

Hacia el desarrollo de competencias docentes creativas en la Educación Superior

Diana Milena Cabrera Getial¹

Giovanni Hernández²

Diana María Guerrero Pérez³

Resumen

La transformación digital ha generado procesos disruptivos en diferentes áreas, que han cambiado la forma como las personas viven y se relacionan. La educación superior no es la excepción. En este sentido, el SENA creó el Programa de Acompañamiento Pedagógico para la cualificación de instructores denominado QAP y, para el año 2017, el Centro Lope en Pasto inició con la ejecución del programa en la fase diagnóstica, identificando la creatividad e innovación, como las principales necesidades de formación en los instructores. Por lo anterior, es importante la búsqueda del desarrollo de competencias docentes creativas para fortalecer la formación tecnológica en la Educación Superior. El objetivo de este artículo es presentar una alternativa para el desarrollo de estas competencias, bajo el paradigma cualitativo, con enfoque hermenéutico de tipo descriptivo. La definición de competencia docente creativa es muy amplia, frente a lo que se pretende demostrar en la presente investigación, pero se logró proponer una aproximación al concepto mediante el desarrollo de la estrategia *Design Thinking* a través de una etapa divergente y una convergente. En conclusión, el desarrollo de estas competencias mediante la estrategia planteada, permite propiciar espacios para la imaginación y creación de alternativas diferentes a las tradicionales.

Palabras clave: Aprendizaje activo; formación profesional; competencias docentes creativas.

Reflexiones a la
Educación desde la
Investigación
Pedagógica



¹Centro Internacional de Producción Limpia - Lope (SENA - Regional Nariño). Pasto, Colombia. Correo electrónico: dmcage@misena.edu.co 

²Universidad Mariana. Grupo de Investigación GISMAR. Pasto, Colombia. Correo electrónico: gihernandez@umariana.edu.co 

³Centro Internacional de Producción Limpia - Lope (SENA - Regional Nariño) - Grupo de Investigación: LopeInvestigaciones. Pasto, Colombia. Correo electrónico: dmguerrerop@sena.edu.co 

Towards the development of creative teaching skills in Higher Education

Abstract

Digital transformation has generated disruptive processes in all areas, changing the way people live and interact. Higher education is no exception. In this sense, SENA created the Pedagogical Accompaniment Program for the qualification of instructors (QAP); and for the year 2017 the Lope Center in Pasto, began the execution of the program in the diagnostic phase, identifying creativity and innovation as the main training needs for instructors. Therefore, it is important to seek the development of creative teaching competencies to strengthen technological training in Higher Education. The objective of this article is to present an alternative for the development of these competencies, under the qualitative paradigm, with a descriptive hermeneutical approach. The definition of creative teaching competence is very broad compared to what it is intended to demonstrate, but an approach to the concept was proposed through the development of the Design Thinking strategy through the divergent and convergent stages. In conclusion, the development of these skills through the proposed strategy allows promoting spaces for imagination and creation of different alternatives to the traditional ones.

Keywords: Active learning; vocational training; creative teaching competencies.

Rumo ao desenvolvimento de competências pedagógicas criativas na Educação Superior

Resumo

A transformação digital gerou processos disruptivos em diferentes áreas que mudaram a maneira como as pessoas vivem e interagem e o ensino superior não é exceção. Nesse sentido, o SENA criou o Programa de Acompanhamento Pedagógico para a qualificação de instrutores denominado QAP; para o ano de 2017 o Lope Center em Pasto iniciou a execução do programa na fase de diagnóstico, identificando a criatividade e a inovação como as principais necessidades de formação dos formadores. Portanto, é importante buscar o desenvolvimento de competências pedagógicas criativas para fortalecer a formação tecnológica no Ensino Superior. O objetivo deste artigo é apresentar uma alternativa para o desenvolvimento dessas competências, sob o paradigma qualitativo, com uma abordagem hermenêutica descritiva. A definição de competência pedagógica criativa é muito ampla se comparada ao que se pretende demonstrar nesta pesquisa, mas foi proposta uma abordagem do conceito por meio do desenvolvimento da estratégia de *Design Thinking* por meio de uma etapa divergente e uma convergente. Em conclusão, o desenvolvimento dessas competências através da estratégia proposta, permite fomentar espaços de imaginação e a criação de alternativas diferentes às tradicionais.

Palavras-chave: Aprendizado ativo; formação profissional; competências de ensino criativo.

1. Introducción

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), siguiendo el modelo pedagógico cognitivo-social-humanista-constructivista, imparte formación profesional para el desarrollo de competencias laborales y, aunque no pertenece al Ministerio Nacional de Educación (MEN), la Ley 30 de 1992 menciona que, se pretende el pleno desarrollo de los alumnos y, en consecuencia, su formación académica o profesional; por lo tanto, ha iniciado un proceso de cambio en los instructores, sustentado en un proceso de investigación cualitativa, creando el Programa de Acompañamiento Pedagógico para la cualificación de instructores SENA, denominado QAP. Para el año 2017, el Centro Internacional de Producción Limpia Lope (CIPL Lope) de Pasto, Regional Nariño, inició la ejecución del programa en la fase diagnóstica, identificando la creatividad e innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje, como una de las principales necesidades de formación en los instructores (Escuela Nacional de Instructores Rodolfo Martínez Tono y SENA, 2016).

Es necesario detallar que, el concepto de competencia -enfoque de la formación profesional integral que imparte el SENA-, se refiere a aquellas capacidades y destrezas que el ser humano adquiere para desenvolverse en un entorno, con el objetivo de facilitar el desarrollo humano integral del aprendiz, a partir de la articulación entre lo tecnológico y lo social, como medio para el desarrollo de procesos cognitivos, procedimentales y valorativo-actitudinales para actuar crítica y creativamente en la vida. En este sentido, ser competente implica la “capacidad para interactuar idóneamente consigo mismo, con los demás y con la naturaleza en los contextos productivo y social” (Páez Luna, Cuervo y Cruz Romero, 2012, p. 42).

Por otro lado, es importante incorporar para este proceso de investigación, el concepto de competencias creativas, como aquellas habilidades y destrezas para identificar diferentes soluciones o alternativas de solución a una problemática presentada en el entorno. El resolver problemas y encontrar diferentes formas o caminos para solucionarlos es lo que se pretende desde la educación, a través de la

motivación intrínseca desde el estudiante, con el acompañamiento del docente.

Estrategias como *Design Thinking*, han sido aplicadas en otros campos profesionales con gran éxito, como una herramienta para lograr el objetivo de fomentar competencias creativas docentes en la solución de problemáticas reales cercanas tanto a entornos productivos como sociales, políticos, económicos y humanos.

Para definir competencia, se cita diferentes autores y posturas que han estructurado definiciones, tipos y clasificaciones aplicadas a los modelos educativos del siglo XXI que, a nivel mundial han sido trabajadas con el objetivo de que el estudiante adquiera competencias o desempeños (actuación en la realidad) adquiridos como una combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que facilitan la incursión en diferentes campos de aplicación; en este caso, se toma aspectos relacionados con la formación del ser humano, desde el campo de la educación.

Frente al cuestionamiento ¿Qué competencias debe tener un docente para afrontar los cambios y retos que la modernidad exige?, Aldape (2008) plantea la necesidad de que el docente adquiera competencias que le permitan desenvolverse en diferentes escenarios eficiente y efectivamente, indiferente al tipo de trabajo y actividad que realiza, además de enfrentar a personas de manera integral para facilitar el conocimiento porque, finalmente, el ‘deber ser’, es enseñar.

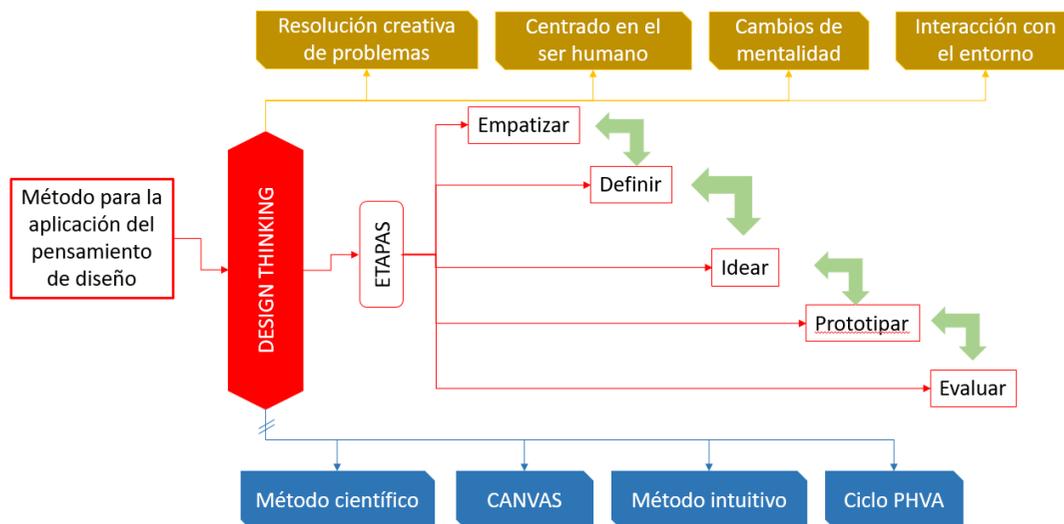
Fijel (2009) y Adalpe (2008) refieren que, para tener éxito, es importante el desarrollo de competencias de tipo académico para la solución de problemas, el manejo de grupos, la utilización de tecnologías para el aprendizaje, la visión sistémica y la toma de decisiones que permitan el dominio del conocimiento, de acuerdo con la especialidad o profesión; además, se debe tener competencias administrativas para el manejo de las actividades que demande la institución, desarrollando el pensamiento estratégico, la creatividad, planeación y coordinación; finalmente, el docente de hoy requiere el desarrollo de competencias humano-sociales que representan las capacidades para el trabajo en comunidad (estudiantes, compañeros, padres de familia, etc.) para facilitar procesos de concertación o de mediación.

Por otra parte, *Design Thinking* es una manera de resolver problemas reduciendo riesgos y aumentando las posibilidades de éxito; empieza centrándose en las necesidades humanas y, a partir de ahí, observa, crea prototipos y los prueba y, consigue conectar conocimientos de diversas disciplinas (Torres, Badillo, Valentín y Ramírez, 2014).

El *Design Thinking* se desarrolla en cinco etapas: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar (Ver Figura 1).

Figura 1

Mentefacto del concepto Design Thinking



Design Thinking es un método que ha adquirido relevancia desde 2005 y es aplicado principalmente al mundo de los negocios, desde 2008. Según Tim Brown, profesor de la Universidad de Stanford (citado por Serrano y Blázquez, 2016), se trata de un proceso que parte de la forma de actuar y sentir de los diseñadores, para alinear las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible, pero sin omitir la viabilidad para que agregue valor al cliente; es un proceso participativo que fomenta la creatividad y la toma de decisiones; es un cambio de paradigma que las empresas han utilizado para buscar nuevas soluciones a los problemas, además de facilitar activar las inteligencias múltiples.

Una característica fundamental de *Design Thinking* es la posibilidad de propiciar en el ser humano, la capacidad de adaptarse, cambiar, reaprender, aprender y desaprender, pretendiendo resolver problemas. Estas acciones le permiten hacer uso de diferentes tipos de inteligencias (Serrano y Blázquez, 2016).

La aplicación del método *Design Thinking* se ha realizado en diferentes establecimientos de educación; en Barcelona, el colegio religioso Montserrat es pionero en este modelo educativo e introdujo la teoría de las inteligencias múltiples a su proyecto educativo en 1984, diseñando un modelo educativo que facilita que los estudiantes mejoren su capacidad de afrontar retos y proponer alternativas de solución, demostrando que el ser humano debe desarrollar las inteligencias integrales y reconociendo que el aprendizaje se da de manera y a ritmos diferentes; es decir, con estilos de aprendizaje englobados en la inteligencia integral (Del Pozo, 2011).

Para el desarrollo del método *Design Thinking*, es importante emplear una inteligencia menos utilizada pero muy popular, como la inteligencia emocional, definida por Goleman (1998) como la forma de interactuar con el mundo, teniendo en cuenta los sentimientos y el manejo de habilidades como el control de los impulsos, la motivación, la perseverancia y la empatía.

2. Metodología

La investigación se desarrolló bajo el paradigma cualitativo, con la pretensión de identificar y profundizar sobre los diferentes sentidos y significados que se tiene acerca de las competencias docentes creativas. El enfoque utilizado fue hermenéutico, porque buscó comprender e interpretar las diferentes aproximaciones a la conceptualización de competencias docentes creativas, a través de una percepción integral, pero respetando su naturaleza y diversidad. El tipo de investigación fue descriptivo e interpretativo, por cuanto hizo un estudio documental con el fin de revelar los significados que se aproximan a la definición de competencias docentes creativas, con el fin de proponer un camino para desarrollarlas dentro del ámbito universitario.

Las preguntas que guiaron esta investigación fueron:

- RQ1. ¿Cuáles son las diferentes concepciones que se tiene sobre competencias docentes creativas?
- RQ2. ¿De qué forma se puede desarrollar competencias docentes creativas en la educación superior?

La técnica de recopilación de información utilizada para el desarrollo de este estudio fue la revisión documental. Las categorías analizadas fueron: Competencia, Tipo, Clasificación y Estrategia.

3. Resultados

A continuación, se presenta los resultados que dan respuesta a los interrogantes planteados.

A. Concepciones sobre competencias docentes creativas

El concepto y aplicación de competencias en educación surge a partir del siglo XXI. A nivel mundial se ha trabajado con el objetivo de que el estudiante adquiera competencias o desempeños (actuación en la realidad), adquiridos como una combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que facilitan la incursión en diferentes campos de aplicación; en este caso, se toma aspectos relacionados con la formación del ser humano, desde el campo de la educación;

por ello, hoy se habla de las ideas que se tiene para ejercer la profesión docente (Hernández, 2012) y la formación, basadas en competencias profesionales docentes; su concepto cobra importancia a inicios del año 2000; surge a partir de las transformaciones sociales y económicas, con la necesidad de responder en un campo laboral competitivo, evidenciando el cambio de enseñanza impartida por el docente, a un aprendizaje constructivista con la participación del estudiante (Rodríguez, 2007).

Zabalza (2016) define las competencias docentes, como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que habilitan a una persona para ejercer la profesión docente; es decir, trasciende de la concepción que sostiene que únicamente se requiere del conocimiento específico. Esta concepción simple, involucra dos dimensiones: la primera obedece como el deber ser del docente universitario y la segunda, se orienta a lo que debe hacer.

Mas Torelló (2012) plantea que no se puede separar el concepto de competencias docentes del contexto sobre el cual gira. Por el momento, las Instituciones de Educación Superior (IES), están inmersas dentro de las políticas y marcos que propician y propenden por la calidad. En este sentido, Mas Torelló (2012) sugiere que, la innovación docente es un elemento necesario para alcanzar la calidad y la mejora continua de las funciones sustantivas de las IES.

Medina, Domínguez y Ribeiro (2011) muestran cómo el docente universitario ha estado centrado en realizar una actividad pedagógica orientada al conocimiento, necesario pero cada vez más globalizado y abundante; no obstante, consideran que es insuficiente para dar respuesta a los nuevos retos de la sociedad del conocimiento, los nuevos requerimientos y desafíos del desempeño del ejercicio profesional, todos estos, propiciados por los cambios culturales, el avance y uso de la tecnología.

Por lo tanto y, teniendo en cuenta la evolución y madurez del concepto de competencias docentes, es pertinente y apropiado establecer que las 'competencias docentes creativas' representan un elemento conceptual mediador en el proceso de enseñanza y aprendizaje, integrando un conjunto de parámetros relacionados con la calidad de la función docente.

Por otra parte, Hernández, Alvarado y Luna (2015) colocan a la creatividad, como la actividad de generar nuevas ideas mientras que, en la innovación descansa la responsabilidad de implementarlas. Hernández (2012) asume la creatividad, como una habilidad de pensamiento compleja, donde se identifica problemas a partir de los cuales se plantea hipótesis, con el fin de sugerir alternativas de solución a los problemas; en este proceso, -expresa-, convergen dos dimensiones: la fluidez y la flexibilidad. Con la primera, se genera ideas; y la segunda permite definir, redefinir o abandonar el orden usual de los modelos para encontrar nuevas disposiciones. Sin embargo, el resultado de este proceso conlleva ideas nuevas, originales, no convencionales, pero productivas.

Por lo tanto, se puede relacionar la creación de ideas poco convencionales pero productivas, con el desarrollo del pensamiento divergente o lateral. Según De Bono (1999), los seres humanos tienen la capacidad de resolver problemas de diferentes maneras, usando la imaginación y la intuición, que facilitan explorar diferentes dimensiones en la forma de asociar ideas; la define como la técnica que permite la resolución de problemas indirectamente y con un enfoque creativo; por esta razón, es importante la fluidez con la que se genera nuevas propuestas, acertadas o no, pero que cobran importancia, porque no se descarta ninguna posibilidad de solución.

Para este trabajo resultó relevante asumir al pensamiento divergente, como una fuente de aprendizaje que potencia la creatividad, llegando a tomar decisiones diferentes a las esperadas. De Bono (1999) plantea que este tipo de pensamiento lleva a las personas a ser más propositivas, a asumir diferentes roles, a ser positivas y entusiastas, de modo que, las llamadas 'dificultades', fácilmente son transformadas en oportunidades (Hernández et al., 2015).

La relación directa que se plantea entre pensamiento divergente y creatividad es un complemento pertinente para que, junto con el pensamiento lógico o lineal, se incremente la posibilidad de que el docente fortalezca su práctica y se le facilite el diseño de propuestas novedosas que puedan ser transmitidas a quienes se pretende formar (Galvis, 2007).

Se puede llegar a una aproximación del concepto de competencias docentes creativas, como aquellas habilidades y destrezas que, a través del uso del pensamiento divergente, asociativo o lateral, logran identificar alternativas de solución a una problemática presentada en un contexto real propuesto desde un proceso de formación, que utiliza diferentes didácticas para alcanzarlas. Las competencias docentes creativas permiten integrar y activar a conciencia, todo tipo de recursos cognitivos; esto es, informaciones y saberes para enfrentar diferentes situaciones.

Las competencias docentes creativas pueden ser observadas a través de desempeños como: propiciar situaciones de aprendizaje de acuerdo con los objetivos de formación o intencionalidad formativa; identificar problemas o necesidades del entorno y, plantear soluciones pertinentes y toma de decisiones, a partir de situaciones en escenarios reales y, hacer uso de estrategias no tradicionales.

Según Hernández, Jiménez y Rodríguez (2018), las competencias docentes creativas tienen una función orientada a la resolución de problemas y a la capacidad de identificar las necesidades del entorno; entonces, el docente, para alcanzar unos desempeños o resultados de aprendizaje que le permitan o faciliten apropiarse de ellas, debe ser orientador frente a la toma de decisiones, utilizando estrategias que se alejan o se distancian de lo tradicional.

B. Desarrollo de competencias docentes creativas en la Educación Superior

La creatividad es básica en todos los ámbitos; el pensamiento creativo permite la búsqueda de alternativas y oportunidades; puede ser entendido como la capacidad de pensar, imaginar y actuar de manera diferente. Ser creativo implica aportar un nuevo significado o finalidad a una labor; encontrar nuevos usos, resolver problemas e incorporar valor (Schnarch, 2012).

De acuerdo con Serrano y Blázquez (2016), las competencias creativas pueden ser desarrolladas desde la composición de un sistema, considerando al *Design Thinking* como un método que permite innovar en cualquiera de los ámbitos de la vida. Sugieren empezar centrándose en las necesidades y motivaciones humanas y, a partir de éstas,

observar, visualizar ideas, crear prototipos y probarlos, antes de emplear muchos recursos en su desarrollo; y, terminar implementando las mejores soluciones. Este método es el resultado de un proceso participativo que consigue conectar conocimientos de un grupo interdisciplinario, para llegar a una solución que cuente con las siguientes características: humanamente deseable, técnicamente factible y económicamente viable.

La metodología *Design Thinking* es una de ellas; emplea la capacidad de identificar necesidades y entrega soluciones a partir del diseño y prototipado de las mismas, desarrollando las cinco fases (Hernández, 2017):

- Empatizar: permite entender y comprender los sentimientos que otros experimentan; definir los sentimientos antes detectados e identificar el problema principal fomentando los aspectos positivos antes que los negativos, propiciando una visión empática en la búsqueda de soluciones.
- Definir: especifica los sentimientos antes detectados e identifica el problema principal. Es importante que, a través de este proceso, se use un lenguaje positivo, significativo, que pueda traducirse en acción.
- Idear: se genera ideas, formas nuevas y diferentes de buscar soluciones a un problema, además de contemplar lo que los demás van aportando desde su punto de vista, teniendo siempre en cuenta que no hay una única manera correcta de llegar a una gran idea.
- Prototipar: se elabora una solución al problema, pero puede ser cambiado, alterado, re-evaluado y recreado muchas veces, con base en las necesidades de la persona que tiene el problema, facilitando el reconocimiento del fallo, como parte del aprendizaje y observando que es natural cometer errores.
- Evaluar o testear: durante esta fase, la empatía desempeña un papel clave: identifica cómo la solución ideada impacta en la persona que tiene el problema.

Para el proceso de formación profesional integral, cuyo enfoque por competencias permite que este concepto sea integrado a través de la investigación pedagógica en curso, se ha evidenciado que toda actividad

que implique el uso de procesos creativos, innovadores y que puedan ser construidos o prototipados (testeados) como *Design Thinking*, facilita llegar al aprendizaje significativo, apropiando prácticas pedagógicas acertadas y con soluciones reales.

La resolución de problemas como estrategia didáctica en los procesos de enseñanza se ha venido validando y aprobando con éxito; para este caso, hace parte de la fase de definición. Después de empatizar e identificar problemáticas del sector productivo, es importante identificar la principal necesidad que requiere ser atendida. La propuesta invita a ser dinámicos y a tener diferentes formas de diagnosticar y de resolver problemáticas en entornos reales; y, además, a encontrar mecanismos para generar empatía con la comunidad educativa y el sector productivo que requiere ser beneficiado.

4. Conclusiones

La dinámica que se viene presentando en una sociedad basada en el conocimiento genera retos y desafíos a los docentes universitarios e invita a desarrollar competencias docentes creativas; es un camino o forma que permite innovar en la educación.

Existen diferentes estrategias y técnicas para potenciar la creatividad y la innovación de las prácticas pedagógicas. *Design Thinking* resulta una forma o un camino valioso y de fácil aplicación, que se puede utilizar para transformar el quehacer del instructor SENA, por ser diferente, motivante, agradable e impactante en el diseño de actividades de aprendizaje.

Para el estudiante de hoy, es importante que el docente logre alinear las necesidades de aprendizaje y el contexto que enmarca la formación profesional integral. *Design Thinking* es una forma que fomenta el trabajo colaborativo, la resolución de problemas, la generación de nuevas alternativas, la toma de decisiones, el desarrollo de prácticas experienciales; en sí, pone en juego un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que pueden hacer la diferencia, al momento de ser un docente competente y creativo (Serrano y Blázquez, 2016).

Referencias

- Aldape, T. (2008). *Desarrollo de las competencias del docente: Demanda de la aldea global del siglo XXI*. LibrosEnRed.
- Congreso de la República de Colombia. (1992). Ley 30 de 1992 “por la cual se organiza el servicio público de la educación superior”. <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-86437.html>
- De Bono, E. (1999). *El pensamiento lateral. Manual de creatividad*. Editorial Paidós.
- Del Pozo, M. (2011). *Inteligencias múltiples en acción*. Tekman Books.
- Escuela Nacional de Instructores Rodolfo Martínez Tono y Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (2016). QAP Programa de acompañamiento pedagógico para la cualificación de instructores SENA. Informe de Resultados Fase Diagnóstica. Centro de Diseño y Metrología. https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/4499/disenio_metrologia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fijel, J. (2009). Competencias clave para el aprendizaje permanente. <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-210023.html>
- Galvis, R. (2007). El proceso creativo y la formación del docente. *Laurus*, 13(23), 82-98.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantman Editorial.
- Hernández, G. (2012). *Creencias docentes sobre la importancia de la didáctica en la orientación de la enseñanza del primer curso de programación de computadoras* [Tesis de Maestría, Universidad de Nariño]. <http://sired.udenar.edu.co/979/>
- Hernández, I., Alvarado, J.C. y Luna, S.M. (2015). Creatividad e innovación: competencias genéricas o transversales en la formación profesional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (44), 135-151.
- Hernández, J., Jiménez, Y.I. y Rodríguez, E. (2018). Desarrollo de competencias de pensamiento creativo y práctico para iniciar un plan de negocio: diseño de evidencias de aprendizaje. *RIDE, Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(17), 314-342.
- Hernández, V. (2017). *Aprender Diseñando. Feeling en el aula. Design Thinking como herramienta para el aprendizaje por proyectos*. Gobernación de Nariño.
- Mas Torelló, Ó. (2012). Las competencias del docente universitario: la percepción del alumno, de los expertos y del propio protagonista. *Revista de Docencia Universitaria*, 10(2), 299-318.
- Medina, A., Domínguez, M.C. y Ribeiro, F. (2011). Formación del profesorado universitario en las competencias docentes. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 13(17), 119-138.
- Páez Luna, D.L., Cuervo, L.E. y Cruz Romero, J.E. (2012). *Modelo pedagógico de la formación profesional integral del SENA*. SENA.
- Rodríguez, H. (2007). El paradigma de las competencias hacia la educación superior. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 15(1), 145-165.
- Schnarch, A. (2012). *Creatividad aplicada: cómo estimular y desarrollar la creatividad a nivel profesional*. Ecoe Ediciones.

Serrano, M. y Blázquez, P. (2016). *Design Thinking. Lidera el presente. Crea el futuro*. Editorial Alfaomega.

Torres, A.D., Badillo, M., Valentín, N.O., Ramírez, E.T. (2014). Las competencias docentes: el desafío de la educación superior. *Innovación Educativa*, 14(66), 129-145

Zabalza, M.A. (2016). Ser profesor universitario hoy. *La Cuestión Universitaria*, 5, 68-80.

