

**Secretaría de Educación Pública
Universidad Pedagógica Nacional
Unidad 011**

**El proyecto escolar como una estrategia
de trabajo en la gestión directiva**

Lidia Lomelí de la Torre

**Tesina
presentada
para obtener el título de
Licenciada en Educación Básica**

Aguascalientes, Ags., marzo de 1997.

7500000000



DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION

UNIDAD 011

Aguascalientes, Ags., 19 de marzo de 1997.

C. PROFR.(A) LIDIA LOMELI DE LA TORRE
Presente.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad
y como resultado del análisis realizado a su trabajo, intitulado:

EL PROYECTO ESCOLAR COMO UNA ESTRATEGIA DE TRABAJO EN LA GESTION
DIRECTIVA

Opción Tesina a propuesta del asesor C. Profr.(a)
 Ma. Dolores Romo Cuevas

manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al
respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza
a presentar su examen profesional.

Atentamente

"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"



Mtro. Julio César Ruiz Flores
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION
DE LA UNIDAD UPN.

INDICE

INTRODUCCION	1
I. LA PREPARACION PEDAGOGICA DEL DIRECTOR, INDISPENSABLE EN LA GESTION	
A- LA PSICOGENETICA, FUNDAMENTO DE LA EDUCACION ACTUAL	9
B- LA PEDAGOGIA OPERATORIA, UNA ALTERNATIVA PARA MEJORAR LA PRACTICA DIRECTIVA	11
II. EL PROYECTO ESCOLAR, TRABAJO DE EQUIPO	
A- GENERALIDADES	16
B- DISEÑO	20
1. Preparación	20
2. Elaboración	21
3. Ejecución	23
4. Evaluación	24
III. FUNCION DIRECTIVA EN LA ACTUALIDAD	
A- EL DIRECTOR COMO LIDER DE LA COMUNIDAD ESCOLAR	25
B- LAS INTERRELACIONES DE LA ESCUELA Y LA ACCION DIRECTIVA	27
C- EL CONSEJO TECNICO ESCOLAR COMO APOYO AL TRABAJO INSTITUCIONAL	29
CONCLUSIONES	34
BILIOGRAFIA	37

INTRODUCCION

La gestión escolar al igual que toda la práctica docente tiene que estar acorde a la época actual y a las necesidades que se presentan, de ahí parte mi interés de que en mi función de directora intente promover reformas y a la vez me interese porque los docentes tengan la preparación necesaria para transformar su práctica docente de manera que los conduzca a mejorar la vida actual y futura de los educandos y de esta forma la calidad de los procesos de desarrollo de la sociedad, por lo que la escuela tiene la necesidad de mejorar la calidad de sus aprendizajes y organizar sus actividades de tal manera que participe en este proceso dinámico, sostenido y sistemático, logrando los objetivos de educar para la vida y no sólo para la escuela.

De ahí que esta tesina trata de la elaboración del proyecto escolar para elevar la calidad de la educación como una estrategia de acción directiva, partiendo de que no basta estar atentos a las demandas específicas del plantel, sino que es necesario conocer y comprender prioritariamente sus necesidades y ofrecer la posibilidad de integrarnos y organizarnos en torno a estrategias de trabajo que tengan como premisa el que los problemas de la escuela no son de un solo maestro, sino de todos los que participamos en ella y que necesitamos recuperar nuestros saberes para construir nuevas formas de trabajo.

Desde esta perspectiva, el Consejo Técnico Escolar será el espacio idóneo para llevar a cabo todo el proceso de planeación, elaboración y evaluación del Proyecto Escolar, el cual se

sustenta en el Programa Nacional de Desarrollo Educativo 1995-2000, donde se plantea que "El proyecto escolar se convierte en la herramienta organizativo-formativa mediante la cual define sus objetivos, establece sus metas y genera compromisos compartidos" (Poder Ejecutivo Federal, 1996: 44). Así mismo también se expresa que "la organización eficiente del trabajo escolar implica fijar estrategias acordes a las necesidades particulares de cada plantel educativo, tanto en su funcionamiento y equipamiento como en el aprovechamiento de los alumnos: este proyecto escolar impulsará una colaboración más estrecha de los maestros y directivos en las tareas escolares" (Poder Ejecutivo Federal, 1996: 43).

En este marco se interpreta, que la política educativa concibe la descentralización como el otorgamiento de la autonomía a los estados y, por supuesto, una mayor responsabilidad de cada uno de los actores de la educación, se le concede mayor solidez a la educación básica a la cual tendrán acceso todos los niños de nuestro Estado con la expansión de este servicio, así como la calidad del mismo; y para ello se precisa de la voluntad al cambio, se demanda flexibilidad de conocimientos, capacidad para sumarse al esfuerzo de equipo y la determinación de crear y proponer un proyecto propio que garantice las expectativas de cada escuela.

La implantación de esta innovación educativa fue experimentada en España por Leithood (1979-1987) en un marco de referencia de diseño curricular. Posteriormente el centro Experimental de Proyectos ofreció asesoría en los Proyectos Curriculares de

Centro implantados por Robert Cerda I Manuel y en los Proyectos Educativos de Centro, de Joaquín Gairín y Serafín Antúnez.

En 1994; en nuestro Estado surge una propuesta para el diseño del Proyecto Educativo en Educación Básica por parte del Consejo Estatal Técnico de Educación, en el ciclo escolar 95-96 se introduce en forma optativa y experimenta en las escuelas y en el presente ciclo escolar, después de ofrecer capacitación y motivación al respecto se establece en forma obligatoria.

La experiencia de los proyectos realizados en la Escuela "Solidaridad" T.M. fue muy positiva. El Proyecto Escolar 95-96 fue evaluado reconociéndose que el no haber logrado el 100% de los objetivos propuestos se debió a la falta de decisión de los maestros quienes no estaban completamente convencidos, aceptando que el total de las estrategias propuestas eran eficaces, como se comprobó también con el proyecto realizado en el 1er. año para consolidar el análisis grafofónico y corregir algunos desaciertos en la escritura, que fue un gran apoyo para resolver la mayoría de los problemas de aprendizaje en este grado. Con la aceptación de los errores cometidos y el reconocimiento de la eficacia de las estrategias será más viable la realización del Proyecto del ciclo Escolar 96-97.

La gestión escolar como responsabilidad del director, debe dirigirse con mayor énfasis al ámbito pedagógico, partiendo de que lo más importante para el maestro no puede ser la escuela, sino sus alumnos y la mayor preocupación será que éstos logren aprendizajes significativos que los preparen para la vida.

Sabemos que la calidad de los aprendizajes que se adquieren

la gestión directiva.

- Rescatar la importancia de la participación en el Consejo Técnico Escolar como espacio de reflexión y análisis, tanto de la problemática como de los procesos de planeación, desarrollo y evaluación del proyecto que se genere.

- Identificar los elementos y características que constituyen un proyecto escolar a fin de mejorar la calidad del servicio educativo.

- Establecer las características de la función del director acordes a la época actual y a las innovaciones que en materia de organización se están realizando.

La Escuela Primaria Urbana "Solidaridad", turno matutino, clave 01DPR0638C, es una escuela de reciente creación, que comenzó a funcionar en el ciclo escolar 1990-1991, se encuentra ubicada en la colonia "Luis Ortega Douglas", al Noreste de la ciudad, entre el nuevo "Parque México" y el relleno sanitario o basurero municipal.

Conforman el personal de la escuela 9 maestros y un trabajador manual, los cuales tienen la siguiente preparación: dos maestros con estudios de Normal Básica, dos con estudios de Normal con Licenciatura en Derecho y cuatro maestros con estudios de Normal Superior.

Esta escuela tiene una población de 335 alumnos, distribuidos en nueve grupos, dos de primer grado con 82, dos de 2º grado con 66 alumnos, dos terceros con 67 alumnos, un cuarto con 39 alumnos, un quinto con 39 y un sexto con 42 alumnos.

El medio socioeconómico en el que se encuentra ubicada la

en la escuela son el resultado del proceso que para su adquisición se realice, por lo tanto, es indispensable apoyar a los maestros mejorando su capacidad de gestión, esto es de organización del proceso educativo.

De ahí la importancia de tratar este tema en el presente trabajo, que lo intitularé: *El Proyecto Escolar como una estrategia de trabajo de la gestión directiva.*

Este tema que se ha abordado en diferentes países desde hace algunos años y ha sido objeto de claras y novedosas estrategias políticas con resultados poco halagadores ya que no se ha logrado que todas las escuelas proporcionen esa calidad porque cada una de ellas presenta una problemática diferente y el éxito dependerá de la forma en que logren superar los obstáculos y sobre todo, la forma de organizarse y realizar acciones al respecto.

Por tal motivo, el papel del director es muy importante y fundamental, por lo que se requiere un nuevo tipo de liderazgo que signifique sentirse responsable de la calidad educativa de la escuela, por lo que deberá fungir como auténtico líder capaz de motivar, facilitar y estimular continuamente el proceso de mejoramiento de la calidad en toda la comunidad escolar y como buen líder motivar a los docentes para hacer las cosas cada vez mejor y puedan sentirse orgullosos de su trabajo.

Con esta tesina pretendo:

- Contar con elementos teóricos suficientes que me permitan establecer el Consejo Técnico Escolar como elemento fundamental para impulsar el proyecto escolar, como estrategia de trabajo en

escuela es bajo, de muy escasos recursos, pues hay familias que recurren al basurero en busca de alimentos y de materiales reciclables, con lo que pretende resolver sus necesidades más ingentes, ya que es muy común la desnutrición entre los niños a causa de la mala alimentación.

Con mucha frecuencia se observa a la luz del día pandillismo, alcoholismo y drogadicción, también se presentan casos de robo y violación, lo que nos sugiere una necesidad de mayor vigilancia por parte de las autoridades.

El nivel cultural es bajo, presentándose casos de analfabetismo, además existen un sinnúmero de problemas familiares, entre los que destacan los padres alcohólicos, madres solteras o abandonadas, que para buscar el sostenimiento familiar tienen que trabajar descuidando a sus hijos y por ende preocupándose muy poco por el aprendizaje de los mismos, por otro lado la pobreza en que viven hace que toda la familia duerma en una sola habitación, propiciando así una convivencia promiscua, diendo además muy común entre los padres de familia el subempleo y desempleo y se puede decir que no cuentan con un salario seguro.

Después de realizar un análisis de las estadísticas de estos cinco años que tiene la escuela y de la situación que se ha descrito, todo el personal de la escuela ha definido que los principales problemas son:

- Alta reprobación en 1º grado.
- Rezago educativo.
- Problemas económicos familiares.
- Desintegración familiar.

- Propensión a la drogadicción.
- Agresividad, indisciplina y falta de respeto de los alumnos.
- Falta de una escala definida de valores en los padres de familia.
- Desesperación de algunos maestros al no encontrar la solución de la problemática académica de los alumnos.
- Falta de aprendizajes significativos para los alumnos.

Esta problemática (tal vez es parecida a la de otra escuela, pero de ninguna forma igual), es la que me ha hecho reflexionar que no podemos esperar la "receta milagrosa" para solucionar estos problemas y que corresponde a la misma escuela investigar sus causas y proponer estrategias para que sean atacados de raíz. De ahí mi interés por conocer más sobre este nuevo enfoque de servicio de orientación y apoyo que la inspección y la coordinación están brindando sobre los Proyectos Escolares.

En el primer capítulo se describe el marco teórico en que se sustenta este trabajo, comenzando con la Teoría Psicogenética de Piaget y la Pedagogía Operatoria cuyos principios son fundamentales para la adquisición de aprendizajes significativos y que es indispensable que todos los maestros las conozcan para que utilicen la metodología apropiada.

La segunda parte trata del Proyecto Escolar como instrumento de apoyo a la gestión directiva, sus características y aspectos que deberán tomarse en cuenta en su elaboración, así como las partes en que está diseñado.

La tercera parte, trata de la función del director en la época actual, enunciando todas las características de este nuevo

rol que deberá desempeñar de acuerdo a las innovaciones que en materia educativa se han planteado y a las interrelaciones que se presentan en la escuela.

En seguida se menciona el Consejo Técnico Escolar como el espacio adecuado para el trabajo de equipo en la planeación, elaboración y evaluación del Proyecto Escolar.

Para finalizar, se hace resaltar lo más sobresaliente de la investigación en esta tesina, mediante conclusiones sustentadas en las lecturas de textos que consideré importantes para la confección del trabajo y que se asientan en la bibliografía.

Lidia Lomelí de la Torre

I. LA PREPARACION PEDAGOGICA DEL DIRECTOR, INDISPENSABLE EN LA GESTION

La escuela es la base organizativa desde donde se presta el servicio educativo y es el espacio concreto destinado al aprendizaje, por lo tanto requiere que la gestión escolar propicie la reflexión de lo que la escuela necesita, no solamente para garantizar el acceso, sino también una experiencia de aprendizaje significativo, esta visión requiere un cambio en la didáctica para que el modelo de gestión responda a las necesidades de aprendizaje actuales y del futuro próximo, ya que el cambio tecnológico implica modificaciones y exige cambios en los conocimientos, más aún a partir de la conciencia de que el "conocimiento" es el nuevo factor clave para la producción.

Para que el maestro se convierta en verdadero facilitador de aprendizajes significativos y promotor del desarrollo integral del niño se requiere que conozca el proceso de desarrollo psicológico del niño, cómo se van formando en él las estructuras cognoscitivas y todos los factores que intervienen en la adquisición de conocimientos, siendo precisamente la Teoría Psicogenética y la Pedagogía Operatoria las que nos aportan estos conocimientos.

A- LA PSICOGENETICA, FUNDAMENTO DE LA EDUCACION ACTUAL

La teoría de Piaget nos permite comprender la naturaleza de los procesos de adquisición de cualquier tipo de conocimiento de

acuerdo a tres conceptos básicos:

Asimilación. Proceso continuo de incorporación, de adaptación de datos, en base a su capacidad que se da por medio de esquemas o estructuras cognoscitivas que son el instrumento biológico de la asimilación.

Acomodación. Proceso continuo en el que se aplican estructuras generales a contenidos particulares, es decir, se modifican constantemente los esquemas para adaptarlos a los nuevos elementos. Por lo tanto, estos dos procesos son complementarios e inseparables y llevan a la adaptación.

Piaget citado por Gómez Palacio (1986) distingue cuatro períodos en el desarrollo de las estructuras cognoscitivas, íntimamente unidas al desarrollo de la afectividad y de la socialización del niño.

- *Sensorio-motriz (0 a 2 años).* Es una etapa anterior al lenguaje; en ella se desarrolla el conocimiento práctico que será la base para la estructura del conocimiento posterior de pensamiento representacional. La interacción del niño con el medio ambiente se realiza por medio de manifestaciones sensitivas.

- *Pre-operatorio (2 a 6 años).* Aparecen los principios del lenguaje de la función simbólica y del pensamiento o la representación. Se realiza una reconstrucción de todo lo que se desarrolló en la etapa sensorio-motriz. Aún no existen las operaciones lógico-matemáticas porque no ha aparecido aún el criterio de conservación que indica la existencia de operaciones reversibles. La intuición suple a la lógica y se desarrolla el

animismo. En este estadio adquiere la capacidad de seriación y clasificación y la correspondencia.

- *Operaciones concretas* (7 a 12 años). Aparecen nuevas formas de organización mental que favorecen una mayor equilibración cognoscitiva. Aparecen las primeras operaciones concretas fundamentales de la lógica, las matemáticas y la idea de número.

- *Operaciones formales* (11 a 16 ó 18 años). Poco a poco el niño va alcanzando el nivel de las operaciones hipotético-deductivas; su razonamiento se da en función a hipótesis, construye nuevas operaciones, obtiene nuevas estructuras. En cuanto a las operaciones concretas las aplica en su ambiente inmediato. Por ejemplo, clasifica por inclusiones sucesivas (Cfr. Gómez Palacio, 1986: 183-184).

B- LA PEDAGOGIA OPERATORIA, UNA ALTERNATIVA PARA MEJORAR LA PRÁCTICA DIRECTIVA

Las aportaciones de la Teoría Psicogenética de Piaget sobre el proceso de adquisición del conocimiento, han dado sus bases a la teoría operatoria, ofreciendo a los sistemas de enseñanza una alternativa al extender dichos aportes a la práctica docente.

Esta teoría ha desarrollado su propio campo de investigación sin perder de vista la base; la psicogenética. Esta investigación está ligada a la problemática escolar y su propósito es elaborar secuencias didácticas que puedan ser aplicadas en el marco escolar. Pretende también establecer una relación entre el mundo escolar y el extraescolar para que todo lo que el niño realice en

la escuela tenga utilidad y aplicación en su vida cotidiana y que todo lo que forma parte de su realidad tenga cabida en la escuela, convirtiéndose así en objeto de conocimiento.

Para que el niño construya un concepto, es necesario que pase por una serie de estadios que nos indican el camino a seguir para su construcción, por lo que es necesario saber anticipadamente en qué estadio se encuentra el niño respecto a ese conocimiento que ya posee, además será necesario seguir el ritmo evolutivo del razonamiento infantil que se manifiesta a través de sus intereses, preguntas, respuestas, hipótesis, etc, y a través de ellos el maestro puede elaborar objetivos de trabajo que le permitan dirigir actividades que conduzcan al niño al aprendizaje de las materias escolares (Cfr. Moreno, 1981: 2-12).

El enfoque que maneja esta teoría es contrario al tradicionalista y por tanto señala la importancia de conocer la forma en que se desarrolla la inteligencia del niño. Este interpreta todo lo que le rodea según su propio sistema de razonamiento al que nominamos como estructuras intelectuales y que van evolucionando a lo largo de su desarrollo, conocer esto y el momento en que se encuentra el niño nos ayudará a saber cuáles son sus posibilidades para comprender los contenidos de enseñanza y la dificultad que va a tener en cada aprendizaje.

La Pedagogía Operatoria postula varios principios que se deben tomar en cuenta para trabajar en el aula, según Montserrat Moreno (1981). dentro de los cuales mencionaré los siguientes:

Aprender de la realidad. La adquisición de conocimientos por parte del niño se deben realizar en relación con el mundo

circundante, porque se debe estar vinculado a la realidad que está viviendo, parte de sus necesidades e intereses, para que lo aprendido tenga significado para él y aplicación en su vida cotidiana.

Todo aprendizaje requiere de un proceso de construcción por el sujeto que aprende. La Psicogenética nos indica que para llegar a la adquisición de un nuevo conocimiento, el sujeto tiene que pasar por una serie de procesos mentales que lo llevarán a él.

La construcción de conocimientos es resultado de la propia actividad del niño. El sujeto que aprende va construyendo el conocimiento a través de la interacción activa con el objeto de conocimiento, ya que sólo será comprendido por el niño cuando ha actuado sobre él.

El conocimiento no tiene punto de partida. El aprendizaje siempre sigue un proceso donde cada nuevo conocimiento se basa en esquemas anteriores y éste a su vez sirve de basa para futuros conocimientos, por ello el niño no tiene que esperar que asista a la escuela primaria para iniciarse en la adquisición del conocimiento, pues esto lo va adquiriendo desde el momento en que un ser activo va viviendo experiencias y de su capacidad para asimilar nueva información.

El niño progresa en sus conocimientos cuando tiene un conflicto cognitivo. Cuando el sujeto que aprende se enfrenta a una dificultad, ya sea una pregunta del maestro, un problema de alguna actividad, una diferencia de opiniones, o la realidad no se ajusta a sus hipótesis, etc., surge en él un desequilibrio que

lo motivará a actuar para superarlo.

Los "errores" que el niño comete son esenciales en su proceso de construcción del conocimiento. El niño en su afán de darle solución a los conflictos que se le presentan, va construyendo hipótesis que lo lleven a encontrar una respuesta satisfactoria y aunque la mayoría de las veces resulten erróneas, no deben tomarse como tal ya que constituyen momentos dentro del proceso de aprendizaje, pues en base a estas preguntas "equivocadas" es que el niño construye otras cada vez más elaboradas hasta llegar a la respuesta correcta.

Generalización de un aprendizaje. Todo aprendizaje carecerá de sentido si no tiene la posibilidad de ser generalizado en un contexto distinto de aquél en donde se elaboró, y para que pueda ser generalizado en otros contextos y tenga aplicación para el individuo, éste debe no sólo adquirir el conocimiento, sino tener la posibilidad de reconstruirlo en diferentes contextos (Cfr. Moreno, 1981: 2-12).

El enfoque de la teoría operatoria, en el plano educativo, tiene como propósito que el niño sea un creador, un inventor, que no se limite a lo que le proporcionan los libros o los maestros, sino que sea capaz de crear sus propias formas de operar, sus códigos para apropiarse del conocimiento, para lo cual se le debe permitir ejercitarse en la invención y despertar en él, el interés por la investigación.

Siendo el principal objetivo del Proyecto Escolar el mejorar la calidad de los aprendizajes, la gestión directiva estará dirigida sobre todo hacia lo pedagógico por lo tanto, la

preparación del director es sumamente importante porque de acuerdo a estas innovaciones éste no sólo administrará los resultados, sino todo el proceso de aprendizaje teniendo en cuenta que el Programa, los libros de texto y auxiliares del maestro se fundamentan en la Teoría Psicogenética y la Pedagogía Operatoria, por lo que resulta indispensable que el director conozca estas teorías para que pueda apoyar y orientar de mejor manera el proceso de enseñanza-aprendizaje.

II. EL PROYECTO ESCOLAR

A- GENERALIDADES

El proyecto escolar, también conocido por Proyecto de Mejoramiento Educativo, Proyecto de Centro o Proyecto Escuela Singular, es una acción innovadora y centrada en las unidades educativas básicas, cuyos objetivos y contenidos son recurrentes con los grandes propósitos de elevar la eficiencia, la calidad y la equidad de la educación. Está destinado a lograr de manera real y efectiva la descentralización de la función pedagógica, entregando más autonomía a la unidad educativa (Cfr. Hinojosa, 1995).

Definimos al Proyecto Escolar como un instrumento para la gestión, coherente con el contexto escolar, que enumera y define las notas de identidad de una escuela, formula los objetivos que pretende y expresa la estructura organizativa de la Institución. No es una simple definición de estrategias ni la enumeración de postulados ideológicos porque tiene dos características esenciales: es fruto del diálogo y el consenso entre los participantes, es único por tener un carácter integrador y abarca todos los ámbitos de la gestión, además expresa la acción de proyectar hacia adelante de manera coherente con la identidad de la escuela y de la comunidad educativa, señalando claramente el rumbo que siguen las directrices de la institución y sus estrategias de actuación.

Premisas en que se fundamenta, según lo plantea Hinojosa

(1995) son:

"- Las soluciones más adecuadas a un problema determinado, las puede proponer quien conoce amplia y profundamente dicho problema.

- Quien conoce más y profundamente los problemas y necesidades de una escuela, es la misma comunidad escolar.

- Es conveniente conocer la diversidad de cada escuela, ya que todas y cada una de ellas son diferentes entre sí, por lo que tanto sus problemas, necesidades y soluciones deberán tener un tratamiento particular.

- Es necesario aprender a vivir en la diversidad y este es el momento de hacerlo.

- Es necesario ir logrando poco a poco, y con hechos, la autonomía en la toma de decisiones" (Hinojosa, 1995).

OBJETIVOS:

* Mejorar la calidad de los servicios educativos de cada escuela, tomando en consideración los indicadores educativos (cobertura, extraedad, aprovechamiento, deserción, reprobación, etc.).

* Dar prioridad a las actividades pedagógicas sobre las administrativas, sin desatender estas últimas.

Antúnez (1987), propone un esquema que deberá tenerse en cuenta en la elaboración del Proyecto Escolar, para que éste pueda ser eficaz deberá dar respuesta a las necesidades planteadas en una situación escolar concreta y es preciso que sea realista y útil, por lo tanto, no le servirán formulaciones neutras y descontextualizadas.

Deberá tomarse en cuenta:

CONTEXTO. ¿Dónde estamos?.

Lo analizaremos a través de:

- Los preceptos legales.

- La situación socio-económica y cultural de la zona o población.

- Tipología escolar y
- Los indicadores de la estructura y funcionalidad de la escuela.

IDENTIDAD. ¿Quiénes somos?.

Es necesario que cada escuela tenga su Carta de Identidad que es el resultado de la interacción del análisis del contexto con lo que la escuela se propone lograr. Deberá establecerse por consenso y darse a conocer a maestros de nuevo ingreso, a padres de familia y a los alumnos, manifestando su posición ante las cuestiones más importantes que son:

- Confesionalidad.
- Lengua de aprendizaje.
- Línea metodológica.
- Pluralismo y valores democráticos.
- Coeducación.
- Modalidad de gestión institucional.

Conocido el marco contextual y definida la identidad deberán establecerse los

OBJETIVOS. ¿Qué pretendemos?.

Teniendo en cuenta hasta qué punto pueden ser amplios y medibles, puedan realizarse y formularse mesuradamente. No deberán ser conductas finales deseables ni enfoques de gestión eficientes que solo den importancia a los resultados, sino que deberán propiciar un análisis de los procesos. No se puede generalizar objetivos, por ejemplo: "El pleno desarrollo de la personalidad del niño" o "Hacer ciudadanos felices".

Los objetivos deberán hacer referencia a todos los ámbitos

de la gestión escolar y no permitir una gran especificación en su redacción ni en su temporalización. Tendrán que marcar la pauta que oriente todas las actividades y el patrón que mida su eficiencia, permitir una evaluación formativa procesual y ofrecer viabilidad y creatividad.

CONCRECIÓN DE UNA ESTRUCTURA. ¿De qué medio disponemos?

La estructura está formada por un conjunto de elementos y las relaciones que se establecen entre los mismos, para definirla se debe además delimitar y enumerar las funciones de cada elemento y relacionar los componentes organizativos y funcionales.

- Enumerar cada elemento.
- Describir su composición.
- Enumerar sus funciones.
- Describir sus relaciones.

Formalización de la estructura, elaboración y difusión. Cada escuela deberá determinar quiénes son las personas encargadas de elaborar y redactar el proyecto. Será un trabajo de equipo en el Consejo Técnico, pero si el personal es muy numeroso es preferible nombrar una comisión. El director deberá ser el principal impulsor de las tareas del grupo, de donde surgirán las propuestas mejor elaboradas y técnicamente más viables.

Después de ser aprobado el Proyecto por el Consejo Técnico, se difundirá entre todos los miembros para que pueda ser posible su participación.

El Proyecto puede ser complementado con anexos como: Plan

Anual, Planes específicos, Horarios, Distribución de actividades y de espacios de uso múltiple, así como calendarización de reuniones del Consejo Técnico, Organigrama, etc.

Evaluación. Para verificar que el proyecto sea en verdad un instrumento de apoyo a la gestión, deberá revisarse frecuentemente su utilidad y validez.

La evaluación deberá realizarse de carácter formativa durante todas las fases del proceso por medio de entrevistas, análisis documentales, actas del Consejo Técnico, estudios de casos, observación directa, etc., tomando en cuenta sobre todo la ejecución del Proyecto y al finalizar el curso se efectuará la evaluación ~~sumativa~~, comprobando los resultados (Cfr. Antúnez, 1987: 11-42).

B- DISEÑO

La realización del Proyecto Escolar, como lo plantea el Ministerio de Educación de Chile, consta de las siguientes etapas:

- Preparación.
- Elaboración.
- Ejecución.
- Evaluación.

1. Preparación

En esta etapa es indispensable el liderazgo del director, ya que como se ha dicho el proyecto es un trabajo de equipo y la

participación de sus miembros depende de la motivación, sensibilización y justificación que el director proporcione para lograr la aceptación y organización del trabajo.

2. Elaboración

Comprende una serie de componentes cuya secuencia puede seguir un orden diferente atendiendo a experiencias o ideas de la propia escuela.

a- Diagnóstico. Situación y problemas de la escuela. Esta fase inicia con la descripción del contexto educativo realizando un análisis de la problemática escolar en todos sus ámbitos: espacio educativo, director, personal docente, alumnos, relación con los padres de familia y la comunidad, supervisión y materiales educativos. El punto de partida hacia la calidad es el reconocimiento de que existen problemas, luego estos problemas son jerarquizados definiendo el problema central e investigándose las causas o factores que lo producen, porque los problemas deben atacarse de raíz. Muchas veces los otros problemas identificados pueden ser el origen del problema central. También en esta fase se analizan los recursos con los que se cuenta, ya que no se puede abordar un problema que requiera ciertos recursos que no podamos obtener o que no nos competa.

b- Objetivos. Resultados esperados o metas. Definimos como objetivos la situación o estado deseado de alcanzar mediante las acciones que se realizarán.

Se pueden formular en forma general y después en forma específica de tal manera que queden concretamente definidos.

c- Población beneficiada. Se deberá especificar para quién se realiza el proyecto, es decir, el grupo o los grupos de personas beneficiadas directamente.

d- Estrategias o actividades. Son el plan de acciones encaminadas a resolver el problema central atacando sus causas, tomando en cuenta los recursos y apoyos necesarios, siendo todos responsables de llevarlas a cabo con éxito.

e- Responsabilidades y distribución de funciones. El equipo de trabajo distribuirá las responsabilidades y tareas específicas entre sus miembros en la forma que estime más equitativa y de acuerdo a las experiencias particulares y aptitudes de cada uno, lo que forzará el carácter participativo del proyecto.

También este punto abarca la participación o colaboración de personas o instituciones que no pertenezcan a la escuela, por ejemplo miembros de la comunidad, personal del I.S.E.A., D.I.F., etc., incluyendo toda la asesoría y apoyo que la escuela solicite especificándose estos aportes con claridad.

f- Presupuesto. El presupuesto ~~global~~ del proyecto es el monto total de los gastos que se originan para su ejecución y pueden ser de diferente tipo:

- Por recursos humanos, contratación de personal.
- Por recursos materiales, adquisición de material de apoyo, equipo y gastos operativos.
- Por pasajes y viáticos, excursiones, traslados, estadíos, eventos o jornadas académicas, etc.

g- Preparación del cronograma. El proyecto contendrá un cronograma detallado de las etapas de preparación, ejecución y

evaluación del mismo con indicaciones de cada una de las acciones a realizar, de la fecha de inicio y de la duración expresada en meses, además las metas parciales propuestas en cada una de las etapas.

h- Resumen. Para finalizar se realiza un resumen con las ideas principales exponiendo claramente sus características, de modo que se identifique bien su contenido, especialmente en cuanto a objetivos, estrategias y resultados que se esperan alcanzar (Cfr. Ministerio de Educación, 1994: 13-27).

3. Ejecución

Es la realización de todo lo planeado, o sea la ejecución de las acciones, el uso de los recursos disponibles, la gestión y el uso de recursos posibles y apoyos. Es el momento más importante de nuestro proyecto del cual depende el logro de los objetivos propuestos.

En esta etapa es importante llevar un seguimiento para saber si las estrategias planeadas son en realidad eficaces y si los compromisos de todos y cada uno de los participantes se están cumpliendo. Será un gran estímulo conocer los logros y también será una oportunidad de corregir los errores.

Para ser efectivo y útil es necesario determinar el tiempo y la forma de realizarlo, por lo que se recomienda:

- Planear cómo y en qué forma se va a investigar el avance.
- Establecer una comisión que realice el seguimiento o bien se efectúe un autoseguimiento y
- Qué criterios se usarán para medir nuestro avance (Cfr.

Secretaría de Educación, 1995).

4. Evaluación

La evaluación se realiza en dos etapas. La primera es el seguimiento continuo o monitoreo que ya mencionamos en la etapa anterior y los procedimientos de evaluación aplicados comprenden la utilización de diversos instrumentos como cuestionarios, pruebas objetivas, informes, listas de cotejos, escalas de precisiones, etc.

Al finalizar se deben aplicar procedimientos evaluativos que permitan juzgar principalmente los niveles del logro de los objetivos del proyecto. Teniendo en cuenta estos aspectos:

- Poblaciones beneficiadas.
- Participación de las poblaciones.
- Principales factores que dificultaron la marcha y el logro de los objetivos.
- Principales factores que facilitaron la marcha del proyecto.
- Conclusiones.
- Estrategia para la continuidad del proyecto (Cfr. Ministerio de educación, 1994: 27-28).

III. FUNCION DIRECTIVA EN LA ACTUALIDAD

A- EL DIRECTOR COMO LIDER DE LA COMUNIDAD ESCOLAR

El modelo organizativo que se describe requiere también una transformación de la función del director, ya que éste deberá estar capacitado para ejercer un liderazgo democrático y responsable, su autoconfianza y conocimientos técnicos constituirán un buen punto de partida. "Es a causa de la función del director que habrá más probabilidades de tener éxito para motivar a la escuela como un todo, a comprometerse en un proceso de construcción de identidad institucional que concluya en un proyecto de trabajo compartido" (Namo de Mello, 1992: 223).

El director debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad de la educación. Esto significa que será el responsable de la calidad educativa de la escuela, por lo que deberá fungir como auténtico líder capaz de motivar, facilitar y estimular el proceso de mejoramiento. Debe comprometerse a involucrar a su personal en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor. No puede limitar su función al papeleo administrativo y a las relaciones con el sistema educativo y con las autoridades de la comunidad como tradicionalmente se hacía.

El director tiene que conocer a fondo todos los procesos que se desarrollan en la escuela porque será el motor principal para que la escuela logre niveles de resultados cada vez mejores y acordes a las necesidades de sus beneficiarios.

Si no se asume esta función no se podrá llegar al mejoramiento de la calidad, ya que ésta comienza con una idea, con un plan establecido por el director y deberá entusiasmar a los maestros para que éstos se apropien de él.

El objeto del liderazgo es mejorar el comportamiento del ser humano eliminando las causas de las fallas y de los problemas, ayudando a las personas a que hagan mejor su trabajo. Para ello deberá estimular y apoyar como un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día aprendiendo de ellos y con ellos, preocupándose por investigar las posibles soluciones a los problemas detectados. Tiene que idear y guiar los procesos de investigación.

Traducirá una idea a un plan con metas a corto y mediano plazo que pueda ser llevado a la práctica y pueda ser evaluado, lo que significa aprender a medir, monitorear o evaluar, o sea, a desarrollar la capacidad de crítica, autocrítica y de creatividad. Lo que implica además, aprender a vivir valores nuevos; la insatisfacción constante al querer hacer el trabajo siempre mejor, el valor de la solidaridad, el poner el objetivo externo sobre los intereses personales, el valor de la humanidad que se manifiesta en la apertura y disposición para aprender de los demás.

El director tiene dos responsabilidades y dos funciones. Responsabilidad en cuanto al mantenimiento del sistema que se refiere a que se alcancen y se mantengan los estándares establecidos en determinado momento y la de mejoramiento que es la que se refiere a la necesidad de dar los pasos necesarios para

ir logrando estándares de comportamiento y niveles de logro cada vez más altos. Se dice que se debe dedicar la mitad del tiempo a la responsabilidad de mantenimiento y la otra mitad a la responsabilidad de mejoramiento.

Las dos funciones del director son: la primera estimulante y de apoyo a los procesos de lo que ya se ha hablado, que propicia un buen clima de trabajo con buenas relaciones que generan buenos resultados. Se hace énfasis en los procesos porque si éstos mejoran, mejorarán los resultados. Sin embargo, no puede descuidarse la segunda función que es de control de los resultados, ya que si se logran mejores niveles de aprendizaje en más alumnos sabremos que los procesos fueron mejores. Tradicionalmente el director solo administraba los resultados, por lo que existen muchas formas para evaluar éstos, en cambio para administrar o monitorear los procesos se acaban de introducir (seguimiento del aprendizaje de la lecto-escritura y de los terceros y cuartos grados), sin descuidar la evaluación de los resultados (Cfr. Schmelkes, 1992: 65-75).

Este modelo de la función del director nos muestra claramente el nuevo enfoque de la gestión escolar hacia lo pedagógico.

B- LAS INTERRELACIONES DE LA ESCUELA Y LA ACCION DIRECTIVA

Serafín Antúnez (1994) plantea que los elementos de una escuela: objetivos, recursos, estrategias, estructura y entorno se pueden combinar de distinta forma con los ámbitos de la

gestión, trayendo consigo dos consecuencias muy importantes que afectan la acción directiva.

La primera se refiere a las diferentes acciones entre los elementos de una escuela que originan los distintos modelos y estilos de organización y gestión. Aquí cabe el planteamiento de las teorías de contingencia que postulan que ningún estilo de dirección "es el mejor" que pueda garantizar el éxito o la eficacia en todas las situaciones. Se ha demostrado que la eficacia del director depende en gran medida de las condiciones y circunstancias de la situación, porque éstas son determinantes en el estilo de dirección que sea idóneo para ayudar a un grupo concreto a conseguir sus objetivos.

El rendimiento de un grupo depende de una adecuada adaptación del estilo de dirección con la situación, este rendimiento puede mejorar al cambiar el estilo de dirección o modificar la situación y de la misma manera las circunstancias también condicionan el estilo de dirección. Una cultura de gobierno autoritaria o por el contrario muy laxa adoptada por el director tendrá que ver con el tipo de estructura que se defina, de la tecnología que se utilice para gestionar o del uso que se de a los recursos.

La segunda consecuencia nos indica que cuando sea necesario realizar un cambio planificado o se inicie un proyecto de innovación disponemos de seis vías o puertas de acceso.

Para realizar un cambio planeado sabemos que siempre partimos de un diagnóstico, pero no basta ese análisis de la situación, sino que identificados los problemas es necesario

investigar sus causas ya que son éstas las que se deben combatir y no los efectos. Luego estos problemas se analizan en relación a los seis elementos de la escuela: objetivo, recursos, estrategias, estructura, cultura y entorno para identificar en cual de ellos inciden el mayor número de causas, teniendo en cuenta que podrían existir muchas causas aparentes, pero que no serían determinantes en el problema. Ya identificado el elemento más afectado es conveniente comenzar con él y posteriormente tratar los otros cinco simultáneamente (Cfr. Antúnez, 1994: 253-257).

Estas teorías son muy importantes porque señalan la influencia que tienen las características de la personalidad del director, percepciones, actitudes, el rol, el poder, las expectativas, el sistema de valores y finalmente la estructura del trabajo y la relación existente del director con sus colaboradores.

C- EL CONSEJO TECNICO ESCOLAR COMO APOYO AL TRABAJO INSTITUCIONAL

Este cambio en la función del director que lo convierte en "animador", "moderador", "coordinador" y "guía" le resta poder técnico para ejercer una dirección unipersonal y se transfiere la capacidad de influencia y decisión a entes de cogestión como el Consejo Técnico Escolar quien a su vez deberá asumir el enfoque técnico que le corresponde y construir el espacio adecuado para ofrecer a los maestros instrumentos eficaces para enfrentar los problemas y retos profesionales que con frecuencia se presentan

y son difíciles de solucionar, atendiendo las necesidades de la enseñanza, ayudando a los maestros a tratar las diversas formas de comportamiento de los alumnos con dificultades, colaborando a realizar trabajos en equipo que les conducirán a adquirir un sentimiento de confianza en sí mismos y de ayuda a sus colegas, generando nuevas ideas educativas.

De ahí su constitución como espacio real de apoyo al trabajo docente, lo que implica revertir algunas tendencias que han prevalecido en nuestro sistema educativo por lo que, además de promover la participación democrática con nuevas formas de autoridad, también se propone devolver a la enseñanza su importancia como centro de la actividad escolar donde lo administrativo esté en función de lo académico y no al contrario, requiere de un trabajo colegiado considerando el quehacer de la escuela como una tarea colectiva olvidándose de la actuación individualista y aislada de los docentes.

Para lograr esto es necesario orientar los aspectos operativos. Las orientaciones normativas marcan pautas importantes al definir límites y posibilidades del C. T. por lo que se están modificando algunas para mejorar los resultados.

- Su carácter estrictamente consultivo para transformarlo en resolutivo y ofrezca mayor estímulo a la participación de los maestros y la posibilidad de tomar decisiones sobre problemas de enseñanza.

- La asignación de los directores como presidentes. El C.T. no requiere un jefe porque la participación de sus miembros es democrática, por lo tanto requiere un líder y si el director no

es capaz de ejercer ese liderazgo, lo puede ejercer otro maestro elegido por votación y esto puede lograr mayor interés de los maestros al no sentir el C. T. ajeno y ser ellos quienes tomen las decisiones básicas considerando los temas que les interese tratar, distribuyendo entre todos las tareas para consultar, presentar y dirigir la discusión de los diferentes temas poniendo a consideración de todos las decisiones que se tomen y respaldando con la práctica los acuerdos a que se llegue.

- Los trabajos.

- El trabajar a través de comisiones representa una forma de dividir las tareas, en cambio discutiendo entre todos los asuntos bajo diferentes puntos de vista, se analizan mejor, obteniendo mejores resultados.

- La forma de preparación de la agenda de la discusión es muy importante, el reglamento propone que lo haga el director ayudado por el secretario, sin embargo, se presta a inconformidad de los maestros si la elección de los temas a tratar no corresponde a sus intereses y a sus necesidades de apoyo.

- Utilizar el protocolo como apoyo para organizar el C. T. y no como camisa de fuerza. El seguimiento estricto del protocolo no es la garantía de una reunión interesante y provechosa. La función del protocolo es dar un soporte de formalidad mínima ya que éste no debe ser rígido, sino flexible.

- Las actas de registro del proceso. La elaboración de las actas es un valioso auxiliar del grupo si en lugar de hacerse tan formales que no digan nada solo señalando brevemente los acuerdos, se registrará el proceso de la discusión, servirían

para recordar lo tratado y reconstruir el avance del grupo.

El dialogo constituye el instrumento fundamental de los trabajos del C. T. y es favorecido por cierto ambiente de respeto y libertad, a través de él se van esclareciendo los problemas y definiendo los objetivos realistas en torno a los cuales se organizan los esfuerzos y se articulan las acciones. De ahí la importancia de aprender a llevar una discusión en que se logre:

- * Definir con precisión el punto a debatir.

- * Dar oportunidad a que cada quien exponga su punto de vista y sus razones para sostenerlo.

- * Analizar las ideas que se proponen conforme se van planeando y sopesar su validez para darle continuidad a la discusión y

- * Formular preguntas para aclarar todas las dudas sobre lo que se dice.

La construcción de un trabajo compartido es la primera meta a alcanzar del C. T., y se refleja cuando la "planta docente" se va transformando en un "equipo de trabajo" orientado a asumir colectivamente la propia realidad y actuar en consecuencia. Esto se contempla como un proceso gradual pero sistemático y el C. T., será la guía que dé continuidad y coherencia al trabajo, ya que existe correspondencia de un C. T., satisfactorio con un rendimiento académico favorable (Cfr. Fierro, 1991: 32-36).

Confirmando lo expuesto por Cecilia Fierro el Consejo Técnico Escolar es un gran apoyo a la gestión directiva porque fomenta la participación del maestro en trabajo de equipo y sobre todo lo hace asumir sus responsabilidades, considero que su buen

funcionamiento se debe a su carácter democrático, ya que los maestros por costumbre siempre rechazamos las acciones que nos imponen nuestras autoridades por el hecho de no tomarnos en cuenta; por lo tanto el Consejo Técnico es la oportunidad que tanto hemos pedido y la que nos permite aprovechar la valiosa experiencia de los maestros quienes conjuntamente con el director llevan a cabo un trabajo compartido.

CONCLUSIONES

- El camino hacia la calidad inicia cuando reconocemos que existen problemas en nuestra escuela y que es necesario tomar la decisión de que es el momento de hacer algo al respecto. Esta decisión debe ser tomada preferentemente por toda la comunidad escolar, pero cuando es iniciativa de una parte de ella, debe convencerse a los demás de que el mejoramiento real puede darse con la participación activa y convencida de todos, y que deben decidir conjuntamente las acciones para resolver la problemática.

- Debe haber un compromiso con lo que se aprende, y el objetivo central de este compromiso será el mejoramiento de la institución, lo que implica un cambio y el fortalecimiento de valores compartidos.

- El Proyecto Escolar es una tarea eminentemente participativa que contribuye a desarrollar la responsabilidad y la capacidad de dialogar, de escuchar, de planificar, de evaluar y de aprender a trabajar en equipo. Para que éste pueda ser eficaz deberá dar respuesta a las necesidades planteadas en una situación escolar concreta y es preciso que sea realista y útil, por lo tanto no le servirán formulaciones neutras y descontextualizadas.

- Los problemas deben solucionarse de raíz. No debemos confundir los síntomas de los problemas con sus causas y así, aceptar que un problema puede ser la causa de otro.

- Los elementos esenciales que debemos tener en cuenta en el proceso de elaboración del Proyecto Escolar son: diagnóstico,

objetivos y metas, estrategias y actividades, cronograma y responsabilidades, recursos y la evaluación tanto formativa como sumativa.

- El Proyecto Escolar por ser trabajo de equipo, requiere una transformación de la función del director, ya que éste tendrá que ser el líder que guíe al equipo al logro de los objetivos del proyecto, por lo que tendrá que aprender a ejercer ese liderazgo motivando, facilitando y estimulando todo el proceso, porque al dársele mayor importancia al aspecto académico no sólo administrará los resultados, sino que tendrá que monitorear, o sea, llevar un seguimiento de todo el proceso de aprendizaje.

- Es muy importante que el director tenga en cuenta los elementos de la escuela: objetivos, recursos, estrategias, estructura, cultura y entorno, porque éstos condicionan el estilo de dirección y además influyen en la elaboración del proyecto.

- La preparación profesional de las maestros es de vital importancia para la transformación de su práctica docente, de acuerdo a las necesidades e intereses de los educandos, pero es insuficiente en sí misma si dicha formación deja a un lado el cuestionamiento de la escuela, su organización sus finalidades implícitas y explícitas, su currículum y forma de relación.

- El Consejo Técnico constituye un apoyo muy importante en la gestión directiva y ha sido adaptado a la realización del Proyecto Escolar adquiriendo un carácter participativo y democrático, transformándose de estrictamente consultivo a resolutivo ofreciendo mayor estímulo a la participación de los maestros y la posibilidad de tomar decisiones y sobre todo

asumiendo el enfoque técnico que le corresponde, dando mayor importancia a lo académico por lo que podemos definirlo como el espacio adecuado en el que se analiza la problemática y se realiza el proceso de planeación y evaluación del Proyecto Escolar.

- El Consejo Técnico Escolar puede generar dotes creativas y técnicas de todos los que participan en una buena educación: maestros, directores, padres de familia y otros, esto es dar margen a una nueva cultura en la educación, basada en la colaboración, en el apoyo, en el respeto mutuo y en la búsqueda de la excelencia.

BIBLIOGRAFIA

- ANTUNEZ, Serafín (1987). El Proyecto Educativo de Centro. Barcelona, U.A.B.
- ANTUNEZ, Serafín (1994). "Las interrelaciones". En: Organización y Gestión de Centros Educativos. Barcelona, Praxis: 241-258.
- CERDA, I. Robert Manuel (s/f). "Trabajar los Proyectos Curriculares desde C.E.P.". En Cuaderno de Pedagogía. Barcelona, No. 218, 62-27.
- ESPRIU, Rosa Ma. (s/f). Un marco de referencia para el cambio planificado. Barcelona, Mecnograma.
- FIERRO E., María Cecilia (1991). El Consejo Técnico. México, SEP.
- GAIRIN SALLAN, Joaquín y Serafín Antúnez (1991). El Proyecto Educativo del Centro. Barcelona, Mecnograma.
- GOMEZ PALACIO, Margarita (1986). Psicología Genética y Educación. México, SEP.
- HINOJOSA S., Carlos Salvador (1995). Hoja pedagógica. Aguascalientes, No. 1, Mecnograma.
- INSTITUTO DE EDUCACION DE AGUASCALIENTES (1993). Programa Estatal de Educación 1992-1998. Aguascalientes, IEA.
- INSTITUTO DE EDUCACION DE AGUASCALIENTES (1993). Programa estatal de educación 1992-1998. Aguascalientes, IEA.
- MINISTERIO DE EDUCACION (1994). "Características generales de los P.M.E". En Proyectos de mejoramiento educativo. Chile, M.E.C.E., 13-28.
- MORENO, Montserrat (1981). "¿Qué es la pedagogía operatoria?" En UPN, 1983: 2-9.

- NAMO DE MELLO, Guiomar (1992). "Documentos de trabajo: modelos de gestión para la satisfacción de las necesidades de aprendizaje". En UNESCO, 1993: 181-256.
- PASCUAL, Roberto (1985). La gestión educativa ante la innovación y el cambio. II Congreso Mundial Vasco. España.
- PODER EJECUTIVO FEDERAL (1996). Programa de desarrollo educativo 1995-2000. México, Gobierno de la República-SEP.
- SHELKES, Silvia (1992). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México, SEP/OEA.
- SECRETARIA DE EDUCACION (1995). Guía operativa para la elaboración del proyecto escolar. México. SE.
- UNESCO (1993). Necesidades del aprendizaje. Estrategia de acción. Santiago de Chile, UNESCO.
- UPN (1981). Metodología de la investigación. México, SEP-UPN.
- UPN (1985). Contenidos de aprendizaje. México, SEP-UPN