8. Diagrama de casos de uso del monitor

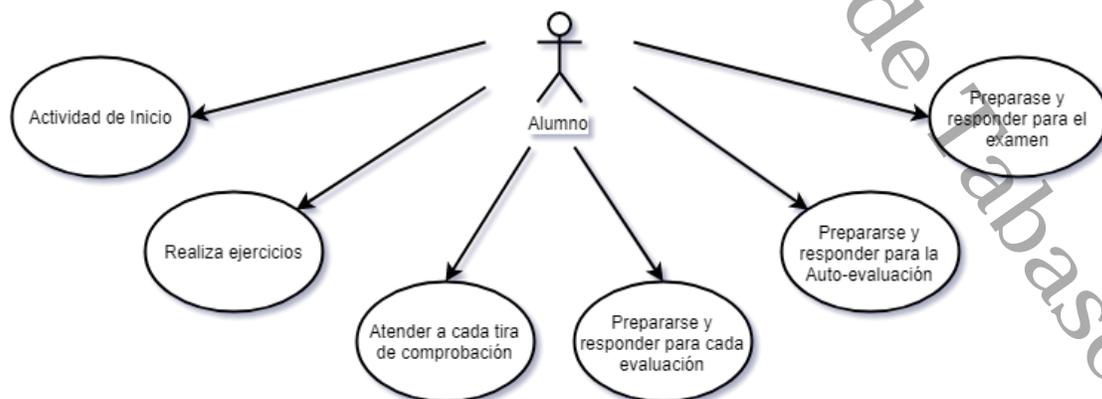


Figura 9. Diagrama de casos de uso del alumno

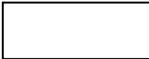
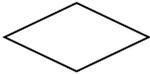
Por medio de estos diagramas de casos de uso, se presentaron las actividades que cada actor realizaba en la práctica, sin embargo, el equipo decidió continuar con los diagramas de actividades de cada actor, con el propósito de que supervisores, monitores y alumnos conocieran de forma más detallada el procedimiento para cumplir con los PACEs, así mismo el equipo de trabajo considera que estos se pueden colocar en tabloides visibles del centro de aprendizaje.

Cada diagrama describe de forma detallada las actividades que cada actor realiza, de tal manera que al consultar el diagrama cada actor pueda comprender cuál es el proceso de cada participante en el proceso educativo. Como se observa en los diagramas de actividades, cada actor tiene cierto número de actividades que realiza a lo largo de la semana.

Con el fin de lograr una mayor comprensión del diagrama de actividades se presentan en la tabla 25, los símbolos, nombres y descripción del diagrama.

Tabla 25

*Símbolo, nombre y descripción del diagrama de actividades*

| Símbolo   | Nombre          | Descripción  |
|---|-----------------|--|
|  | Nodo Inicial    | Muestra el punto de partida del flujo de acciones  |
|  | Acción          | Representa la actividad  |
|  | Decisión        | Representa un punto en el flujo donde deben tomarse una decisión para saber con qué actividad continuar. De un rombo salen dos o más flujos. |
|  | Flecha de Flujo | Muestra el orden de ejecución de las actividades   |
|  | Nodo final      | El final de todos los flujos de acciones en el diagrama  |

Se presenta a continuación el diagrama de actividades del alumno, con base al diagrama de casos de uso, donde se exponen las seis actividades que realiza:

- Actividad de inicio
- Realiza ejercicios
- Atender a cada tira de comprobación
- Prepararse y responder cada evaluación
- Prepararse y responder cada auto-evaluación
- Prepararse y responder el examen

En la figura 10, se presenta el primer diagrama de actividades del alumno, inicio de actividad y en el mismo se muestra cada acción del alumno de acuerdo al proceso de la misma actividad.

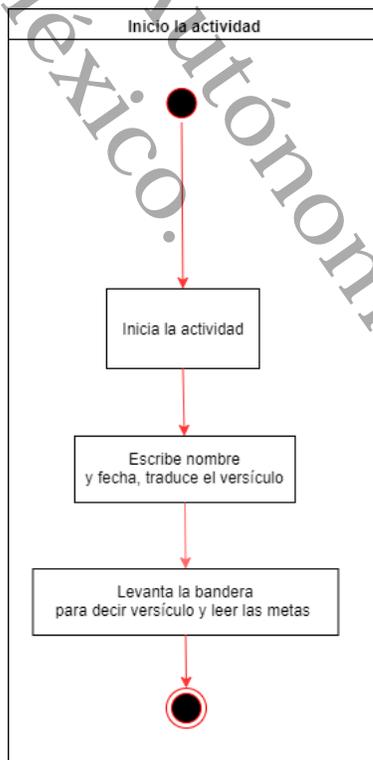


Figura 10. Diagrama de actividades del Alumno: inicio de actividad del PACE

Una vez que el alumno ha iniciado la actividad puede pasar al siguiente proceso que es la realización de los ejercicios o actividades del PACE, que se describe en el diagrama de actividades de la figura 11.



Figura 11. Diagrama de actividades del alumno: realizar ejercicios

El diagrama 12 de actividades del alumno corresponde al proceso de atención de cada tira de comprobación en el PACE:

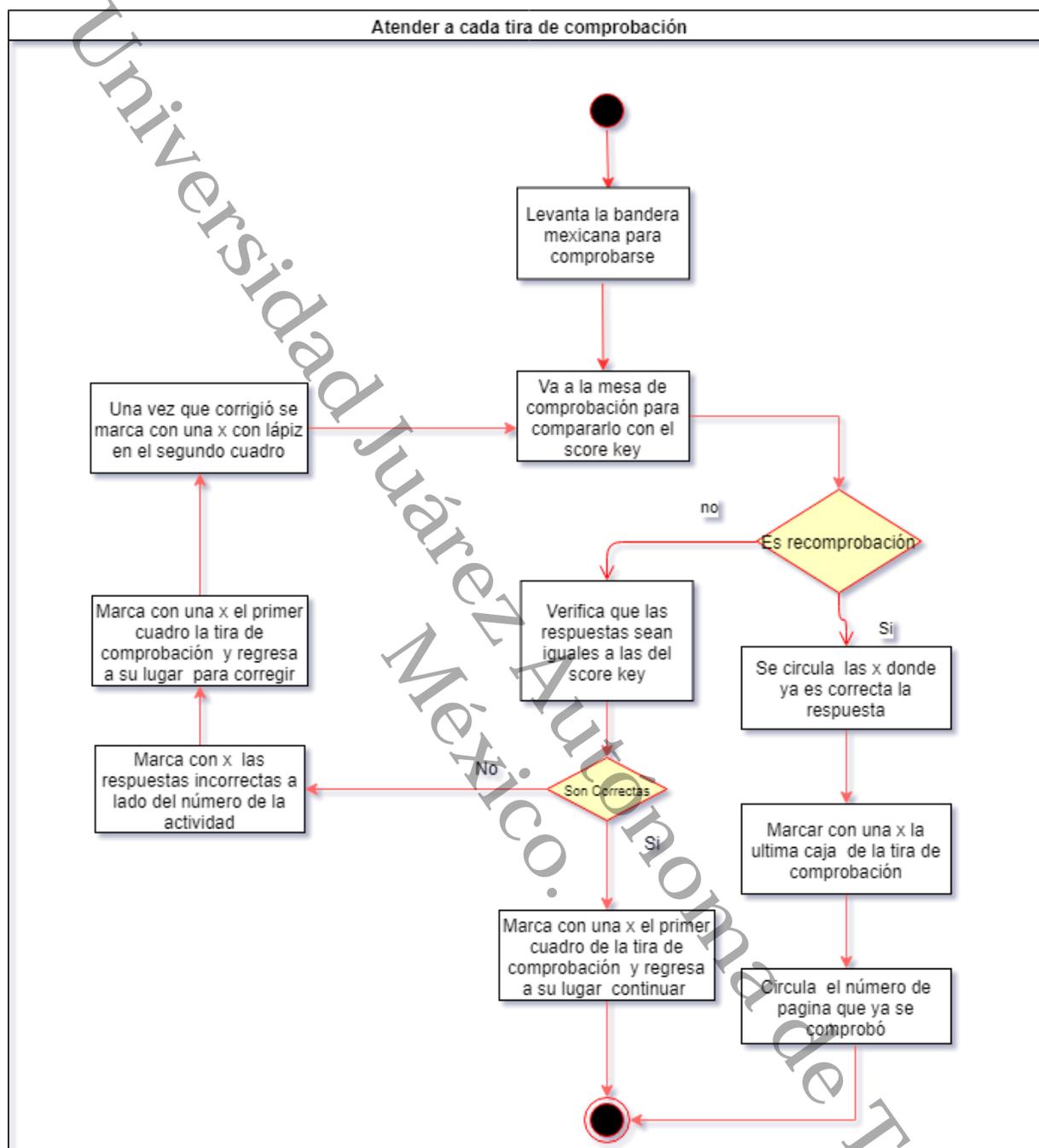


Figura 12. Diagrama de actividades del alumno: atender a cada tira de comprobación

El diagrama 13 de actividades del alumno corresponde a: prepararse y responder cada evaluación.

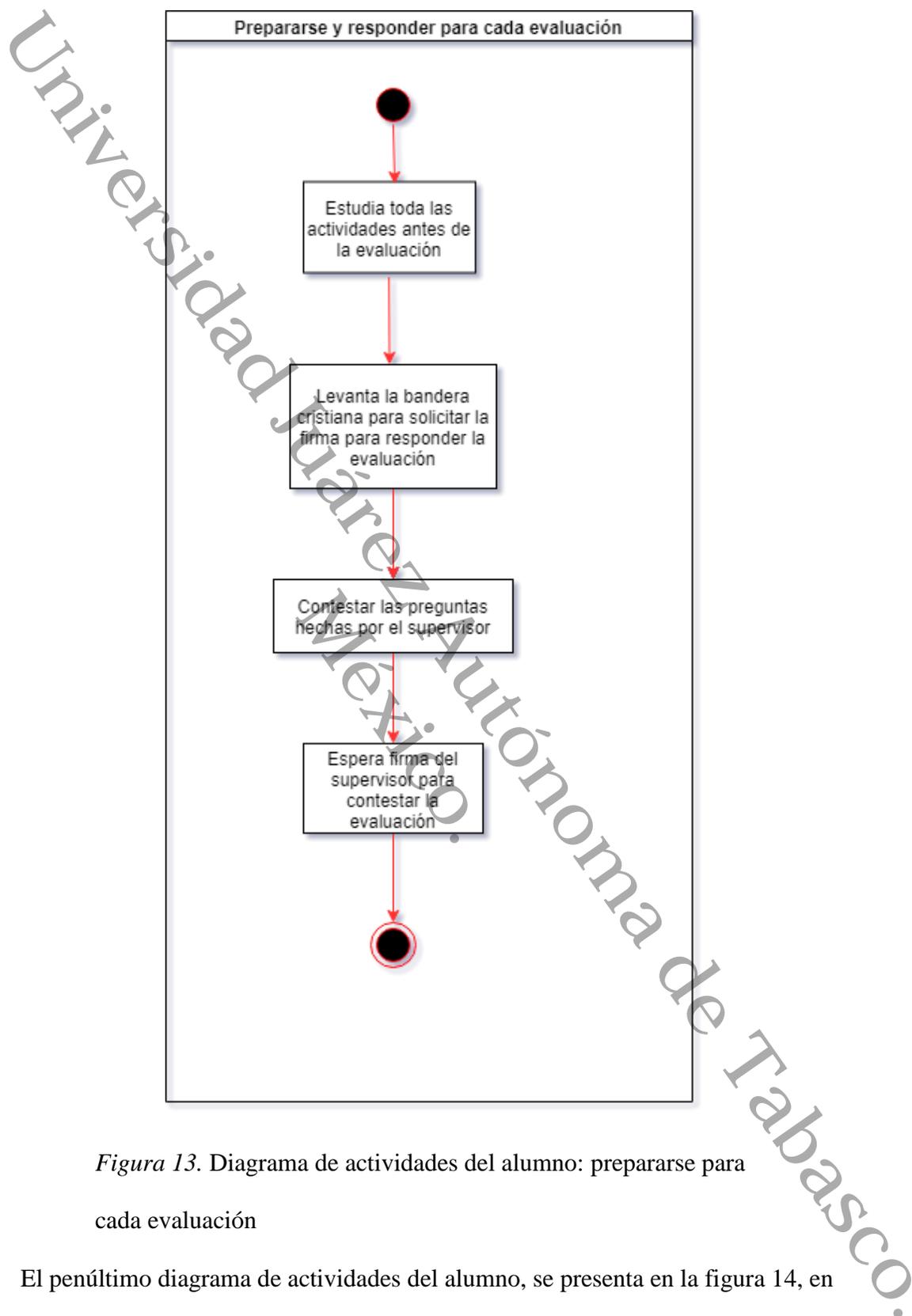


Figura 13. Diagrama de actividades del alumno: prepararse para cada evaluación

El penúltimo diagrama de actividades del alumno, se presenta en la figura 14, en referencia a su preparación y respuestas a su auto-evaluación.

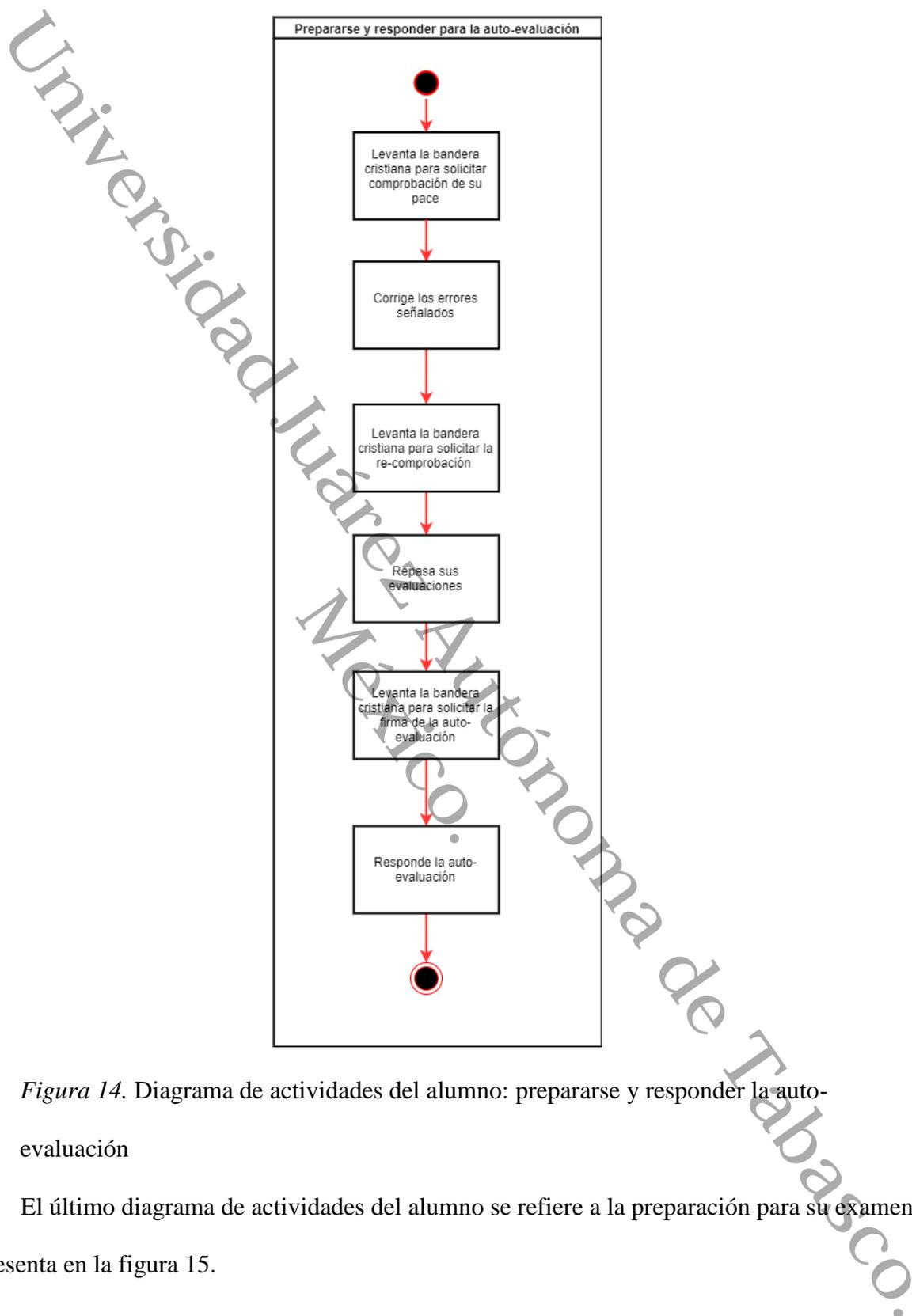


Figura 14. Diagrama de actividades del alumno: prepararse y responder la auto-evaluación

El último diagrama de actividades del alumno se refiere a la preparación para su examen, se presenta en la figura 15.

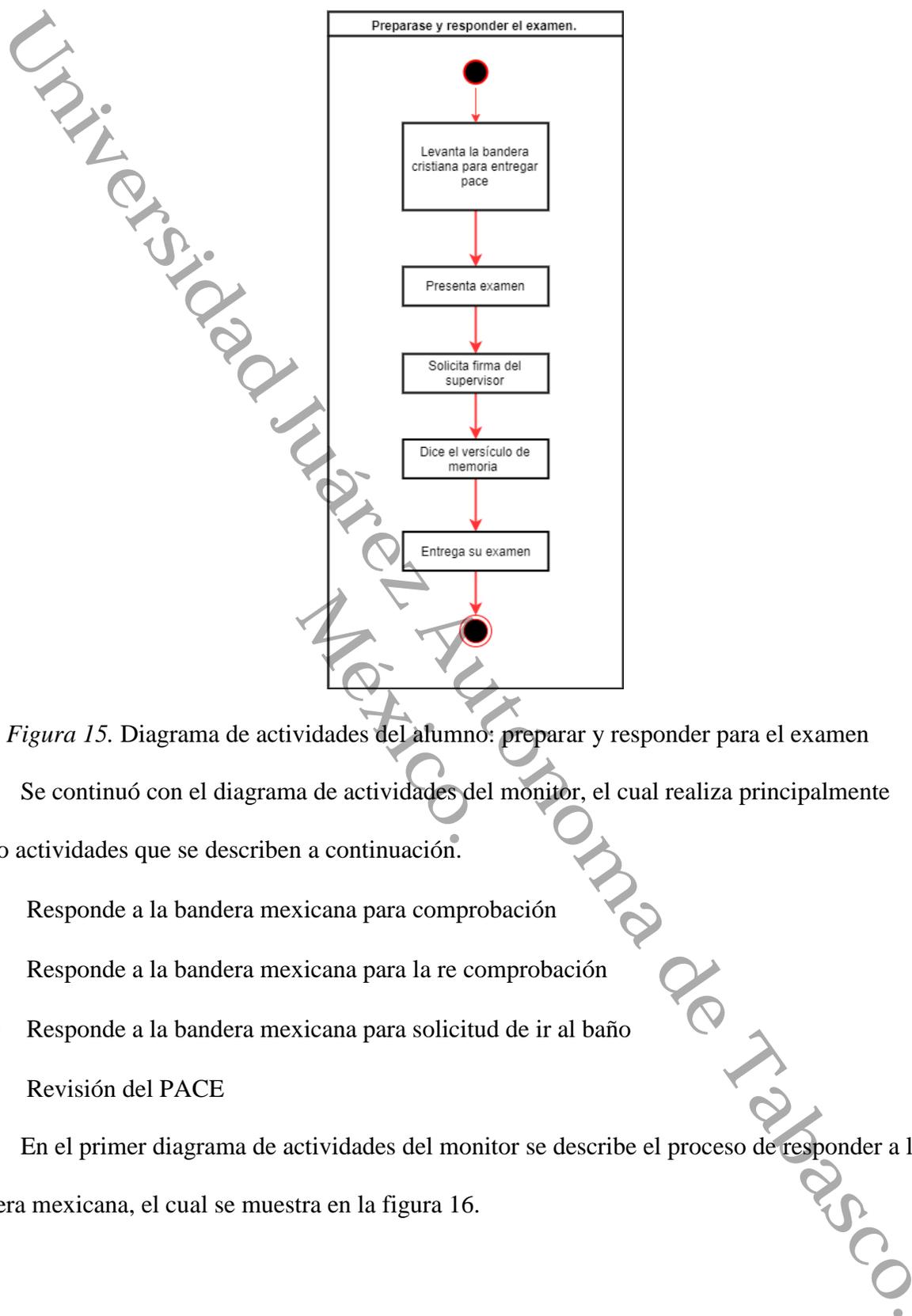


Figura 15. Diagrama de actividades del alumno: preparar y responder para el examen

Se continuó con el diagrama de actividades del monitor, el cual realiza principalmente cuatro actividades que se describen a continuación.

- Responde a la bandera mexicana para comprobación
- Responde a la bandera mexicana para la re comprobación
- Responde a la bandera mexicana para solicitud de ir al baño
- Revisión del PACE

En el primer diagrama de actividades del monitor se describe el proceso de responder a la bandera mexicana, el cual se muestra en la figura 16.



Figura 16. Diagrama de actividades del monitor: responder a la bandera mexicana para comprobación

La segunda actividad descrita en el diagrama de actividades del monitor es: responder a la bandera mexicana para la re comprobación, como se muestra en la figura 17.

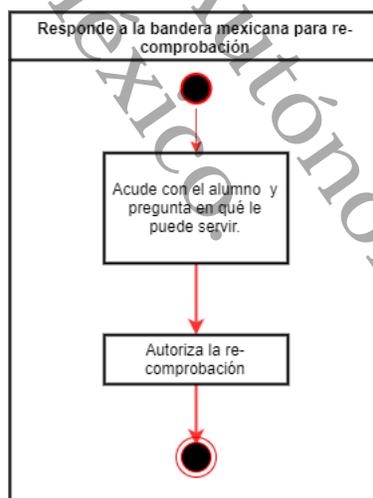


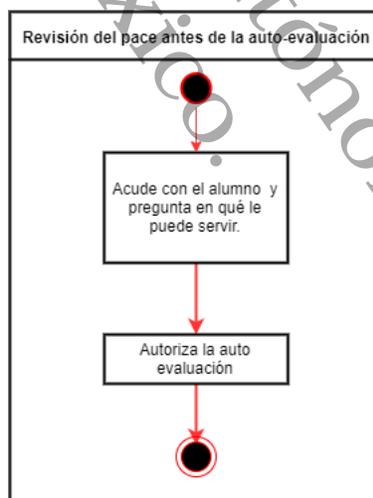
Figura 17. Diagrama de actividades del monitor: responde a la bandera mexicana para la re comprobación

El penúltimo diagrama de actividades del monitor fue: responde a la bandera mexicana para solicitud de ir al baño



*Figura 18.* Diagrama de actividades del monitor: responde a la bandera mexicana para la solicitud del baño

El último diagrama de actividades del monitor se describe en la figura 19 y es la revisión del PACE antes de la auto-evaluación.



*Figura 19.* Diagrama de actividades del monitor: revisión del PACE antes de la auto-evaluación

Para poder terminar esta sección de la implementación de la sexta acción del segundo ciclo de intervención, se hizo con los diagramas de actividades del supervisor. Los diagramas del

supervisor no tienen una secuencia, porque varía dependiendo de lo que solicita el alumno. Es importante aquí señalar las actividades que realiza el supervisor:

- Contestar bandera cristiana. (Dudas sobre las actividades)
- Contestar la bandera cristiana. (Firmar para continuar cada actividad)
- Contestar la bandera. (Firmas para la evaluación)
- Contestar la bandera cristiana. (Firma para la auto-evaluación)
- Entregar examen.

El primer diagrama de actividades es la figura 20. Contestar bandera cristiana. (Dudas sobre las actividades)

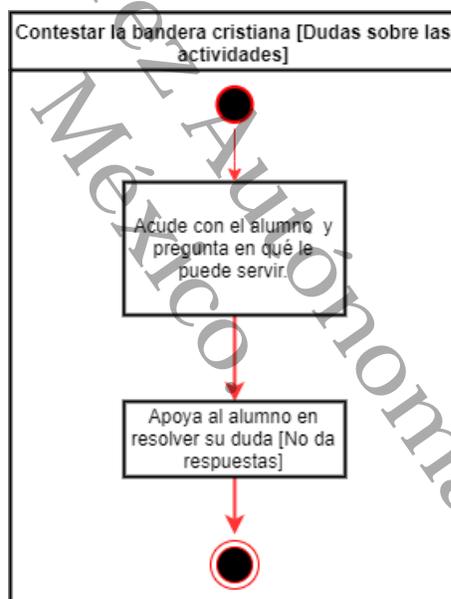


Figura 20. Diagrama de actividades del supervisor: contesta bandera cristiana. (Dudas sobre las actividades)

El siguiente diagrama de actividades que se diseñó para el supervisor fue con base en la siguiente actividad donde se describe el proceso a seguir, como se muestra en la figura 21.

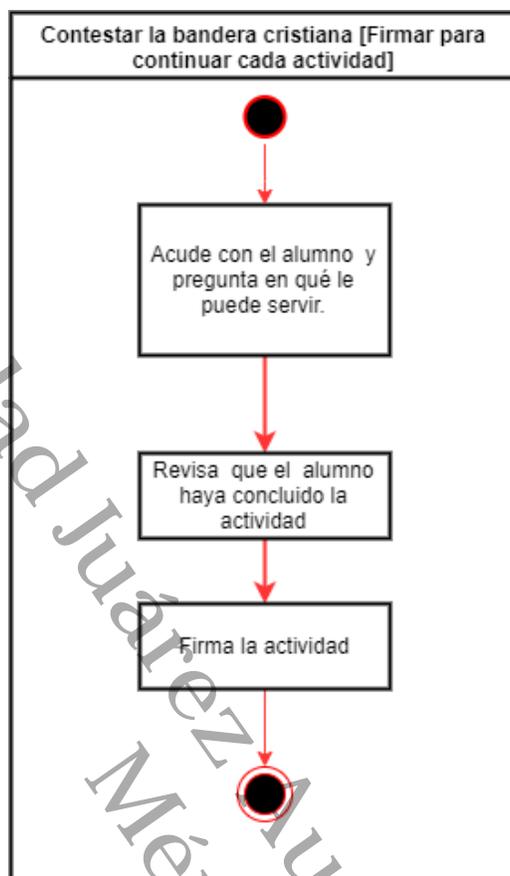


Figura 21. Diagrama de actividades del supervisor:

contestar la bandera cristiana. (Firmas para continuar cada actividad)

El supervisor o supervisora, como su nombre lo indica, vigila los procesos de los alumnos y se asegura que el alumno está listo para presentar la evaluación de cada PACE, en el diagrama de actividades de la figura 22, se diseñó el proceso que el supervisor debe seguir para lograr el objetivo.

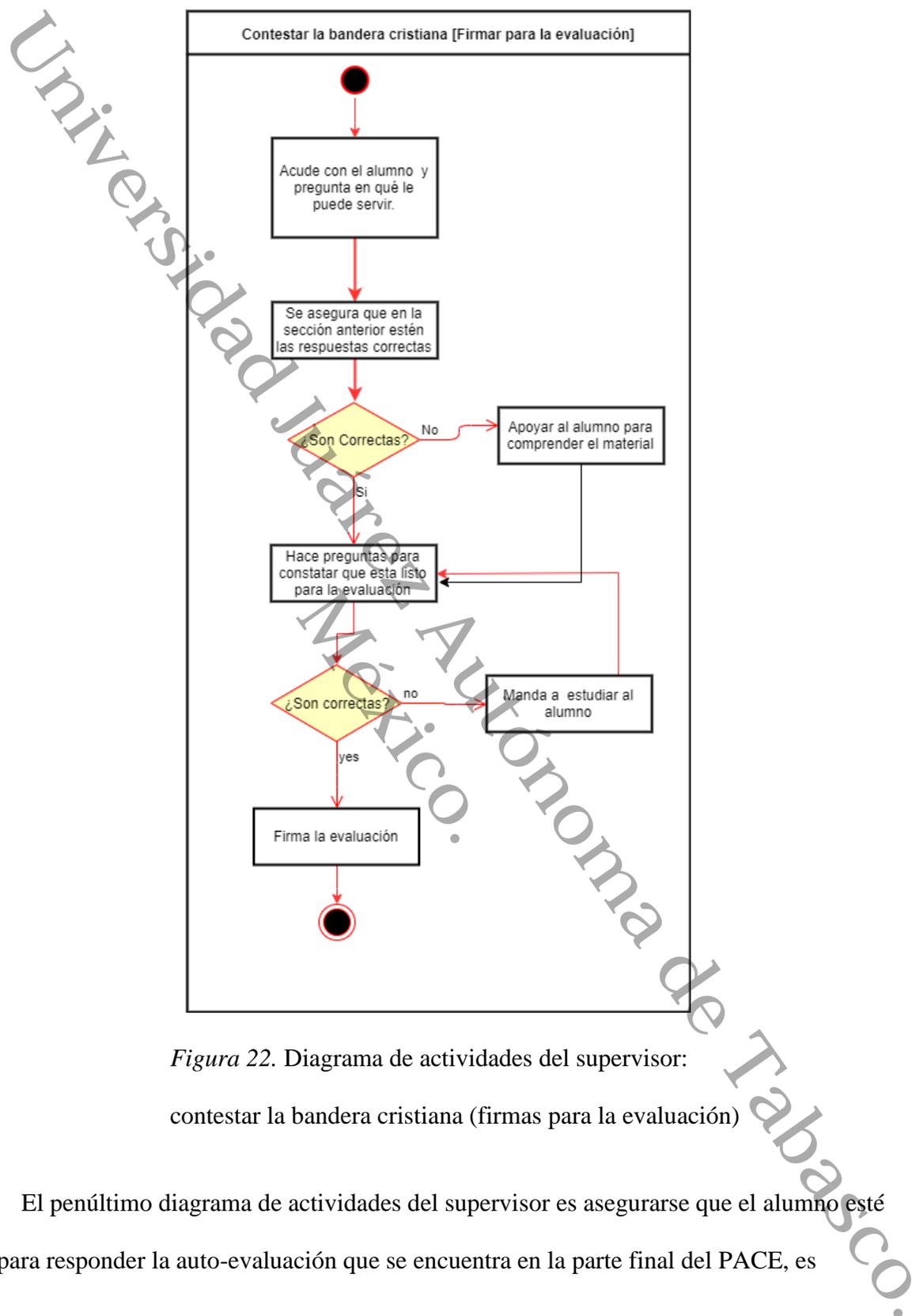


Figura 22. Diagrama de actividades del supervisor:  
 contestar la bandera cristiana (firmas para la evaluación)

El penúltimo diagrama de actividades del supervisor es asegurarse que el alumno esté listo para responder la auto-evaluación que se encuentra en la parte final del PACE, es

importante que el supervisor lleve a cabo cada parte del proceso en esta actividad, como se ve en la figura 23.

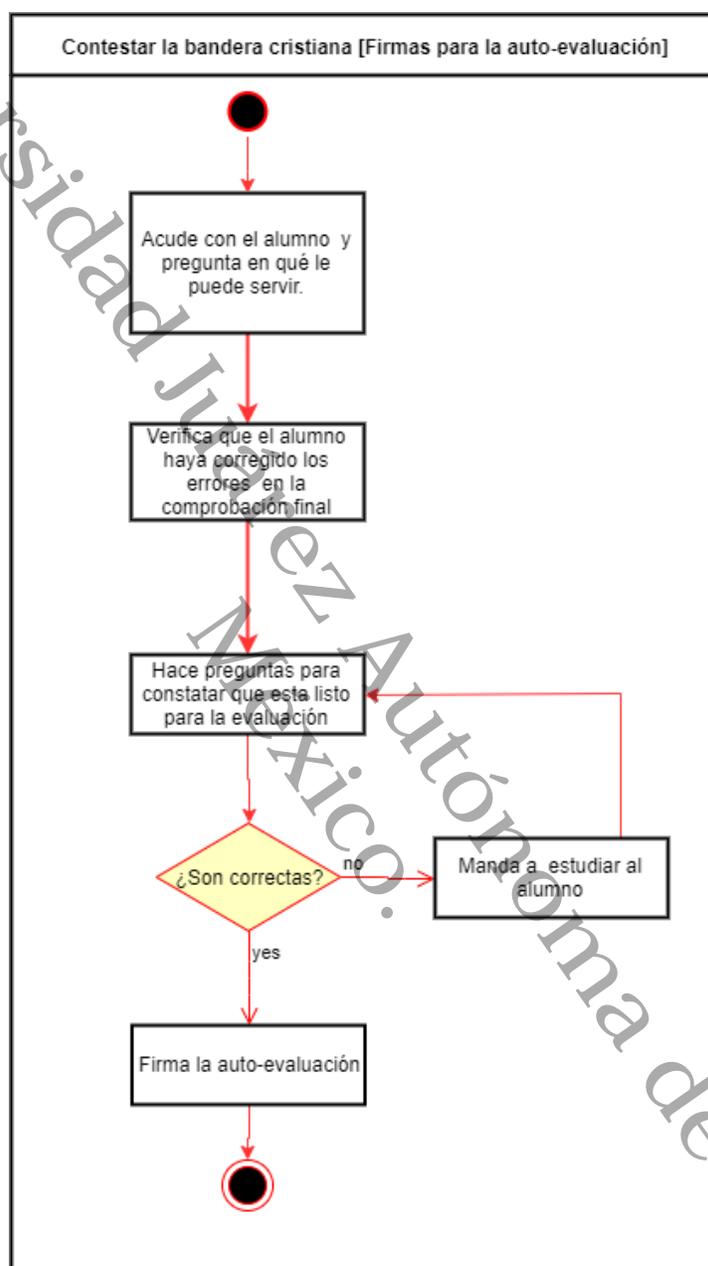


Figura 23. Diagrama de actividades del supervisor: contestar la bandera cristiana (Firmas para la auto-evaluación)

El último diagrama de actividades que se diseñó para el supervisor es el que comprende la última actividad, la entrega del examen después de que el alumno termina su PACE. El

alumno debe presentar un examen donde se evalúan sus conocimientos aprendidos en el PACE, por tal motivo, se diseñó el proceso completo de la actividad desde la entrega del examen hasta el momento en que al alumno se le otorga la felicitación por aprobar el examen con 88% que es la calificación de mínimo de pase. Como se muestra en la figura 24.

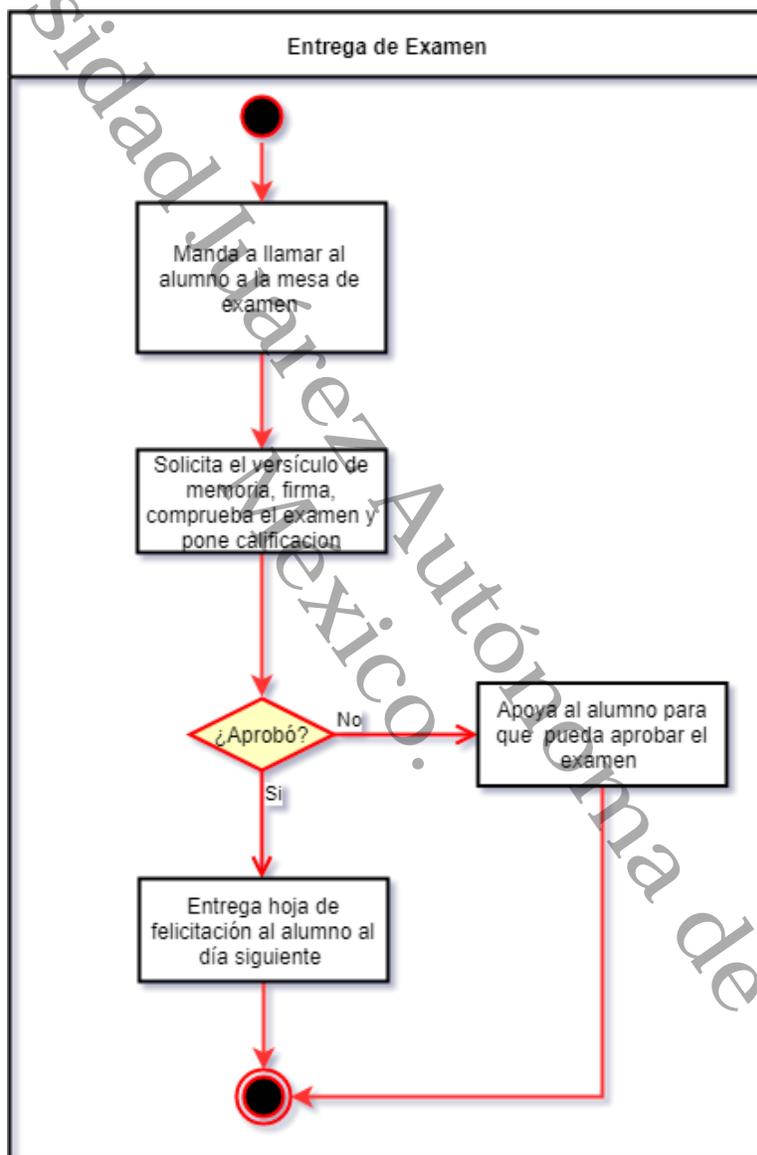


Figura 24. Diagrama de actividades del supervisor: entregar examen

Después de haber diseñado los diagramas de casos de uso y los diagramas de actividades fue importante evaluarlos. La siguiente sección presenta la evaluación de cada acción realizada en el segundo ciclo de intervención.

### **Evaluación.**

*Cuarta acción de cambio: cuadro comparativo del <deber ser> y lo que se hace, en relación a lo que establece en Manual para el cumplimiento de los PACEs.*

El equipo de trabajo decidió que evaluaría la cuarta acción de cambio por medio de una escala de apreciación. Esta permitió observar qué elementos contenía la tabla de análisis. Fue contestada por la monitora, quien también fue miembro del equipo de trabajo. Una escala de apreciación es:

Conjunto de características, aspectos, o cualidades que deben ser juzgadas de acuerdo a una escala que permite identificar el grado hasta el cual se ha presentado cada cualidad o característica...es un buen instrumento para recoger información frente a comportamientos o acciones que queremos observar de manera permanente si nos interesa cuantificar su grado o intensidad. [“Listas de cotejo y escalas de apreciación” (s.f.)]

Se le solicitó a la monitora contestar la escala de apreciación porque ella fue parte del proyecto de intervención y se percató de los cambios que se realizaron hasta el momento. La monitora podía constatar la información que se presentaba en la tabla, porque pudo constatar un antes y un después de las acciones implementadas. La tabla 26 muestra los resultados de la evaluación.

Tabla 26.

*Escala de apreciación para evaluar la cuarta acción de cambio*

| Indicadores   | Excelente | Bueno | Satisfactorio | Necesita Mejorar |
|---|-----------|-------|---------------|------------------|
| Respecto al trabajo colegiado   |           |       |               |                  |
| Las instrucciones recibidas por el responsable de la acción fueron claras | X         |       |               |                  |
| Tiempo para realizar el análisis  |           |       | X             |                  |
| Apoyo de la institución para la acción                                    | X         |       |               |                  |
| Disposición del equipo de trabajo   |           | X     |               |                  |
| Material necesario para realizar el análisis                              |           | X     |               |                  |
| Se realizó en forma colegiada   |           | X     |               |                  |
| El producto de la acción  |           |       |               |                  |
| Es claro y fácil de comprender  | X         |       |               |                  |
| Estructura  | X         |       |               |                  |
| Orden   | X         |       |               |                  |
| Gramática   |           |       | X             |                  |
| Puntuación y acentos  |           |       | X             |                  |
| Ortografía  |           |       |               | X                |
| Las acciones derivadas del análisis                                       | X         |       |               |                  |

La escala de apreciación, que se usó se puede interpretar con el apoyo de la tabla 27.

Tabla 27

*Escala de apreciación*

|                  |       |    |
|------------------|-------|----|
| Excelente        | (100) | E  |
| Bueno            | (90)  | B  |
| Satisfactorio    | (80)  | S  |
| Necesita Mejorar | (70)  | NM |

La evaluación orienta a que la responsable de la investigación, proporcionó las orientaciones necesarias para llevar a efecto la acción en forma excelente, debido a que las

instrucciones fueron claras, fáciles de comprender, la estructura y el orden fueron los adecuados y las acciones que se derivaron de este análisis, convenientes, ya que al momento de analizar el Manual y construir la tabla comparativa se fueron realizando los cambios pertinentes para lograr los objetivos trazados.

Se le solicitó a la Directora en una entrevista realizar una evaluación libre, de la información que se le proporcionó en la tabla y expone lo siguiente:

El análisis del Manual permitió tomar conciencia sobre la forma como se estaban llevando a efecto los procedimientos, identificar aciertos y desaciertos. La directora mencionó *Yo pensaba que el Manual se estaba aplicando adecuadamente.*

El implementar acciones correctivas de forma inmediata, es decir, hacer lo que señala el Manual de forma inmediata, asegura la consecución de los objetivos de una mejor manera.

No basta con entregar un documento a un monitor, alumno, supervisora, padre de familia, es importante percatarse del entendimiento que están teniendo de este.

***Quinta acción de cambio: introducir actividades que permiten a los estudiantes trabajar en sus PACEs.***

La quinta acción se evaluó por medio de una escala de apreciación, para poder identificar aciertos y desaciertos de cada una de las actividades que se implementaron. La escala de apreciación fue contestada por la monitora debido a que estuvo presente en cada una de las actividades que se realizaron junto con la supervisora. Las actividades que se evaluaron fueron las siguientes:

- Sillas musicales
- Esgrima
- Cartas a los padres

- Basta
- Ahorcado
- Abrazos
- Palabras de ánimo

Los criterios a evaluarse fueron los siguientes:

- Instrucciones claras y comprensibles
- Tiempo planeado
- Cumplió objetivo
- Planeación de actividad
- Mantuvo el interés
- Refuerza rasgo de carácter

Las técnicas fueron diseñadas para que los alumnos realizaran un cambio de actividad para poder continuar trabajando con los PACEs; es decir, que generaran descanso, juego, que les permitieran distraerse y relajarse y de esta manera continuar con la atención en los PACEs. Se evaluó cada actividad de acuerdo a los criterios antes señalados, con base en la escala que señala el programa de A.C.E. que son: excelente, muy bien, satisfactorio y necesita mejoría. Los resultados de la evaluación fueron favorables en su mayoría.

Los resultados de la evaluación se muestran en la tabla 28.

Tabla 28

*Escala de apreciación para evaluar la quinta acción de cambio*

| Indicadores                          | Sillas musicales | Esgrima | Cartas a los madres | Basta | Ahorcado | Abrazos | Palabras de ánimo |
|--------------------------------------|------------------|---------|---------------------|-------|----------|---------|-------------------|
| Instrucciones claras y comprensibles | E                | B       | B                   | E     | B        | E       | S                 |
| Tiempo planeado                      | B                | B       | S                   | E     | E        | E       | E                 |

Tabla 28. Escala de apreciación para evaluar la quinta acción de cambio (continuación)

| Indicadores                  | Sillas Musicales | Esgrima | Cartas a los Padres | Basta | Ahorcado | Abrazos | Palabras de Ánimo |
|------------------------------|------------------|---------|---------------------|-------|----------|---------|-------------------|
| Cumplió objetivo             | E                | E       | E                   | E     | E        | B       | E                 |
| Planeación de Actividad      | E                | B       | E                   | E     | E        | E       | E                 |
| Mantuvo el interés           | E                | E       | E                   | E     | E        | B       | NM                |
| Refuerzan rasgos de carácter | E                | E       | E                   | E     | E        | E       | E                 |

A los alumnos se les preguntó, en forma grupal y oral, qué les habían parecido las actividades y respondieron que:

- Les gustaban
- Les quitaba el sueño y la flojera
- Los divertía
- Los motivaban
- Que hicieran más actividades
- Ellos propusieron algunas
- Habían entendido rápido los juegos, porque ya los conocían
- Podían platicar con sus compañeros
- Se les quitaba el cansancio

**Sexta acción de cambio: elaboración de diagrama de casos de uso y diagrama de actividades del camino del PACE.**

El equipo consideró que la sexta acción sería evaluada por medio de una lista de cotejo, respondida por el experto en el diseño de diagramas y la Directora.

La lista de cotejo es un instrumento estructurado que registra la ausencia o presencia de un determinante rasgo, conducta o secuencia de acciones, se caracteriza por ser dicotómica, es

decir, que acepta solo dos alternativas: si, no; lo logra, o no lo logra, presente o ausente; entre otros. SENCE (s. f.)

La lista de cotejo incluyó los siguientes criterios:

- Se identifica claramente la idea principal
- Utiliza los símbolos de inicio y fin
- Líneas de flujo que indiquen el flujo de información
- Símbolos bien definidos y adecuados al proceso que se está indicando
- El diagrama de casos de uso está ordenado
- Es fácil de leer y comprender
- No hay errores de gramática
- No hay errores de ortografía
- No hay errores de puntuación y acentos
- Aplica las reglas de estructura y diagramas de flujo

El experto en sistemas y la investigadora diseñaron la lista de cotejo para poder evaluar la acción, los resultados se presentan en las tablas 29 y 30, en general a lista de cotejo señaló que se cumplían con los criterios necesarios para un diagrama de casos de uso.

Tabla 29

*Lista de cotejo de diagramas de casos de uso contestada por experto en diagramas y directora*

| Indicadores  | Si | No |
|--|----|----|
| Se identifica claramente la idea principal                           | X  |    |
| Utiliza los símbolos de inicio y fin                                 | X  |    |
| Líneas de flujo que indiquen el flujo de información                 | X  |    |
| Símbolos bien definidos y adecuados al proceso que se está indicando | X  |    |

Tabla 29. Lista de cotejo de diagramas de casos de uso contestada por experto en diagramas (continuación)

| Indicadores   | Si | No |
|---|----|----|
| El diagrama de casos de uso está ordenado             | X  |    |
| Es fácil de leer y comprender                         | X  |    |
| No hay errores de gramática                           | X  |    |
| No hay errores de ortografía                          | X  |    |
| No hay errores de puntuación y acentos                | X  |    |
| Aplica las reglas de estructuras y diagramas de flujo | X  |    |

Tabla 30

Lista de cotejo de diagramas de actividades contestada por la directora

| Indicadores  | Si | No |
|--|----|----|
| Se identifica claramente la idea principal                           | X  |    |
| Utiliza los símbolos de inicio y fin                                 | X  |    |
| Líneas de flujo que indiquen el flujo de información                 | X  |    |
| Símbolos bien definidos y adecuados al proceso que se está indicando | X  |    |
| El diagrama de casos de uso está ordenado                            | X  |    |
| Es fácil de leer y comprender  | X  |    |
| No hay errores de gramática  | X  |    |
| No hay errores de ortografía   | X  |    |
| No hay errores de puntuación y acentos                               | X  |    |
| Aplica las reglas de estructuras y diagramas de flujo                | X  |    |

La directora, que siempre estuvo atenta al desarrollo de las actividades, consideró que era importante que estos se colocaran en lugares visibles del centro de aprendizaje para que estén al

alcance de los estudiantes, monitores y padres de familia. De tal forma que los diagramas se colocaron con la autorización administrativa.

Así mismo, se le mostró a una de las monitoras, y esta expresó que le era claro, que reflejaba el proceso que se debía llevar y que le sería muy útil en el desempeño de su función.

### **Conclusiones del segundo ciclo de intervención.**

El segundo ciclo de intervención fue conformado por tres acciones de cambio, las cuales se enfocaron completamente en el cumplimiento del Manual de procedimientos, esto debido a que todo el programa de A.C. E. está basado en su cumplimiento

La tabla de relación entre el deber ser y lo que se hace, permitió que el equipo de trabajo hiciera una evaluación de lo que realmente se estaba cumpliendo conforme a lo establecido en el Manual, el auto-evaluarse permitió ver las fallas y aciertos que se tenían con respecto a lo que el Manual establece en relación al camino del PACE que realizan y manejan todos los días los alumnos, monitores y supervisores.

Una vez que se plasmó en una tabla todos los pasos a seguir de acuerdo al Manual, entre otras cosas, se observó que el Manual establecía que los alumnos no podían trabajar continuamente en los PACEs más de 50 minutos, por lo tanto, se fueron diseñando actividades que permitieran a los alumnos distraerse y relajarse para darles continuidad, es importante mencionar que, en el diagnóstico, los alumnos comentaron que se aburrían con los PACEs. Se observó que al realizar las actividades cada 50 minutos, los alumnos lograban más avances y concentración. Las actividades no deben durar más de 15 minutos, sin embargo, en algunos casos los alumnos se encontraron tan inmersos en la actividad que se les dio oportunidad de continuar con la misma. Las actividades cumplieron su objetivo.

La sexta acción de cambio se realizó con base a la cuarta acción, se diseñaron diagramas de casos de uso y de actividades, con el objetivo que los alumnos, monitores y supervisores visualizaran sus actividades diarias y cómo se deben llevar a cabo cada una de estas de acuerdo a la secuencia contenida en el Manual.

Al concluir las tres acciones en el segundo ciclo de intervención, se reflexiona que aún hay mucho por hacer, pero el tiempo como recurso no renovable, para este ciclo de formación se agotó, pero es importante dar seguimiento en un corto plazo. Las acciones que podrían continuar en un tercer ciclo de intervención, la séptima acción, podría ser el manual de la escuela para padres, así como la institucionalización de la escuela para padres que ya está iniciada.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

#### Capítulo IV. Reflexiones

El presente proyecto de intervención fue llevado a cabo haciendo uso del método cualitativo, con un diseño de investigación-acción dentro del rubro, de la gestión escolar. Como se mencionó anteriormente, la investigación se realizó fundamentada en un diagnóstico, del cual derivaron teorías prácticas, que condujeron a hipótesis de acción, entre las cuales se seleccionaron las que eran factibles y probables de incidir. Así, se llevaron a cabo acciones de cambio que se lograron implementar en forma colaborativa, para que los estudiantes de pre-learning alcanzaran la meta estipulada en el Programa A.C.E y la institución conservara el estatus de Escuela Modelo.

Tomando en consideración todo lo anterior es necesario llevar a cabo una reflexión sobre todo el proceso de intervención. La reflexión es definida por la Real Academia Española (2018) como la acción y efecto de reflexionar, desde su raíz epistemológica, del latín *reflexio*, - *onis*, *acción de volver atrás* (RAE, 2018). La reflexión es mirar hacia atrás para ver y observar las dificultades, los aciertos, los errores y de alguna forma ver qué se puede aprender de cada situación y ver de qué forma se puede mejorar o corregir en algún futuro. De acuerdo a Sagastizabal y Perlo (2002) “Es la reflexión sobre la práctica que hacen los profesores con el fin de comprenderla y mejorarla lo que puede facilitar el cambio significativo de la escuela” (pp. 6-7). De igual forma expresan que “La reflexión sobre la propia práctica constituye antes que un compromiso institucional, un compromiso personal y ético-profesional que alienta al docente al mejoramiento continuo de la calidad de su tarea” (p.62).

El reflexionar en lo realizado en este proyecto de intervención llevó al equipo de trabajo, a mirar hacia atrás, hacia cada uno de los pasos que se siguió para darle continuidad al proyecto

debido a que la investigación en materia de gestión, es un continuo quehacer, que no se termina, siempre existe la posibilidad de mejorar.

### **El gestor educativo ante el proceso de cambio**

En el caso que nos ocupa, el investigador forma parte del equipo administrativo que labora en esta institución realizando gestión educativa. De acuerdo a Pulido, Siracusa y Ardiles (2011),

La gestión escolar es un proceso complejo caracterizado por múltiples interrelaciones de variados nexos internos entre sus componentes, con características muy dinámicas y de diferente naturaleza que frente a las nuevas exigencias de la educación, implica múltiples y variadas formas de satisfacer demandas; por lo tanto reviste una intervención transdisciplinar.(p. 432).

En el mismo orden de ideas, Sánchez (2014) dice que “los gestores y gestoras educativas son las personas encargadas de plantearse acciones orientadas por el cumplimiento de la misión, sin dejar a un lado la visión” (p.96). El investigador, fue un gestor que generó acciones de cambio orientadas a la mejora del proceso de estudio de los PACEs, para así atender la recomendación de la supervisión y pasar de escuela de calidad a escuela modelo.

La investigadora como gestor educativo ocupó un lugar importante en el proceso de cambio dentro de este proyecto de intervención, debido a que en el camino fue diseñando, implementado y evaluando acciones de cambio, unido esto a un proceso de reflexión y diagnóstico continuo. En este actuar incesante, el equipo de trabajo fue clave e indispensable para la realización de este proyecto de intervención.

El investigador, más que buscar ser un administrador de la institución, buscó generar un cambio humano y sistémico que beneficiara a la escuela, en lo general, y a los estudiantes del grupo de pre-learning, en lo particular. En este caso el investigador como gestor, trató de hacer realidad la misión, orientándola a alcanzar su visión, esto lo pudo lograr porque forma parte de la escuela y por lo tanto tiene el conocimiento necesario para plantear mejoras.

El proceso de cambio llevado a efecto, no fue improvisado, fue sistemático, en un primer momento fue necesario realizar un diagnóstico y con base a este resultado, diseñar, implementar y evaluar los ciclos de intervención.

#### **El clima organizacional que se generó con la implementación de acciones de cambio.**

Sandoval, Magaña y Surdez (2014) refieren lo siguiente: “El clima organizacional está relacionado tanto con la persona o individuo y el ambiente organizacional, y por ende, con el comportamiento y el desempeño organizacional” (p. 7).

En este orden de ideas, se puede decir que el clima organizacional tuvo un efecto sobre el desarrollo de la investigación, a este respecto, al inicio de la misma nos encontramos con un ambiente de expectativa debido a que, el grupo de pre-learning recibió, de parte la supervisión, los números más bajos en cuanto a la cantidad de PACEs completados por cada uno de los alumnos, por lo tanto, todo lo que se pudiera llevar a cabo para cambiar esa situación fue muy bien recibido. Desde un principio hubo colaboración, participación positiva y apoyo de las autoridades, mismas que expresaron altas expectativas de los resultados.

El espacio físico también influye en el clima organizacional; se pudo constatar que el espacio áulico del centro de aprendizaje ayudó a implementar el proyecto de intervención, se contó con los elementos necesarios, tales como: sillas, mesas, video proyector.

Las características estructurales fueron claves para la intervención, la escuela es relativamente pequeña, esto permitió mayor contacto humano, menos barreras de comunicación, menos jerarquías de autoridad que dificulten las acciones. La escuela trabaja un programa (modelo) que se le denomina *home school*, el cual presenta características diferentes al del Sistema educativo mexicano, y por lo cual las acciones de cambio presentan características relacionadas con este.

En relación con las personas que formaron el equipo de trabajo, parte de sus miembros se conocen desde hace dos años, y en el caso específico, monitora y supervisora habían tenido la experiencia de trabajar una con mayor autoridad que la otra y viceversa, esta situación permitió un mayor nivel de comprensión y apoyo al momento de llevar a cabo cada una de las acciones de la intervención, porque la empatía y la asertividad, habilidades socioemocionales, muy importantes y valoradas hoy en el mundo laboral, siempre estuvieron presentes. Es importante mencionar que la experiencia, las buenas intenciones y el respeto al líder son importantes, tal es el caso de la investigadora que lidera la investigación, la cual tiene el reconocimiento de sus pares.

Es importante mencionar que la dirección de la escuela ha procurado crear un ambiente agradable de trabajo, lo cual es abonado por las creencias religiosas y rasgos de carácter derivados que se practican en la institución, tales como la integridad, el respeto, la honradez, la colaboración, que en gran medida facilitaron la implementación de las acciones, y aún más los resultados positivos. Así mismo, el haber trabajado con los alumnos antes de la intervención, permitió conocerlos mejor y de esta forma identificar las acciones que serían más pertinentes.

Los alumnos fueron la principal razón de estas acciones de mejora, el conservar el estatus de escuela modelo se da por consecuencia del buen servicio al estudiante, por lo que fue muy

importante formar con ellos un ambiente de confianza y de seguridad, que definitivamente ayudó a lograr los cambios logrados.

El lograr la comunicación con los padres fue un reto, pero hasta el momento se mantiene, es importante aquí reconocer que cada persona es diferente y como tal, era necesario respetar ese hecho y trabajar con cada uno de tal manera, que todos se sintieran importantes y propiciar un ambiente de confianza, seguridad y comunicación. Las reuniones orientadas a la conformación de la escuela para padres, proporcionaron a los mismos un espacio para sincerarse, tener catarsis, sentirse acompañados por otros que se enfrentan a la situación de amar y educar a sus hijos, para hacer de ellos buenas personas.

Con respecto al primer ciclo de intervención, que contempla el inicio de la conformación de la Escuela para padres, constituyó no solo en un espacio de información de la Escuela hacia los padres, sino que se instauró como un lugar en el cual los padres pueden externar su dificultades, dudas y proyectos, para juntos encontrar alternativas de solución, como sucedió en una sesión en la cual un padre expresó que su hija, al no alcanzar la meta de los PACEs, influía en sus estados de ánimo, y la veía desanimada, por no alcanzar sus propósitos escolares. Como dice Orgilés, Gómez, Piqueras y Espadas (2014), los niños que presentan una depresión pueden rendir menos en su clase, y esto se presenta más en las niñas. Bernaras, Jaureguizar, Soroa, Ibabe, De las Cuevas (2013) dice que “parece constituirse en un círculo vicioso, las niñas o niños se deprimen por no alcanzar sus metas escolares y al mismo tiempo la sintomatología depresiva dificulta el alcance de sus objetivos” (p.132).

Es importante reconocer que cada persona tiene sus características personales y como tales fue importante respetarlas en las acciones realizadas, se constató que cada individuo responde de manera diferente antes diversas situaciones, dentro del primer ciclo de intervención,

en la Escuela para padres, en cada una de esas reuniones fue interesante observar cómo cada uno reaccionaba, hubo padres que se mantuvieron callados durante la reunión, otros hablaban a menudo, haciendo preguntas, comentarios, sugerencias o dudas.

Como investigadora fue importante reconocer que no sabía diseñar diagramas de uso y actividades y fue muy importante sumar a la investigación a la persona con las competencias necesarias, para apoyar en estos diseños, esto continuó dando certeza al equipo de trabajo sobre la calidad de los trabajos realizados. Así mismo, cuando se hizo la primera presentación, la investigadora reconoció que las actitudes y conocimientos que la monitora tenía, los cuales fueron necesarios para el diseño de la presentación, así como otros materiales presentados a los padres.

#### **El cambio y el comportamiento organizacional.**

El equipo de trabajo constató que los cambios que realizaron afectaron de forma positiva el comportamiento escolar, especialmente en el primer ciclo de intervención. La comunicación con los padres de familia, el ambiente de confianza y seguridad que se buscó tener, dieron como resultados cambios en casa, donde se intuyó, por comentarios de los alumnos, que los padres intervinieran y al ver un avance tanto los padres, alumnos, monitora, supervisora, subdirectora y directora tuvieron un mayor compromiso con estos cambios efectuados en el primer ciclo de intervención.

Debido a los cambios que se realizaron en el día a día, se observó, en algunos momentos, en los alumnos una expresión de logro y en los padres, expresiones de satisfacción, especialmente cuando los alumnos lograban vencer situaciones difíciles, eso permitió generar un mayor compromiso para seguir trabajando en el logro de los objetivos.

Algo que se pudo reconocer es que todas las acciones fueron pensadas a futuro, de tal manera que se pudiera dar continuidad, la motivación fue que los alumnos pudieran lograr la meta de terminar 72 PACEs en el ciclo escolar y que esas acciones se pudieran continuar replicando y mejorando.

Las fuerzas restrictivas, que obstaculizaron el desarrollo de la intervención, con respecto a la investigadora, fueron la necesidad cada vez más creciente de adquirir conocimientos metodológicos en materia de investigación, aunque en el proceso aprendió la importancia de pedir ayuda cuando así lo necesite.

Dentro del proceso de la intervención, la investigadora tuvo que realizar cambios después llevar a cabo una acción, especialmente cuando reconoció que no era la mejor forma de hacerlo, por tanto, buscó la manera de mejorarlo, se refiere específicamente a los diagramas de casos de uso y de actividades. Como se describe al inicio de este capítulo, es importante la reflexión y la introspección, las cuales llevan a realizar cambios, que permitan lograr aprendizajes y cambios significativos que ayuden a la organización, en este caso a la escuela, y a las personas que laboran y estudian en esta. Reconocer que es imprescindible hacer cambios es vital para una organización.

Cuando se realiza un diagnóstico en un centro educativo donde son visibles los puntos vulnerables de la misma, es probable que no siempre haya mucha disposición, sin embargo, en esta intervención hubo una completa apertura hacia la observación y al diagnóstico que derivó en una propuesta. Algo que ayudó en este proceso fue que el equipo de trabajo había pasado un proceso de observación de la supervisión del organismo certificador que reveló que el grupo de *pre-learning* no estaba completando los 72 PACEs en el ciclo escolar. Entre las conductas que ayudaron a cumplir con la intervención se encuentran:

*Disposición por parte del equipo de trabajo* para realizar las entrevistas, las presentaciones, las reuniones, así como para aportar económicamente para la realización de las reuniones llamada escuela para padres. Servicio que el equipo de trabajo estuvo dispuesto a realizar para alcanzar los objetivos de la intervención, por lo que, se puede decir que un aspecto que apoya el cambio, es la disposición y el convencimiento en la acción, de quien la promueve.

*Motivación*, se considera que esta aptitud fue imprescindible, para hacer en beneficio de los niños, por parte del equipo de trabajo y de los mismos padres que continúan hasta el momento motivados esperando mayores y favorables resultados.

*El impacto de la Escuela de padres*, que motivó al trabajo de acompañamiento de los padres en casa, en la mayoría de los casos, se pudo constatar con los resultados obtenidos.

Valbuena, Morillo y Salas (2006) nos dicen que: “la sociedad y las organizaciones están soportadas sobre los valores terminales e instrumentales pues estos rigen al individuo en función de sus creencias y conductas para el logro de los objetivos existenciales” (p.60). En el primer ciclo de intervención una conducta positiva, condujo a una sinergia que orientó a obtener resultados positivos.

También es importante señalar que las conductas presentadas en los alumnos desafiaron al equipo de trabajo a buscar y a considerar todas las formas de lograr el objetivo trazado.

Campos, Espinoza, Espinoza y Zambrano (2016) mencionan que:

La cultura organizacional, su relevancia para la vida de las instituciones, así como comportamiento organizacional, la motivación del personal, la implementación de los cambios en las organizaciones son los principales elementos de la realidad organizacional construyendo una política donde el alcance de los objetivos es importante obtenerlo y compartirlo con todos los integrantes. (p.38).

Se observó que las personas se influyen mutuamente en su comportamiento y esto trae consigo la necesidad de adaptar los objetivos. Dentro del trato y la relación con los alumnos se observó que estos se influenciaban entre sí. Dentro de la intervención se vivió movilidad de alumnos, venían de otro grupo y se integraron al grupo de pre-learning, cuando llegaron tenían miedo por los comentarios de sus compañeros, con respecto a la supervisora, pero al llegar y conocerla descubrieron, por ellos mismos, que los comentarios no eran ciertos, poco a poco la conocieron y con el tiempo su comportamiento cambió, lo cual permitió que terminaran las metas que se trazaron, de esta manera lograron integrarse a su nuevo grupo.

En el proceso, se comprendió que el comportamiento de un grupo o individuo afecta a una organización, en consecuencia, la cultura de la organización y a los objetivos trazados. La cultura organizacional de la Escuela comunica y transmite valores, lo cual se comienza a convertir en el lenguaje propio de la misma.

Durante el proceso de intervención hubo frases que se fueron usando como: *aquí no hablamos así, aquí no tratamos de esa manera, nosotros honramos, respetamos, tratamos a los demás como nos gustaría que nos trataran*, las cuales empezaron a formar parte de la cultura del grupo de *pre-learning* que y rigieron el comportamiento de los alumnos y en consecuencia llevaron al cumplimiento de objetivos.

La intención de que las intervenciones trajeran algún nivel de beneficio y de satisfacción para los miembros de la Escuela, produjo apoyos, que motivó a trabajar hacia un mismo objetivo. Sin embargo, al presentar a los alumnos algunos de los cambios que se realizarían para dar cumplimiento al Manual, produjo algo de tensión. Como escuela fue importante poner en una balanza que era lo más importante aún si hubo momentos de tensión con el fin de lograr los objetivos. Algo que se observó conforme se avanzó con las acciones, es que, estas, facilitaban el

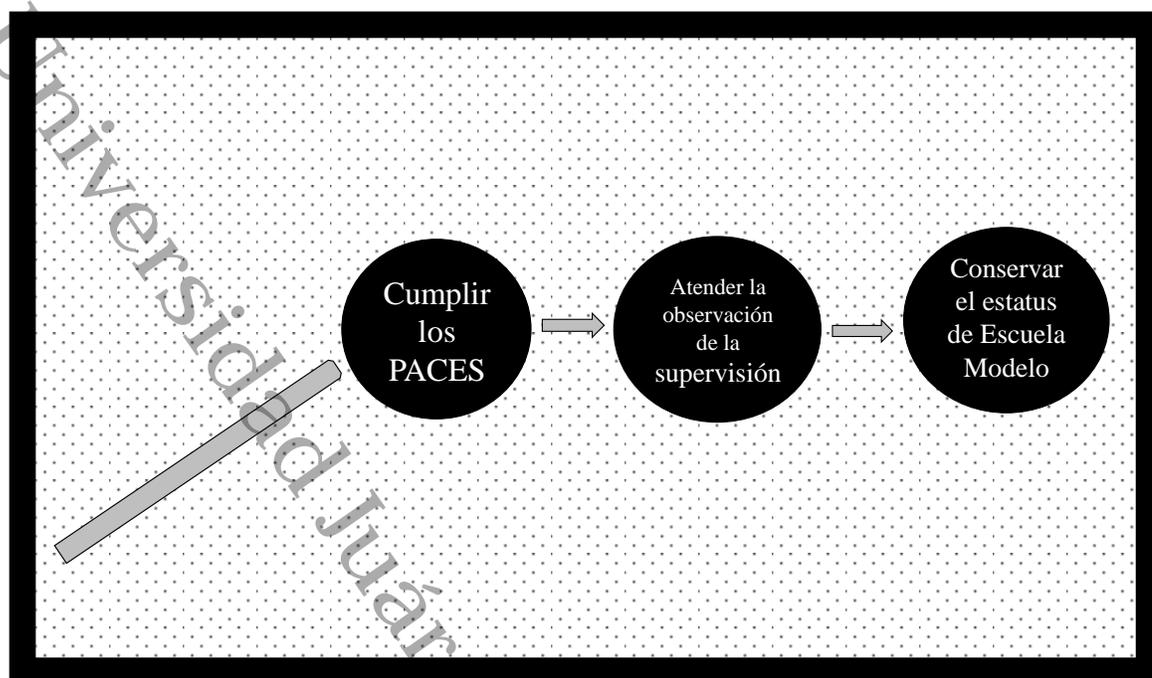
trabajo diario de los estudiantes, en otros casos fue el hecho de que los que ya lo hacían bien, lo hicieran mejor, además el cumplimiento del Manual llevó a darles un mayor nivel de confianza. Los alumnos tenían que ser más responsables por sus acciones y debían trabajar con honestidad e integridad.

La colaboración es un elemento indispensable para la productividad y en este caso para los resultados que se obtuvieron.

Sin la colaboración de los padres, el equipo de trabajo y de los alumnos habría sido muy difícil; se puede decir hasta imposible llevar a cabo las acciones de los dos ciclos de intervención. La colaboración permitió que las personas que integraron a la acción, trabajaran de tal forma que se lograron resultados que beneficiaron a los alumnos, los padres y a la escuela. Fue un trabajo que no se dio como acciones aisladas, fue en el día a día donde se cumplió el manual y donde todos participaron y colaboraron de tal forma que se lograron resultados.

### **Pertinencia del problema abordado en apego a las tendencias actuales de la educación.**

Aquí se establece una dinámica de bola de billar, como se muestra en la figura 25, en la cual se le pega a una bola y esta impacta en otras, en este orden de ideas, el problema de investigación identificado fue que no todos los estudiantes de *pre-learning*, es decir, los niveles A.C.E. del cuatro a siete, que corresponden a tercero, cuarto, quinto y sexto de primaria, cumplen en un año, con los 72 PACEs, esta constituye una observación de la última supervisión, que se requiere atender para conservar la certificación de calidad por parte de A.C.E, de lo contrario, se pone en riesgo que la institución conserve el nivel de Escuela modelo.



*Figura 25. Pertinencia de las intervenciones*

Con respecto a la pertinencia de la investigación, el actual Secretario de Educación Pública expresó lo siguiente: “El sistema educativo se transformará con base en los pilares de equidad y calidad para superar los retos que enfrenta el país con las materias social económica y productiva” (“México transformará con calidad y equidad” 2019). Ante esta declaración se puede establecer que la calidad es importante para la educación en México y por lo tanto, el problema de investigación es pertinente. Sin embargo, se destaca, que uno de los hallazgos, en la revisión documental para identificar las oportunidades y amenazas del contexto, es que no se encontró mucha información de organismos certificadores de procesos educativos a nivel primaria, estos organismos evaluadores se concentran en su mayoría en la educación superior. La escuela donde se llevó a cabo la intervención utiliza un programa el cual es certificado por el mismo organismo A.C.E. al que pertenece el Modelo educativo que se implementa, el cual envía a un supervisor que evalúa si se cumple con los procedimientos establecidos en el Manual.

### **La gestión educativa y el problema identificado.**

Los gestores educativos, solucionan problemas, orientan, motivan, lideran, visionan, buscan implementar acciones, en la cual se aprovechen al máximo los recursos, para cumplir con la misión y de esta forma orientarse a alcanzar la visión.

La calidad es un factor importante vinculado con la educación en la actualidad y esta se relaciona directamente con la evaluación para constatarla y el mejor aprovechamiento de los recursos para lograr la calidad educativa, es parte de la responsabilidad de un gestor educativo.

El gestor busca como implementar acciones que traigan el beneficio a la escuela. Si la escuela alcanza un nivel de calidad garantizado por medio de un organismo certificador, esto permite que tenga un status que a su vez traerá confianza y seguridad a los padres en la escuela donde han decidido inscribir a sus hijos. De tal forma que esta investigación por su ámbito de concreción se circunscribe en la gestión escolar, la cual involucra a la comunidad educativa, es decir, directivos, monitores, modelo y programa educativo, las instancias de decisión, estudiantes, padres de familia y todo aquello que está relacionado con la *forma* de hacer las cosas en la escuela. (SEP, 2010)

### **Proyecto de intervención**

El proyecto de intervención fue algo gratificante, pero a la vez retador, cuando se inició hubo inseguridad, dudas, preguntas sin contestar, para el investigador, fue como lanzarse a un reto de esa magnitud que nunca había realizado. Sin embargo, conforme fue avanzando el tiempo se volvió en una motivación en el día a día.

El proyecto de intervención se realizó en dos ciclos con tres acciones en cada ciclo. El primer ciclo fue la conformación de la escuela para padres, hasta el cierre de la investigación, se continúa con esta. El segundo ciclo de intervención se llevó a cabo completamente en relación al

cumplimiento del Manual de procedimientos debido a que es la base del éxito del programa de A.C.E y también el mayor requisito para mantener el nivel de escuela modelo. En el segundo ciclo se diseñó una tabla que contiene todos los pasos del camino del PACE actividad diaria de los alumnos, monitores y supervisores, y muestra lo que se cumplía y lo que no, en relación al camino del PACE. Posteriormente se diseñaron actividades que permitieron que los alumnos se distrajeran y dieran continuidad al trabajo en los PACEs y por último, la sexta acción consistió diseñar diagramas de casos de uso y de actividades que muestran las actividades y procesos que los alumnos, monitores y supervisores realizan cada día.

Sin acciones no existe el cambio, el cual debe darse a conciencia, basado en un diagnóstico que lo oriente. En este caso el monitor y supervisor formaron parte del equipo de trabajo responsable de llevar a cabo las acciones de cambio, como lo dice Sagastizabal y Perlo (2002) “Los verdaderos protagonistas de las transformaciones son los profesores y profesoras que están en las aulas, que trabajan en las escuelas” (p. 5).

Un aprendizaje importante que dejó la intervención, es el referente a adaptar la planeación, porque en el proceso ocurren cambios, a los cuales es necesario adaptarse o reorientar, la forma de realizar las actividades, esto se evidenció al llevar a efecto la acción del diseño de los diagramas de uso y actividades, los cuales en un inicio eran diagramas de flujo, que no se alcanzaban el objetivo de la acción, y hubo que rehacerlos.

### **El propósito de la intervención.**

El propósito de la intervención fue implementar acciones de cambio en forma colaborativa, para que los estudiantes de *pre-learning* alcancen la meta estipulada en el programa A.C.E. y la institución conserve el estatus de Escuela modelo. El conocer el propósito de algo nos impide tener una meta u objetivo, el propósito llevó al equipo de trabajo a diseñar las

acciones de cambio para los dos ciclos de intervención. El propósito le dio todo el sentido a cada acción de cambio diseñada, implementada y evaluada. Se buscó que de manera conjunta y de forma colaborativa los padres, monitores, supervisores, así como las autoridades de la Escuela lograran acciones para que los alumnos alcanzaran la meta de completar 72 PACEs y de esa manera, conservar el nivel de Escuela Modelo.

En la investigación-acción participativa es importante que las personas involucradas en la educación, es decir la comunidad escolar participe con ideas y acciones para lograr las metas que como comunidad escolar se han trazado.

En el informe se señala que cuando se iniciaron las acciones de cambio se tuvo una plática con la comunidad escolar de forma específica: padres, monitora, supervisora y autoridades de la escuela y se les comentó lo que se quería lograr y en conjunto se comenzó a trabajar sobre el objetivo, se buscó mantener una buena comunicación con los padres de familia y el equipo de trabajo para que cada acción que se realizara tuviera un propósito y todos apoyaran y participaran de la misma.

El propósito de la intervención, se puede apreciar claramente en la figura 25, mostrada con antelación, las acciones de cambio impactaron de muy diversa forma: aumentar el número de PACEs alcanzados por los estudiantes, atender las observaciones de la supervisión, y generar las condiciones para conservar el estatus de Escuela Modelo.

### **Respecto al diagnóstico.**

Dentro de la investigación-acción es muy importante no actuar sobre percepciones o suposiciones, sino sobre un diagnóstico. El equipo de trabajo comenzó a preguntarse cómo podría obtener datos de la forma más acertada y diseñó los instrumentos para llevar a cabo el diagnóstico.

Uno de los primeros hallazgos identificado durante las entrevistas, fue que las monitoras no tenían conocimiento del resultado de la supervisión donde se señalaba el incumplimiento de los 72 PACEs en el grupo de *pre-learning*. La entrevista a los directivos de la escuela señaló que se tenían altas expectativas sobre las monitoras y supervisora de este grupo. Sin embargo, se podían tener muchas expectativas, pero si no había comunicación, no se mejoraría la situación.

El grupo de enfoque arrojó la siguiente información: los alumnos tenían conocimiento sobre que debían completar los 72 PACEs, sin embargo, para sorpresa del equipo de trabajo, el grupo de enfoque comentó que no terminaban los 72 PACEs porque no querían, de alguna manera otra respuesta, sin embargo, fueron honestos.

Otra información importante en especial para la supervisora, fue que los alumnos comentaron, que era muy seria, que necesitaba sonreír más y que fuera más amorosa, a pesar de que sabían que lo supervisora los amaba, pero que querían que no fuera tan seria y si más cariñosa, lo cual también fue corroborado en la entrevista a los directivos de la escuela.

El diagnóstico mostró información muy importante que dio lugar a las hipótesis de acción y las teorías prácticas.

La elaboración del diagnóstico, no solo constituyó el fundamento de las intervenciones que se realizarían, fue un proceso de aprendizaje para la investigadora. La identificación de cadenas textuales y l organización de las mismas, de tal forma que se pudiera obtener información que orientara la toma de decisiones, no fue un proceso fácil, pero el orden permitió que fuera asequible.

### **La importancia del diseño y la evaluación de las acciones, para la implementación.**

Las acciones de cambio surgieron de las teorías prácticas y de las hipótesis de acción

Según Gorbanev (2014) la planificación permite plantear objetivos e identificar los medios necesarios para lograrlos, con el diseño previo de las acciones se redujo la incertidumbre del futuro y el riesgo de no alcanzar los objetivos, además de que preparó al equipo de trabajo, para la toma de decisiones por eventualidades que se presenten.

Es importante mencionar que la evaluación del primer ciclo de intervención dio lugar al segundo ciclo de intervención, de tal forma que el segundo ciclo de intervención, fue seguimiento del primero y que al mismo tiempo, en el primer ciclo de intervención, la evaluación de la primera acción de cambio dio origen a la segunda, de forma que esta se constituyó el seguimiento de la primera y así sucesivamente con la tercera. Esta sinergia, esta relación de espiral es una característica propia de la investigación-acción, como se muestra en la figura 26.

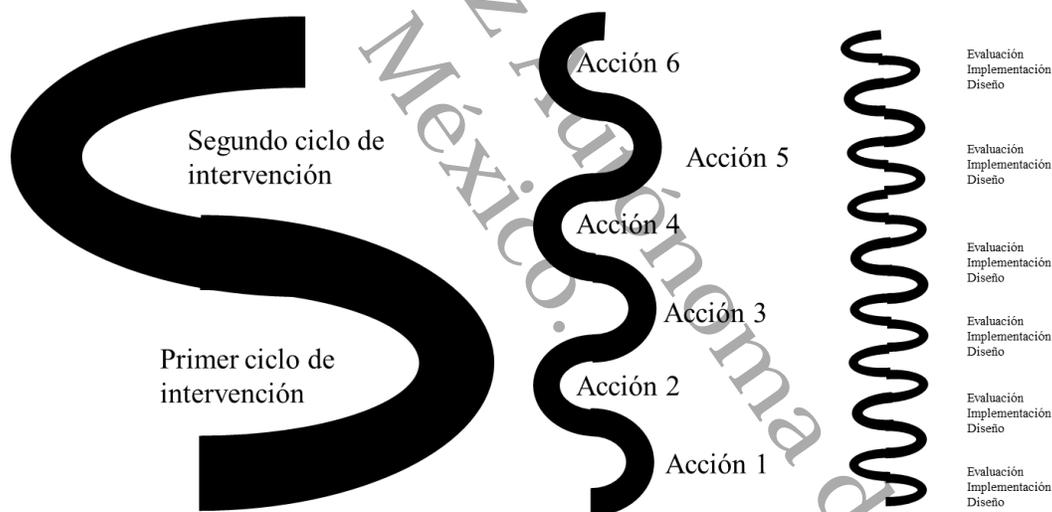


Figura 26. Espiral Investigación-acción con dos ciclos de intervención y tres acciones en cada ciclo.

En cada una de las reuniones se mantuvo un ambiente de respeto, agradecimiento, honra. El equipo de trabajo comprendió que todos formaban parte de un equipo que ayuda a los alumnos a lograr las metas trazadas.

Aunque las reuniones con los padres de familia continuaron, ya no se registraron en este informe, porque se debía continuar con el segundo ciclo de intervención.

El segundo ciclo de intervención se enfocó completamente en el cumplimiento del manual, donde la parte principal fue estudiarlo y buscar la forma de cumplirlo.

### **Equipo de trabajo.**

El equipo de trabajo que integró la investigación fueron personas claves para la investigación y para las acciones de cambio.

Aunque la directora no se encontraba presente en todas las reuniones del equipo de trabajo, siempre apoyó, estuvo presente a la distancia, basado en la confianza que le tenía a la supervisora y monitora. De igual manera, la subdirectora tiene cualidades que permitieron la comunicación y apertura con los padres de familia, ya que siempre apoyó a la supervisora y monitora de la siguiente forma: cuando se hacía referencia a la supervisora y monitora siempre mostró respeto y total apoyo, expresándose bien de las mismas. En las acciones de cambio estuvo al pendiente de las reuniones con los padres de familia, buscando que se les proporcionaran la atención.

La monitora fue indispensable, su actitud fue de apoyo y total apertura a todo lo que produjera cambios en el avance de los alumnos, de sus propios recursos económicos organizó las reuniones, y estas se llevaron a efecto en un ambiente confortable con fruta, jugo, café y galletas. La mancuerna que la monitora y la supervisora se logró en gran medida al trabajo en equipo que tuvieron. La investigadora en todo momento recibió el apoyo y hubo una relación de respeto entre ambas, cada una tuvo el privilegio de servir a la otra, por lo tanto, no compitieron entre si y todo cambio lo platicaron y entre las dos llevaron a cabo las acciones de cambio. La

investigadora está completa y totalmente agradecida por el apoyo recibido de parte de la monitora.

### **Aprendizajes como investigador y como líder de la investigación.**

La supervisora quien también fue la investigadora obtuvo mucho aprendizaje de todo este proyecto de intervención:

- Hubo un equipo que siempre apoyó este proyecto, fueron los padres de familia, la monitora y la supervisora. Como dice Hernández (s.f.) “Todos los miembros de la comunidad escolar son agentes de cambio y todos han de jugar el liderazgo en esa transformación” (p. 2)
- El lenguaje fue indispensable para comunicarse con los padres y los alumnos. La investigadora aprendió a cambiar su lenguaje cuando hacía referencia a los padres, siempre hubo expresiones como las siguientes: *estamos para servirles con mucho gusto, esto no se puede sin ustedes, juntos somos un equipo, ha habido mucho avance en los alumnos, vamos por más.*
- Fue importante mantener constante comunicación con los padres de familia, cada vez que se necesitaba escribir un mensaje, la investigadora le solicitaba a la monitora apoyo para estar conectadas. Como dice el Blog del diseño de la Instrucción (2015, párr. 17) “la comunicación es el mejor vehículo para alcanzar los objetivos educativos”. La comunicación y el lenguaje respetuoso que se mantuvo con los padres de familia coadyuvó al logro de los objetivos que se trazaron desde el inicio.
- Enfrentar temores e inseguridades porque la investigadora, nunca había realizado un proyecto de este tipo, el hecho de no rendirse ante ninguna situación.

- Pedir ayuda y apoyo para lo que no sabía hacer, buscar quien pudiera ayudar para lograr las acciones trazadas, especialmente en la presentación a los padres de familia.
- Dar afecto y sonreír a los alumnos, la investigadora tuvo que aprender a escucharlos, cuando se realizó el grupo de enfoque y los alumnos se expresaron como se sentían en relación a ella, tuvo que buscar la forma de hacer los cambios que sugirieron.

### **Resultados esperados a partir de la investigación: efectividad de las acciones.**

El equipo de trabajo en especial la monitora y supervisora, al ser las dos personas más involucradas con el proyecto de intervención, con los alumnos y con el grupo de pre-learning esperaban poder ver resultados tangibles. Se buscó en todo momento que las acciones de cambio produjeran que los alumnos logran cumplir los 72 PACEs con lo que la escuela conservaría el nivel Escuela Modelo. Con los dos ciclos de intervención y las seis acciones de cambio se lograron algunos resultados, la cantidad de PACEs completados por parte de los alumnos si fue en aumento.

La investigación tuvo como finalidad que los estudiantes completaran los 72 PACEs en el ciclo escolar para poder mantener el nivel de Escuela modelo, hasta la redacción de este informe no había concluido el ciclo escolar, pero se lograron identificar efectos positivos. Aunque el periodo de desarrollo de este proyecto de investigación concluyó, se continuarán implementando acciones, hasta alcanzar la meta que no quedaran registradas en este documento, pero se acordó con la Dirección continuar en este proceso de mejora continua, con base en esto puede afirmarse que las intervenciones sí generaron cambios en la comunidad escolar, es una escuela que se desarrolló y transformó.

Al contabilizar los resultados es probable que algunos alumnos logren el resultado esperado de completar los 72 PACEs al terminar el ciclo escolar. Se contó con la información.

suficiente para realizar un comparativo del ciclo escolar previo a los dos ciclos de intervención de este proyecto. La tabla comparativa se diseñó con base en los alumnos que estuvieron presentes en el ciclo anterior y en el actual, es por esto que se les menciona como: A1, A2, A3, A4 y A5. Es decir, debido a la movilidad que tuvieron los grupos, para construir la tabla se consideraron solo a los alumnos que estaban en el ciclo 2017-2018 y permanecieron en el grupo en el ciclo 2018-2019 y que por lo tanto fueron beneficiarios de las acciones. A continuación, se muestra en la tabla 31 la comparación del ciclo escolar 2017-2018 con el ciclo escolar 2018-2019. Lo cual representa el antes y el después de la intervención:

Tabla 31.

*Comparativo de PACEs ciclo 2017-2018 y 2018-2019*

| Alumno | PACEs terminados<br>Ciclo 2017-2018 | PACEs terminados<br>Ciclo 2018-2019 |
|--------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| A1     | 46                                  | 50                                  |
| A2     | 48                                  | 45                                  |
| A3     | 30                                  | 47                                  |
| A4     | 45                                  | 60                                  |
| A5     | 32                                  | 38                                  |

Cuando en una investigación, intervienen sujetos, los resultados siempre son inesperados, no se tuvo comparación, pero hubo dos alumnos que no pudieron considerarse en este comparativo, pero son sujetos que participaron de la intervención, tuvieron como resultado el logro de 85 PACEs y 87 PACEs, respectivamente; es por ello que los resultados son, imprevistos, impensados, cada sujeto, con su propia subjetividad y sus reacciones diferentes dependiendo de su yo interno, de su entorno, aun recibiendo la misma información o estímulo, por lo que es importante mencionar; como se muestra en la tabla 31, que un alumno retrocedió y los otros cuatro avanzaron, el porqué de esta situación, ya no corresponde a esta investigación, pero sería interesante continuar la analizando estos-casos específicos.

En la tabla 32, se sintetiza el impacto del Programa de intervención.

Tabla 32.

*Resultados esperados a partir de la investigación: efectividad de las acciones*

| Aspecto                      | Situación-Impacto   |   |
|------------------------------|---|---|
| Propósito de la intervención | Generar las condiciones para que supervisor, monitores y padres de familia, trabajen en forma colaborativa, para que los alumnos de pre-learning cumplan con su meta de acreditar 72 PACEs en un año, atendiendo la observación realizada por el A.C.E en el anterior proceso de evaluación y conservar el estatus de Escuela Modelo. | Se alcanzó.<br><br>La mayoría de los estudiantes incrementaron el cumplimiento de sus PACEs.<br><br>El Centro recibió la Supervisión y conservo el estatus de Escuela Modelo, al percatarse de las acciones de mejora que se estaban desarrollando. |
| Pregunta de investigación    | ¿Qué acciones de cambio se pueden implementar en forma colaborativa al interior de la Escuela, para que los estudiantes de pre-learning alcancen la meta estipulada en el Modelo A.C.E y la institución conserve el estatus de Escuela Modelo?  | Como muestra se implementaron seis acciones de cambio   |
| Hipótesis de acción          | El involucramiento de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de sus hijos, repercute en forma positiva en su rendimiento.   | Se conservan  |
|                              | El cumplimiento del Manual de procedimientos de A.C.E contribuye a alcanzar las metas académicas de los estudiantes y de la Escuela, en relación al cumplimiento de los PACEs.  | Se incrementó el número de PACEs alcanzados por los alumnos en relación al periodo anterior.<br>Se proyecta cumplir la meta al terminar el ciclo.   |

Tabla 32. *Resultados esperados a partir de la investigación: efectividad de las acciones*  
(continuación)

| Aspecto          | Situación-Impacto  |  |
|------------------|--|--|
| Problema inicial | No todos los estudiantes de pre-learning, es decir, los niveles A.C.E del cuatro a siete, que corresponden a tercero, cuarto, quinto y sexto de primaria, no cumplen en un año, con los 72 PACEs marcados por el manual del Programa, situación que se debe atender para conservar la certificación de calidad como Escuela Modelo | Se generaron las condiciones para su solución.<br><br>Se solucionó en el caso estudiado. |

### **Posibilidad de continuar o replicar las acciones.**

El proyecto de intervención ha concluido debido a que se la maestría llegó a su fin, sin embargo, las acciones deben ser continuadas y mejoradas. Las primeras tres acciones de cambio que se llevaron a cabo en relación a la escuela para padres, puede buscarse que la misma escuela cubra esos gastos, entregando material importante y relevante para los padres, realizar otras dinámicas con los mismos e incluso desarrollar algún curso o plática que los apoye en cuanto a la relación con sus hijos, consejos prácticos que aporten ayuda.

En el segundo ciclo de intervención se realizaron tres acciones de cambio que definitivamente podrían replicarse y mejorar. Los diagramas pueden permanecer de manera permanente dentro del centro de aprendizaje para que los alumnos, monitoras y supervisoras cuenten con una herramienta visible para poder realizar el camino del PACE, esto ayudaría a los alumnos a darle seguimiento a los procesos y a las actividades que deben llevar a cabo día a día. Incluso se podrían imprimir folletos o trípticos.

El proyecto de intervención no ha concluido para la escuela, aun se puede diseñar el Manual de la escuela para padres donde se plasmen: sus objetivos, el contenido, la necesidad, la periodicidad y los resultados de esta primera experiencia. Así mismo se puede institucionalizar la

Escuela para padres en cada una de las Escuelas del Programa A.C.E. Esto demandaría más tiempo, pero es factible y posible debido a la apertura y a los resultados y aceptación que esta escuela para padres ha producido.

### **Conocimiento generado.**

La investigación permitió conocer a mayor profundidad a los padres de familia, quienes son la parte fundamental en el proceso educativo, dentro del ámbito de la gestión escolar. Los padres confiaron a sus hijos a los monitores y supervisores. Conocer sus luchas, sus victorias, en algunos casos sus debilidades, lo cual permitió tener una comunicación que ayudó a generar cambios que propiciaron algunos de los resultados esperados en el proyecto de intervención.

Profundizar en el conocimiento del manual de procedimientos, conocer el proceso, las actividades y las responsabilidades de los monitores, supervisores y alumnos. El estudiar el manual, permitió analizar *el deber ser* del proceso educativo de la Escuela, es decir, lo que el Manual dice que debe hacerse y el poder reconocer lo que no se estaba haciendo y como llevar a cabo cada instrucción fue de suma importancia. No se puede decir que se logró cumplir con todo lo que señala el Manual de procedimientos, pero sí, que después de este proyecto se está en el camino correcto. Este proyecto fue el inicio de una nueva forma de hacer las cosas y es necesario continuar. El conocimiento que se generó fue el reconocimiento de lo que aún falta por hacer.

El proyecto de intervención permitió conocer cómo hacer un diagnóstico y no solo cómo diseñarlo, sino también cómo llevarlo a cabo y qué hacer con la información generada. El diseño del diagnóstico, los datos, las herramientas para ejecutarlo, los resultados y cómo interpretarlos de tal manera que se diseñen, implementen y evalúen acciones de cambio.

Conocer el método cualitativo y el diseño de la investigación-acción, así como el método etnográfico que permite conocer a los actores de la acción y a los sujetos de la acción. El conocer el contexto del lugar donde se llevó a cabo la intervención.

### **¿Qué sigue por realizar?**

Lo que sigue por investigar es, primeramente, los resultados concretos al término del ciclo escolar para poder realizar un comparativo completo del antes del proyecto de intervención y los resultados después de la intervención.

Se debe realizar un nuevo diagnóstico para conocer la nueva situación y corroborar si las acciones implementadas producen los cambios identificados, en el mediano y largo plazo.

Continuar analizando y buscar otras acciones para cumplir con lo establecido en el Manual, requisito indispensable para permanecer como Escuela Modelo.

Buscar la forma de implementar las intervenciones en otros centros de aprendizaje en condiciones similares y realizar estudios comparativos.

En este momento comento que uno de los grupos más bajos en el cumplimiento de los PACEs fue el grupo de pre-learning, pero aún existen otros grupos que también se les hizo la misma observación y estas acciones podrían implementarse en esos grupos.

Investigar que funcionó y que no, involucrando más a los sujetos de la acción y los beneficiarios de la acción implementada. Plantear preguntas muy específicas para verificar si las acciones continúan funcionando. Investigar e implementar más actividades que ayuden a los alumnos a completar la meta de los 72 PACEs. Calendarizar las actividades y los horarios de las actividades de relajamiento para que los alumnos continúen con el trabajo de los PACEs.

Para cerrar esta reflexión es importante mencionar que durante este tiempo llegó la supervisora de A.C.E. y mencionó que era importante felicitar al grupo de pre-learning, por el

avance y el inglés, después de haber sido uno de los centros de aprendizaje más bajos en cantidad de PACEs terminados, al término de la última supervisión felicitaron a la supervisora de la escuela, quien fue la investigadora en este proyecto de intervención. Es decir, las acciones sí produjeron un cambio y permitió mantener el nivel de Escuela Modelo.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## Referencias

- Accelerated Christian Education, Inc. (2013). *Manual de Procedimientos I: Lo Esencial del Aprendizaje*. Estados Unidos de América: A.C.E.
- Acevedo Ibáñez A., López M.A.F. (2004). *El proceso de la entrevista conceptos y modelos*. México: Limusa Noriega Editores.
- Acuerdo número 12/05/18. Diario oficial de la Federación de los Estados Unidos Mexicanos.
- Adame, G.J. (2003). El derecho a la educación religiosa en México. En *Diez años de vigencia de la Ley de asociaciones Religiosas y Culto público en México* (pp. 23-44). México: Secretaría de gobernación, UNAM.
- Álvarez, G. J. (2003). Reforma educativa en México: el programa escuelas de calidad. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1(1), 0.
- Baquero, H.L., y Argota V.L., y Rodríguez, V.O. y Ciudad, R.F. (2016). Método para el modelado y prueba de Diagramas de Casos de Uso mediante redes de Petri. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 10, 142
- Bernaras E., Jaureguizar, J., Soroa, M., Ibabe, I. y De las Cuevas C. (2013). Evaluación de la sintomatología depresiva en el contexto escolar y variables asociadas. *Anales de psicología*. 29 (1), 131-140. Recuperado de [http://scielo.isciii.es/pdf/ap/v29n1/psico\\_evolutiva3.pdf](http://scielo.isciii.es/pdf/ap/v29n1/psico_evolutiva3.pdf)
- Diseño de la Instrucción. La comunicación en la escuela. 22 de diciembre, 2015. [Blog]. Blog del diseño de la Instrucción. Recuperado de <https://2-learn.net/director/la-comunicacion-en-la-escuela/>
- Camats, J. (2015) *Autorretrato: La mirada interior*. (Tesis de Doctorado no publicada). Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Arte y Musicología. Recuperado

- de  
<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/322078/jcip1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Campos R. H., Espinoza T.W., Espinoza T.R.A. y Zambrano B.M. (2016). El comportamiento organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la organización. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/03/calidad.html>
- Cantón, M. I. (2010). Introducción a los Procesos de Calidad. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8 (5), 3-18.
- Centro de Estudios Educativos, Servicios Integrales de Evaluación y Medición Educativa (SIEME) y Heurística Educativa, S. (2013). Estándares para la educación básica. Experiencia de mejora continua en escuelas mexicanas del nivel básico, con base en estándares curriculares, de desempeño docente y gestión escolar. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, 43(3), 23-72. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27028898002>
- Certificación y Acreditación. (2018). Recuperado el 13 de diciembre de 2018 de <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-179263.html>
- Colmenares E., A., y Piñero M., M. (2008). La investigación acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. *Laurus*, 14 (27), 96-114.
- Conferencia Myles Munroe (septiembre 2009). Propósito del Liderazgo. Congreso de Liderazgo. Alianza de Monterrey, Monterrey, Nuevo León.

- Delgado F. M., y Solano A. (2009). Estrategias didácticas creativas en entornos virtuales para el aprendizaje. *Revista Electrónica Actualidades investigativas en Educación*, 9 (2), 1-21.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (s.f.) *Diagramas de flujo*. [Archivo PDF]. México: UNAM, Departamento de Físico Química. Recuperado de [http://depa.fquim.unam.mx/amyd/archivero/Diagramasdeflujo\\_16845.pdf](http://depa.fquim.unam.mx/amyd/archivero/Diagramasdeflujo_16845.pdf)
- Díaz-Bravo L., Torruco-García U., Martínez-Hernández M., Varela, R.M. (2013) Investigación en Educación Médica. *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. 7(26)
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2003). Diez años de vigencia de la Ley de asociaciones religiosas y culto público en México (1992-2002). [Archivo PDF]. México: UNAM. Secretaría de Gobernación. Recuperado de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/1/494/4.pdf>
- Enriquez, O. J., y Vázquez R. O., (2006). Generación de casos de prueba a partir de casos de uso en las pruebas de software. *Ingeniería Industrial*, 27(1), 8
- Evaluación para el Aprendizaje. Instrumentos de evaluación. Listas de cotejo y escalas de apreciación*. Recuperado el 22 de junio de 2019 de <http://ww2.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?GUID=52e7ab6e-aa91-4d11-ad8b-025c514a8775&ID=217556>
- Gallardo K. (s.f.) *Evaluación educativa Secretaria de Educación de Guanajuato*. [Archivo PDF]. Recuperado de <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/educ/58/Evaluacineducativa.pdf>
- García-Gómez, S. y Ordoñez-Sierra, R. (1988). La implicación educativa de familias de alumnado de formación profesional. *Revista de sociología de la educación*, 9(3). doi: 10.7203

- Gorbanev, I. (2014). *Administración general en ejercicios. Problemas, experimentos y juegos de rol*. México: CENGAGE, Learning.
- Gracia, G. S. Uso correcto de WhatsApp en el ámbito educativo. 19 de mayo de 2016. [Blog]. Recuperado de [https://www.scolartic.com/blog/-/blogs/uso-correcto-del-whatsapp-en-el-ambito-educativo;jsessionid=6F8054C8089E89C25A5CC6DCC614B53F.scolarcluster2?p\\_p\\_auth=8chSZERo](https://www.scolartic.com/blog/-/blogs/uso-correcto-del-whatsapp-en-el-ambito-educativo;jsessionid=6F8054C8089E89C25A5CC6DCC614B53F.scolarcluster2?p_p_auth=8chSZERo)
- Hamui-Sutton A., Varela R. M. (2013). Investigación en Educación Médica. *La técnica de grupos focales*, 7(26).
- Hernández, N. E.B. (s.f.) El Directivo como gestor del cambio en una institución educativa. Centro de Formación e Innovación Educativa. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://www.repo-ciie.cgfie.ipn.mx/pdf/c02ca056.pdf>
- Kitzinger, J. (1995). Education and debate Qualitative Research: Introducing focus groups. *Sociology of Health*, 311. doi: 10.1136/bmj.311.7000.299
- La Razón Online, 10 de Enero, 2019. México transformará con calidad y equidad su sistema educativo: SEP. *La Razón*. Recuperado de <https://www.razon.com.mx/mexico/mexico-transformara-con-calidad-y-equidad-su-sistema-educativo-sep/>
- Latorre, A. (2005). *La investigación-Acción: Conocer y cambiar la práctica educativa*. España: Grao.
- Manchola, N. C. (2011) *El trabajo en equipo como una opción estratégica en la empresa actual*. (Tesis de Maestría no publicada). Universidad de Murcia. Facultad de Ciencias del Trabajo. Murcia, España. Recuperada de

[https://www.um.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=6ecd0d63-ce0c-49eb-b03c-cba98aa24cf1&groupId=15559](https://www.um.es/c/document_library/get_file?uuid=6ecd0d63-ce0c-49eb-b03c-cba98aa24cf1&groupId=15559)

Ministerio del Trabajo y Previsión Institucional. (s.f.). Instrumentos de evaluación. [Archivo PDF]. Chile: SENCE. Recuperado de [http://www.sence.cl/601/articles-4777\\_recurso\\_10.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-4777_recurso_10.pdf)

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Muñoz-González, J., y Ontoria-Peña, A. (2011). El mapa mental, un organizador gráfico como estrategia didáctica para la construcción del conocimiento. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (6), 343-361.

Munroe, M. (septiembre 2009). Conferencia Propósito de liderazgo. Congreso de liderazgo. Alianza de Monterrey. Monterrey, Nuevo León.

Murillo, F. (2012). Escuelas de calidad para la transformación social. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 10 (1), 3-4.

OREALC-UNESCO Santiago (2007). El derecho a una educación de calidad para todos en América Latina y el Caribe, *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 5(3). Recuperado de <http://www.rinace.net/vol5num3/art1-pdf>

Orgilés, M., Gómez, M., Piqueras, J., y Espada, J. (2014). Relación entre el rendimiento escolar y la sintomatología depresiva en niños españoles. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 12 (2), 449

Pérez-Serrano, G. (1998). *Investigación cualitativa: Retos e Interrogantes. La Investigación-Acción. Tomo I*. Madrid: Muralla.

- Ponce, T. H. (2007) La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 12 (1), 3.
- Pulido, S., Siracusa, G., y Ardiles, A. (2011). Reflexión transdisciplinaria acerca del deber ser de la gestión escolar en Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16 (55), 432.  
Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29020561005>
- Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: RAE.  
Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Recursos para auto instrucción. Instrumentos de evaluación / listas de cotejo. (s.f.). Recuperado el 21 de junio de 2019 de  
<http://ww2.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?GUID=52e7ab6e-aa91-4d11-ad8b-025c514a8775&ID=217556>
- Ricoy, L.C.M. y Feliz, M.T. (2002). Estrategias de intervención para la escuela de padres y madres. *En Orientación y educación familiar* (171-197). Madrid: UNED. Recuperado de <http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/view/390/340>
- Rodríguez, C. L., y Pérez, G. Y. (2012). Propuestas informativas que integran el Manual de Información Institucional. *Ciencias de la Información*, 43 (3), p. 33 -42  
Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1814/181424691004.pdf>
- Rojas, C. I. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de Educar*, 12 (24), 277-297.
- Saldaña, J. (2003). *Diez años de vigencia de la Ley de Asociaciones Religiosas y Culto Público en México (1992-2002)*. México: UNAM. Recuperado de

<https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/494-diez-anos-de-vigencia-de-la-ley-de-asociaciones-religiosas-y-culto-publico-en-mexico-1992-2002>

San Martí, N. (2007). *Evaluar para aprender*. [Archivo PDF]. Barcelona: Editorial GRAO.

Sánchez Torres, R. (2014.) *Gestión de los Centros Educativos de Educación Primaria, Tipo Dirección Uno, Circuito 06 Katira, Dirección Regional de Educación Zona Norte. Revista Gestión de la Educación*. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/15146/14461>

Sandoval, C. M., Magaña, M. D. y Surdez P. E. (2013). *Clima organizacional en profesores de una institución de educación superior. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación, 13 (3), 1-24*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44729878017>

Secretaría de Educación Pública, (2001). *¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica. Reporte Final*. México: Subsecretaría de Planeación y Coordinación-Dirección General de Evaluación, SEP.

Secretaría de Educación Pública. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: SEP.

SENCE Ministerio de Trabajo y Previsión Social Gobierno de Chile. *Instrumentos de Evaluación*. Recuperado de [http://www.sence.cl/601/articles-4777\\_recurso\\_10.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-4777_recurso_10.pdf)

Sobrado, F. L. (2005). *El diagnóstico educativo en contextos sociales y profesionales. Revista de Investigación Educativa, 23 (1), 3*

Sociedad latinoamericana para la calidad. (2000). *Lluvia de ideas: Brainstorming*. EE.UU.: SLC. Recuperado de:

[http://homepage.cem.itesm.mx/alesando/index\\_archivos/MetodoDisMejoraDeProcesos/LluviaDeIdeas.pdf](http://homepage.cem.itesm.mx/alesando/index_archivos/MetodoDisMejoraDeProcesos/LluviaDeIdeas.pdf)

Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Torres, H. Y., Lastenia, S. L. y Prieto, D. (2016). Desempeño gerencial y calidad educativa en las escuelas básicas. *Negotium*, 12 (34), 58-80. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78246591003>

Valbuena, M., Morillo, R., y Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 12 (3), 60. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73712303>

YouTube 23 de marzo de 2017. [archivo de video] ACE PACEs – Timothy Unger How to use them with teens. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=gXE\\_YoOwQXo&list=PLg9WE-AvyEj5LwVig0ZWIKEvTkp1rukKz](https://www.youtube.com/watch?v=gXE_YoOwQXo&list=PLg9WE-AvyEj5LwVig0ZWIKEvTkp1rukKz)

YouTube. 10 de diciembre de 2013. [archivo de video]. Presentación ACE Accelerated Christian Education - School of Tomorrow. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NC6I2bL5J38>

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

**Apéndices**

### Apéndice A. PACEs y Tarjeta de metas

a) PACEs



b) Tarjeta de Metas (Goal Card)

### Goal Card Mistakes

**ACE** NAME: Pudge Meekway      DATE: 3-5

For demonstrating reliability, check your schedule each morning and mark off pages as completed. As you complete each subject, set new goals for the next day.

**Goal Card**      GOALS: A      C      E      BOOK REPORT: Oral      Written      BIBLE MEMORY:

|    | Math | English           | Word Building | Lit. & Crea. Wr. | Science | Social Studies | Bible | Total Pages |
|----|------|-------------------|---------------|------------------|---------|----------------|-------|-------------|
| M  | 1-3  | 1-3               | 1-3           | 1-2              | 1-3     | 1-4            | 1-3   | 21          |
| T  | 4    | 4-6               | 4-6           | 3-4              | 4-6     | 5-6            | 4-6   | 17          |
| W  | 4-6  | Study for Checkup | 7             | 5-6              | 7-21    | 1-4            | 7-8   | 28          |
| Th |      |                   |               |                  |         |                |       |             |
| F  |      |                   |               |                  |         |                |       |             |

Repeating Goals

Improper Goals

Insufficient Goals

Improper Balance

Moving Goals Down Without Supervisor's Permission

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

## Apéndice B. Instrumentos de recolección de datos

### Instrumento 1. Guía de entrevista a Directora y Subdirectora

1. ¿Cuáles fueron las observaciones de la última supervisión?
2. ¿Por qué es importante atender las sugerencias de la supervisión?
3. ¿Qué son los PACEs y por qué son importantes?
4. Considera que ¿son efectivos? ¿cumplen con su propósito? ¿están bien diseñados?
5. ¿Cuáles es el grupo más bajo en promedio grupal que no cumple con el requisito de terminar 72 PACEs en el año?
6. ¿Cuál es su percepción de la forma como se está desarrollando actualmente el proceso para el cumplimiento de los PACEs?
7. ¿Con respecto a la participación del monitor y del supervisor?
8. ¿Con respecto al desempeño del alumno?
9. ¿Con respecto a la participación de la administración educativa?
10. ¿Con respecto a la participación de los padres?
11. ¿Qué conservarías del trabajo que se realiza actualmente para cumplir la meta de terminar los 72 PACEs?
12. Con respecto a los PACEs. ¿Qué sugerencia hicieron en la supervisión de evaluación?
13. ¿Qué cambios se pueden implementar para lograr cumplir con el requisito de cumplir los 72 PACEs?
14. ¿Qué cambios realizarías en el proceso, en el ambiente de aprendizaje, materiales en la metodología de enseñanza y aprendizaje que incentive el cumplimiento de la meta?
15. ¿Qué puede hacer para apoyar a realizar esos cambios?
16. ¿Cuándo sería el momento oportuno para realizar esos cambios?

## Apéndice B (continuación)

## Instrumento 2. Guía de entrevista a Monitores

1. ¿Conoces las observaciones de la supervisión de evaluación?
2. Sabes ¿Por qué es importante dar respuesta/atender las sugerencias de la supervisión?
3. ¿Qué son los PACEs y por qué son importantes?
4. Considera que ¿son efectivos? ¿cumplen con su propósito? ¿están bien diseñados?
5. ¿Sabes que los alumnos deben terminar 72 PACEs cada ciclo escolar para mantener la certificación de calidad?
6. ¿Cuál es el grupo más bajo en promedio grupal que no cumple con el requisito de terminar 72 PACEs en el año?
7. ¿En promedio cuantos PACEs han terminado los estudiantes en lo que va de este ciclo escolar?
8. ¿Por qué consideras que no se ha logrado cumplir con el requisito de terminar los 54 PACEs hasta este cuarto?
9. ¿Cuál es su percepción de la forma como se está desarrollando actualmente el proceso para el cumplimiento de los PACEs?
10. ¿Con respecto a la participación del monitor y del supervisor?
11. ¿Con respecto al desempeño del alumno?
12. ¿Con respecto a la participación de la administración educativa?
13. ¿Con respecto a la participación de los padres?
14. ¿Qué conservaría del trabajo que se realiza actualmente para cumplir la meta de terminar los 72 PACEs?
15. Con respecto a los PACEs. ¿Qué sugerencia hicieron en la supervisión de evaluación?
16. ¿Qué cambios harías para apoyar a cada estudiante a cumplir con el requisito de los 72 PACEs?
17. ¿Qué acciones, que estrategias implementarías para que los niños logren la meta de cumplir los 72 PACEs?
18. ¿Cuándo harías ese o esos cambios que propones?

## Apéndice B (continuación)

## Instrumento 3. Guía de grupo de enfoque

1. ¿Sabes que son los PACEs?
2. ¿Para qué te sirven?
3. ¿Sabes que necesitas terminar 72 PACEs al finalizar cada ciclo escolar para obtener Honor Roll cada cuarto?
4. ¿Qué haces para cumplir con un PACE?
5. ¿Cuántos PACEs llevas hasta ahorita?
6. ¿Por qué no has terminado los 54 PACEs que deberías haber terminado hasta este cuarto?
7. ¿Te gustaría terminar los 72 PACEs en el año? Si tu respuesta es sí, ¿Por qué? Si tu respuesta es no, ¿Por qué?
8. ¿Qué dificultades/obstáculos/ problemas/ encuentras para no terminar los PACEs? ¿Te confunden las instrucciones? ¿te da flojera? ¿necesitas ayuda?
9. ¿Qué cambios necesitas hacer tú para terminar los 72 PACEs?
10. ¿Qué propones que hagan tu monitora, la supervisora, tus papas, para apoyarte?
11. ¿Sería difícil hacer ese cambio?
12. ¿Cuándo te gustaría hacer esos cambios para lograr terminar los 72 PACEs en el año y así tener Honor Roll cada cuarto?

## Apéndice C. Presentación en Power Point en la Escuela para padres

### a) Presentación primera escuela para padres

# ESCUELA PARA PADRES

## PRE-LEARNING

### PROGRESS CHART (Tarjeta de progreso)

Lo que se debe hacer cada cuarto:

- Decir Bible Memory
- Presentar Oral Report
- Leer un libro y presentar su Book Report
- Terminar un mínimo de 18 PACES

### BIBLE MEMORY

| CUARTO      | MES              | CITA BIBLICA        | PERIODO DE ENTREGA |
|-------------|------------------|---------------------|--------------------|
| 1 er Cuarto | September        | Psalms 1 and 2      | 24-28 Sept.        |
|             | October          | Psalms 23 and 24    | 25-31 Oct.         |
|             | November         | Proverbs 1          | 26-30 Nov.         |
| 2do Cuarto  | December/January | James 1:1-20        | 21-25 Jan.         |
|             | February         | Ephesians 2:1-18    | 28-28 Feb.         |
| 3 er Cuarto | March            | Exodus 20:1-17      | 25-29 March        |
|             | April            | Galatians 5:22-6:10 | 22-26 April        |
| 4 to Cuarto | May              | 1 Corinthians 13    | 27-31 May          |

### PUNTOS A EVALUAR EN ORAL Y BOOK REPORT

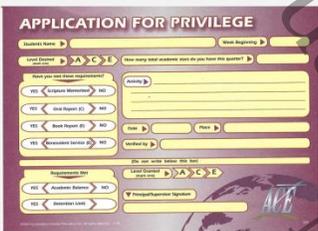
| CONTENIDO                      | PRESENTACIÓN           |
|--------------------------------|------------------------|
| Introducción                   | Compostura y seguridad |
| Conocimiento del tema          | Postura                |
| Organización de la información | Contacto visual        |
| Vocabulario y gramática        | Expresiones faciales   |
| Originalidad                   | Volumen                |
| Conclusión                     | Dicción y articulación |
| Duración de la presentación    | Gestos y movimientos   |
|                                | Entusiasmo             |

### PRIVILEGIO A

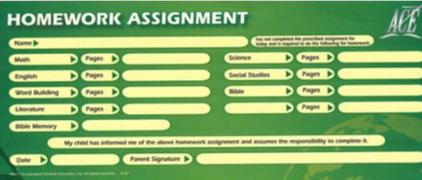
| RESPONSABILIDADES   | PRIVILEGIOS  |
|---|--|
| Terminar 2 PACES semanal<br>Bible Memory<br>No tener detención la semana anterior | 5 Minutos extra en el 2do receso<br>Al terminar metas puede realizar alguna actividad.<br><br>Salón de Privilegio por 30 minutos el día correspondiente, al terminar sus metas |

| PRIVILEGIO C   |  | PRIVILEGIO E  |  |
|--|--|---|--|
| RESPONSABILIDADES  | PRIVILEGIOS  | RESPONSABILIDADES   | PRIVILEGIOS  |
| Terminar 2 1/2 PACES semanal<br>Bible Memory<br>No tener detención la semana anterior<br>Oral Report | 10 Minutos extra en el 2do receso<br>Al terminar metas puede realizar alguna actividad.<br>Salón de Privilegio por 1 hora el día correspondiente, al terminar sus metas<br>Comprobarse sin bandera mexicana<br>Venir el viernes con ropa civil | Terminar 3 PACES semanal<br>Bible Memory<br>No tener detención la semana anterior<br>Oral Report<br>Book Report<br>Realizar trabajo social (traer un reporte firmado por la persona que lo supervisó) | 15 Minutos extra en el 2do receso<br>Al terminar metas puede realizar alguna actividad.<br>Salón de Privilegio por 1 1/2 hora el día correspondiente, al terminar sus metas<br>Comprobarse sin bandera mexicana<br>Venir el viernes con ropa civil<br>Ir al baño y tomar agua sin bandera mexicana |

### APPLICATION FOR PRIVILEGE (HOJA DE APLICACIÓN PARA PRIVILEGIO)



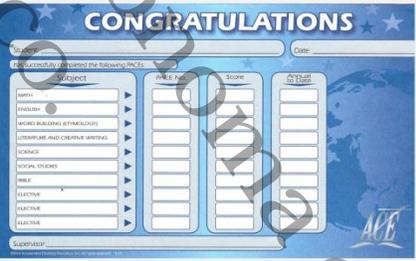
### (Hoja de tarea)



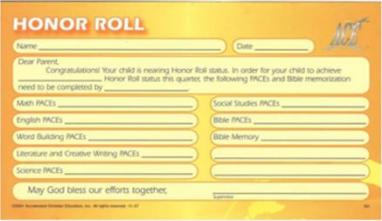
## META

# NO LLEVAR TAREA A CASA

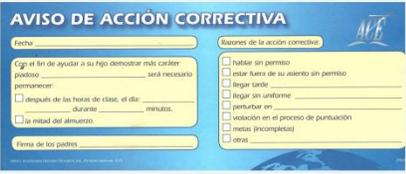
### CONGRATULATIONS (Hoja de felicitaciones)



### HONOR ROLL



### AVISO DE ACCIÓN CORRECTIVA



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## CARRERA DE PACES



## SALIDA DE PRIVILEGIO

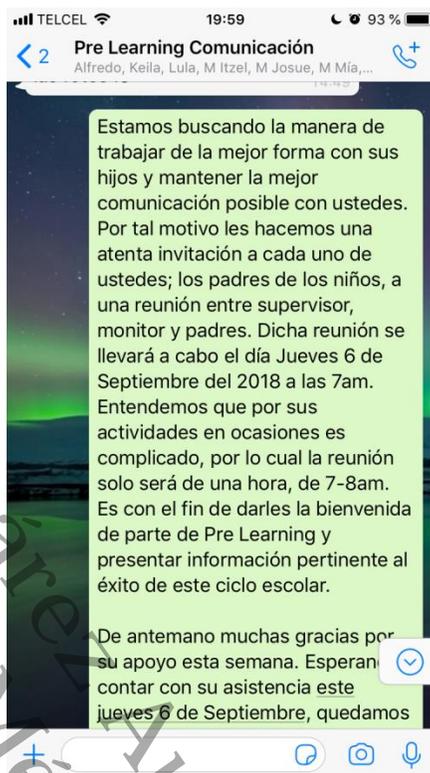
- Una salida al finalizar cada cuarto.
- Entregar Bible Memory mensual.
- Dar un Oral Report por cuarto.
- Leer un libro y dar su Book Report cada cuarto.
- Tener un mínimo de 18 PACES por cuarto.
- No tener detenciones una semana previa a la salida.

## REPORTE DE ACCIDENTE

| Accident Report                 |                      |
|---------------------------------|----------------------|
| Student Name                    | Date                 |
| Name of team                    |                      |
| Type of team                    |                      |
| Place                           |                      |
| Name and address of all members |                      |
| Date the report received        |                      |
| How did report come             |                      |
| Was accident class based        | Who present on site? |
| Additional comments             |                      |
| Self number on site             |                      |
| Person who received report      |                      |
| Printed signature               |                      |

## RECOMENDACIONES

- Dormir un mínimo de 8 horas.
- Traer algo extra para comer en el segundo receso (fruta, yogurt, barra de cereal, etc.).
- Si está enfermo y debe tomar medicamentos, avisarnos para estar pendientes.
- Motivarlos siempre en casa.
- Pasar tiempo de calidad con ellos (sin celular).

**Apéndice D. Comunicación para la primera reunión con los padres por WhatsApp**

**Apéndice E. Fotografía de la primera reunión de la Escuela para padres**





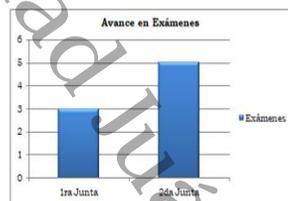
Apéndice G. Fotografías de la segunda reunión de la Escuela para padres



## Apéndice H. Material entregado a los padres

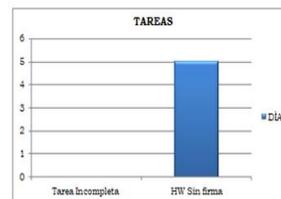
### 2DA JUNTA DE PADRES PRE-LEARNING 01 DE OCTUBRE DE 2018 ALUMNA: YAMILÉ CABRERA SALOMÓN

La siguiente gráfica está basada en el número de exámenes que ha presentado durante las primeras cinco semanas del cuarto. La primera columna muestra los exámenes que presentó antes de la primera junta, que es del 27 de Agosto al 6 de Septiembre (9 días) y la segunda columna muestra los exámenes que presentó después de la junta a la fecha, que es del 7 de Septiembre al 28 de Septiembre (16 días).



En promedio debe estar haciendo mínimo 2 exámenes por semana. En la primera columna tiene 3 exámenes y en la segunda tiene 5; esto quiere decir que ha terminado 3 exámenes y que en promedio está haciendo 1.6 exámenes por semana.

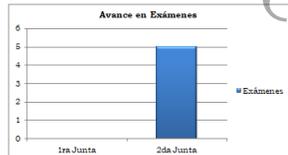
La siguiente gráfica muestra los días que ha no ha traído su tarea completa y los días que no le han firmado la Hoja de Tareas.



Yamilé siempre ha traído su tarea completa y de los 12 días que ha llevado Hoja de Tareas 5 días no la ha traído firmada.

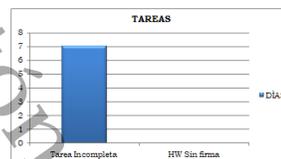
### 2DA JUNTA DE PADRES PRE-LEARNING 01 DE OCTUBRE DE 2018 ALUMNA: KATIA NOEMI IZQUIERDO ORTEGA

La siguiente gráfica está basada en el número de exámenes que ha presentado durante las primeras cinco semanas del cuarto. La primera columna muestra los exámenes que presentó antes de la primera junta, que es del 27 de Agosto al 6 de Septiembre (9 días) y la segunda columna muestra los exámenes que presentó después de la junta a la fecha, que es del 7 de Septiembre al 28 de Septiembre (16 días).



En promedio debe estar haciendo mínimo 2 exámenes por semana. En la primera columna no tiene ningún examen y en la segunda tiene 5; esto quiere decir que ha terminado 5 exámenes y que en promedio está haciendo 1 examen por semana.

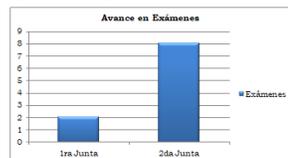
La siguiente gráfica muestra los días que ha no ha traído su tarea completa y los días que no le han firmado la Hoja de Tareas.



Katia siempre ha traído su Hoja de Tareas firmada, de los 13 días que ha llevado Tareas 7 días no la ha traído completa.

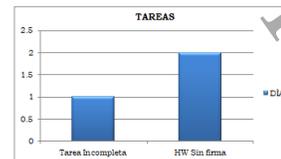
### 2DA JUNTA DE PADRES PRE-LEARNING 01 DE OCTUBRE DE 2018 ALUMNO: NORLAN KAL-EL AGUILAR QUIROZ

La siguiente gráfica está basada en el número de exámenes que ha presentado durante las primeras cinco semanas del cuarto. La primera columna muestra los exámenes que presentó antes de la primera junta, que es del 27 de Agosto al 6 de Septiembre (9 días) y la segunda columna muestra los exámenes que presentó después de la junta a la fecha, que es del 7 de Septiembre al 28 de Septiembre (16 días).



En promedio debe estar haciendo mínimo 2 exámenes por semana. En la primera columna tiene 2 exámenes y en la segunda tiene 8; esto quiere decir que ha terminado 10 exámenes y que en promedio está haciendo 2 exámenes por semana.

La siguiente gráfica muestra los días que ha no ha traído su tarea completa y los días que no le han firmado la Hoja de Tareas.



De los 4 días que Norlan ha llevado tarea solo un día no la trajo completa y de los 10 días que ha llevado Hoja de Tareas 2 días no la ha traído firmada.

## PRE-LEARNING

01 DE OCTUBRE DE 2018

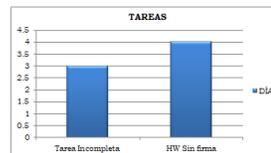
ALUMNA: MÍA GUADALUPE GUZMÁN VIDAL

La siguiente gráfica está basada en el número de exámenes que ha presentado durante las primeras cinco semanas del cuarto. La primera columna muestra los exámenes que presentó antes de la primera junta, que es del 27 de Agosto al 6 de Septiembre (9 días) y la segunda columna muestra los exámenes que presentó después de la junta a la fecha, que es del 7 de Septiembre al 28 de Septiembre (16 días).



En promedio debe estar haciendo mínimo 2 exámenes por semana. En la primera columna tiene 1 examen y en la segunda tiene 9, esto quiere decir que ha terminado 9 exámenes y que en promedio está haciendo 1.8 exámenes por semana.

La siguiente gráfica muestra los días que ha no ha traído su tarea completa y los días que no le han firmado la Hoja de Tareas.



De los 10 días que Mía ha llevado tarea solo 3 días no la trajo completa y de los 14 días que ha llevado Hoja de Tareas 4 días no la ha traído firmada.

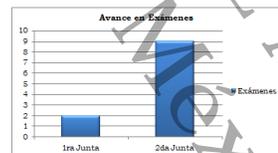
## 2DA JUNTA DE PADRES

## PRE-LEARNING

01 DE OCTUBRE DE 2018

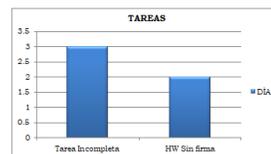
ALUMNA: DANNA PAMELA VILLAR FERREIRA

La siguiente gráfica está basada en el número de exámenes que ha presentado durante las primeras cinco semanas del cuarto. La primera columna muestra los exámenes que presentó antes de la primera junta, que es del 27 de Agosto al 6 de Septiembre (9 días) y la segunda columna muestra los exámenes que presentó después de la junta a la fecha, que es del 7 de Septiembre al 28 de Septiembre (16 días).



En promedio debe estar haciendo mínimo 2 exámenes por semana. En la primera columna tiene 2 exámenes y en la segunda tiene 9, esto quiere decir que ha terminado 11 exámenes y que en promedio está haciendo 2.2 exámenes por semana.

La siguiente gráfica muestra los días que ha no ha traído su tarea completa y los días que no le han firmado la Hoja de Tareas.



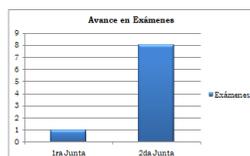
De los 7 días que Danna ha llevado tarea solo 3 días no la trajo completa y de los 9 días que ha llevado Hoja de Tareas 2 días no la ha traído firmada.

## PRE-LEARNING

01 DE OCTUBRE DE 2018

ALUMNA: MÍA GUADALUPE GUZMÁN VIDAL

La siguiente gráfica está basada en el número de exámenes que ha presentado durante las primeras cinco semanas del cuarto. La primera columna muestra los exámenes que presentó antes de la primera junta, que es del 27 de Agosto al 6 de Septiembre (9 días) y la segunda columna muestra los exámenes que presentó después de la junta a la fecha, que es del 7 de Septiembre al 28 de Septiembre (16 días).



En promedio debe estar haciendo mínimo 2 exámenes por semana. En la primera columna tiene 1 examen y en la segunda tiene 8, esto quiere decir que ha terminado 9 exámenes y que en promedio está haciendo 1.9 exámenes por semana.

La siguiente gráfica muestra los días que ha no ha traído su tarea completa y los días que no le han firmado la Hoja de Tareas.



De los 10 días que Mía ha llevado tarea solo 3 días no la trajo completa y de los 14 días que ha llevado Hoja de Tareas 4 días no la ha traído firmada.

**2DA JUNTA DE PADRES  
PRE-LEARNING  
01 DE OCTUBRE DE 2018**

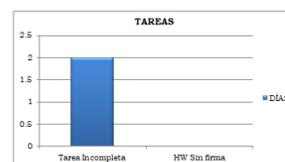
**ALUMNA: ITZEL GUADALUPE JIMENEZ SANABIA**

La siguiente gráfica está basada en el número de exámenes que ha presentado durante las primeras cinco semanas del cuarto. La primera columna muestra los exámenes que presentó antes de la primera junta, que es del 27 de Agosto al 6 de Septiembre (9 días) y la segunda columna muestra los exámenes que presentó después de la junta a la fecha, que es del 7 de Septiembre al 28 de Septiembre (16 días).



En promedio debe estar haciendo mínimo 2 exámenes por semana. En la primera columna no tiene exámenes y en la segunda tiene 6, esto quiere decir que ha terminado 6 exámenes y que en promedio está haciendo 1.7 exámenes por semana.

La siguiente gráfica muestra los días que ha no ha traído su tarea completa y los días que no le han firmado la Hoja de Tareas.



De los 13 días que Itzel ha llevado tarea solo 3 días no la trajo completa y siempre ha traído firmada su Hoja de tareas.

**2DA JUNTA DE PADRES  
PRE-LEARNING  
01 DE OCTUBRE DE 2018**

**ALUMNO: JOSUE CONTRERAS SANCHEZ**

La siguiente gráfica está basada en el número de exámenes que ha presentado durante las primeras cinco semanas del cuarto. La primera columna muestra los exámenes que presentó antes de la primera junta, que es del 27 de Agosto al 6 de Septiembre (9 días) y la segunda columna muestra los exámenes que presentó después de la junta a la fecha, que es del 7 de Septiembre al 28 de Septiembre (16 días).

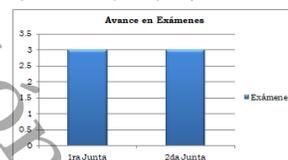


En promedio debe estar haciendo mínimo 2 exámenes por semana. En la primera columna tiene 5 exámenes y en la segunda tiene 6, esto quiere decir que ha terminado 11 exámenes y que en promedio está haciendo 2.2 exámenes por semana.

**2DA JUNTA DE PADRES  
PRE-LEARNING  
01 DE OCTUBRE DE 2018**

**ALUMNO: MISAEL PÉREZ QUEVEDO**

La siguiente gráfica está basada en el número de exámenes que ha presentado durante las primeras cinco semanas del cuarto. La primera columna muestra los exámenes que presentó antes de la primera junta, que es del 27 de Agosto al 6 de Septiembre (9 días) y la segunda columna muestra los exámenes que presentó después de la junta a la fecha, que es del 7 de Septiembre al 28 de Septiembre (16 días).



En promedio debe estar haciendo mínimo 2 exámenes por semana. En la primera columna tiene 3 exámenes y en la segunda tiene 3, esto quiere decir que ha terminado 6 exámenes y que en promedio está haciendo 1.2 exámenes por semana.

La siguiente gráfica muestra los días que ha no ha traído su tarea completa y los días que no le han firmado la Hoja de Tareas.



De los 12 días que Misael ha llevado tarea 10 días no la trajo completa y de los 13 días que ha llevado Hoja de Tarea 7 días no la ha traído firmada.

**2DA JUNTA DE PADRES  
PRE-LEARNING  
01 DE OCTUBRE DE 2018**

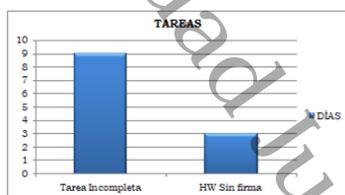
**ALUMNO: PATRICIO MUNGUA LOMBARDO**

La siguiente gráfica está basada en el número de exámenes que ha presentado durante las primeras cinco semanas del cuarto. La primera columna muestra los exámenes que presentó antes de la primera junta, que es del 27 de Agosto al 6 de Septiembre (9 días) y la segunda columna muestra los exámenes que presentó después de la junta a la fecha, que es del 7 de Septiembre al 28 de Septiembre (16 días).



En promedio debe estar haciendo mínimo 2 exámenes por semana. En la primera columna no tiene exámenes y en la segunda tiene 5, esto quiere decir que ha terminado 5 exámenes y que en promedio está haciendo 1 examen por semana.

La siguiente gráfica muestra los días que ha no ha traído su tarea completa y los días que no le han firmado la Hoja de Tareas.

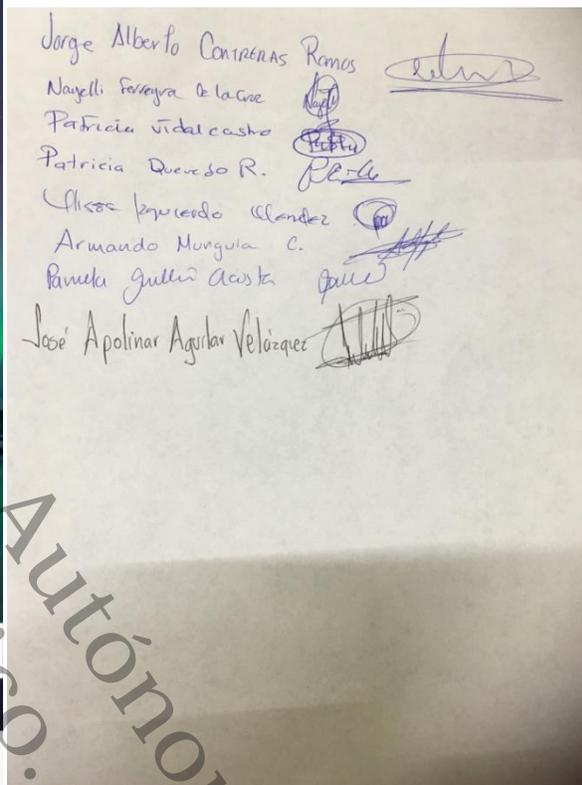
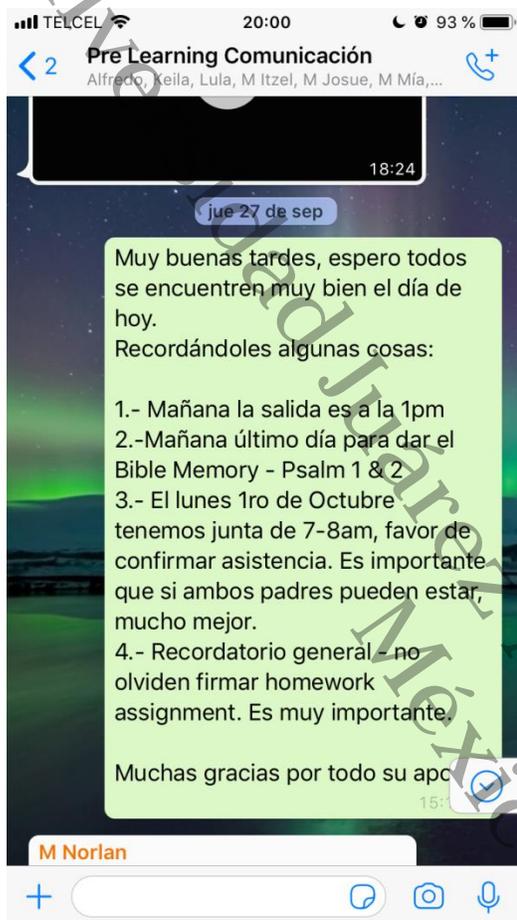


De los 12 días que Patricio ha llevado tarea 10 días no la entregó completa y de los 14 días que ha llevado Hoja de Tareas 3 días no la ha traído firmada.

| FECHAS DE BIBLE MEMORY |                  |                     |                    |
|------------------------|------------------|---------------------|--------------------|
| CUARTO                 | MES              | CITA BIBLICA        | PERIODO DE ENTREGA |
| 1 er Cuarto            | September        | Psalms 1 and 2      | 24-28 Sept.        |
|                        | October          | Psalms 23 and 24    | 25-31 Oct.         |
| 2 do Cuarto            | November         | Proverbs 1          | 26-30 Nov.         |
|                        | December/January | James 1:1-20        | 21-25 Jan.         |
| 3 er Cuarto            | February         | Ephesians 2:1-18    | 25-28 Feb.         |
|                        | March            | Exodus 20:1-17      | 25-29 March        |
|                        | April            | Galatians 5:22-6:10 | 22-26 April        |
| 4 to Cuarto            | May              | 1 Corinthians 13    | 27-31 May          |

| FECHAS     | ORAL REPORT             | BOOK REPORT           |
|------------|-------------------------|-----------------------|
| 1er Cuarto |                         | 16 de Octubre de 2018 |
| 2do Cuarto | 04 de Diciembre de 2018 | 15 de Enero de 2019   |
| 3er Cuarto | 26 de Febrero de 2019   | 19 de Marzo de 2019   |
| 4to Cuarto | 21 de Mayo de 2019      | 11 de Junio de 2019   |

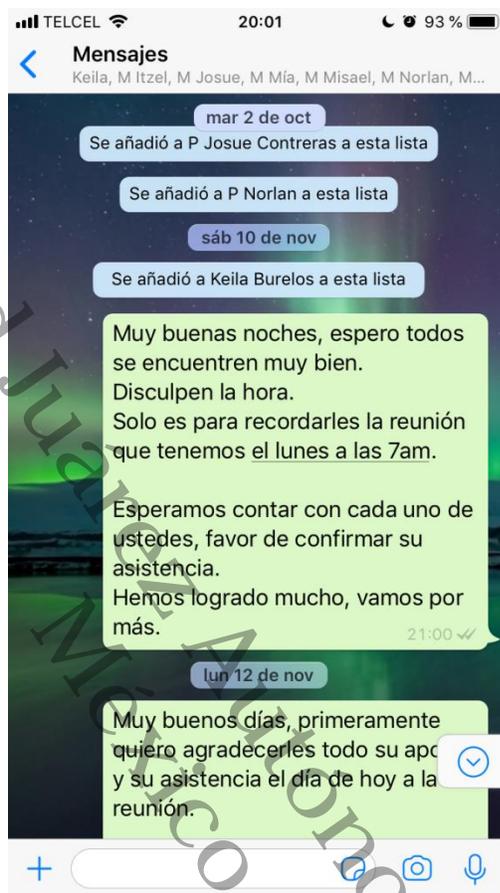
## Apéndice I. Lista de asistencia y comunicación por WhatsApp con los padres para la segunda reunión



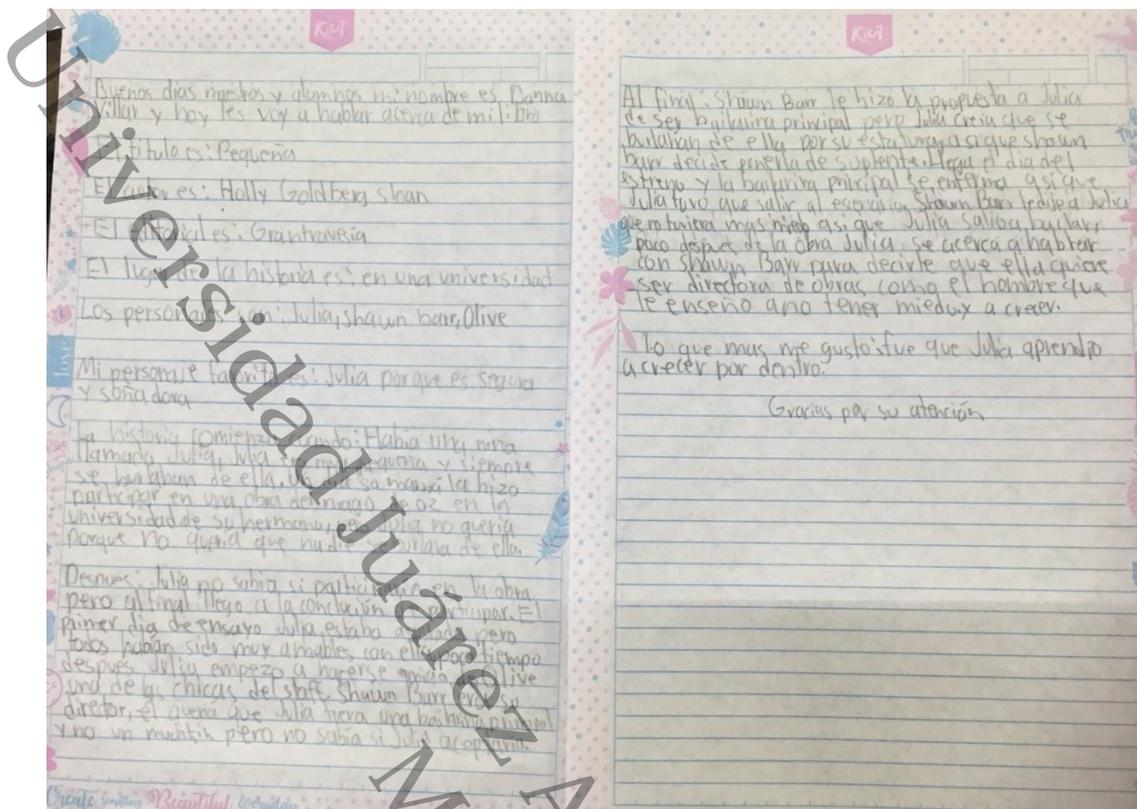
Apéndice J. Fotografías de la tercera reunión de la Escuela para padres



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

**Apéndice K. Comunicado por WhastApp con los padres para la tercera reunión**



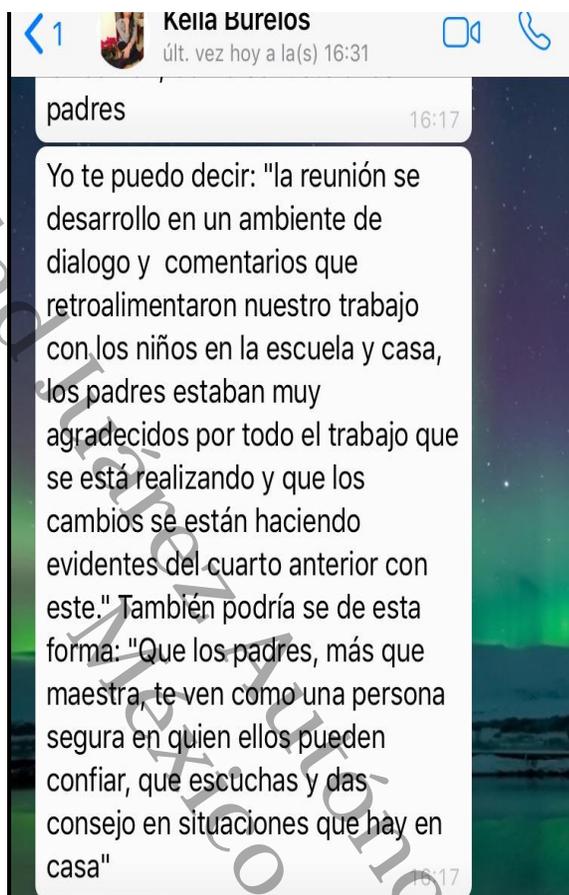


Tabasco.

Oral Report



### Apéndice M. Autorretrato



Apéndice N. Fotografías de actividades de la quinta acción



Tabasco.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

| Nombre | Apellido  | Ciudad    | País      | Flor o Fruto | Cosa Animal | Total |
|--------|-----------|-----------|-----------|--------------|-------------|-------|
| Daniel | Dominguez | Dinamarca | Dinamarca | Dado         |             | 175   |
| Hugo   | Hernandez | Holanda   | Hugo      |              | Huxon       |       |

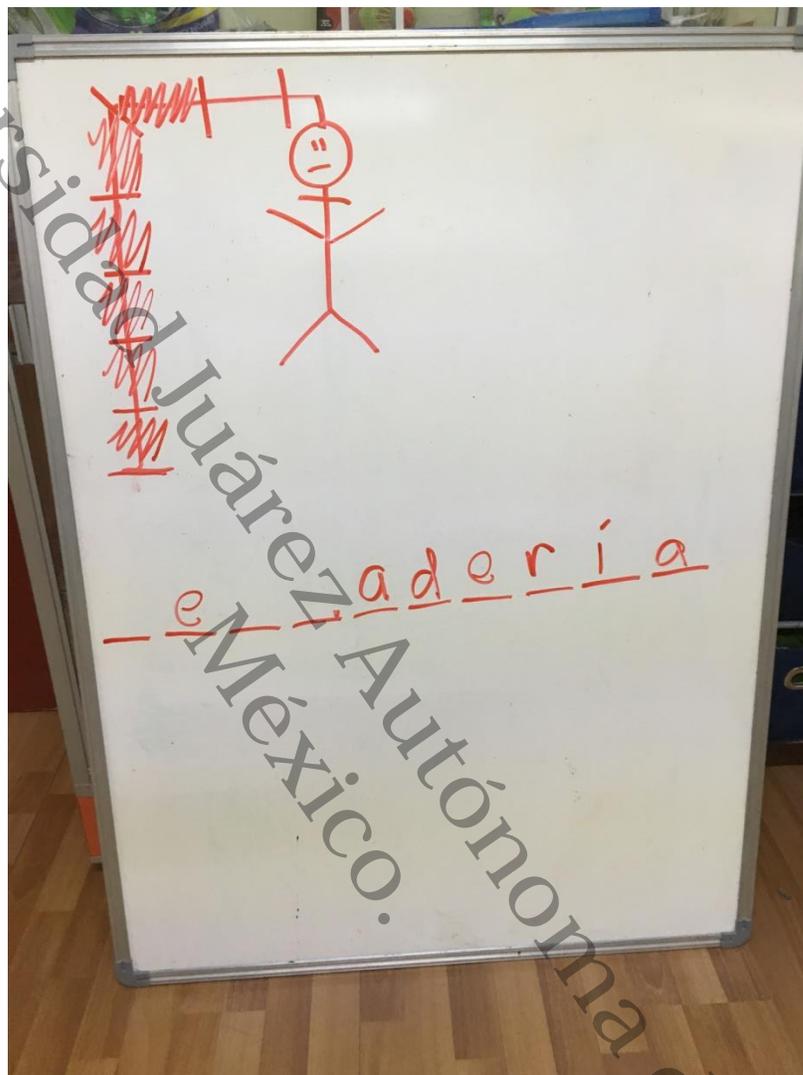
| Nombre | Apellido  | Ciudad | País | Flor o Fruto | Cosa Animal | Total |
|--------|-----------|--------|------|--------------|-------------|-------|
| Daniel | Dominguez |        |      |              |             | 75    |
| Hugo   | Hernandez |        |      |              | honor roll  |       |

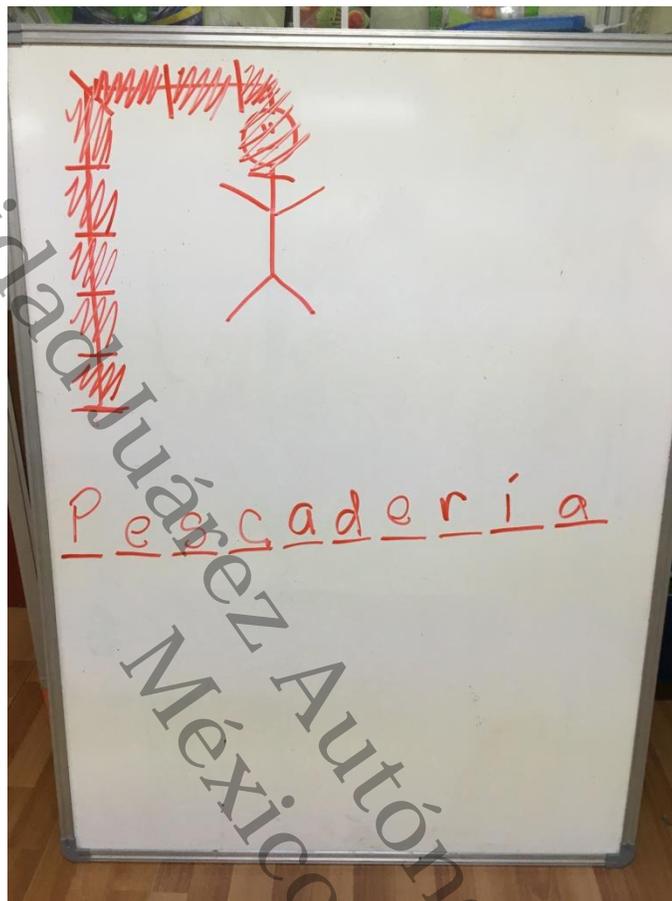
| Nombre | Apellido  | Ciudad    | País      | Flor o Fruto | Cosa Animal | Total |
|--------|-----------|-----------|-----------|--------------|-------------|-------|
| Diana  | Dominguez | Dinamarca | Dinamarca | Delfin       | Deub        | 450   |
| Hugo   | Hernandez | Holanda   | Hugo      | Hipopotamo   | Holoteno    |       |



Universitat de València  
Màgister en Ciències de l'Educació  
Quàrter de Tabasco.



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.





Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.



Universidad Juárez del Estado de Tabasco.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.