

¿CÓMO EMPEZAMOS?

Estrategias para implementar un programa de mejora continua en una institución educativa.

Jorge Everardo Aguilar-Morales

Y

Edgar Omar Aguilar-Morales



DOCENCIA POSITIVA Diseño de ambientes amigables, incluyentes y sin violencia para el aprendizaje.

¿CÓMO EMPEZAMOS? ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

Jorge Everardo Aguilar-Morales

y

Edgar Omar Aguilar-Morales

En general, hay dos momentos en los cuáles las instituciones educativas buscan iniciar un proyecto de mejora continua: (a) Cuando están en un proceso intenso de crecimiento, a esto regularmente se le conoce como procesos de planeación estratégica, y constituye el mejor tiempo para iniciar un programa de ésta naturaleza y (b) Cuando han surgido conflictos importantes con pérdidas económicas, cuando enfrentan una competencia real o cuando tienen una pérdida notoria de ingresos. Este momento ya no forma parte de los procesos estratégicos, al contrario a veces en el mundo de la capacitación se bromea y se dice que estos intentos solamente constituyen “patadas de ahogado”.

Si bien nunca existe un mal momento para mejorar y cambiar, hay que reconocer que cuando un proceso de mejora es reactivo, implicará un esfuerzo doble de todos los involucrados, una mayor inversión y lamentablemente en muchas ocasiones la empresa ya no tendrá el tiempo para lograrlo. Además estos intentos en organizaciones disfuncionales pueden resultar más de lo mismo y los resultados pueden ser catastróficos o el tiro de gracia para la institución. Una vez que la gente cae en las arenas movedizas entre más se mueva más pronto se hundirá.

0-0-0

Una institución de educación superior privada ofreció sus servicios educativos en una región de México durante 30 años sin ningún competidor, tuvo las colegiaturas más altas y recibió beneficios económicos de los gobiernos en turno durante todo este tiempo. Sin embargo recientemente una institución de renombre nacional estableció un campus en la misma ciudad. Antes de iniciar cualquier actividad académica el campus construido por la nueva universidad tenía una extensión tres veces más grande que el de la primera. Adicionalmente la competencia tenía campus en toda la república y en otros países. Todo el dinero acumulado por la más antigua no bastaba para poder competir con la recién llegada y el tiempo resultó un factor en contra. Tardarían décadas en construir la infraestructura de su competencia. El resultado elefantes blancos: edificios vacíos sin alumnos.

O-O-O

Cuando la motivación en el trabajo es el miedo a la crítica, al regaño o al despido, la respuesta común son deseos intensos de mantener el control obsesivo de todos los procesos, de tal manera que existan menos posibilidades de que se presenten las situaciones que uno teme, sin percatarnos que estas políticas de control generan precisamente más situaciones indeseables. El deseo de tener el control de todo también genera reglas cada vez más absurdas que resultan imposibles de cumplir y que por tanto en los hechos nadie cumple. Por ejemplo: En una institución educativa le reportaron al director que un estudiante había ingresado una botella de licor, situación que obviamente prendió todas las alarmas. Al investigar un poco el director descubrió que la botella había ingresado para una práctica de elaboración de alimentos por lo que no representó ninguna falta mayor, bastaba solamente solicitar al docente que reportará estos casos y vigilara que los estudiantes no consumieran el producto en la institución, sin embargo el director temeroso de que pudiera presentarse de nuevo cuenta otro caso similar decidió pedir al vigilante que nadie entrará a la institución sin que se revisarán sus mochilas, además solicitó que cualquier persona que quisiera entrar a la institución invitado por estudiantes o docentes, tendría que ser reportado con 24 horas de anticipación. La revisión de las mochilas se convirtió en una enorme molestia para estudiantes y docentes y la regla de avisar quién ingresaba a la institución generó situaciones bastante cómicas. Cuando en un evento de capacitación el conferencista dijo que le apoyaría otro instructor se le indicó que no podría hacerlo porque no había avisado con anticipación, el instructor

solicitó la autorización de todos los niveles jerárquicos presentes para permitir el ingreso de su compañero, pero todas las autoridades se lo negaron, tras una discusión larga el instructor se resignó y se dirigió al auditorio del curso solo para comprobar que su compañero ya había ingresado desde mucho tiempo antes sin que nadie se diera cuenta y le impidiera el acceso.

O-O-O

Iniciar un proceso de mejora continua antes de que los problemas sean inmanejables obviamente tiene numerosas ventajas, ser proactivo hace que se enfrenten los problemas con un menor gasto de recursos y con mayores probabilidades de éxito.

O-O-O

En un centro de educación preescolar no pierden el tiempo, desde el momento en que inician sus preinscripciones inician el proceso de formación de sus estudiantes. Al preinscribir a sus estudiantes seis meses antes del inicio del curso le entregan a los padres un paquete de apoyo para facilitar que los estudiantes cuente con el repertorio de conductas básicas al inicio de este ciclo, se les proporcionan capacitación a los padres, además de planear y realizar con todo cuidado un proceso de inducción del niño a la escuela. El resultado 70% menos problemas de adaptación de los niños a su primer año escolar que cuando no realizaba dicho proceso, adicionalmente cuando ocurren algunos problemas en la adaptación del niño al nuevo ambiente escolar estos resuelven en

menos de tres meses, antes de la implementación de este programa sucedía que cuando concluía el ciclo escolar aún existían problemas de adaptación que no habían desaparecido.

O-O-O

Sin embargo, independientemente de la situación por la que se inicie un proceso de mejora continua, llegado el momento es muy difícil para todos reconocer que los problemas que enfrentamos son el resultado directo de los estilos que utilizamos al interactuar todos y cada uno de los integrantes de una institución educativa y de las estrategias que ocupamos para resolver los problemas.

Para el directivo, el maestro o el padre de familia que se queja de lo mal que actúan los directivos, maestros, los padres de familia o los estudiantes, resulta difícil reconocer que su propio comportamiento contribuye de manera importante sobre lo que esté sucediendo en la escuela.

Un cambio significativo en una institución educativa exige como condición indispensable un discurso honesto y acciones comprometidas de todos los actores educativos. Si no hay un interés genuino o solo se utiliza cierta retórica como una forma de lograr objetivos poco transparentes tarde que temprano el proyecto se derrumbará.

Si un directivo espera que los docentes mejoren su desempeño se debe estar dispuesto a mejorar su propio comportamiento. Si el docente desea que los estudiantes y los padres de familia se comprometan con el trabajo académico debe estar preparado porque también tendrá que responder a nuevas exigencias.

Los cambios en las instituciones educativas siempre demandarán un compromiso en todas direcciones. Pero no solo eso, también exigen constancia y continuidad, un proyecto de largo plazo; y herramientas efectivas con suficiente evidencia que demuestre su utilidad. No bastan las buenas intenciones. Buenas intenciones sin acciones efectivas también están destinadas al fracaso.

O-O-O

En una institución educativa se decidió iniciar un proceso de mejora continua, dos objetivos fueron establecidos para mejorar la interacción entre todos los miembros de la comunidad y mejorar los resultados académicos de los estudiantes. Se realizaron sesiones de coaching y se pidió a los docentes que quemarían sus naves asegurando que la institución ofrecía estabilidad y desarrollo. Los resultados fueron sumamente alentadores gradualmente las actividades académicas aumentaron hasta un crecimiento del 2000% en relación a la medida tomada inicialmente, la calidad y relevancia de las actividades mejoró también y la interacción positiva entre los miembros aumentó un 35%, la críticas y comentarios agresivos entre los compañeros de

trabajo en las reuniones de academia se redujeron casi a 0%. Pero una mejora como esta implica flexibilidad los procesos administrativos de tal manera que se facilite el logro de los resultados académicos, recursos de apoyo para el desarrollo de todas las actividades, y una mejora real de las condiciones laborales de todos aquellos que están logrando tales resultados. Una serie de acciones y excusas constantes de los directivos para no estar a la altura de los resultados llegaron a su clímax cuando la dirección escolar emitió una serie de lineamientos que restringían las actividades académicas sometiendo la academia a las necesidades administrativas. El trabajo de 4 años se redujo un 50% en un semestre y la dirección perdió algo mucho más valioso que los ingresos económicos: la credibilidad.

0-0-0

Solo hay una forma de lograr resultados de largo plazo: hacer lo correcto.

0-0-0

Al realizar un estudio de mercado a sus nuevos estudiantes, en el área de ventas se percataron que la recomendación boca a boca tuvo el 70% de los impactos en los alumnos que se inscribieron, y que la publicidad por Facebook tuvo un mayor número de impactos que la realizada en la radio y la T.V. Así que los socios de dicha institución decidieron invertir el 70% de su presupuesto

en publicidad en servicios adicionales de apoyo para sus estudiantes, maestros y padres de familia, diseñar una página de Facebook para sus estudiantes y padres de familia y para toda la comunidad que incluyera estrategias para mejorar el rendimiento académico (que fue encargada a especialistas en el tema). Es decir descubrieron que la mejor forma de cuidar la imagen institucional es proporcionar servicios de calidad a sus usuarios.

O-O-O

Como los padres de familia primerizos que tienen los mejores deseos y expectativas sobre su nuevo rol, muchas instituciones educativas cuando se crean tienen también los deseos de ser diferente a las demás. Pero como los padres, que antes de lo que imaginan terminan golpeando a sus hijos, las instituciones educativas adoptan los mismos vicios que las demás. En el ámbito empresarial se dice que muchas empresas sobreviven no porque hagan bien las cosas sino porque el resto de la competencia también lo está haciendo mal.

Una vez que existe un compromiso serio, la mejora continua también requiere del uso de estrategias efectivas y eficientes. Durante décadas el desarrollo de la ciencia ha permitido diseñar herramientas sumamente eficientes y eficaces en el logro de diversos objetivos educativos que tienen una evidencia científica sólida. En algunos países el apoyo y las intervenciones conductuales positivas están ampliamente generalizadas, en otros las barreras del lenguaje y los prejuicios las hacen aún desconocidas.

A menudo estamos encantados con los avances de la ciencia pero también con frecuencia nos negamos a cumplir con todas las exigencias profesionales que implica el trabajo científico: definir con claridad el problema que queremos resolver, buscar en la literatura científica las herramientas que tengan la mejor evidencia disponible sobre su eficacia, a partir de la revisión del estado del arte recabar datos que nos permitan hacer un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la problemática que nos interesa resolver, diseñar y planear una intervención sistemática, utilizar procedimientos explícitos y rigurosos, documentar los resultados de nuestra intervención y tomar decisiones para ajustar nuestras intervenciones sobre los datos que se obtengan a lo largo de la misma (Sackett, Rosenberg, Muir, Haynes, y Richardson, 1996, p.71). Tal vez hay cierta renuencia a ser sistemático porque este tipo de intervenciones profesionales, exige en un principio un esfuerzo profesional mayor, pero aquellos profesionistas escrupulosos que cumplen con estas condiciones, conforme pase el tiempo, tendrán cada vez mejores resultados con una menor inversión de recursos. La ciencia siempre paga.

0-0-0

Nunca ha sido fácil. Cuando se discutía acerca de la falta de evidencia de la teoría de la generación espontánea y surgían las primeras vacunas no fue nada sencillo convencer a las personas de su utilidad y de la poca evidencia que tenían creencias muy arraigadas. Así que tal vez cansando y un tanto frustrado por tanta

animadversión de sus opositores, Luis Pasteur dijo alguna vez “tanto peor para aquellos cuyas doctrinas o sistemas no están de acuerdo con la verdad de los hechos naturales”, y tenía razón cuando no utilizamos la ciencia para resolver problemas se realizan más esfuerzos, se utilizan más recursos y en este caso específico hasta las probabilidades de perder la vida a una edad temprana aumentan.

O-O-O

El folclore mexicano dice que cuando un joven quiere conquistar a su amada, promete bajarle el sol, la luna y las estrellas. Pero lo que parece evidente, puede no serlo tanto a la luz de una observación científica. Cualquier científico diría que el sol es una estrella, la luna un satélite y la primera estrella de la tarde (Venus), en realidad es un planeta. Así que sería más apropiado ajustar las promesas del joven enamorado y pedirle que prometa las estrellas, los planetas y sus satélites. Quién apoya su trabajo en la evidencia científica actualmente disponible siempre cuestionará hasta lo que parece evidente (Feixa, 2003).

O-O-O

Los maestros que enseñan Rapel narran con frecuencia que al quedar sus alumnos en el vacío, la primera reacción es sujetarse firmemente a la cuerda y no despegar su rostro de ella, pero el maestro tiene que enseñar a los aprendices que si bajan de esta

forma será un descenso oscilatorio accidentado, así que contrario al sentido común deben relajarse, soltar su cuerpo y dejar que se incline hacia atrás y en una posición casi horizontal deslizarse, lo que provocará un descenso suave y continuo. La ciencia nos enseña que el sentido común con mucha regularidad puede ser un mal sentido para comprender la realidad.

O-O-O

Una preocupación social importante fue dando lugar a todo un movimiento que se ha generalizado en diversas disciplinas: ¿Cómo sabemos que las estrategias que estamos utilizando para confrontar una problemática son realmente útiles? Si asignamos recursos públicos o privados a ciertos proyectos ¿Cómo sabemos que estos recursos realmente contribuyen a la solución de los problemas que nos preocupan? Es decir ¿Cómo sabemos que las decisiones que afectarán al público están sustentadas empíricamente?

La respuesta de la comunidad científica fue un movimiento internacional conocido como la práctica profesional basada en la evidencia. Así se desarrollaron la medicina basada en la evidencia, las intervenciones psicológicas con apoyo empírico, la terapia basada en la evidencia, la educación basada en evidencia y el movimiento de políticas públicas basadas en la evidencia.

En todos los casos se considera que una intervención tiene evidencia científica cuando: (a) la investigación que la respalda involucra

procedimientos rigurosos, sistemáticos y objetivos, para obtener conocimientos válidos y altamente confiables con relación a las actividades y programas de educación; (b) la investigación que la soporta incluye: la implementación sistemática de métodos que se basan en la observación y la experimentación; que implica un análisis riguroso de datos que son adecuados para poner a prueba las hipótesis planteadas y justifica las conclusiones generales que se apoya en mediciones o métodos de observación; que proporciona datos fiables y válidos obtenidos en distintas observaciones o evaluaciones, en estudios realizados por el mismo o diferente investigador; para lo cual se utilizan diseños experimentales o cuasi-experimental; en donde las personas, entidades, programas o actividades son asignadas al azar a las diferentes condiciones experimentales o utilizando métodos de control apropiados para evaluar los efectos de la condición de interés; que presentan sus resultados experimentales con suficiente detalle y claridad para permitir la replicación; y que ha sido aceptado por una revista que incluye una revisión por pares o aprobada por un panel de expertos independientes a través de un comparación rigurosa, objetiva y científica (Moran, 2004, p.5).

Existen numerosos ejemplos de este tipo de intervenciones, algunas de ellas son métodos generales, por ejemplo la enseñanza programada, la enseñanza de precisión, la instrucción directa, el sistema de instrucción personalizada o las intervenciones y el apoyo conductual positivo; en tanto que otros, son programas específicos para lograr un objetivo educativo determinado, por ejemplo: Peer Making Peace, Across Ages, Peace Power, entre otros.

Los programas que funcionan para prevenir problemas de conducta y mejorar el logro de objetivos académicos comparten algunas características críticas: (a) son rápidamente efectivos; (b) relativamente no son costosos; (c) están descentralizados; (d) son flexibles no son programas extensamente estructurados; (e) son sostenibles o sustentables en el largo plazo; y (f) son compatibles con los valores, experiencias y necesidades de los usuarios (Fawcet et al., 1994).

Para los autores de este artículo son de especial relevancia dos intervenciones específicas: las intervenciones y el apoyo conductual positivo (PBIS) (Sugai et al., 2002) y las estrategias para desarrollar una cultura de la paz y prácticas culturales no violentas basadas en la evidencia desarrolladas en el programa Peace Power (Mattaini, 2001). En ellas se sostiene nuestro propio modelo de apoyo a instituciones educativas denominado “Docencia Positiva: Diseño de ambientes amigables, incluyentes y sin violencia para el aprendizaje” (Aguilar-Morales & Aguilar-Morales, 2014)

Estas intervenciones no son procedimientos prescritos que deban ser utilizados de la misma manera en todas las escuelas, tampoco se trata de largos programas de entrenamiento. Estas intervenciones son mejor descritas como una serie de acciones generales de apoyo para lograr ciertos objetivos. Se trata de un sistema basado en el coaching o acompañamiento (Lees, 2010) a través del cual se busca diseñar un sistema escolar incluyente, positivo y sin violencia para el aprendizaje en el que se prevengan y reduzcan los problemas de

conducta en el aula y se promuevan y establezcan metas académicas altas o exigentes.

En estas intervenciones se asesora para enseñar a todos los actores educativos a influir en el comportamiento de los demás promoviendo cuatro prácticas culturales específicas: (a) el reconocimiento de los logros; (b) el trato respetuoso; (c) el compartir la toma de decisiones; (d) la solución colaborativa de conflictos y la pronta reconciliación (Mattaini, 2008). Y se apoya a los maestros para que utilicen las mejores prácticas educativas basadas en la evidencia que les permitan desarrollar objetivos académicos en sus estudiantes.

O-O-O

En una institución de educación superior en el Sur de México se decidió implementar un programa de formación de investigadores. El análisis del tiempo de capacitación que se requería para formar a cada instructor indicó que al menos se requería de 312 horas de capacitación intensa. Por lo que decidió que en lugar de implementar una serie de cursos tradicionales se desarrollará un sistema de formación basada en el coaching y destinar dichos recursos para el pago de asesorías que los maestros desarrollarían y para solventar los gastos que implica la participación de los docentes en eventos científicos nacionales. Dos objetivos se establecieron: (1) que todos los estudiantes asesorados por los docentes tuvieran una ponencia en un congreso nacional y una publicación en una revista científica presentado los productos de

la investigación desarrollada y (2) que el trabajo se realizara en un ambiente colaborativo. Tres años de trabajo intenso lograron que dicha institución se convirtiera en la universidad con mayor producción científica en el sur del país y que además tuviera uno de los grupos de docentes de educación superior más consolidados y con mayor cohesión.

O-O-O

Cada institución es diferente, pero típicamente hemos moldeado nuestras intervenciones con un esquema bastante sencillo: (a) realizamos una lectura, una reflexión o vemos un audiovisual detonante que modele el tipo de comportamientos esperados; (b) recordamos las reglas de interacción positiva que deben prevalecer en la reunión; (c) revisamos el cumplimiento de las metas de la reunión anterior; (d) reconocemos los logros obtenidos permitiendo que cada quien comparta los resultados alcanzados; (e) explicamos algunos conceptos y estrategias básicas o respondemos preguntas concretas; (f) nos establecemos nuevas metas para la próxima reunión; (g) para cerrar la reunión realizamos una lectura o vemos un audiovisual más con iguales propósitos de los revisados al principio de la sesión; (h) concluimos con una pequeña convivencia, algunos refrigerios y algunos obsequios que den identidad al grupo. Siempre damos asesoría vía telefónica o en línea, siempre compartimos materiales o recursos de interés general. Cada reunión de trabajo es también un ejemplo de cómo los docentes deben a su vez conducir las reuniones periódicas con sus estudiantes o padres de familia.

O-O-O

Los cambios son dramáticos dice la literatura especializada. Sin embargo los autores de este artículo solo tomaron en serio ésta expresión hasta que se percataron de como en las distintas reuniones de evaluación en las diversas instituciones que hemos asesorado la gente realmente se emociona al mostrar los resultados obtenidos. Una madre de familia agradeció a su profesora de educación básica por los resultados que obtuvo su hijo “es la primera vez que mi hijo alcanza estas metas –dijo claramente emocionada- jamás pensé que lo fuera a lograr”, “quiero agradecer todo el apoyo que ustedes me dieron en la organización de este festival” –dijo una profesora de educación superior a sus compañeros, en una reunión de evaluación, mientras con discreción se limpiaba una lágrima.

O-O-O

Cuando las instituciones educativas tienen el liderazgo, sus directivos encabezan los esfuerzos y gestionan los recursos, pero esto no sucede en todos los casos. Los caminos son diversos, en ocasiones un profesor toma la iniciativa, en otras el responsable de un área, un grupo de docentes o hasta los padres de familia y los estudiantes. El primero en dar una respuesta cooperativa tomará el liderazgo, la mayor parte de las veces pero no siempre los liderazgos estarán en sintonía con los objetivos institucionales. Por esa razón los directivos de las instituciones deben ser los que siempre deben esforzarse en

dar la primera respuesta cooperativa, además deben recordar que un liderazgo compartido redundará en mejores resultados.

0-0-0

Periódicamente en los cursos de inducción el director de una institución educativa les dice a los padres de familia y estudiantes de nuevo ingreso “en esta institución queremos que nuestros estudiantes sean brillantes, pero sobre todo queremos que sean buenas personas”, usualmente lo logran.

0-0-0

Al contratar docentes el directivo de una institución dice a sus maestros “no espero perfección de todos ustedes, pero si espero que brinden su mejor esfuerzo, lo que vamos a intentar es que cada semestre mejoren un poco en relación al semestre anterior, no en relación a los otros maestros, no en relación a estándares externos pero si en relación a su propia conducta”

Para iniciar un proceso de mejora continua, nosotros hemos notado que solamente necesitamos una persona entusiasta que inicie el proyecto, después de eso los resultados dependerán del esfuerzo de todos los involucrados y de las estrategias que utilicemos.

0-0-0

En una reunión de evaluación un docente dijo enfáticamente “el estándar más alto que podemos establecer es dar a nuestros alumnos la educación que deseamos haber recibido o la que quisiéramos que recibieran nuestros hijos”

0-0-0

Tras un examen profesional brillante en donde fue evidente el entusiasmo de todos por la exposición, una dedicatoria inolvidable fue escrita en la tesis del egresado: “felicidades, sigue trabajando arduamente y sin descanso porque tú te mereces muchos momentos como estos”

0-0-0

Dijo B. F. Skinner el derecho humano básico es el derecho a la felicidad, el derecho al reconocimiento, sobre todo después de haber hecho lo correcto.

0-0-0

REFERENCIAS

- ✓ Aguilar-Morales, J. E. & Aguilar-Morales, E. O. (2014) Docencia positiva: un modelo para realizar intervenciones educativas. *e-Magazine Conductitlán* 1(1) 83-91.
- ✓ Fawcett, S. B., Francisco, V. T., Paine-Andrews, A., Fisher, J. L., Lewis, R. K., Williams, E. L., Richter, K. P., Harris, K. J., & Berkley, J. Y. (1994) *Preventing youth violence: An action planning guide for community-based initiatives*. Lawrence, KS: Work Group on Health Promotion & Community Development, Department of Human Development, University of Kansas.
- ✓ Lees, H. (2010) *Behavioral Coaching*. USA: Hollin Books.
- ✓ Mattaini, M. (2001). *Peace Power for Adolescents*. Washington, D. C. National Association of Social Workers.
- ✓ Mattaini, M. (2008). *Evidence-Based Tools for a Culture of Nonviolence*. Recuperado el 12 de octubre de 2012, de Evidence-Based Tools for a Culture of Nonviolence.: <http://www.peacepower.info/Home.html>

- ✓ Moran, D. (2004). The Need for Evidence-Based Educational Methods. En D. Moran, & R. W. Malott, *Evidence-Based Educational Methods*. USA: Elsevier, Academic Press.
- ✓ Sugai, G., & Horner, R. H. (2002). The evolution of discipline practices: School-wide positive behavior supports. *Child & Family Behavior Therapy*(24), 23-50.
- ✓ Sackett, D., Rosenberg, W., Muir, J., Haynes, R., & Richardson, W. (1996). Evidence based medicine: what it is and what it isn't. *British Medical Journal.*, 312, 71-72.
- ✓ Young, E. L., Caldarella, P., Richardson, M. J., & Young, K. R. (2012) *Positive Behavior Support in Secondary Schools*. A Practical Guide. USA: The Guilford Pres



Es un modelo de intervenciones educativas basadas en la mejor evidencia científica actualmente disponible, que ha resultado ser exitoso para realizar brindar apoyo profesional a docentes, estudiantes, directivos y demás actores educativos en instituciones de educación básica, media y superior.

Es un proyecto que promueve el diseño ambientes amigables, incluyentes y sin violencia para el aprendizaje, que ha sido formulado por Jorge Everardo Aguilar-Morales y Edgar Omar Aguilar Morales (2012). auspiciado por la



DOCENCIA POSITIVA Es una marca registrada.

Todos los materiales tienen derechos de autor pero existe la autorización para que puedan ser reproducidos sin fines de lucro y notificando a los autores de su reproducción.

Algunas de las ilustraciones fueron tomadas de sitios de acceso libre.

Si desea mayor información comuníquese con nosotros a:

www.profesoresuniversitarios.org.mx

E-mail: profesoresuniversitariosmx@gmail.com

Tel Cel. 951 54 8 50 88

Encuentre múltiples materiales gratuitos de los autores en:



[Asociación Nacional de Docentes Universitarios A. C.](#)

www.docenciapositiva.com



[Docencia Positiva](#)



[Participa con nosotros en nuestro grupo de Facebook](#)