

**Orientaciones sobre el Desarrollo profesional docente del departamento de Humanidades de una Institución de Educación Superior: Bases para una estrategia de formación**

Autor: Henry Mauricio Ruiz Morales

[hruiz486@unab.edu.co](mailto:hruiz486@unab.edu.co)

Estudiante de Maestría en educación

Universidad Autónoma de Bucaramanga- UNAB

Co-autor: Mg Andrés Enrique Zarate Pradilla

**Resumen**

El desarrollo profesional docente es un tema presente en las agendas educativas a nivel mundial, que se establece para asegurar la calidad educativa. Este responde a los diferentes retos que surgen ante la cambiante realidad del siglo XXI. Este proyecto de investigación pretende indagar desde la realidad específica de una Institución de Educación Superior (IES), el concepto de desarrollo profesional en la docencia universitaria. Es un estudio descriptivo con metodología de investigación mixta, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. La población abordada fueron 20 docentes activos pertenecientes al departamento de Humanidades. Los resultados muestran que el factor tiempo se presenta como el principal limitante en el desarrollo profesional, se plantean como sugerencia integrar la investigación como motor de la docencia y el desarrollo de políticas que

respondan a una estrategia de formación docente continua y pertinente con los retos que asumen en las aulas de clase.

**Palabras Clave:** Desarrollo profesional, docentes universitarios, satisfacción laboral, formación docente, crecimiento profesional.

### **Abstrac**

Teacher professional development is a theme in the educational agendas worldwide, this topic is established to ensure educational quality. In addition to that, teacher professional development responds to the different challenges that arise with the changing reality of the twenty-first century. This research project aims to investigate the concept of professional development in university teaching from the specific reality of a Higher Education Institution. It is a descriptive study with mixed research methodology that combines qualitative and quantitative techniques. The population addressed were 20 active teachers from the Department of Humanities. The results show that the time factor is presented as the main constraint on professional development. In order to face that, this work suggests two specific stratagems: a) to integrate research as an engine of teaching and b) to develop policies that respond to a strategy of continuous and relevant teacher training according to the challenges they assume in their classrooms.

**Key words:** Professional development, university teachers, job satisfaction, teacher training, professional growth

## Introducción

El docente es el principal agente que potencia las transformaciones en la sociedad a través de su labor educativa. Dicha premisa se sustenta en lo expuesto por Vezub (2007) quien afirma que “varios estudios señalan al factor docente como elemento clave de la transformación educativa, actor principal de la renovación de los modelos de enseñanza” (p. 3) en otras palabras, el docente es un agente decisivo para el cambio de esquemas educativos anteriores y la integración de nuevos paradigmas que respondan pertinentemente a la sociedad actual.

Igualmente Michael Fullan (2002) lo plantea de otra forma y con cierta ironía: “la educación del profesorado tiene el honor de ser, al mismo tiempo el peor problema y la mejor solución de la educación” (p. 122), pues bien, si es el docente en quien cae esta responsabilidad u honor, ¿Qué implica hablar de un desempeño profesional docente? Al respecto Maura y Tirados (2008) afirman que “en la actualidad, el desempeño profesional eficiente en una sociedad globalizada y del conocimiento exige, además de las competencias específicas propias del ejercicio de una determinada profesión, competencias genéricas o transversales” (p. 191) estas últimas competencias, el autor las expone como la gestión de conocimiento, la autonomía docente, los procesos de investigación y complementa afirmando que son competencias que se desarrollan a lo largo de toda la vida.

Este proyecto se plantea con el ánimo que la Institución de Educación Superior en que se realiza el estudio, avance aún más en los procesos de transformación, pues como lo expone Bozu, y Canto (2009) “las universidades están viviendo un proceso de cambio de su identidad para transformarse en una estructura flexible que posibilite un amplio acceso

social al conocimiento” (p. 89) así como el desarrollo de las personas, en este caso el desarrollo profesional del docente, con base en las necesidades de la sociedad.

### **Problema de investigación**

El primer paso es que el docente universitario tome consciencia de ese rol protagónico que tiene y en ese sentido construya o gestione los espacios necesarios para desarrollarse profesionalmente. Al respecto Maura, (2004) afirma que una solución es que “la formación postgraduada del profesor universitario, ha de contemplar entre sus objetivos esenciales, la formación para un ejercicio responsable, ético y competente de la docencia” (p. 4) para que de tal forma se estimule un compromiso con la función educativa.

Quizás esta consciencia no se dé, porque los docentes no conciben el concepto de desarrollo profesional docente como un aspecto que no depende necesariamente de la cantidad de nuevos cursos, seminarios, maestrías o doctorados se realizan. Este es el supuesto que tiene Díaz (2006), quien producto de un análisis de diversas realidades afirma que “gran parte de los profesores entienden como profesionalización: el progreso en la carrera docente. Sin embargo, existe una minoría que considera la profesionalización vinculada a una perfección progresiva en su trabajo diario” (p. 60) El desarrollo profesional docente está estrechamente ligado con el trabajo diario que el profesor realiza, desde su función principal: la docencia.

Valcárcel (2005) advierte que cada día se suelen atiborrar al docente de más labores y “esta intensificación de la actividad profesional deberá ser bien planteada y valorada, sí

no queremos provocar resistencias y rechazos” (p. 210) este autor hace hincapié en nuevos mecanismos de formación y evaluación docente, con incentivos para desarrollar la labor. El desarrollo profesional docente también abarca dicho tema de delegar funciones y sobre todo lo referente a la organización del tiempo laboral. Para Vezub (2007) la organización que actualmente predomina del tiempo del docente “atenta contra la posibilidad de generar proyectos de trabajo institucionales, formar grupos de profesores de diversas disciplinas, dedicar horas a actividades de desarrollo profesional, a la investigación” (p. 16) así mismo impide la orientación personal a estudiantes que lo requieren.

Al momento de sintetizar los factores que inciden en el desarrollo docente, desde el punto de vista de Feixas (2004) se pueden enunciar:

“Las etapas vitales, las relaciones familiares, los incidentes críticos positivos, las crisis, las disposiciones individuales y las salidas no vocacionales. El entorno organizativo, por otro lado, influye en la carrera profesional a través de las regulaciones de la profesión, los estilos de gestión, la Administración pública, las expectativas sociales, las organizaciones profesionales y los sindicatos”(p. 34)

En este sentido un aspecto personal otro académico, uno que compete a las etapas vitales del docente, reconociéndolo como persona, y otro que corresponde al entorno laboral reconociéndolo como profesional.

La pregunta de investigación que oriento este proyecto fue: ¿Cómo favorecer el desarrollo profesional docente en el departamento de humanidades de una Institución de Educación Superior? Se estableció como objetivo General: Caracterizar los elementos

propios del desarrollo profesional en docentes universitarios como fundamento en la elaboración de orientaciones para su formación docente.

Y como objetivos específicos: A) Diagnosticar qué elementos obstaculizan o favorecen el desarrollo profesional docente a través de una encuesta que permita la consolidación del panorama de la problemática. B) Analizar políticas institucionales que involucren el desarrollo profesional docente a través de un análisis documental, como ejercicio anterior a la formulación de orientaciones. C) Proponer acciones en aspectos como la organización del tiempo laboral y necesidades de formación docente, para el mejoramiento de las dinámicas de desarrollo profesional docente en la Institución de Educación Superior.

### **Revisión de la literatura**

Según Tirados, y Maura, (2007) el desarrollo profesional del docente es concebido como un proceso que “trasciende el dominio de conocimientos y habilidades didácticas y exige la formación del docente como persona en el ejercicio de la docencia” (p 3) es decir, involucra el desarrollo integral del docente como persona y no solo como académico.

Esta definición también coincide con la expuesta por Maura (2004) quien asume el desarrollo profesional del docente como: “Un proceso permanente, continuo y gradual de tránsito hacia la autodeterminación en el ejercicio de la docencia, que implica necesariamente la reflexión crítica” (p. 4) pues es la actitud reflexiva la que posibilita la transformación de la práctica educativa.

Por otro lado, Serrano (2006) sostiene que el desarrollo profesional docente abarca diferentes aspectos de carácter personal como “la mentalidad del profesorado, su filosofía educativa, su posicionamiento profesional y personal frente a su docencia, la cultura que

exista en cada centro” (p. 16) este autor señala que al hablar de desarrollo profesional docente se debe tener en cuenta qué tan motivado está el docente para asumir cambios en su labor.

La realidad educativa pone en evidencias que los docentes universitarios, en algunos casos trabajan bajo una presión por la carga excesiva de labores, así lo señala Zabalza (2009) que llega al punto de afirmar que la vida laboral puede interferir y obstaculizar la vida persona, él autor sostiene “está la vida personal y familiar que muchos se ven obligados a aplazar porque les resulta imposible compaginar ambas” (p. 69) haciendo alusión a compaginar vida laboral y vida personal.

Una de las herramientas que se ha venido popularizando para promover el desarrollo profesional docente es el portafolio docente, autores como Fernández (2004), Cano y Imbernon (2003) y Margalef, Canabal y Iborra (2006) han realizado estudios empíricos para determinar su impacto en el desarrollo de la competencia reflexiva en docentes universitarios.

Fernández (2004) afirma que sí se desarrolla la competencia reflexiva, porque el docente reúne evidencias y sistematiza su práctica, de manera que, el portafolio se puede asumir como un “instrumento de mejora y de acreditación de su desarrollo profesional” (p. 130) él autor resalta el legado escrito en que se convierte el portafolio y la incidencia que tiene en los futuros profesores, los cuales se puede nutrir de la experiencia de los que los antecedieron.

Por otro lado, Maura (2004) puntualiza en que “la investigación-acción-colaborativa constituye una vía para el desarrollo profesional del profesor universitario”, algunas de las razones que expone es que permite planificar, actuar y reflexionar sobre los problemas

educativos. Y esto implica que los docentes desarrollen su capacidad reflexiva y siempre tiendan a mejorar su labor pedagógica.

Igualmente, se propone la formación docente como otro eje del desarrollo profesional. A través de los ejercicios de actualización de conocimientos se logra responder a las nuevas exigencias sociales y el docente avanza no solo en nuevos saberes sino en integrarlos a sus labores. Tirados, y Maura, (2007) describen las modalidades de formación docente “las conferencias-coloquios, mesas redondas, paneles, los cursos, seminarios, los talleres, los foros de discusión, los grupos de innovación, las jornadas científico metodológicas entre otras.” (p. 10) y pueden darse presencial o virtualmente.

Díaz (2006) propone dos diferentes modelos para la consecución del desarrollo profesional docente, el primero es el modelo de observación-evaluación, el cual implica acercarse directamente a la práctica de cada docente para responder a la necesidad de formación de cada uno. Acompañado claro está de la actitud del docente por reflexionar individual y colectivamente sobre su quehacer. Cabe aclarar que ese modelo de observación no puede confundirse con inspeccionar las clases del docente, debe primar respeto y cordialidad en la forma de abordar este modelo. Desde otro punto de vista, está el modelo indagativo o de investigación, como se mencionó anteriormente la investigación permite jalonar el desarrollo profesional. Este modelo implica que los profesores centren un área de interés y realice cambios en su enseñanza a partir del proceso de investigación.

## **Metodología**



Se estableció la metodología mixta en la medida que esta investigación buscó estudiar el desarrollo profesional docente, aproximándose al fenómeno de estudio a través tanto de la metodología cualitativa como la cuantitativa. Las técnicas usadas fueron: el grupo focal y una encuesta. El grupo focal permitió profundizar los datos obtenidos en la encuesta. Se ha seleccionado estas dos técnicas porque se busca comprender una situación, en ese caso la dinámica de desarrollo profesional de docentes universitarios y para lo cual se requiere interactuar con dichos actores. Los instrumentos de recolección de información permitieron conocer los puntos de vista de los docentes frente al tema objeto de estudio.

Para describir las fases de investigación descriptiva, se acude a lo propuesto por Briones (1982) Estas fases son:

1. La conceptualización o el planteamiento del problema de investigación.
2. La determinación de su diseño metodológico.
3. La recolección y el procesamiento de la información recogida.
4. El análisis y la interpretación de los resultados obtenidos.

Se utilizó un instrumento de recolección de información, tipo encuesta auto diligenciada. Según Hernández (2010). La encuesta es un método de recolección de información, que, por medio de un cuestionario, recoge las percepciones de los participantes sobre un tema, en este caso se plantearon una serie de preguntas sobre el desarrollo profesional docente. La encuesta tuvo en cuenta las siguientes categorías de análisis: a) información sociodemográfica (genero); información académica; años y tipos de experiencia; información de la labor de la académica entre otros. Se hizo una prueba piloto, de la cual se tuvo como producto que se requerían dar opciones de respuestas en las preguntas que estaba abiertas, para evitar ambigüedades y dificultad en la interpretación de resultados.

## **Conclusiones**

Los docentes participantes consideran como elementos clave del desarrollo profesional docente: el crecimiento personal, la adquisición de mayores conocimientos y vivencia de experiencias diversas e innovadoras. Se reconocen como docentes, pero al mismo tiempo como miembros de una sociedad, de una familia y de un gremio. Varios de los aportes del grupo focal estuvieron orientados a poner de manifiesto que la labor del docente está orientada más allá de impartir conocimientos, pues involucra formar ciudadanos, profesionales con determinadas actitudes y participar en la construcción de la sociedad y del país.

Es importante que no se ejecuten actividades para el desarrollo profesional, solo por cumplir y como lo señaló un docente “por salir del paso”, sino que sean acciones planificadas y con sentido. En el grupo focal se pone de manifiesto que solo existen actividades de formación para los docentes de planta, dejando a un lado la totalidad de docentes vinculados.

Existen también opiniones encontradas que argumentan que las dinámicas si son pertinentes en la medida que la Universidad asigna un determinado horario y soporte económico para realizarlas, algunos de los temas que se han abordado son la inclusión de tecnologías de la información y la comunicación en la docencia universitaria y los cambios educativos en el mundo contemporáneo. Estas temáticas hacen alusión a aspectos metodológicos de la labor, pero no a elementos relacionados con el ser, por consiguiente, cabría la inclusión de una formación en que se aborden aspectos de crecimiento personal.

Desde otro ángulo, se observa que, en la distribución del tiempo laboral entre docencia, investigación y gestión, las dos últimas quedan rezagadas. Esto señala que se requiere potenciar las actividades de investigación en los docentes universitarios, permitiendo que investiguen sobre sus prácticas pedagógicas, en tal sentido serán muchos los beneficios, entre ellos: los productos de la investigación, conducirán a mejorar o facilitar su labor en el aula de clase, en segunda instancia al generar nuevo conocimiento recurren a redes de investigación en las que pueden no solo actualizarse en otros saberes sino así mismo realizar aportes a las diversas disciplinas del saber y participar en eventos académicos como congresos o seminarios.

Entre los factores que dificultan el desarrollo profesional docente, se encuentra el tiempo, como un elemento que es limitado para las labores asignadas, así mismo los pocos incentivos económicos, esto coincide con lo expuesto por Vegas y Donoso (2008) quienes hablan de nuevos incentivos que contemplen una mejor remuneración, pues el sueldo docente es un factor que influye en quienes se interesan por ingresar como docentes y quienes desean permanecer en esta labor.

Dado que la poca remuneración económica por la labor, sigue siendo un factor que desmotiva, sumado a la exigencia que implica el quehacer docente. Otro de los factores que se hallaron en el grupo focal es el hecho que los docentes sienten que las decisiones que afectan su quehacer docente son tomadas por administrativos y que su punto de vista no es tenido en cuenta, lo cual señala la necesidad de crear mejores canales de comunicación entre el colectivo docente y los directivos, de tal forma que los docentes puedan intervenir en las decisiones asociadas a sus labores.

Así mismo se recomienda como estrategia de acercamiento entre las necesidades expresadas por los docentes y los objetivos que persiguen los directivos, que se pueda

realizar una reunión semestral para debatir las cargas laborales que se asignarán en el semestre a cada docente y el establecimiento de acuerdos o negociaciones en caso que las labores no correspondan a los tiempos dados para su realización, de tal forma los directivos pueden sugerir estrategias como el trabajo conjunto entre docentes, la rotación de roles o tareas paralelas a la docencia, el apoyo de semilleros de investigación de estudiantes para la realización de proyectos, el apoyo de estudiantes-monitores u otras estrategias.

Al indagar sobre sí la labor docente llega a afectar los roles personales se encuentra que la mayoría de docentes lo afirma, señalando puntualmente la demanda de actividades dispendiosas como la calificación de trabajos de estudiantes. Sin embargo, algunos docentes señalaron que no es así, que las relaciones familiares no son alteradas por la labor docente, pues es saber administrar el tiempo dado. Frente a esto se sugiere que se revise la asignación de funciones y se promueva en los docentes mejores estrategias de organización de tiempo, de tal forma que se considere el tiempo en familia como un elemento que hace parte de reconocer al docente como un ser integral.

En cuanto a las temáticas para la formación docente, se habla con mayor frecuencia de la didáctica ya sea que se menciona de forma general o para un tema en específico, se puede inferir que hay un interés creciente por renovar las formas de enseñanza que utilizan con sus estudiantes. También fue común ver respuestas asociadas al crecimiento humano, al desarrollo personal, o a un ambiente de trabajo más armonioso, esto señala la importancia de abordar estrategias en que el docente goce de mejores condiciones para sentirse a gusto con su profesión.

Otra de las temáticas de interés para la formación y que registro varias participaciones es la evaluación, otros puntos que llaman la atención de los docentes son: manejo de voz, el docente humanista e investigación formativa. Se recomienda que esta

formación no contenga solamente un componente teórico sino que se diseñe de tal forma que los docentes puedan transferir el nuevo saber a su quehacer, de tal forma que no puede pensarse en una charla de un día, sino en un ejercicio colectivo que involucre una asesoría personalizada a cada docente y un seguimiento a sus compromisos, así mismo la formación debe responder a las necesidades que el docente manifieste, para que se dé tal pertinencia debe pensarse en mecanismos en que el docente de a conocer sus percepciones y necesidades de formación

Igualmente se concluye que los resultados señalados anteriormente son un insumo para orientar nuevas políticas institucionales de desarrollo profesional docente, dado que se exponen las temáticas en que se requiere profundizar en una futura estrategia de formación docente, así mismo se muestra la percepción del docente en cuanto a la distribución de su tiempo laboral y se pone de manifiesto cómo se está dando poco tiempo para investigar.

Dentro del nuevo conocimiento que se obtuvo como producto de este proceso de investigación, se resalta que se establecieron como elementos clave del concepto de desarrollo profesional docente: el crecimiento personal, la adquisición de mayores conocimientos y vivencia de experiencias innovadoras. A partir de estos tres pilares se deben diseñar acciones orientadas a potenciar dichas áreas. Igualmente se infiere que entre los docentes participantes existe un concepto global sobre el desarrollo profesional, dado que tuvieron en cuenta aspectos del nivel personal, profesional y laboral.

Por otro lado es de resaltar que el conocimiento generado, permitirá diseñar estrategias de formación, dado que no sólo puso de manifiesto las temáticas requeridas por los docentes sino que también señaló posibles falencias que se presentan en cuanto a la organización, sugiriendo que se involucre más a los docentes cátedra, no solo acciones formativas orientadas a los docentes de planta. En cuanto a las temáticas, se requiere

profundizar en estrategias didácticas que le apunten a renovar las formas de enseñanza y a temáticas asociadas con el crecimiento humano.

Cabe hacer énfasis en un resultado señalado anteriormente y es la distribución del tiempo laboral entre docencia, investigación y gestión. Dado que no se cuenta con tiempo para las dos últimas. Autores citados han llamado la atención sobre la relevancia de la investigación en la educación superior, como mecanismo que jalona los procesos de calidad educativa, de innovación y de acercamiento entre el centro educativo y las demandas laborales y sociales, por todo esto es necesario que se replantee el lugar que se da a la actividad investigativa del docente.

## **Referencias**

Avalos, B (2001) El desarrollo profesional de los docentes, proyectando desde el presente al futuro. Documento de Apoyo, Séptima reunión del Comité Regional Intergubernamental del proyecto principal de Educación en América Latina y el Caribe. Chile.

Barrón T, M. C. (2009). Docencia universitaria y competencias didácticas. Perfiles educativos, 31(125), 76-87.

Bogdan, T(1987) Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados. Volumen 37 de Paidós básica. Traducido por Jorge Piatigorsky. Editorial Paidós

Bozu, Z., y Canto, P. J. (2009). El profesorado universitario en la sociedad del conocimiento: competencias profesionales docentes. Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria, 2(2), 87-97.

Campos, V. S. (2005). Flexibilización Laboral de la Docencia Universitaria y la Gestión de la Universidad sin Órganos. Un análisis desde la Subjetividad Laboral del Docente en Condiciones de Precariedad. Biblioteca/sisto\_subjedoc1\_clasco. pdf.

Cano, E y Imbernon, F (2003) La Carpeta docente como instrumento de desarrollo profesional del profesorado universitario. Revista interuniversitaria de formación del profesorado, 17 (2), 43-51

Díaz, C. R. P., Bedón, M. S. B., Tovar, J. R. A., Pisco, M. C. A., y Rosales, R. E. H. (2005). El síndrome del "quemado" por estrés laboral asistencial en grupos de docentes universitarios. Revista de investigación en psicología, 8(2), 87-112.

Escobar, M. D., Giraldo, J. E. C., Díaz, B., y Sarmiento, M. G. (2014). Diez pilares para un programa de desarrollo profesional docente centrado en el aprendizaje de los estudiantes. Revista colombiana de educación, (67), 107-124.

Feixas C, M. (2004). La influencia de factores personales, institucionales y contextuales en la trayectoria y el desarrollo docente de los profesores universitarios. In Educar (pp. 031-59).

Fernández M, A. (2004). El portafolio docente como estrategia formativa y de desarrollo profesional. In Educar (pp. 127-142).

Fernández, L. M. S. (2008). Plan de acción tutorial en los centros docentes universitarios: el rol del profesor tutor. Revista interuniversitaria de formación del profesorado, (61), 89-108.

Fullan, M. (2002). Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa. Madrid: Akal.

Gallart, M, A (2013) El desafío de la formación para el trabajo de jóvenes en situación de pobreza: el caso argentino. Documento recuperado del sitio web:  
<http://www.fhcm.org.ar/art/Formacion%20para%20el%20trabajo%20en%20Argentina%20-%20M.Gallart.pdf>

Giroux, Henry (1972) Teorías de la Reproducción y la Resistencia en la nueva Sociología de la Educación: Un Análisis Crítico.

Giroux, Henry A. (1997) Los profesores como intelectuales. Hacia una pedagogía crítica del aprendizaje. Ediciones Paidós: Barcelona, España.

Imbernón, Francesc (2000) Un nuevo profesorado para una nueva universidad ¿conciencia o presión? Revista Interuniversitaria de Formación del profesorado. N° 38

Imbernón, Francesc (2002) La investigación educativa como herramienta de formación del profesorado: reflexión y experiencias de investigación educativa. Barcelona, España: Ediciones Grao

Izquierdo, J. M. M. (2005). La formación y la evaluación docente del profesorado universitario ante el espacio europeo de educación superior. *Educatio Siglo XXI*, 23.

Labarca, Guillermo. Compilador. (1999) Formación y empresa: el entrenamiento y la capacitación en el proceso de reestructuración productiva. Cinterfor: Montevideo.

Maura, V. G. (2004). El profesorado universitario: su concepción y formación como modelo de actuación ética y profesional. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-11.

Maura, V. G., y Tirados, R. M. G. (2008). Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. *Revista Iberoamericana de educación*, (47), 185-210.

Ruiz, C. M., y Moreno, M. S. (2006). Los jóvenes profesores universitarios y su formación pedagógica: claves y controversias. *Revista de Educación*, (339), 923-946.



Serrano, R. M. (2006). Nueva percepción de la identidad profesional del docente universitario ante la convergencia europea. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 8(1).

Tirados, R. M. G., y Maura, V. G. (2007). Diagnóstico de necesidades y estrategias de formación docente en las universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, 43(6), 6.

Vaillant, D. (2004). Construcción de la profesión docente en América Latina: tendencias, temas y debates (Vol. 31). PREAL.

Vaillant, D. (2014). Análisis y reflexiones para pensar el desarrollo profesional docente continuo. PREAL.

Valcárcel, M. (2005). La preparación del profesorado universitario para la convergencia europea en educación superior.

Vegas, Emiliana & Donoso Sebastián (2008) *La Agenda Pendiente en Educación. Profesores, administradores y recursos: Propuestas para la nueva arquitectura de la educación chilena*. Salesianos Impresores S.A. Chile.

Vezub, L. F. (2007). La formación y el desarrollo profesional docente frente a los nuevos desafíos de la escolaridad. *Profesorado: Revista de curriculum y formación del profesorado*, 11(1), 2.

Zabalza, M. Á. (2009). Ser profesor universitario hoy. *La cuestión universitaria*, 5, 69-81.