

# **XII** JORNADAS DE REDES DE INVESTIGACIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA

El reconocimiento docente: innovar e investigar con criterios de calidad

**ISBN: 978-84-697-0709-8**



Diseño: Gabinete de Imagen y Comunicación Gráfica de la Universidad de Alicante

# **XII** JORNADES DE XARXES D'INVESTIGACIÓ EN DOCÈNCIA UNIVERSITÀRIA

El reconeixement docent: innovar i investigar amb criteris de qualitat

**Coordinadores**

**María Teresa Tortosa Ybáñez**

**José Daniel Álvarez Teruel**

**Neus Pellín Buades**

© **Del texto: los autores**

© **De esta edición:**

**Universidad de Alicante**

**Vicerrectorado de Estudios, Formación y Calidad**

**Instituto de Ciencias de la Educación (ICE)**

**ISBN: 978-84-697-0709-8**

**Revisión y maquetación: Neus Pellín Buades**

## **Transversalidad de la formación corporativa en la Universidad de Murcia: Formación por Centros y COMPAS**

P.A. Sánchez Rodríguez; R.M. Bernal Galindo; A.J. Olaz Capitán; O. González Sequeros;  
A. Motos Jiménez; M.J. Díaz Vicente; M. Esteban Albert

*Centro de Formación y Desarrollo Profesional  
Universidad de Murcia*

### **RESUMEN**

El Centro de Formación y Desarrollo Profesional de la Universidad de Murcia incorporó en el año 2013 una nueva categoría de formación, tanto para el PDI como para el PAS, que parte de una idea de formación en cascada, en la que hay en primer lugar una formación inicial a cargo de expertos dirigida al personal de los distintos Centros o Servicios, para continuar con la transmisión de conocimientos y buenas prácticas por parte del personal formado hacia el resto de sus compañeros. En el caso del PDI diseñamos un modelo de “Formación por Centros” con temas comunes para todo el profesorado, como el aprendizaje y evaluación de competencias, la coordinación horizontal y vertical, y el Trabajo Fin de Grado, pero intentando atender a las particularidades de cada uno de los centros. En el caso del PAS la actividad formativa realizada se denominó “COMPetencias para el PAS” (COMPAS), con el objetivo principal de formar en competencias específicas relacionadas con las tareas que desarrolla el colectivo destinatario, en este caso, el personal administrativo de departamentos, y competencias transversales relacionadas con la identificación con el puesto de trabajo, organización y planificación, inteligencia emocional, trabajo en equipo y motivación por la calidad.

**Palabras clave:** Educación Superior, competencias transversales, formación de formadores y habilidades profesionales.

## 1. INTRODUCCIÓN

El Centro de Formación y Desarrollo Profesional (en adelante CFDP), adscrito al Vicerrectorado competente en materia de formación, organiza, gestiona y acredita la formación corporativa de la Universidad de Murcia dirigida tanto al Personal de Administración y Servicios (PAS) como al Personal Docente e Investigador (PDI).

Si la formación de su personal se constituye como su misión fundamental, también tiene asignados, entre otros, los siguientes objetivos:

- El diseño, organización y realización del Plan de Formación orientado a la adquisición y actualización de competencias profesionales.
- La promoción de acciones de innovación, mejora continua, compromiso con la organización universitaria, trabajo en equipo, calidad y eficacia a través del plan integral de formación del personal de la Universidad de Murcia.
- La detección de necesidades de formación, plasmada en el Plan Director de Formación Corporativa (2011)<sup>1</sup>, recogiendo diferentes necesidades formativas, entre las que se encuentran: el diseño de competencias y evaluación de competencias; la coordinación entre profesorado; el adecuado uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como base o complemento del aprendizaje, etc.

En este sentido, el CFDP, además de otras actividades formativas, quiso afrontar varias de las necesidades formativas mencionadas en su Plan de Formación Corporativo 2013<sup>2</sup> a través de las categorías formativas: “Formación por Centros” y “Formación para la Innovación en Servicios”. La primera de ellas dirigida al PDI, y la segunda, dirigida al PAS de la Universidad de Murcia.

### 1.1 Problema/Cuestión

La “Formación por Centros” nació en 2012 como una nueva manera de dar respuesta, a través de la formación, a temas de común interés para el profesorado de los Centros o Facultades de la Universidad de Murcia, buscando tanto una mayor repercusión en este colectivo, que hasta el momento solo había participado en los cursos o talleres formativos realizados por el CFDP, como propiciando un acercamiento a los problemas concretos de cada Centro o Facultad. Tras un análisis exhaustivo de la situación, los temas elegidos fueron “Aprendizaje y Evaluación de competencias” y “Coordinación horizontal y vertical” en 2012, y “Trabajo Fin de Grado” en 2013. Las líneas formativas planteadas responden a cuestiones clave para la mejor organización y desarrollo de los Grados, como los cambios

metodológicos, que hasta ahora los profesores han afrontado con pocos conocimientos teóricos y/o prácticos.

También se preparó la actividad formativa de **COMP**etencias para el **Personal de Administración y Servicios (COMPAS'13)** basada en la detección, evaluación y adquisición de competencias vinculadas a las funciones del puesto de trabajo así como a la innovación.

Teniendo en cuenta lo expresado, se inicia en 2013 una experiencia piloto destinada al personal administrativo de departamentos. En ambos casos (PDI y PAS), el objetivo era la creación de grupos autónomos de trabajo orientados a la innovación y mejora continua.

## 1.2 Revisión de la literatura

Desde hace unos años, el principal reto al que se enfrenta la formación continua es el desarrollo de las competencias profesionales de los trabajadores y la transferencia de esta formación hacia el puesto de trabajo (Jiménez, 1996). En este sentido, desde el CFDP, con el objetivo de que su personal desarrollara sus funciones, mejorara y pusiera en valor diferentes competencias, se diseñaron durante 2013 diferentes acciones formativas entre las que se encuentran las mencionadas anteriormente.

Ambos proyectos se han fundamentado principalmente en la formación de formadores expuesta por Navío (2001, 2007), donde el formador es, ante todo, un profesional relacionado con el mundo del trabajo. En este caso, se formó a este colectivo para que transmitiera lo aprendido a sus iguales, orientando la formación hacia una mayor cualificación profesional, integrando unas herramientas, capacidades y competencias en un escenario de continua evolución que determina la valía profesional del individuo (Navío, 2007). Marcelo (1999, p. 1) expresa diferentes acepciones de este concepto, entendiéndola como “aquella capacitación de los profesionales que desde un nivel universitario forman a los profesores”. Obviamente, en nuestro contexto no solo se formaron a profesores sino también al colectivo PAS de la universidad.

En el caso del personal docente, los Grados se encuentran actualmente inmersos en una nueva fase que pone de manifiesto, una vez más, otro desafío para el profesorado que ha de formarse y dotarse de recursos para abordar las nuevas tareas docentes (García y Clares, 2012). Por este motivo, durante 2013 la Formación por Centros se ha centrado en el Trabajo Fin de Grado (TFG), que aparece como una materia obligatoria en los nuevos planes de estudio de las titulaciones de Grado y tiene un carácter profesionalizante para el alumno, reforzando conocimientos y destrezas adquiridas en las demás materias cursadas.

Con respecto al personal administrativo de departamentos, la experiencia piloto iniciada a principios del año pasado tiene su continuidad en este año 2014 y en orden a los resultados obtenidos hasta ahora, permitirá mejorar su diseño y, muy probablemente, extenderse a otros colectivos que por sus características requieran de la adquisición, estimulación y desarrollo de sus competencias personales y profesionales. De este modo, como expresa Mamaqui y Miguel (2011), el dominio de diferentes saberes (“ser capaz”) contribuirán a la eficacia de la labor profesional a través del desarrollo de las capacidades (recursos individuales) y competencias (utilización de estos recursos en acciones concretas), en este caso, de los administrativos de departamento implicados.

### 1.3 Propósito

El principal objetivo de ambas actividades ha sido conectar experiencias, conocimientos, sensaciones y emociones que ayudarán, sobre todo en el caso del PAS, no tanto a una mejora de la productividad –que también- como a elevar la satisfacción en el puesto de trabajo. En otras palabras, canalizar el talento y desarrollar comportamientos positivos hacia ellos mismos, sus compañeros y, en última instancia, hacia las tareas que son desarrolladas cotidianamente. Del mismo modo, en el caso del PDI, la formación ha tenido como finalidad perseguir el mantenimiento de grupos creados en años anteriores, bien profundizando en temas trabajados, bien incorporando una nueva temática de interés.

A través de sus recursos humanos y técnicos, el CFDP ha procurado la puesta en valor de aquellas competencias que faculten un mejor desenvolvimiento de las personas en su puesto de trabajo. En este sentido, los objetivos específicos de estas actividades se pueden resumir en:

- Formar a profesores/administrativos de departamento en aquellos temas relacionados con su puesto de trabajo que, por novedosos o por su complejidad, requerían de una especial atención, a demanda de los implicados (competencias específicas), así como en aquellas habilidades o destrezas que pudieran ayudar o mejorar el desempeño de su trabajo (competencias transversales).
- Solucionar las inquietudes o cuestiones que estos colectivos presentaban. En el caso del PDI, revisando diferentes aspectos del TFG, mientras que en el PAS se desarrollan diversas competencias profesionales que se detallan posteriormente.
- Generar formadores PDI/PAS que pudieran trasladar lo aprendido al resto de compañeros.

- Establecer equipos autónomos que trabajen sobre temas de interés profesional y/o propuestas de mejora para el colectivo, así como su posible repercusión e integración a nivel institucional o de facultad.

## 2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el desarrollo de las diferentes actividades formativas, en sus diferentes fases o niveles, se ha basado en una modalidad semipresencial, donde se han visto implicadas sesiones presenciales con los participantes y un trabajo autónomo de los mismos a través de la plataforma virtual de la Universidad de Murcia, esto es, el Aula Virtual. Según Bartolomé (2004), la modalidad semipresencial, también denominada *blended learning*, aprendizaje mixto o híbrido, consiste en un modo de aprender que combina la enseñanza presencial con la tecnología no presencial. Este autor indica que la clave del cambio metodológico no consiste en aprender más sino más bien en aprender diferente. Se trata, por tanto, de una manera de adaptarse a la realidad actual cada vez más tecnológica, envuelta en el cambio continuo y con unas posibilidades de mayor acceso a la información. A esto cabe añadir, las diferentes jornadas celebradas tras la finalización de la formación para difundir y debatir sobre los resultados y/o conclusiones obtenidos.

### 2.1. Descripción del contexto y de los participantes

En la línea formativa impartida en 2013, Trabajo Fin de Grado, han participado 15 facultades, representando un 75% del total de estos centros en la Universidad de Murcia, con 28 profesores responsables al inicio y hasta 416 profesores participantes en la fase de desarrollo del proyecto. Para terminar, se realizó la *IV Jornada del Centro de Formación y Desarrollo Profesional. "Formación por Centros: Trabajo Fin de Grado"*, con una asistencia de 60 profesores.

Del colectivo total de administrativos de departamento de la Universidad de Murcia han participado en la acción formativa COMPAS'13 un total de 37 administrativos (46%), repartidos entre las diferentes fases de la actividad. No obstante, resaltar que en la última fase se realizó la *III Jornada de COMPETENCIAS para el PAS: difusión de resultados de equipos de trabajo*, con la participación de 77 personas del colectivo de administración y servicios.

### 2.2. Materiales

En la formación realizada al PDI, los materiales y/o contenidos que se trabajaron se basaron fundamentalmente en:

- Conceptualización y tutorización de los TFG;
- Tipos de TFG: proyectos tecnológicos, proyectos de intervención social, trabajos documentales y trabajos empíricos;
- Búsqueda y gestión de la información;
- Exposición y defensa del TFG;
- Evaluación del TFG;
- Aspectos clave y buenas prácticas sobre los TFG.

Con el PAS se trabajó sobre las funciones realizadas en los departamentos agrupadas en estas dos grandes áreas:

- Aspectos Técnicos: Gestión Económica y Control interno; Gestión Académica; Investigación; Apoyo a Dirección. El contenido a desarrollar por estas áreas fue tratado por profesionales PAS de las mismas, basándose fundamentalmente en las novedades del servicio, perspectivas de futuro, posibles supuestos prácticos, dudas o consultas relacionadas con el servicio (aplicaciones informáticas, legislación, actividades y/o recursos para su especialización, etc.).
- Aspectos Competenciales (socio-emocionales) vinculados con la identificación con el puesto de trabajo; organización y planificación; trabajo en equipo; inteligencia emocional; motivación por la calidad y otros tantos aspectos.

### 2.3. Procedimientos

De forma resumida, estas fueron las principales fases desarrolladas en las diferentes experiencias:

- **Fase 1: Identificación de los participantes.** Se realizó una reunión inicial con los colectivos implicados y/o equipos decanales explicando el esquema formativo e identificando a quienes podrían estar interesados en su participación.

En esta fase también se concretaron los profesionales encargados de impartir los contenidos a los responsables de centro o coordinadores y así mismo, se les explicó la estructura de las actividades y su papel a desempeñar, resaltando la importancia de este “modelo en cascada”, donde los formadores, además de impartir los contenidos era imprescindible que fueran motivadores de los profesores responsables (PDI) o coordinadores (PAS) para el buen desarrollo del proceso.

- **Fase 2: Selección de los responsables o coordinadores.** En el caso del PDI, los profesores responsables fueron asignados por los diferentes centros, mientras que en el



PAS, fueron seleccionados por el CFDP tras la recepción y análisis de las candidaturas presentadas.

- **Fase 3: Formación de formadores.** En esta fase se realizó la formación de los coordinadores de grupo en el PAS y de los profesores responsables en el PDI. El desarrollo de esta formación se llevó a cabo en diferentes sesiones en modalidad semipresencial utilizando la plataforma virtual de la institución.
- **Fase 4: Formación en las facultades o grupos de trabajo.** En esta etapa cada uno de los profesores responsables o coordinadores, trabajó grupalmente con el resto de compañeros implicados. De este modo, los responsables o coordinadores fueron transmitiendo al grupo aquello en lo que previamente habían sido formados. De nuevo esta formación se desarrolló en modalidad semipresencial, teniendo cada grupo un espacio en la plataforma virtual para trabajar on-line con sus compañeros, así como participar en aquellos foros de discusión, donde pudieron incluir materiales o recursos que consideraron necesarios.
- **Fase 5: Creación de Equipos Autónomos de Trabajo (EaT).** En esta fase, los grupos de trabajo de la etapa anterior se convirtieron en equipos dotados de autonomía, con el objetivo de diseñar y desarrollar un proyecto de trabajo orientado a la mejora continua, ya sea desde la perspectiva del personal docente como del personal administrativo de departamentos.

En el caso del PAS, mencionar que el CFDP designó un tutor por cada EaT que haría las veces de guía en el proceso de elaboración del proyecto. Es por ello, que los tutores realizaron funciones de apoyo ante cualquier cuestión o necesidad que en el grupo hubiera podido suscitarse, ayudando y sugiriendo, en su caso, lo que se estimó más oportuno para la mejora del trabajo.

En ambas actividades, con la idea de fomentar el buen funcionamiento de estos equipos, se dejó libertad para que se planificaran conforme a su criterio.

- **Fase 6: Jornada de difusión de resultados.** Como resultado de todo el proceso anterior, el CFDP organizó dos jornadas, una por cada actividad, donde los diferentes equipos de trabajo tuvieron la oportunidad de dar a conocer y divulgar los resultados y/o conclusiones obtenidas.

Esta formación ha querido ir más allá de la formación individual y episódica de perfeccionamiento docente o profesional, permitiendo difundirla públicamente, analizarla y

someterla a una reflexión y crítica constructiva por parte de la comunidad universitaria que implique un proceso de mejora (Escudero, 2011).

#### 2.4. Instrumentos

En la evaluación de las fases fundamentales del proceso se aplicaron diferentes cuestionarios de satisfacción, dependiendo de la actividad formativa, valorándose según una escala Likert de 1 a 5<sup>3</sup>. En este sentido, los aspectos evaluados de la formación se han centrado en los contenidos, metodología, evaluación, aspectos organizativos del CFDP, valoración de los formadores y valoración general del curso.

Cabe añadir, que en ambos instrumentos, se dejó un espacio abierto para que los participantes indicaran las observaciones que creyeran convenientes sobre la acción formativa realizada, así como su interés de seguir o no participando en actividades de esta índole.

Atendiendo al colectivo del PAS, se aplicaron a los participantes unos cuestionarios de satisfacción: para la formación realizada por los expertos, la formación realizada por los coordinadores/facilitadores y el trabajo realizado por los equipos.

En lo que respecta al colectivo del PDI, se aplicaron a los participantes otros instrumentos diferentes, realizándose una evaluación de la formación realizada por los expertos y la formación realizada por los profesores responsables. Además, en el trabajo realizado por los equipos se requería la entrega de un informe final sobre los temas tratados y las conclusiones o adaptaciones obtenidas en su facultad.

### 3. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Estos proyectos son el resultado de un largo trabajo que, en contra de lo que pudiera parecer, no tiene una finalización espacio – temporal concreta. La esencia de estos programas responde a la necesidad de incorporar como filosofía de trabajo la mejora continua en los procesos, procedimientos, tareas y actividades que, con independencia de su frecuencia y regularidad, configuran el quehacer de profesores y administrativos.

Los aspectos a destacar de la evaluación de la actividad desarrollada para el PAS son:

- La valoración que hacen de la formación los administrativos que fueron coordinadores (n=11) se destaca que los implicados valoran positivamente el ambiente general del curso (4.78) y el haber alcanzado las competencias previstas (4.56) con puntuaciones medias cercanas al máximo (5). También puede resaltarse de esta fase la valoración media obtenida de los formadores, la cual oscila entre 4.33 y 4.75.

- Con respecto a la formación en grupos realizada por los coordinadores (n= 26), el aspecto más valorado por los participantes ha sido el ambiente general del curso (4.46) y haber alcanzado las competencias previstas (4.14). A nivel general, los contenidos, metodología, evaluación, valoración de los coordinadores y grado de satisfacción han sido valorados entre el 3.87 y el 4.15, siendo lo mejor valorado la actuación de sus compañeros como coordinadores.
- Entre los miembros de los diferentes EaT (n= 28) los aspectos mejor valorados se identificaron con el ambiente generado (4.58), haber conseguido dominar los contenidos trabajados en equipo (4.49) y alcanzar las competencias previstas (4.44). Es oportuno Destacar que la valoración media de los diferentes bloques (contenidos, metodología, evaluación y grado de satisfacción) oscilaron entre 3.97 y 4.41.
- Por último, cerca de un 70% de los implicados manifiestan que estarían interesados en continuar trabajando en un EaT.

Por otro lado, de la actividad formativa desarrollada para el PDI, cabe resaltar de la evaluación realizada los siguientes aspectos:

- La valoración que hacen los profesores responsables (n=14) de la formación recibida indican que la media de la valoración general del curso fue de 4.64 sobre 5. En este sentido, los aspectos mejor valorados fueron los formadores, con una media de 4.82, y los aspectos organizativos del CFDP con una media de 4.79.
- Atendiendo a la formación realizada por los profesores responsables, de todos los participantes se ha obtenido una media de la valoración general en los diferentes grupos igual a 4.48. En este caso, los aspectos mejor valorados por todos los participantes fueron los formadores (4.53) y los contenidos trabajados (4.49).
- En cuanto a las memorias recibidas, sobre el trabajo realizado en los EaT, es pertinente destacar de la evaluación global, la valoración que hacen los implicados sobre los resultados derivados de esta formación son los siguientes: ayudar a reflexionar acerca de cómo se está llevando a cabo el proceso de implementación; tener una postura crítica de cara a próximos cursos; adaptar la normativa que regula los TFG; elaboración de guías, manuales y materiales para tutores y alumnos; concretar criterios de evaluación; detección de errores y matizaciones.

- Con respecto a la posible repetición de este modelo formativo, casi nueve de cada diez facultades han manifestado su intención de seguir participando en actividades de estas características.
- Finalmente, desde el CFDP se elaboró un documento de conclusiones con todas las aportaciones de las distintas facultades sobre el TFG. Este documento será entregado al Equipo Rectoral para un mayor conocimiento de los resultados obtenidos y contribuir a una mejor visión de los centros en relación al TFG (pros y contras).

Desde el convencimiento de que la conciliación de la vida personal y profesional no es ya solo un derecho sino una obligación de la persona hacia sí y hacia los demás, estos proyectos han procurado mejorar las condiciones de los colectivos implicados y a ensalzar su oficio desde el protagonismo que les corresponde. Reconocer su función, saber y experiencia no son temas menores y para ello nada mejor que ponerlo en valor desde una óptica grupal, donde la inicial asociación de personas pasa de ser un grupo a convertirse en un equipo de trabajo.

De acuerdo con Escudero (2008), la formación en centros ha de basarse en la colaboración dentro de los centros, el análisis y reflexión sobre la práctica para favorecer el desarrollo del profesorado, así como la auto-evaluación por parte del profesorado y los centros para la mejora. Es por esto, que tampoco puede olvidarse la formación dirigida a un colectivo concreto de administración, donde los participantes han sido los protagonistas en el diseño de propuestas de mejora para su propio puesto.

A nuestro modo de ver, se han seguido algunas de las recomendaciones de Bolívar (2011) al describir la importancia del apoyo de asesores y facilitadores externos que revitalizan situaciones y sugieren otros modos de hacer, además de la importancia de establecer conexiones con otros centros educativos para el apoyo e intercambio mutuo. También se han tenido en cuenta algunos aspectos básicos relevantes relacionados con la formación de formadores (Navío, 2007):

- Una formación de formadores basada en un estudio previo o detección de necesidades del contexto universitario (Plan Director de Formación Corporativa).
- Esta formación debe tener un planteamiento formativo tanto inicial (la formación recibida por los expertos) como continuo (la formación obtenida en los diferentes grupos y los equipos de trabajo originados).

- Se ha aprovechado el bagaje experiencial en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya sea por el interés de los profesores responsables o la experiencia de los coordinadores (PAS) en su puesto de trabajo.
- Se han establecido de sinergias entre el contexto del personal participante y la formación recibida.
- El trabajo colaborativo como eje principal de la formación optando por una modalidad semipresencial.

En definitiva, consideramos que la formación corporativa de la Universidad de Murcia debe continuar adaptándose a los nuevos escenarios. Por este motivo, estas actividades han supuesto un reto para el CFDP. Asimismo, otorgamos un merecido reconocimiento a todos los implicados en los procesos de mejora de sus centros o servicios, quiénes juegan un papel fundamental para el cambio.

#### 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bartolomé, A. (2004). Blended Learning. Conceptos básicos. *Píxel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 23, pp. 7-20.
- Bolívar, A. (2011). Hacer del centro un proyecto de trabajo conjunto. Superar barreras e impedimentos. En A. Bolívar (Coord.) (2011). *Monográficos Escuela*, pp. 7-8. Madrid: Escuela. Recuperado de <http://www.juntadeandalucia.es/averroes/colegioandalucia/monograficobescuela.pdf>
- Escudero, J.M. (2011). El centro como lugar de aprendizaje docente. En A. Bolívar (Coord.) (2011), *Monográficos Escuela*, pp. 4-6. Madrid: Escuela. Recuperado de <http://www.juntadeandalucia.es/averroes/colegioandalucia/monograficobescuela.pdf>
- Escudero, J.M. (2008). Para seguir pensando en la formación en centros. *Caleidoscopio, Revista de Contenidos Educativos del CEP de Jaén*, 1, pp. 33-54. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2745856.pdf>
- García, M.P. y Clares, P. (2012). *Guía Práctica para los Trabajo Fin de Grado (TFG) y Trabajos Fin de Master (TFG)*. Murcia: Universidad de Murcia. Servicio de Publicaciones.
- Jiménez, B. (1996). *Claves para comprender la Formación profesional en Europa y en España*. Barcelona: EUB.

- Mamaqui, X. y Miguel, J.A. (2011). El perfil profesional de los formadores de formación continua en España. *RELIEVE*, 17(1), 1-32. Recuperado de [http://www.uv.es/RELIEVE/v17n1/RELIEVEv17n1\\_2.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v17n1/RELIEVEv17n1_2.htm)
- Marcelo, C. (1999). La formación de los formadores como espacio de trabajo e investigación: dos ejemplos. *XXI Revista de Educación*, 1, pp. 33-57. Recuperado de <http://prometeo.us.es/idea/miembros/01-carlos-marcelo-garcia/archivos/Formadores.pdf>
- Navío, A. (2007). El resultado de los programas de formación de formadores: análisis comparativo de dos realidades institucionales. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 11(2), pp. 1-23. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev112COL1.pdf>
- Navío, A. (2001). *Las competencias del formador de formación continua. Análisis desde los programas de formación de formadores*. (Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperado de <http://www.tesisenred.net/handle/10803/5004>

#### Notas:

---

<sup>1</sup> Recuperado de <http://www.um.es/web/centrodeformacion/contenido/formacion>

<sup>2</sup> Recuperado de <http://www.um.es/web/centrodeformacion/historico>

<sup>3</sup> Los ítems de los cuestionarios han sido valorados por los participantes a partir de una escala de valoración don: 1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo.