

**Curso virtual**

# Rol del **formador** como líder transformador de las **prácticas educativas**

## **UNIDAD 2**

La reflexión sobre la práctica pedagógica orientada hacia el desarrollo profesional docente

**Sesión 2:** Ética y práctica profesional en la formación docente



María Esther Cuadros Espinoza  
**Viceministra de Gestión Pedagógica**

Eloy Alfredo Cantoral Licla  
**Dirección General de Desarrollo Docente**

Ismael Enrique Mañuico Ángeles  
**Dirección de Formación Docente en Servicio**

**Nombre del material:** Rol del formador como líder transformador de las prácticas educativas

**Año de publicación:** 2025

**Ministerio de Educación del Perú**  
Calle del Comercio 193, San Borja  
Lima, Perú. Teléfono 615-5800  
[www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe)

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción de este fascículo por cualquier medio, total o parcialmente, sin la correspondiente cita.

## UNIDAD 2

# La reflexión sobre la práctica pedagógica orientada hacia el desarrollo profesional docente

### Sesión 2: Ética y práctica profesional en la formación docente



#### Reflexión de la práctica pedagógica

Para abordar la información sobre ética y práctica profesional en la formación docente, retomamos un fragmento del caso de la práctica pedagógica propuesto al inicio.

#### Escena 4

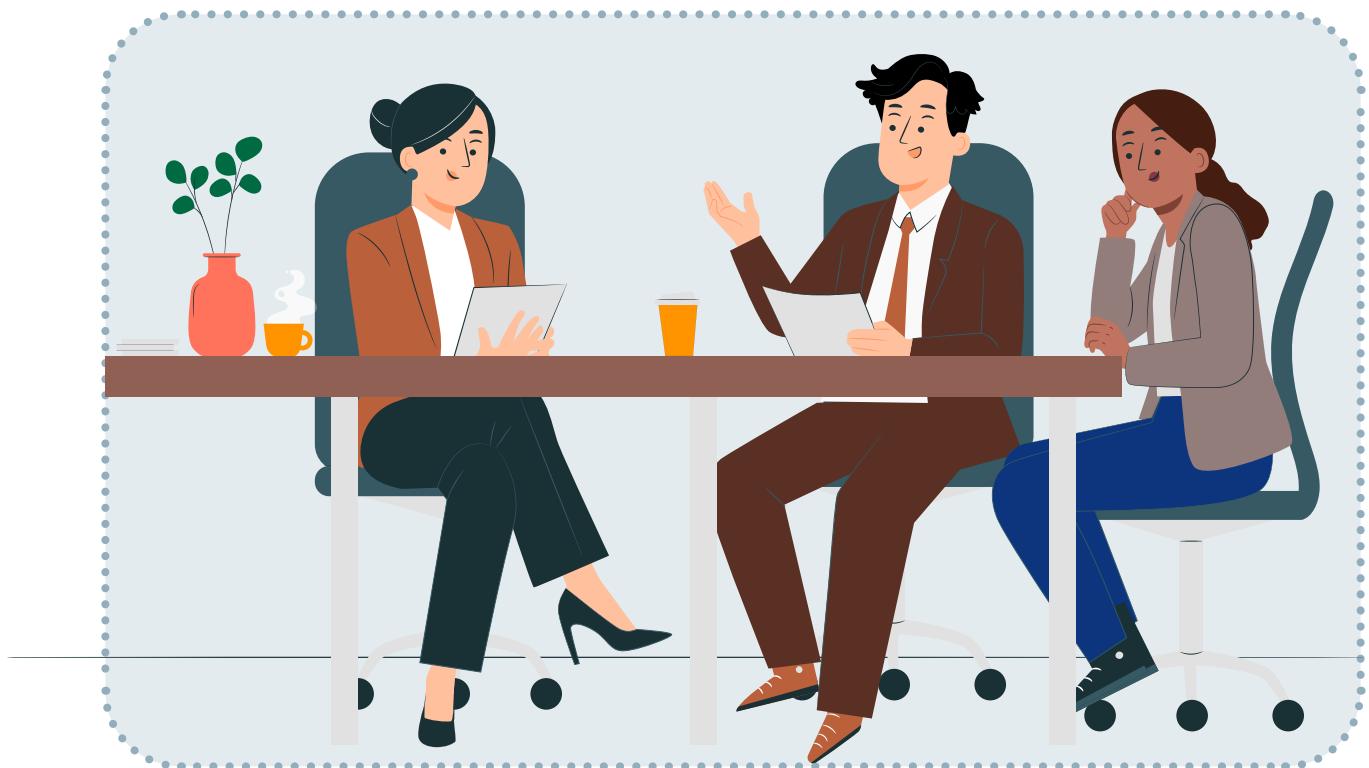
Una vez concluidos los talleres a cargo del equipo técnico de la DRE Piura, se realizó la demostración de las competencias del formador en las visitas de campo. Para este fin, los formadores asistieron a los centros educativos que les asignaron.

Al cabo de unas semanas, en las que se realizaron varias visitas, los docentes recibieron en sus aulas a los formadores, iniciando no solo el contacto, sino las primeras aproximaciones a la reflexión sobre sus prácticas pedagógicas. Algunos docentes reconocieron un trato cordial y apertura al diálogo en sus formadores y les facilitaron espacios y tiempo para que puedan desarrollar el proceso adecuadamente.

En una reunión, los formadores dialogaron sobre el proceso de toma de contacto con los docentes y las fases iniciales del trabajo, pero uno de ellos no intervino ni aportó sobre lo que había observado durante su visita.

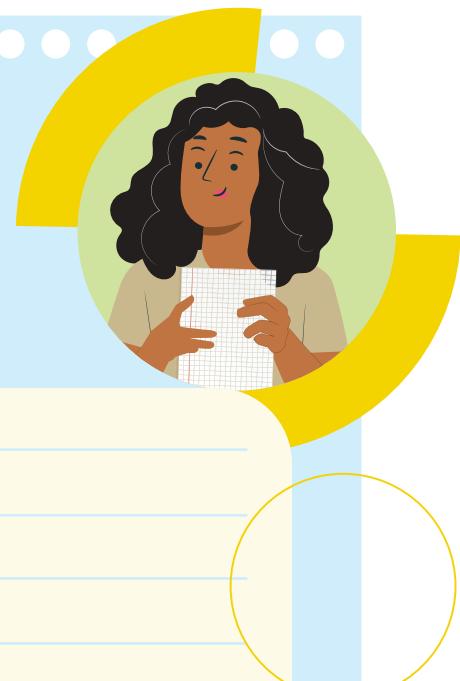
De otro lado, en una de las conversaciones entre los docentes que reciben a los formadores, uno de ellos contó que ningún formador lo ha visitado. Manifiesta que está preocupado porque aún no conoce a su formador, mientras que sus colegas ya han tenido cinco visitas.

La información trasciende y las autoridades del Ministerio de Educación deciden verificarla. Efectivamente, en el registro de asistencia se encontraban las firmas del formador, pero no había ingresado al aula del docente.



Luego de haber revisado la escena, responde las siguientes preguntas

1. Con relación a la cuarta escena, **¿Cómo debería actuar un formador en pleno ejercicio de sus funciones? Desde el comportamiento ético de todo profesional, ¿cómo se evidencia en la labor de los formadores en este caso?**



- ## **2. ¿Que habilidades socioemocionales son reconocidas por los docentes que fueron visitados?**



## **Comprensión de conocimientos y saberes**

En esta sesión abordaremos la siguiente información:



## **2.1 Rol de liderazgo en la formación docente**

- 2.1.1 Los actores que intervienen en la formación docente requieren involucrarse en el desarrollo de valores
  - 2.1.2. El desafío de los formadores: ejercer comportamiento ético en su rol profesional

**2.2 Habilidades socioemocionales para crear un entorno favorable para la reflexión:  
comunicación asertiva, empatía, regulación emocional y trabajo en equipo.**



## 2.1 Rol de liderazgo en la formación docente

El rol de liderazgo en la formación docente es primordial para impulsar mejoras en la calidad educativa en el marco del desarrollo profesional docente. Este liderazgo puede manifestarse en distintos niveles, desde directores de instituciones educativas hasta docentes que asumen el papel de líderes dentro de sus aulas y comunidades.

### 2.1.1 Los actores que intervienen en la formación docente requieren involucrarse en el desarrollo de valores

El formador de docentes no solo transmite saberes pedagógicos a la luz de nuevos enfoques, sino que modela una ética profesional, influye en las actitudes y los valores de cada uno de los docentes a quienes acompaña.

Como señala Freire (1996), quien forma no puede desvincularse de los valores que sustenta. Por ello, el formador de docentes debe promover una enseñanza situada, crítica y transformadora, donde se asume un compromiso con la equidad, el respeto y la responsabilidad frente a la profesión docente. Asimismo, se transmite en las relaciones interpersonales, en las decisiones cotidianas asegurando la coherencia entre el discurso y la acción (Carr y Kemmis, 1988).



El formador de docentes forma en valores cuando practica la escucha activa, fomenta la reflexión crítica, respeta y promueve la participación activa para construir una educación ética y transformadora.

En una cultura institucional basada en valores y respeto a la formación docente, todos los que están comprometidos, comprenden e implementan acciones para fortalecer las competencias de sus docentes, sabiendo además que eso derivará en mejores logros en los aprendizajes de los estudiantes (Santos Guerra, 1997 y Bolívar, 2000).

Tomando estos aportes, podemos señalar lo siguiente sobre cada actor de la comunidad educativa:



#### 1. El formador de docentes

- Es un agente clave en la formación de profesionales capaces de educar desde y para los valores.
- Su acción pedagógica, ética y humana configura el modelo de docente que nuestras sociedades necesitan: crítico, comprometido y transformador.

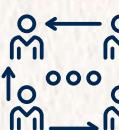


**2. Docentes**

- Deben demostrar valores (empatía, equidad, responsabilidad, etc.) en sus prácticas pedagógicas como responsables de la formación de los estudiantes.
- A través del ejemplo, promueven que los estudiantes internalicen valores y los reflejen en sus vidas, tanto en lo personal como en lo profesional.

**3. Directivos y líderes educativos**

- Fomentan una cultura institucional basada en valores, la cual asegura que el currículo y las políticas reflejen principios éticos y sociales en la comunidad educativa.
- Motivan a los docentes a apostar por la formación continua para que fortalezcan sus competencias y desarrollen sus valores.

**4. Estudiantes**

- Son actores activos en el proceso educativo y en la construcción de valores. Sus participaciones, reflexiones y acciones ayudan a fortalecer una comunidad educativa ética y responsable.
- Demuestran respeto por las autoridades en la escuela y en la comunidad. Se relacionan con ellos a través de un clima de confianza.

**5. Comunidad y Ministerio de Educación (Minedu)**

- Las entidades comunitarias y gubernamentales pueden diseñar políticas y programas que incentiven la formación ética en las instituciones educativas.
- Promueven valores universales como el respeto a la diversidad cultural, la justicia social y la sostenibilidad.

**NOTA**

El desarrollo de valores a través de la formación docente es un esfuerzo colaborativo y transformador que requiere compromiso, coherencia y una visión compartida por parte de todos los actores. El Minedu hace los esfuerzos para promover la formación continua gratuita de los docentes en servicio.

## 2.1.2 El desafío del formador: desarrollar maneras éticas de actuar

Cuando un formador actúa éticamente no sólo cumple normas institucionales o reglamentos académicos, tomar decisiones justas sin olvidar que su formación inicial también es la docencia, por ello comprende la labor de los docentes en servicio. La actuación ética, también significa reconocer el poder que se ejerce en la relación formador-docente, y actuar con conciencia crítica de ese poder (Schön, 1992; Meirieu, 2007).

Los formadores de docentes son profesionales que encarnan y modelan principios como el respeto, probidad, eficiencia, idoneidad, veracidad, justicia y equidad, lealtad y obediencia y lealtad al estado.

Es por ello, que la ética no se trata solamente de un saber teórico sino práctico que refleja los valores, normas que regulan la convivencia entre las personas.

### Algunos desafíos del formador de docente:

- Evitar los prejuicios sobre el desempeño docente. Los formadores deberán evitar cualquier prejuicio sobre los docentes a quienes acompaña, prejuicios que atenten o dañen la dignidad de las personas y que dificulte establecer los lazos de confianza que ayuden a superar las brechas de la formación pedagógica.

Los formadores de docentes cuando ejercen el cargo deben alejarse de cualquier prejuicio sobre los docentes de aula. Es decir, no considerar que los docentes no se preparan, no comprenden indicaciones, etc., ya que lo contrario dificulta establecer lazos de confianza que ayudan a superar las brechas en la formación. Asimismo, los formadores deben desarrollar sus competencias éticas para cumplir responsablemente con las tareas que les competen como formadores de docente en servicio.

- Reflexión del rol como formador: Es responsabilidad del formador reflexionar críticamente la manera como desempeña las funciones que le competen como formador del docente en servicio. Revisar honestamente el sistema de creencias valorativas, principios y reglas por las que guía su conducta y responder a las necesidades formativas de los docentes mediante estrategias que promueva en ellos docentes su valor y compromiso de mejora consigo mismos.

- Integridad: muestre coherencia entre lo que se piensa, dice y actúa [tanto] en el ámbito privado como en el público, sin caer en la presión social. Recuerde que como formador influye y modela comportamientos.

Por ello es importante recordar la competencia 1 del Perfil de competencias profesionales del formador de docentes:



Gestiona una convivencia democrática e intercultural con y entre docentes en formación, mostrando apertura y propiciando la valoración de diferentes experiencias y perspectivas.

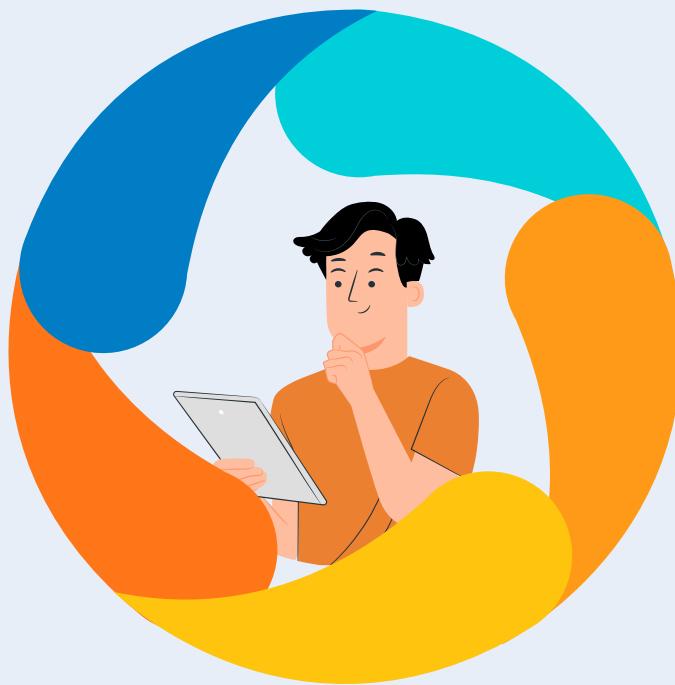
Con relación a esa competencia, es importante ser consciente de lo que implica «mostrando apertura y propiciando la valoración de diferentes experiencias y perspectivas», así los formadores deben crear espacios de diálogo horizontal que motive al docente a mejorar su práctica pedagógica sin sentirse observado con fines calificativos.

**NOTA**

La ética del formador permite tomar decisiones más conscientes y responsables, tanto en nuestra vida profesional como en sociedad. Se enfoca en reflexionar sobre nuestras acciones, decisiones y cómo afectan a los docentes en la construcción de una convivencia armoniosa y responsable, como aspiración social.

## 2.2 Habilidades socioemocionales para crear un entorno favorable para la reflexión: Comunicación asertiva, empatía, regulación emocional y trabajo en equipo

Las habilidades socioemocionales son las aptitudes o destrezas de una persona relacionadas a identificar, expresar y gestionar sus emociones, comprender las de los demás, demostrar empatía, tomar decisiones responsables y relacionarse saludable y satisfactoriamente con los otros (Bisquerra, 2009; Busso et al., 2017; OECD, 2015; Banco Mundial, 2016;). Este tipo de habilidades influye en su desempeño y son transferibles en distintos contextos como el familiar, el escolar, el laboral y el ciudadano (Minedu, 2021, p. 5)



Para el desarrollo de estas habilidades socioemocionales en los docentes es necesario que el formador las posea. Estas habilidades socioemocionales tienen efectos en la relación y vínculo que establece con el docente a quien acompaña, genera un clima adecuado para cumplir los propósitos de la acción formativa, y en la mejora de la práctica pedagógica.

A continuación, presentamos algunas habilidades socioemocionales y la forma cómo debería tratar el formador de docentes a sus docentes a cargo:

### a. La comunicación asertiva

La comunicación asertiva es poder expresar lo que uno siente o piensa sin agredir o imponer a la otra persona y defendiendo sus puntos de vista. Se trata de una expresión fluida, segura y respetuosa, aun cuando esto implique decir que no. (SEP, 2017; OCDE, 2015; OMS, 1998; Tupes y Christal, 1961) (Citado en MINEDU 2021)

- Ejemplo de cómo un formador de docentes puede aplicar la comunicación asertiva con los docentes:

#### **Acciones de cómo un formador de docentes puede aplicar la comunicación asertiva frente a la aplicación de una estrategia seleccionada por el docente.**



Durante el diálogo, el formador se puede ubicar en estas situaciones:

No asertivo (pasivo): «Bueno, no importa, aplíquelo, total es su clase».

No asertivo (agresivo): «¡Esto es ridículo, siempre hacen todo mal!».

Asertivo (asegurando un trato horizontal): «Entiendo tu punto, pero me gustaría explicar porqué creo que esta alternativa puede funcionar mejor».

#### **b. La empatía**

Es reconocer y comprender las necesidades y puntos de vista de otras personas, aunque sean contrarios a los propios (empatía cognitiva), así como comprender sus emociones, sin juzgarlo y sentirlo en uno mismo, lo que motiva al deseo por ayudar (disposición empática) (SEP, 2017; UNICEF, 2021; National Research Council, 2012) citado en MINEDU, 2021) Para Goleman (1995) la empatía es la capacidad de percibir lo que otros sienten, ser capaz de ponerse en su lugar emocionalmente y entender su punto de vista evitando la aplicación de algún tipo de juicio.

- Ejemplo de cómo un formador de docentes puede mostrar empatía con los docentes frente a una situación personal:

#### **Acciones de cómo un formador de docentes puede ser empático frente a dificultades de salud del docente que le impiden asistir a una capacitación**



Durante el diálogo, el formador se puede ubicar en estas situaciones:

El formador, a través del diálogo, demuestra la comprensión de la situación y destina tiempo para orientar al docente sobre algún contenido/acción tratado en clase que deba fortalecerse.

El formador ayuda al docente a organizar sus actividades y a plantear metas concretas y reales ponderando la factibilidad de avance y la salud del docente.

En esta situación es recomendable optar por acciones formativas como:

- Comprender las circunstancias en torno al docente: salud, familia, distancia, prejuicios y otras que repercuten en sus prácticas pedagógicas y en el fortalecimiento de sus competencias.
- Generar un clima propicio y prudente para establecer la conversación, de ser posible establecer la comunicación en privado y, principalmente, según los marcos éticos (respetar la confidencialidad de la misma).
- Mostrar interés por lo que acontece y practicar la escucha activa, de tal manera que sea el docente quien asuma la iniciativa del diálogo.



### c. Regulación emocional

Es gestionar las emociones propias para generar mayor bienestar, o enfrentar situaciones de forma pacífica y evitar el daño físico y emocional a uno mismo y a los demás. Se trata de gestionar las emociones y validarlas, sin suprimir o evitar ninguna de ellas, haciendo uso de los recursos y herramientas para regular su intensidad y su duración para no convertirlas en conductas no saludables (SEP, 2017; Bisquerra y Mateo, 2019; The Boston Consulting Group, 2016; OCDE, 2015 citado en MINEDU 2021).

Ejemplo: Carlos va a realizar la visita a la docente Martha. En la sesión anterior habían acordado que ella elaboraría la planificación de las siguientes sesiones. Martha estaba muy insegura de hacerlo sola e hizo una parte de una sesión. Carlos, por su lado estaba preocupado al no encontrar sus fichas de observación, además de haberse acumulado la elaboración de informes. Al llegar a la visita y ante la respuesta de Martha por no haber elaborado la planificación de las sesiones, Carlos respondió bruscamente: Esto es inaceptable, es una muestra completa de su falta de compromiso. Martha se puso a llorar y Carlos recién se dio cuenta de su reacción.

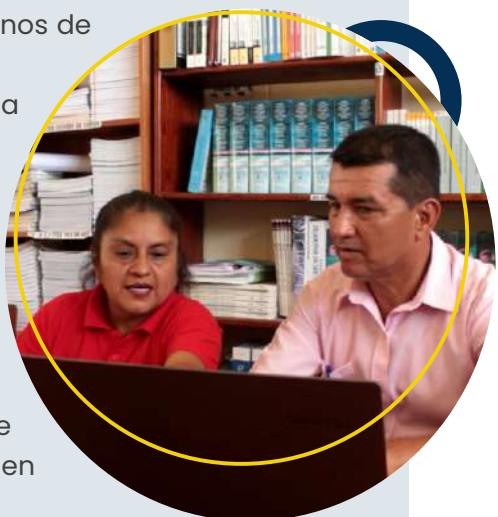
Esta es una situación que refleja la necesidad de que el Formador regule sus emociones.

Para ello, es necesario que Carlos se de cuenta (sea consciente) de su emoción de frustración y enojo por no encontrar sus fichas.

Ante la respuesta de Martha, Carlos puede hacer una alto antes de reaccionar impulsivamente y, por el contrario ofrecerle el tiempo para que ella misma identifique sus dudas y pueda centrarse en la orientación oportuna. Para regular las emociones hay estrategias que el formador puede usar para regular la intensidad de sus emociones.

### Orientaciones para favorecer el diálogo con los docentes

- Expresar calidez y cordialidad en el saludo. Mantener el volumen y el tono de voz modulados para transmitir confianza y seguridad al docente.
- Agradecer y felicitar por la participación en el programa y por el tiempo que están dedicando a su formación profesional.
- Practicar la escucha activa. Dar tiempo para que el docente exprese sus preguntas con calma, respetar los silencios, poner atención a la comunicación no verbal (volumen, tono de voz y signos de nerviosismo, etc.).
- Practicar la validación emocional frente a determinadas situaciones en las que los docentes manifiestan frustración, ira o tristeza. Se les debe decir: «Entiendo lo que está sintiendo. Vamos a encontrar la mejor manera de ayudarlo».
- Motivar la participación y transmitir el siguiente mensaje: «En este espacio formativo está permitido equivocarse porque estamos en un proceso de aprendizaje». Destacar que cometer errores es parte del proceso y que lo más importante es encontrar –en conjunto– alternativas de solución.





- Demostrar altas expectativas respecto a lo que los docentes pueden lograr. En momentos propicios, expresar mensajes que refuerzen estas expectativas. Utilizar expresiones como: «Creo firmemente en su capacidad para lograrlo», «Estoy seguro de que fortalecerá sus competencias profesionales con lo que aprenderá en este curso», «Este curso/programa marca un hito importante en su formación profesional», «Usted es un docente competente que busca mejorar y promover aprendizajes de calidad en sus estudiantes», «Con docentes como usted, la educación y nuestra sociedad van a mejorar», «Usted es un docente comprometido con su profesión», entre otras.
- Escuchar sin necesidad de profundizar en detalles personales cuando algún docente manifiesta problemas emocionales y evitar hacer preguntas al respecto. Se puede utilizar expresiones como: «Entiendo cómo puede sentirse», «Recuerde que es necesario buscar ayuda de un profesional competente», «Nuestra salud mental y bienestar son fundamentales, y debemos incluirlos en nuestra agenda de cuidado personal», «Confío en que tomará las mejores decisiones para encontrar una solución a lo que está enfrentando».
- Felicitar el compromiso que asumen los docentes al participar en una acción formativa.
- Reforzar la idea de que toda acción para mejorar la práctica docente impacta positivamente en el aprendizaje de los estudiantes.
- Brindar expresiones de motivación que refuerzen la identidad docente: «Recuerde que nuestro país necesita de docentes comprometidos con la profesión y el aprendizaje de nuestros estudiantes».



- Ejemplo de cómo un formador de docentes puede actuar ante algunas situaciones inesperadas en el proceso de formación:

Contingencias	Acciones del formador de docentes
El docente abandona una acción formativa (taller, asesoría, grupo de interaprendizaje [GIA], etc.) de manera imprevista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener la calma y seguir las normas establecidas al inicio de la acción formativas. Es importante esperar que el docente retorne</li> </ul>
El docente plantea preguntas no relacionadas con el desarrollo pedagógico de la acción formativa (critica al sector, habla mal de todo, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener la calma y escuchar atentamente la intervención del docente.</li> <li>Aclarar el propósito de la acción formativa.</li> </ul>
El docente no tiene disponibilidad para permanecer durante el desarrollo de una acción formativa (taller, asesoría, GIA, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar la importancia de participar en la acción formativa.</li> <li>Asegurar que la necesidad pedagógica del docente haya sido atendida.</li> <li>Motivar a los docentes a lograr el propósito de la acción formativa, para ello es importante su permanencia.</li> </ul>
El formador de docentes enfrenta diversas dificultades que le impiden conducir una acción formativa (salud, cruce de actividades, emergencia familiar, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar una alternativa para concluir la acción formativa con otro formador de docentes o consensuar en otro momento su continuación.</li> </ul>
El docente ve al formador como una amenaza y se muestra desconfiado de lo que se le comparte.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar un clima de confianza a través de preguntas de indagación sobre las experiencias previas.</li> <li>Promover la exposición de las expectativas de los docentes y guiar sobre las competencias del formador y el alcance de su acompañamiento.</li> </ul>

#### d. Trabajo en equipo

Supone la colaboración eficaz, equitativa e interdependiente de una serie de personas, que pueden tener características muy diferentes, y que combinan sus recursos personales y se esfuerzan para llevar a cabo una meta común (CASEL, 2015, citado por Banco Mundial, 2016; National Research Council, 2012; Banco de desarrollo de Latinoamérica, 2016 citado en Minedu, 2021).

Por ello, el trabajo en equipo implica:

- Objetivos comunes.
- Roles definidos y flexibles (compromiso con ellos).
- Comunicación abierta y asertiva.
- Organización colectiva y consensuada.
- Confianza y respeto.
- Toma de decisiones colaborativa.

**Acciones que puede realizar un formador en el marco del trabajo en equipo.**

- **Respecto de otros formadores:** Establecer diálogos sobre cómo es o ha sido la experiencia de trabajo con los docentes a cargo.  
Resaltar aspectos comunes y particulares que se han ido presentando y analizarlos colectivamente de manera consensuada.
- **Respecto de los docentes a cargo:** Plantear puntos de trabajo de acuerdo con las inquietudes manifestadas por los docentes. Por ejemplo: las estrategias aplicadas, los contenidos, los contextos de los estudiantes y otros aspectos relevantes.  
Establecer momentos para la reflexión conjunta identificando aspectos claves que deben ser insumo para dicha reflexión.

**Ideas fuerza**

Los valores y la ética deben ser demostrados por el formador de docentes en diferentes ámbitos. Se trata de ser conscientes de que se hace un trabajo profesional con docentes.



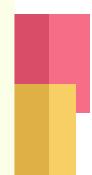
Las habilidades socioemocionales desempeñan un papel esencial en el acompañamiento al docente, fortalecen la relación entre los formadores y docentes porque crean un entorno colaborativo, empático y efectivo para su desarrollo profesional.



Las habilidades socioemocionales demostradas por el formador facilitan el trabajo con los docentes en diferentes situaciones. Si además de las competencias, un formador es capaz de mostrar sus capacidades de empatía, de comunicación asertiva, entre otras, es posible que garantice momentos y espacios para la mejora de las prácticas pedagógicas de sus docentes.



El formador de docentes es un profesional que debe despojarse de toda actitud que lo muestre como superior a los docentes que acompaña.





## Aplicación en la práctica

En el marco del Programa Logros de Aprendizaje, una de las estrategias formativas es la implementación de la asesoría a la práctica pedagógica. Esta se refiere a una estrategia formativa que tiene como propósito desarrollar las competencias profesionales de los docentes en servicio, a partir de espacios de reflexión crítica de la práctica pedagógica y su vínculo con la teoría, acompañados de un formador.

### La asesoría a la práctica consiste en lo siguiente:

- I. Observar la práctica pedagógica del docente en el aula.
- II. Preparar el diálogo reflexivo: elaborar las preguntas de reflexión que inviten a la deconstrucción de la práctica. (En otro espacio)
- III. Ejecutar el diálogo reflexivo y la retroalimentación (Fuera de la jornada escolar; previo acuerdo con el docente respecto al horario).

### Veamos el siguiente caso:

*El formador Ramón, luego de concluir con la observación de la práctica se retira del salón de clase para trasladarse a otro espacio donde pueda analizar con detenimiento la clase observada, revisar sus evidencias y preparar el diálogo reflexivo. Sin embargo, la docente observada lo aborda y le propone realizar el diálogo reflexivo en ese momento para aprovechar el tiempo; dado que sus estudiantes estarán en clase de educación física con otro profesor.*

*El formador Ramón se queda pensando y, finalmente, accede a la solicitud de la docente.*



### A partir de la situación presentada y en base a la reflexión del curso, responde:

- a. En el caso, ¿Cómo puede afectar la conducta ética del formador Ramón al diálogo reflexivo que realizará con su docente a cargo?

- b. ¿Cuál es el desafío de los formadores para ejercer un comportamiento ético en su rol profesional de formador de docentes?



**Autoevaluación**

A continuación, te brindamos una lista de cotejo para que puedas autoevaluar la actividad de aplicación en la práctica que realizaste:

N.º	Criterio	Cumple	
		Sí	No
1	Brindé algunas ideas relacionadas al caso en relación a la falta de ética y práctica profesional del formador en la formación docente.		
2	Comprendo que la falta de ética o la presencia de la misma tienen implicancias en el acompañamiento que realizo a los docentes a mi cargo.		
3	Propuse ideas respecto al desafío de los formadores para ejercer un comportamiento ético en su rol profesional de formador de docentes.		
Algo nuevo que descubrí en esta sesión y que aporta a mi práctica profesional como formador es: <hr/> <hr/> <hr/>			

**Referencias**

- Bisquerra, R. (2009). Psicopedagogía de las emociones. Síntesis.  
<https://sonria.com/wp-content/uploads/2020/03/Psicopedagogia-emociones-Bisquerra.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú. (2021). Desarrollo de las habilidades socioemocionales en el marco de la Tutoría y Orientación Educativa. <https://w3.perueduca.pe/documents/10179/e9edd1ac-e713-43dc-bf53-fa5ac6653650>
- Alberti, R. E. y Emmons, M. L. (2008). *Your perfect right: Assertiveness and equality in your life and relationships*. Impact Publishers.
- Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Praxis.
- Haselberger, D., Oberhuemer, P., Perez, E., Cinque, M. y Capasso, F. (2012). *Mediating soft skills at higher education institutions: Guidelines for the design of learning situations supporting soft skills achievement*. <https://acortar.link/i1eb5d>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2018). *Administración* (14.ª ed.). Pearson Educación.
- Schön, D. (1992). *La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones*. Paidós.