

## **El docente de la Universidad para el siglo XXI entre lo Académico y lo Administrativo**

Héctor Torres & Alma Medina

H. Torres & A. Medina  
Universidad Autónoma de Nayarit Ciudad de la Cultura Amado Nervo Boulevard Tepic-Xalisco S/N C.P. 63190 Tepic,  
Nayarit. México.

J. Peña, S. González, (eds.). Ciencias de la Docencia Universitaria. Proceedings-©ECORFAN-México, Nayarit, 2015.

## Introducción

En el siglo XXI el mundo ha experimentado una serie de cambios y transformaciones en los distintos ámbitos: el económico, el político, el social, el cultural, el educativo entre otros; originados en gran medida por los avances científicos y tecnológicos. Estos cambios exigen al ser humano tomar roles distintos a los que se asumían hace algunos años. En el ámbito educativo y específicamente en el nivel superior, el papel del docente ha cambiado significativamente a partir de la creación de organismos evaluadores y acreditadores. Se obliga al docente a tomar un rol de investigador, gestor, tutor, antes que de docente. En el presente ensayo se presentan reflexiones en torno a lo que significa ser docente universitario, el escaso reconocimiento social, los bajos salarios, las condiciones laborales poco estimulantes, las reformas educativas, la falta de instalaciones, mobiliario escaso o deteriorado, las obligaciones de gestión (burocráticas), los carentes apoyos didácticos, la pobreza de los estudiantes, su indisciplina, rebeldía o altanería, la ignorancia o indiferencia de los padres hacia la preparación superior de sus hijos, la constante lucha a que se enfrenta el docente al rivalizar con la televisión, los grupos musicales de moda, las redes sociales (Facebook, twitter, chats y otros), así como uso de la computadora y celular.

La simulación de los actores educativos, corrupción, abusos de poder y comportamientos poco éticos, son situaciones en las que se debe realizar el ejercicio docente; la formación profesional pareciera ser una batalla pérdida por adelantado. Aunado a lo anterior, el maestro debe enfrentarse a un contexto global con cambios económicos, sociales, culturales, científicos, tecnológicos, políticos, entre otros; que le otorga al conocimiento un valor crucial para lograr las transformaciones sociales, en esta comunidad del conocimiento debe interactuar y aprovechar las tecnologías de la información y comunicación, y tomar decisiones en relación a la información disponible e incluirse en las nuevas formas de aprender.

Pero, ¿Qué es ser docente?

Desde la década de 1990, en el sistema educativo mexicano se han venido aplicando políticas de evaluación orientadas a regular y conducir las principales actividades de las universidades y de otras Instituciones de Educación Superior (IES). Dichas políticas de calidad educativa impactan directamente a la comunidad docente modificando su forma de trabajo e indicando en qué tiene que centrar su atención como profesionista.

La encargada de operar estas políticas es la Secretaría de Educación Pública (SEP) a través de la Dirección de Superación Académica (DSA) y el Programa para el Desarrollo Profesional Docente para el Tipo Superior (PRODEP antes PROMEP). En su misión se expresa lo siguiente:

“Mejorar la calidad de la educación superior en México mediante el fortalecimiento de los cuerpos académicos y la superación del profesorado de las IES adscritas al Programa para el Desarrollo Profesional Docente, para el tipo superior” (DSA, s/f).

Como se puede observar, señala el mejoramiento de la calidad en dos vertientes el fortalecimiento de Cuerpos Académicos (CA) y la superación del profesorado, es este segundo punto el que nos interesa, ya que para lograrlo la DSA presenta el siguiente objetivo estratégico:

“Propiciar la consolidación de Cuerpos Académicos en cada una de las IES públicas adscritas al Programa con profesores que tengan los perfiles deseables, que den sustento a la formación de profesionales en todos los tipos y niveles de Educación Superior (técnico superior universitario/profesional asociado, licenciatura, especialidad, maestría y doctorado) con responsabilidad, buena calidad y competitividad” (DSA, s/f).

Del apartado anterior nos interesa entender que son los profesores con perfil deseable, la DSA define como “Reconocimiento a perfil deseable” a los:

“...profesores que cumplen, con eficacia y equilibrio sus funciones de profesor de tiempo completo, como atender la generación y aplicación del conocimiento, ejercer la docencia y participar en actividades de tutorías y gestión académica...”

Este programa de “recuperación salarial” tiene como “función principal el recuperar el nivel salarial del sector académico de tiempo completo en la universidad” debido a la “gran pérdida del poder adquisitivo de los académicos” (Rueda, 1991, p. 21 - 22). Ser maestro en México, no es tarea fácil y menos ser docente universitario. No se trata de solo cubrir un horario de trabajo, de cumplir con los contenidos de los programas de una asignatura, de realizar sus labores administrativas, de atender a los estudiantes o a los padres de familia. Se trata de formar las mentes de los estudiantes, de lograr que construyan marcos conceptuales (entendidos como abstracciones teóricas, éticas y de habilidades) que les permitan integrarse a la sociedad regional, nacional y mundial.

#### **4 Las funciones de profesor de tiempo completo**

Como se mencionó en párrafos anteriores al maestro universitario se le asignan las llamadas funciones del profesor: docencia, tutorías, gestión académica, generación y aplicación del conocimiento, estas están relacionadas con lo que se denomina las funciones sustantivas de la universidad: docencia, investigación científica y extensión. “Las tres funciones; la docencia como proceso de enseñanza y aprendizaje de los conocimientos; producidos a través de la investigación científica representada en las diferentes ciencias y constituye el contenido de las disciplinas. La extensión universitaria interrelaciona la docencia y la investigación a través de la promoción de estas acciones al entorno social para satisfacer las necesidades del desarrollo cultural y la solución de problemas de la práctica social” (Fabre, 2005, p.3).

Estas funciones son las que tiene que atender un profesor universitario si quiere mejorar sus ingresos.

La función de generación y aplicación del conocimiento.

El trabajo docente en el quehacer universitario va íntimamente relacionado con la investigación, ya que se supone es el medio para mejorar los modelos educativos instaurados y de este modo transformar al estudiante en profesionista y éste a su vez contribuir a la transformación social. Para De Simancas (1998) esta definición del docente plantea la necesidad de un trabajo académico, donde se conjuguen docencia e investigación, ya que ellas configuran expresiones de la misión y esencia de la universidad. El docente investigador es quien participa en la articulación de las teorías presentes en sus propias prácticas, a partir del concepto de interdisciplinariedad; para él, la investigación es un buscar e indagar sistemático unido a la autocrítica que demanda la unión de hecho entre teoría y práctica, entre saber y hacer. El docente universitario trabaja esta función tomando en cuenta los rubros que le señala el Sistema Nacional de Investigadores (SNI), PRODEP o los programas de estímulos al desempeño docente de su universidad. En el caso de PRODEP que es muy similar al SNI, se le solicita al docente investigador que trabaje en los rubros de:

- Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC), es decir, tiene que participar en un CA y abonar a los trabajos que se realicen en las LGAC.
- Producción académica. debe realizar algunos de los siguientes trabajos: artículos de difusión y divulgación, artículos arbitrados, de revista indexada, capítulo de libro, libro, consultoría, material de apoyo, memorias y otros.

- Participar o coordinar un proyecto de investigación que desarrolle en su CA y pertenezca a una LGAC.
- Dirigir tesis de licenciatura y de posgrado.

El maestro universitario debe dedicar parte de su labor de enseñanza a la investigación en su disciplina y a la investigación educativa.

#### 4.1 La función de gestión académica

El rol que desempeña el docente en la función de gestión académica es entendida como el realizar labores administrativas: el registro, ingreso, organización, actualización y entrega de la información necesaria para el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje. Dentro de las actividades de gestión académica se pueden identificar actividades de gestión cotidiana o estándar como:

- Registrar su asistencia y puntualidad en la institución donde labora.
- Registrar la asistencia diaria de sus estudiantes de cada uno de sus cursos.
- Planear los objetivos, contenidos y actividades de cada clase – grupo.
- Registrar las situaciones anómalas (retardos, justificar faltas, permisos a estudiantes y otras).
- Entregar información a los estudiantes a través de diferentes vías (verbales, documentales o electrónicas).
- Entregar a los estudiantes los resultados de las evaluaciones.
- Registrar las calificaciones.
- Elaborar y entrega las planeaciones semestrales, antologías, guías de estudio y pruebas.
- Asistir y participar en las reuniones colegiadas de la dirección, coordinación, academias y cuerpos académicos.

En lo que respecta al PRODEP, la gestión académica:

“Son las acciones que realizan las organizaciones colegiadas de una institución en función de su conocimiento...” “...Puede ser individual o colectiva y comprende la participación en:

- a) Cuerpos colegiados formales (colegios, consejos, comisiones dictaminadoras, etc.).
- b) Comisiones para el diseño, la evaluación y operación de programas educativos y planes de estudio.
- c) Comisiones para la evaluación de proyectos de investigación, vinculación o difusión.
- d) Dirección, coordinación y supervisión de programas educativos, de investigación, de vinculación o difusión.”(DSA, s/f)

En resumen, el profesor universitario debe desarrollar sus actividades de gestión ordinarias y además debe participar en trabajos de academia, de cuerpos académicos, comité curricular, comités de evaluación, comités de acreditación y otros más, actividades a las que debe de destinar su tiempo de su labor de enseñanza.

La función de extensión universitaria.

La función de extensión es definida como la prestación de servicios que realiza una universidad a la comunidad (y a la sociedad en general) donde se encuentra ubicada, para brindar asistencia de docencia, transferencia de tecnológica y de aplicación del conocimiento (investigación). La Universidad Nacional de la Plata la define la función de extensión universitaria como:

“...la presencia e interacción académica mediante la cual la Universidad aporta a la sociedad -en forma crítica y creadora- los resultados y logros de su investigación y docencia, y por medio de la cual, al conocer la realidad nacional, enriquece y redimensiona toda su actividad académica conjunta” (Universidad Nacional de la Plata, 2011).

Las funciones de extensión que un profesor universitario puede desarrollar son variadas, dependiendo del área de conocimiento en que se desarrolle. Los primeros elementos que la conforman son: la investigación, ya que nos permite averiguar las causas reales de los problemas sociales. Por su lado la docencia forma los cuadros de profesionistas necesarios para una efectiva intervención en la problemática social.

El profesor universitario puede participar e involucrarse en la función de extensión universitaria en algunos trabajos como:

- Asistencia técnica.
- Planes piloto.
- Transferencia de tecnología.
- Trabajo comunitario (preventivo y correctivo).
- Diseñar propuestas técnicas.
- Proyectos de intervención.
- Programas de fortalecimiento comunitario.
- Programas de capacitación.
- Programas de fortalecimiento organizacional.
- Diagnósticos sociales.
- Programas de emergencia nacional.

Es así como el maestro universitario debe dedicar parte de su labor de enseñanza a la función universitaria.

La función de docencia y tutoría.

A los profesores universitarios les gusta la profesión que estudiaron: contador, abogado, químico, ingeniero industrial, administrador, medico, entre otras. Según Zarzar (2000) “...más del 90 por ciento de los profesionistas de las instituciones de educación superior son profesionistas, egresados de alguna licenciatura o carrera técnica, que nunca realizaron estudios especiales que los capacitaran para ejercer la docencia...” Pero la labor de maestros obliga a tener una segunda formación profesional, la de pedagogo, aprender y aplicar teorías de aprendizaje, técnicas didácticas, evaluación del aprendizaje, planeación educativa, diseñar instrumentos de evaluación y otras.

Lo anterior lo explica claramente Zarzar (2000, p. 11) al señalar que:

“Esta situación específica tiene su origen en el convencimiento tácito de que, para poder enseñar leyes, hay que ser licenciado en derecho; para poder enseñar cálculo de materiales, hay que ser ingeniero civil, etcétera. Es decir, que lo que se necesita para ejercer la docencia es ser experto en el área o materia que se va a impartir. El ser experto en el área o materia que se imparte es, evidentemente, una condición necesaria para ser buen profesor, pero de ninguna manera es una condición suficiente. Es decir, el dominio de la materia, aunque necesario, no certifica por sí mismo que uno puede enseñar eficaz y adecuadamente. Esta verdad la expresan muy acertadamente los estudiantes cuando afirman de un profesor que `sabe mucho, pero no sabe cómo enseñar”.

Zarzar (2000) señala que en este ámbito existen dos procesos diferentes y que requieren habilidades y cualidades diferenciadas para realizarse.

“Mientras que el ser experto en un área remite a que uno fue capaz de aprender sobre el tema, el ser profesor implica que uno sea capaz de enseñar esa materia o, más profundamente, que uno sea capaz de propiciar que sus alumnos aprendan lo que uno ya aprendió o conoce bien”. “El aprendizaje y la enseñanza: dos procesos diferentes...”

Algunos autores como Raymond Wheeler, citado por Mattos (2005, p.7), afirman que “El profesor es un técnico en ingeniería humana, ya que él es el principal responsable de la modelación de la inteligencia y de la personalidad de sus alumnos...”

Por su parte Mattos (2005, p.7) señala que el profesor moderno debe actuar “...manejando el saber en su triple relación, con los individuos, la cultura y la sociedad, utilizándolos como un medio para desarrollar la capacidad del individuo y como un incentivo para promover el progreso social.”

La definición del profesor del siglo XXI debe ser como lo señala Miguel de Unamuno citado por Esteve (2003, p.1) “es su vida pensar y sentir y hacer pensar y sentir” a sus estudiantes, es decir, “ser maestro de la humanidad.”

Por parte el PRODEP, exige del docente la permanencia, una preparación académica de maestría o doctorado (preferentemente), así como atender grupos de nivel licenciatura (mínimo 4 h/s/m al semestre).

El ejercer la función docente implica para el profesor, según Zarzar (2000, p.14) el dominio de cinco habilidades básicas, a saber.

1. “Definir claramente los objetivos de aprendizaje.
2. Diseñar el plan de trabajo de un curso escolar y redactar el programa para los alumnos
3. Desarrollar el encuadre en las primeras sesiones.
4. Diseñar e instrumentar actividades de aprendizaje y de evaluación de los aprendizajes.
5. Integrar y coordinar equipos de trabajo y grupos de aprendizaje.”

Estas cinco habilidades tienen una amplia gama de teorías y técnicas que el docente universitario debe aprender y dominar para el ejercicio de sus funciones, dependiendo del modelo educativo que su institución promueva, no obstante, la preparación y capacitación del docente no es suficiente para lograr los objetivos de aprendizaje; existen otras variables que influyen en este proceso. La apatía, el desinterés y el conformismo se han vuelto una constante en los jóvenes estudiantes del nivel superior; en opinión de Velandia Canosa (2014), los estudiantes son los peores inversionistas, en el sentido de que pagan por un servicio pero prefieren no recibirlo completo o bien, recibir lo menos posible. En este sentido, se tienen alumnos que no participan en clase, no hacen tareas, no se esfuerzan e incluso alumnos altaneros o indisciplinados. A esta situación se enfrenta el docente constantemente en sus clases. Aunado al desinterés de sus estudiantes, los docentes compiten con los medios de comunicación que educan a la juventud, proponiendo una visión sobre el mundo, imponiendo modas, gustos, conductas, en síntesis construyen la personalidad de las nuevas generaciones o influyen en ella más que incluso la escuela o la familia.

En la cultura juvenil actual la comunicación ha tomado nuevas dimensiones, no importa razonar sobre ésta, lo más importante es estar al día; existen modas como abreviar el mayor número de palabras posibles, cambiar letras o incluso escribir con faltas de ortografía, lo que limita la expresión oral y escrita de los alumnos en el aula.

Otra variable que hay que dimensionar en esta función es la motivación del profesor ya que como señala Mattos (2005) “el estudiante va a la escuela porque quiere aprender y del docente porque va a ganar un sueldo.”

El salario es clave en el desempeño de la función docente, según datos oficiales de la Secretaría de Educación Pública (SEP) el salario promedio del maestro (de educación básica o Normal) es de \$26.600.00 mensuales, es importante señalar que la cifra varía con respecto al Estado de la república en que se encuentre, años de servicio y carrera magistral. Los estados mexicanos que mejores sueldos pagan a sus maestros son: Sonora, Zacatecas y Nuevo León.

De igual manera, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2014) presentó datos que afirman que México es de los países donde los maestros son peor pagados, ocupa la quinta posición (de los peor pagados) entre las 34 naciones que conforman a la entidad. Un joven recién egresado gana de \$6.000.00 a \$8.000.00 mensuales; en la medida que adquiere experiencia puede llegar a ganar de \$8.000.00 a \$25.000.00 (mensuales).

En un estudio realizado por Maldonado (2011), se muestran los sueldos mensuales de profesores de Instituciones de Educación Superior (IES).

**Tabla 4** Promedios de Salarios distribuidos por categorías en IES públicas

Nivel	Profesor/ Investigador Titular C	Profesor/ Investigador Titular B	Profesor/ Investigador Titular A	Profesor/ Investigador Asociado C	Profesor/ Investigador Asociado B	Profesor/ Investigador Asociado A
Salario en pesos	\$ 21,356.00	\$18,891.00	\$16,758.00	\$15,018.00	\$13,066.00	\$11,971.00

Fuente: Datos tomados de los sitios oficiales de 47 IES públicas (tabla tomada de Maldonado, 2011, p. 5)

Los datos anteriores muestran que no hay mucha diferencia entre el salario que reciben los maestros de los diferentes niveles educativos, que de acuerdo a la OCDE, son de los peor pagados y como consecuencia no satisfacen las necesidades básicas del profesor. Durante mucho tiempo se ha concebido al maestro frente al pizarrón dictando clases, impartiendo un bloque de contenidos y que es él quien que posee el saber. Es decir, un profesor tradicional que les ordena sus estudiantes (lo que ha hecho durante muchos años): tomar notas, poner atención, ponerse de pie, repetir, entre otros; de este modo, el enseñar se convierte en un proceso de violencia y reproducción simbólica. El profesor de escuela pública es un funcionario público al que regularmente se le culpa por los bajos niveles de calidad en que se encuentra la educación en México, es considerado hijo del sistema educativo y socioeconómico. Por tal motivo se puede afirmar, que no existen maestros buenos o malos, sino que son los profesionistas que el Estado necesita para enseñar un grupo de contenidos que han escogido intencionalmente para impartir. Los profesores juegan un papel importantísimo en el México contemporáneo al enfrentar las problemáticas y retos desde el medio en que se encuentran ubicados, sea en una población indígena rural distante o hasta los que están ubicados en las grandes ciudades.

Los maestros hacen frente día a día a un sinnúmero de desafíos, como es la carencia de:

- Infraestructura.
- Materiales Didácticos.
- Formación Adecuada A Las Necesidades De Su Escuela.
- Soporte Tecnológico.

Otros fenómenos que se relacionan con los alumnos son situaciones de violencia, migración, pobreza, bullying escolar y otros que motivan a los estudiantes a la deserción y abandono escolar. Es decir, son diversas las dificultades a las que se enfrentan los docentes en nuestro país.

En virtud de lo anterior, se le ha asignado al docente una nueva tarea: la de ser tutor, lo que lleva al maestro “a redefinir su función, ya que se ve en la necesidad de adquirir nuevos valores educativos y conocimientos complementarios a la propia función docente para poder desempeñar este servicio” (Amezcuca, 2004).

Lázaro y Asensi citados por Amezcuca (2004) señalan que el tutor es el:

“eje que mueve, coordina y recoge las aportaciones y sugerencias de toda la población estudiantil. Él es quien debe conocer mejor a todos y cada uno de sus alumnos de su grupo, quien establece sus posibilidades y progresos y quien tiene la responsabilidad de orientarle de una manera directa e inmediata. De esta manera el tutor es un orientador, coordinador, catalizador de inquietudes y sugerencias; conductor del grupo y experto en relaciones humanas”.

De este modo se entiende que la persona idónea para brindar este servicio es el profesor, ya que tiene a su cargo un grupo de alumnos; a decir de García citado por Amezcuca (2004):

“el profesor tiene la función de ayudar a la decisión del grupo y de cada alumno para que se realicen como personas, en ayudar al desarrollo del grupo y de cada alumno individual y socialmente, en apoyar al conocimiento, adaptación y dirección de sí mismo para lograr el desarrollo equilibrado de sus personalidades y para que lleguen a participar con sus características particulares de una manera eficaz en la vida cotidiana”

Para poder plantear cómo debe ser el profesor del siglo XXI, es necesario que reflexionar lo que dice Larry D. Spence (2001, p.3):

“Por un momento asumamos que el viaje en el tiempo es posible, coloquemos a un campesino medieval en una granja moderna y solo reconocerá las vacas, un médico del siglo XIII saldría corriendo y gritando si lo metiéramos en un quirófano. Galileo enmudecería si paseara por el centro espacial Johnson de la NASA. Colón temblaría de terror si se le metiera en un submarino nuclear, pero, un profesor de la Universidad de París del siglo XV, se sentiría como en casa en una clase de la Universidad de Berkeley.”

Spence propone reflexionar sobre cómo han cambiado las cosas a nuestro alrededor desde hace más de cien años y que la docencia sigue conservando muchos rasgos de antaño. En la actualidad, la docencia implica un desafío constante, los diversos cambios socioculturales, las nuevas tecnologías de la comunicación y la información son el nuevo escenario en el que los maestros deben adaptarse y desempeñarse no sólo por las actuales demandas de la sociedad, sino también debido al mundo globalizado en que vivimos. Los profesores enfrentan en la actualidad uno de los retos más fuertes de su historia: el reto de la credibilidad frente al cambio, además tienen la responsabilidad más grande de nuestra sociedad: la de formar a los ciudadanos del mañana, las niñas, niños y jóvenes que asisten diariamente a las instituciones de educación mexicanas. La responsabilidad docente en un país como México, lacerado por la corrupción, el narcotráfico, la miseria y la violencia, se vuelve una odisea para los profesores que jamás la podrán librar solos; en la actualidad, autoridades, sociedad, padres de familia, sector privado y gobernantes deben conjuntar esfuerzos con los maestros en el arduo trabajo de formar a las nuevas generaciones; los políticos, medios de comunicación, padres de familia y sociedad en general discuten que en nuestro país la educación es de mala calidad sin embargo, pocas veces o nunca se comenta que esta responsabilidad es compartida.



Ser profesor a lo largo de toda la historia tiene afortunadamente rasgos gratificadores, el deseo de formar el intelecto de niños y jóvenes, de acompañarlos durante su trayectoria académica para verlos convertidos en mujeres y hombres comprometidos con la sociedad. En esta vorágine educativa, no le corresponde al docente ser el único que cambie con miras al siglo que recién inició, también es responsabilidad de los directivos, de la sociedad, de los padres de familia, del gobierno, los estudiantes y la comunidad estudiantil. Es en estas tareas abrumadoras donde debe desempeñarse el profesor universitario del siglo XXI.

## 4.2 Conclusiones

El profesor del siglo XXI:

- Debe estar consciente que debe poseer dos profesiones, la que eligió porque es la que le apasiona y la de pedagogo, ya que con ella enseña lo que sabe.
- Debe estar vinculado con los sectores de producción y la sociedad ya que es ahí donde observa y detecta la problemática que deben resolver los futuros profesionistas.
- Debe recibir un salario que sea digno y satisfaga sus necesidades de un nivel de vida óptimo.
- Debe conocer y manejar las nuevas tecnologías de la comunicación y la información.
- Debe entender que ser profesor más que ser un trabajo, es una forma de vida e implica una enorme responsabilidad.
- Debe compartir la responsabilidad y la participación de directivos, padres de familia y otros actores educativos.
- Debe tener paciencia y la mente abierta hacia sus estudiantes y pares.
- Debe ser responsable del aprendizaje de todo un grupo de estudiantes.
- Debe ser flexible al escuchar a sus estudiantes y pares.
- Debe tener dedicación para aprender nuevas habilidades en su formación primaria y en la pedagógica.
- Debe ser tutor, gestor educativo, investigador, evaluador y docente.

## 4.3 Referencias

Amezcuca Huerta, Julio César, Pérez López, Dulce Edith, Valladares Gutiérrez y Paloany Margarita. (2004). *El profesor como tutor*. Recuperado de <http://148.213.1.36/Documentos/Encuentro/PDF/91.pdf>

Fabre Batista, Guadalupe. (2005). *Las funciones sustantivas de la universidad y su articulación en un departamento docente*. En V congreso internacional virtual de educación. Cuba: CIVE.

De Simancas, K. Y. (1998). *El docente investigador: una alternativa para vincular la enseñanza y la investigación*. Venezuela: Geo-enseñanza, Vol. 3. Universidad de los Andes.

Dirección de Superación Académica. (s/f). *Filosofía de calidad*. Recuperado de <http://dsa.sep.gob.mx/filosofiadelocalidad.html>

Dirección de Superación Académica. (s/f). *Objetivos estratégicos*. Recuperado de <http://dsa.sep.gob.mx/objetivosestrategicos.html>

Dirección de Superación Académica. (s/f). *Profesores de tiempo completo*. Recuperado de <http://dsa.sep.gob.mx/profesorestc.html>

Dirección de Superación Académica. (s/f). *Resumen de gestión académica – vinculación*. Recuperado de <http://promepca.sep.gob.mx/solicitudesv3/comun/Validacion.php>

Esteve, José M. (2003). *La aventura de ser maestro*. Ponencia presentada en las XXXI Jornadas de Centros Educativos. España: Universidad de Navarra. 4 de febrero de 2003

Maldonado Maldonado, Alma. (2011). *Salarios de académicos de instituciones de educación superior en México comparados con 30 países*. Ponencia presentada en el XI Congreso Nacional de Investigación Educativa. México: COMIE

Mattos de, Luiz A. (2005). *Compendio de didáctica general*. Buenos Aires: Kapelusz.

Universidad nacional de la plata. (2011). Aproximaciones a una definición de la Extensión Universitaria. Recuperado de [http://www.unlp.edu.ar/articulo/2008/4/10/extension\\_apertura\\_institucional](http://www.unlp.edu.ar/articulo/2008/4/10/extension_apertura_institucional)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2014). *Panorama de la educación 2014*. Consultado de <http://www.oecd.org/edu/Mexico-EAG2014-Country-Note-spanish.pdf>

Larry D. Spence. (2011). *The Case Against Teaching*. 33 – 6. USA: Change, noviembre – diciembre.

Zarzar Charur, Carlos. (2000). *Habilidades básicas para la docencia*. México: Patria.