

Desarrollo profesional en equipos directivos: una revisión de la literatura

Professional development in management teams: a literature review

Doris Hilda Fernández Valdez

<https://orcid.org/0000-0002-4274-226X>

dfernandezhi@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo

Chimbote-Perú.



Recibido: 19/11/2024 Aceptado: 05/02/2025

2025. V5. N 4.

Resumen

El fortalecimiento de las competencias profesionales en los equipos de dirección educativa constituye un factor esencial para optimizar el rendimiento académico. Esta acción no solo impulsa innovaciones didácticas, sino que también perfecciona las destrezas de estudiantes y docentes, favoreciendo un entorno de aprendizaje integral y colaborativo que eleva los estándares formativos de manera sostenible y eficiente. El objetivo del presente artículo es comprender los fundamentos teóricos que sustentan al desarrollo profesional en equipos directivos, identificando áreas que demandan mayor indagación para profundizar su análisis, así como la promoción de estrategias de formación eficaces que impulsen la mejora continua de las competencias de liderazgo y fortalezcan la praxis directiva organizacional. La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque cualitativo, complementado con un análisis bibliográfico. Para asegurar la amplitud de fuentes, se consultaron bases de datos científicas como Web of Science, Scopus, SciELO, Redalyc y Dialnet. Asimismo, se utilizó el sistema Mendeley para la correcta gestión de referencias durante la fase de revisión. Dichas estrategias permitieron garantizar el rigor metodológico y la fidelidad integral de la información obtenida en el proceso investigativo. El estudio analizó propuestas innovadoras vinculadas al crecimiento profesional docente, el rol de equipos directivos, el liderazgo pedagógico, la formación continua y la excelencia educativa. Asimismo, se identificaron dimensiones esenciales

dentro del liderazgo educativo, como: gestión pedagógica, gestión administrativa, gestión de la comunidad escolar, orientación y tutoría, así como la supervisión de laboratorios y talleres.

Palabras clave: desarrollo profesional, formación continua, liderazgo pedagógico.

Abstract

The strengthening of professional competencies in educational management teams is an essential factor in optimizing academic performance. This action not only promotes didactic innovations, but also improves the skills of students and teachers, favoring a comprehensive and collaborative learning environment that raises training standards in a sustainable and efficient way. The objective of this article is to understand the theoretical foundations that support professional development in management teams, identifying areas that require further research to deepen their analysis, as well as the promotion of effective training strategies that promote the continuous improvement of leadership competencies and strengthen organizational management praxis. The research was carried out using a qualitative approach, complemented by a bibliographic analysis. To ensure the breadth of sources, scientific databases such as Web of Science, Scopus, SciELO, Redalyc and Dialnet were consulted. Likewise, the Mendeley system was used for the correct management of references during the review phase. These strategies made it possible to guarantee the methodological rigor and comprehensive fidelity of the information obtained in the research process. The study analyzed innovative proposals related to teacher professional growth, the role of management teams, pedagogical leadership, continuous training and educational excellence. Likewise, essential dimensions within educational leadership were identified, such as: pedagogical management, administrative management, school community management, guidance and tutoring, as well as the supervision of laboratories and workshops.

Keywords: professional development, continuous training, pedagogical leadership.

Introducción

El desarrollo profesional docente es una herramienta estratégica que permite a los equipos directivos fortalecer las prácticas pedagógicas y mejorar los resultados educativos en sus instituciones. Como responsables del liderazgo pedagógico, los directores desempeñan un rol fundamental en la planificación, implementación y evaluación de programas de desarrollo profesional, asegurando que estos estén alineados con las necesidades específicas de su comunidad educativa y los objetivos curriculares establecidos (Lycn et al., 2019). Los equipos directivos actúan como agentes de cambio, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo entre los docentes. Este liderazgo debe basarse en una comprensión profunda de los desafíos educativos contemporáneos y en el uso estratégico de recursos humanos y tecnológicos para garantizar la sostenibilidad de los programas de formación (Kowalski et al., 2020).

Estudios como el de Lynch et al. (2019) indican que la combinación de materiales curriculares con programas de desarrollo profesional puede generar mejoras significativas en el aprendizaje estudiantil. En este sentido, los equipos directivos deben liderar iniciativas que no solo brinden recursos pedagógicos, sino que también fomenten prácticas reflexivas en los docentes para una implementación efectiva en el aula (Kowalski et al., 2020; Copur-Gencturk et al., 2019). Este liderazgo incluye identificar necesidades específicas de formación, priorizar áreas clave de mejora y realizar un seguimiento continuo de los resultados obtenidos en el aula.

La capacidad de los equipos directivos para gestionar el desarrollo profesional también implica abordar desafíos contemporáneos. Por ejemplo, la pandemia Covid-19, el cambio climático y el aumento de la diversidad en las aulas son una representación de retos que han subrayado la necesidad de enfoques innovadores en la formación docente (Florian & Camedda, Enhancing teacher education for inclusion, 2020). Estos desafíos requieren que los directores adopten un liderazgo flexible y adaptativo que permita a los docentes desarrollar competencias no solo pedagógicas, sino también socioemocionales, para afrontar la complejidad del contexto educativo actual (Klusmann et al., 2022).

El éxito de los programas de desarrollo profesional depende, en gran medida, de la capacidad de los directores para diseñar y supervisar programas efectivos. Esto incluye garantizar la conexión entre los objetivos y las actividades de formación, así como proporcionar una estructura coherente que responda a las necesidades tanto de los docentes como de los estudiantes (Noben et al., 2021; Ilie et al., 2020). Los equipos directivos deben actuar como mediadores entre las políticas educativas y las prácticas escolares, asegurando que las iniciativas de desarrollo profesional no se conviertan en simples formalidades, sino que tengan un impacto real en el aula. Además, adoptar enfoques inclusivos que consideren las barreras al aprendizaje y promuevan la equidad

educativa es un componente esencial para garantizar una educación de calidad para todos (Moscato & Pedone, 2024; Florian, 2019; Bergmark, 2023).

Por otro lado, la integración de modalidades de desarrollo profesional en línea ofrece a los equipos directivos herramientas flexibles para ampliar el acceso a la formación docente. Estrategias como el aprendizaje asincrónico pueden superar barreras de tiempo y espacio, permitiendo que los docentes continúen su formación sin restricciones geográficas (Copur-Gencturk & Hawley, 2023; Van Ness & Varn, 2021). Sin embargo, estas modalidades requieren un diseño estratégico por parte de los equipos directivos para garantizar que se mantenga la interacción, el acompañamiento y la calidad de los programas (Bragg et al., 2021; Polly & Martin, 2020). Los directores deben desempeñar un papel activo en la elección de plataformas, la adecuación de contenidos digitales y el monitoreo de la participación docente para asegurar que estas estrategias en línea se traduzcan en mejoras reales en el desempeño educativo.

Por lo tanto, es fundamental concretar una base teórica sólida que permita comprender las diferentes perspectivas sobre el desarrollo profesional en equipos directivos. A partir de esta premisa, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son los modelos teóricos que explican el desarrollo profesional en equipos directivos? ¿Qué teorías existen sobre el desarrollo profesional en la educación? ¿Qué conceptos existen sobre el desarrollo profesional?

Debido a la naturaleza de esta investigación, es relevante destacar su contribución teórica, ya que organiza y analiza sistemáticamente los conocimientos actuales sobre el desarrollo profesional de equipos directivos, donde se encuentran docentes, con un enfoque en el papel estratégico de estos, como líderes en las instituciones educativas. Desde un enfoque aplicado, este artículo ofrece directrices fundamentadas para que los equipos directivos diseñen y gestionen programas de formación docente que respondan a las necesidades reales de sus comunidades escolares, promoviendo prácticas efectivas y sostenibles. En el ámbito metodológico, este estudio identifica áreas poco exploradas en la literatura, como la evaluación de impacto de las estrategias de liderazgo pedagógico en el desarrollo profesional, planteando nuevas oportunidades para investigadores futuros. Finalmente, desde una perspectiva social, la investigación busca aportar al fortalecimiento de los sistemas educativos, promoviendo condiciones que favorezcan la inclusión, la equidad y la mejora continua en los resultados académicos y en la calidad de vida de los docentes y estudiantes.

El objetivo de la investigación es comprender los modelos teóricos que explican el desarrollo profesional en equipos directivos, analizando los diferentes aspectos que requieren mayor atención investigativa. Los objetivos específicos incluyen inicialmente analizar la base teórica sobre el desarrollo profesional, luego identificar las dimensiones del desarrollo profesional y finalmente analizar los principales conceptos asociados al desarrollo profesional.

Metodología

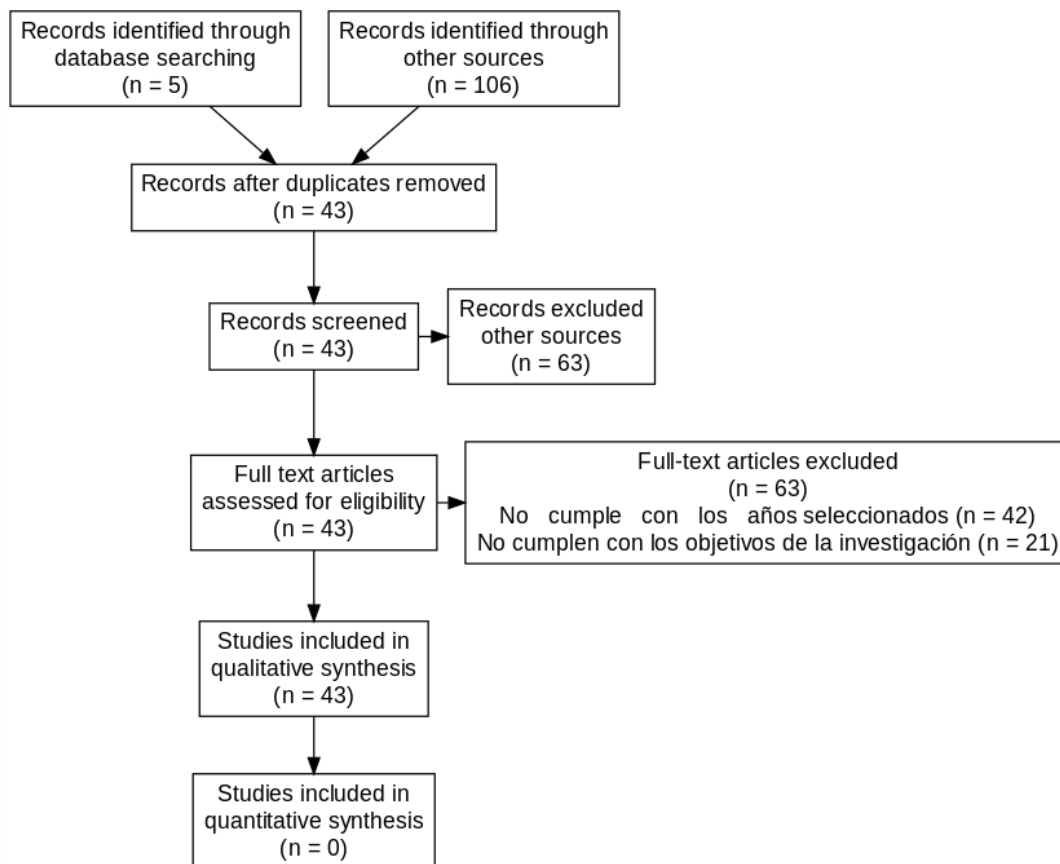
La presente investigación adoptó un enfoque cualitativo con un diseño de tipo exploratorio, basado en una revisión sistemática de la literatura científica. En análisis se centró en identificar, recopilar y examinar documentos relevantes sobre el desarrollo profesional docente, con énfasis en el liderazgo pedagógico ejercido por los equipos directivos en instituciones educativas. Para el desarrollo de la revisión sistemática, se incorporaron cuatro fases metodológicas: búsqueda, evaluación, análisis y síntesis (Codina, 2018).

1. Fase de búsqueda: para garantizar una recopilación exhaustiva y representativa, se consultaron bases de datos académicas como Scopus, Scielo, Redalyc y Google Académico, priorizando estudios recientes y de alta calidad.
2. Fase de evaluación: las palabras clave utilizadas en la búsqueda incluyeron términos como “desarrollo profesional docente”, “equipos directivos”, “liderazgo pedagógico”, “formación continua” y “calidad educativa”. Se aplicaron criterios de inclusión y exclusión para seleccionar los estudios más relevantes, limitando la búsqueda a documentos publicados entre el 2019 y 2024, en español e inglés, y con disponibilidad de texto completo.
3. Fase de análisis: se realizó una evaluación del contenido de los artículos y se contrastó que presente concordancia con los objetivos establecidos en el artículo. Además de ejecutarse el acceso al artículo completo para una mejor interpretación.
4. Fase de síntesis: se realizó un análisis comparativo de los artículos seleccionados para evaluar similitudes o discrepancias con los objetivos del estudio. Esto permitió obtener la información requerida para responder a las preguntas en la investigación.

Durante la etapa de análisis, se evaluaron 106 artículos, de los cuales se utilizaron 43 en la sección de resultados y discusión, al cumplir con los criterios de relevancia y concordancia con los objetivos del estudio.

Figura 1

Análisis PRISMA de la investigación.



Posteriormente, se organizó la información recopilada de manera sistemática mediante el uso de fichas textuales y resúmenes analíticos, lo que facilitó la citación y referencia del contenido. Esta organización permitió categorizar los estudios en dimensiones clave, tales como: estrategias de desarrollo profesional, impacto en las prácticas docentes y rol de los equipos directivos en la gestión educativa. Además, se elaboraron matrices de análisis que permitieron comprar y contrastar los hallazgos de diversos estudios, identificando patrones, tendencias y áreas de oportunidad en la investigación.

Resultados y discusión

Tabla 1

Número de documentos incluidos

Fuente	Número de archivos
Wos	2
Scopus	4
Scielo	26
Redalyc	5

Fernández, D. (2025). Desarrollo profesional en equipos directivos: una revisión de la literatura. *Revista InveCom*, 5(4). 1-9.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14853832>

Respecto a las teorías del desarrollo profesional en el contexto educativo, se evidencia una sólida base literaria. Dentro de este fundamento teórico se encuentra la teoría del capital profesional, propuesta por Hargreaves y Fullan (2012), en donde se incluyen tres dimensiones: el capital humano, el social y el decisorio, las cuales se complementan y fortalecen mutuamente. De acuerdo con Guerrero (2020), la dimensión humana, por ejemplo, pone énfasis en el crecimiento de competencias pedagógicas, la valoración de la diversidad cultural y la práctica de un compromiso ético inquebrantable en la enseñanza.

En este sentido, el liderazgo educativo efectivo se configura como un factor clave en la construcción del capital humano, ya que dota a los directivos de habilidades avanzadas y experiencia suficiente para influir positivamente en la cultura escolar y el desempeño institucional. Según Quintero (2020), este capital no es estático, sino que se alimenta de una constante interacción y reinversión en las prácticas diarias, convirtiéndose en un recurso indispensable para la mejora continua.

La teoría de la eficacia colectiva de Bandura (1997) destaca que la confianza en las capacidades compartidas dentro de los equipos de trabajo incrementa significativamente la motivación y la resiliencia frente a los desafíos educativos. Cuando directivos y docentes comparten un sentido de competencia grupal, es más probable que alcance los objetivos instituciones con éxito. Por su parte, Rogers (1961) hace énfasis en el papel central de la experiencia como eje del crecimiento personal y profesional. Desde su enfoque, las vivencias no solo fortalecen la identidad del educador, sino que también nutren su capacidad de liderar y adaptarse a los constantes cambios en el ámbito educativo. De manera complementaria, Slavin (2014) y Chacón et al. (2022) resaltan la relevancia de la colaboración efectiva en los equipos directivos, enfatizando cómo el éxito individual está profundamente vinculado al éxito colectivo, lo cual refuerza la interdependencia positiva entre sus integrantes.

El desarrollo profesional, como argumentan Darling – Hammond et al. (2017), debe ser contextualizado y atender a las necesidades específicas tanto de los docentes como de las instituciones. Este enfoque implica una reflexión crítica sobre las prácticas, promoviendo un aprendizaje que sea relevante y transformador. De forma alineada, Elgueta y Palma (2021) lo describen como un proceso continuo, planificado y de largo plazo, diseñado para equipar a los educadores con herramientas avanzadas que les permitan enfrentar los retos de un sistema educativo en constante evolución.

Al respecto, Granados et al. (2020) sostienen que el desarrollo profesional no es solo un compromiso individual, sino una responsabilidad colectiva. La colaboración y el intercambio de experiencias entre educadores son elementos esenciales para enriquecer la enseñanza y consolidar una cultura de aprendizaje continuo que beneficie a toda la comunidad educativa.

El desarrollo profesional en el ámbito educativo abarca múltiples dimensiones que, al articularse, permiten a los equipos directivos y docentes enfrentar los retos de la gestión escolar y garantizar una enseñanza de calidad. Una de las dimensiones fundamentales es la gestión del liderazgo educativo, entendida como la capacidad para influir en la comunidad educativa desde una visión estratégica, orientada al logro de objetivos institucionales. Al respecto, Leithwood et al. (2020) sostienen que el liderazgo educativo efectivo parte de un profundo conocimiento del contexto y las necesidades específicas de la institución, lo que facilita la anticipación de cambios y el fortalecimiento de las capacidades docentes. Este liderazgo moviliza y motiva a los actores escolares, fomenta la confianza y promueve un entorno de colaboración e innovación (Fullan, 2014). Además, Hargreaves & Fullan (2012) sostienen la importancia de inspirar a docentes y estudiantes, generando culturas colaborativas y sostenibles que impulsen el aprendizaje continuo.

Sobre la dimensión gestión pedagógica, esta se organiza de manera estratégica en torno a los recursos, prácticas y procesos educativos con el fin de garantizar que la enseñanza y el aprendizaje sean de alta calidad. Hargreaves y Fullan (2012) destacan que esta gestión implica el diseño de prácticas equitativas y la evaluación continua, promoviendo el aprendizaje profundo a través de la reflexión y la colaboración. Fullan (2016) resalta la importancia de implementar estrategias de mejora continua, mientras que Cabero y Palacios (2021) señalan que una supervisión efectiva permite no solo identificar áreas de mejora, sino también reconocer y potenciar las fortalezas de los docentes, favoreciendo así un ambiente educativo enriquecedor.

Sobre la dimensión gestión administrativa, se encuentra enfocada en proporcionar el soporte estructural necesario para alcanzar los objetivos pedagógicos. De acuerdo con Fullan (2014) una gestión administrativa eficiente implica la coordinación de recursos humanos y materiales, equilibrando las demandas burocráticas con el

bienestar de la comunidad escolar. Por su parte, Hargreaves (2019) sostiene que esta gestión debe ser humana y comprometida, promoviendo un entorno en el que las personas se sientan valoradas y respaldadas.

La gestión de la comunidad educativa busca la colaboración activa para alcanzar metas compartidas, como destaca Fullan (2016). Hargreaves y Fullan (2012) subrayan que estas relaciones deben basarse en la confianza, el respeto mutuo y un sentido de pertenencia compartido, elementos esenciales para una transformación significativa en el entorno escolar. Otras dimensiones, como la gestión de la tutoría y orientación educativa, y la gestión de laboratorios y talleres, complementan las dimensiones para entender aspectos específicos del proceso educativo. Mientras que la tutoría se centra en guiar a los estudiantes en su desarrollo integral, la gestión de laboratorios y talleres garantiza que los recursos técnicos y materiales estén alineados con los objetivos de aprendizaje, proporcionando a los estudiantes oportunidades prácticas y contextualizadas (Rafel et al., 2023; Chávez et al., 2025; Rojas et al., 2022).

El desarrollo profesional en el contexto educativo trasciende la simple adquisición de conocimientos técnicos (López & Cubeiro, 2022; Carrasco et al., 2022). Es, más bien, un camino de crecimiento personal y colectivo que ayuda a los docentes y líderes educativos a enfrentar los constantes desafíos de su entorno (Guardia et al., 2022). Este desarrollo se convierte en una pieza clave para mejorar la calidad de la enseñanza, adaptándose a las realidades cambiantes de las instituciones educativas y de la sociedad en general (Seas, 2021; Estévez et al., 2021; Balbi et al., 2024).

Uno de los conceptos más relevantes dentro del desarrollo profesional es el liderazgo educativo. Este no solo implica dirigir, sino también inspirar y guiar a toda la comunidad escolar hacia metas comunes (Duk et al., 2021; Widman, 2021). Un buen líder educativo fomenta la confianza, la colaboración y la motivación, creando un ambiente donde tanto estudiantes como docentes se sienten valorados y comprometidos (Olave, 2020; Alvarado et al., 2023; Hennessy et al., 2022). Este tipo de liderazgo también se enfoca en la toma de decisiones acertadas, basadas en datos y análisis, para garantizar que las acciones emprendidas realmente tengan un impacto positivo en el aprendizaje (Loaiza & Andrade, 2021; Carrasco et al., 2022; Cueva et al., 2022).

La gestión pedagógica, por su parte, se centra en organizar y optimizar los recursos disponibles para que la enseñanza sea equitativa, efectiva y de calidad (Cabero & Palacios, 2021; Colque et al., 2024). Va más allá de las evaluaciones y controles, buscando siempre promover prácticas innovadoras que realmente impacten en el aprendizaje de los estudiantes (Ribadeneira et al., 2022; Puche, 2024). Este concepto también pone énfasis en la importancia del trabajo colaborativo entre los docentes, pues compartir experiencias y reflexionar en equipo es clave para mejorar día a día (Cecilia, 2022; Romero, 2022).

Conclusiones

Se encontró que el desarrollo profesional en el ámbito educativo se fundamenta en un sólido marco teórico que integra diversos enfoques y conceptos clave. Entre ellos, se destaca la teoría del capital profesional, que resalta la interacción entre las dimensiones humana, social y decisoria para fortalecer la capacidad de los directivos y docentes en su práctica profesional. Además, se reconoce que el liderazgo educativo efectivo y la confianza en las capacidades colectivas son esenciales para promover un aprendizaje continuo y significativo.

Se evidenció que las dimensiones del desarrollo profesional en el contexto educativo, abarcan aspectos clave como la gestión del liderazgo educativo, la gestión pedagógica, la gestión administrativa, la gestión de la comunidad educativa, y procesos más específicos como la tutoría y la gestión de laboratorios y talleres. Cada dimensión tiene un impacto único pero complementario en la mejora de la calidad educativa. Mientras el liderazgo educativo fomenta la confianza, colaboración e innovación, la gestión pedagógica asegura prácticas efectivas en la enseñanza y el aprendizaje. Por su parte, la gestión administrativa proporciona el soporte estructural necesario, y la gestión de la comunidad educativa impulsa la cohesión y el compromiso entre los actores escolares.

Se encontró que los conceptos asociados al desarrollo profesional reflejan su carácter integral y transformador. Elementos como el liderazgo educativo, la colaboración en equipos, la mejora continua y el aprendizaje reflexivo emergen como componentes esenciales. Estos conceptos evidencian la importancia de alinear las metas institucionales con las capacidades y necesidades de los docentes, creando un entorno de confianza y motivación.

Referencias

- Alvarado, R., Reasco, V., Vera, M., Mendoza, A., & Morán, M. (2023). El desarrollo profesional y la colaboración docente. Revisión literaria. *Ciencia latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6). <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/8543>
- Fernández, D. (2025). Desarrollo profesional en equipos directivos: una revisión de la literatura. *Revista InveCom*, 5(4). 1-9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14853832>

- Balbi, A., Bonilla, M., Techera, C., Berruti, S., & von, A. (2024). Aprendizajes percibidos por docentes que participan de un desarrollo profesional en línea sobre alfabetización. *Páginas de Educación*, 17(1). http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-74682024000101202
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman.
- Bergmark, U. (2023). Teachers' professional learning when building a research-based education: context-specific, collaborative and teacher-driven professional development. *Professional Development in Education*, 49. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19415257.2020.1827011#abstract>
- Bragg, L., Walsh, C., & Heyeres, M. (2021). Successful design and delivery of online professional development for teachers: A systematic review of the literature. *Computers & Education*, 166. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104158>
- Cabero, J., & Palacios, A. (2021). La evaluación de la educación virtual: las e-actividades. *RIED. Revista iberoamericana de educación a distancia*, 24(2). <https://www.redalyc.org/journal/3314/331466109010/html/>
- Carrasco, C., Cuevas, K., Quiñones, P., Cancino, A., & Passi, F. (2022). Desarrollo profesional docente y trayectorias de aprendizaje: relatos autobiográficos de profesores de ciencias en Chile. *Revista calidad en la educación*, 56. <https://www.calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/1156>
- Cecilia, P. (2022). Concepto y términos relacionados con el desarrollo profesional docente: una revisión sistemática. *Revista de educación*, 25(1). https://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/r_educ/article/view/5843
- Chacón, J., López, E., & Arias, J. (2022). Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social. *Estudios gerenciales*, 38(162), 32-44. <https://www.redalyc.org/journal/212/21270773003/html/>
- Chávez, C., Chávez, Z., Navarro, B., & Rodríguez, J. (2025). Optimización de la gestión de la tutoría y orientación educativa a través de la asistencia técnica pedagógica. *Revista Invecom*, 5(2). <https://revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3438>
- Colque, S., Zenteno, J., & Mamani, R. (2024). La identidad profesional: una percepción del docente en educación superior. *Estudios y perspectivas revista científica y académica*, 4(3). <https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/view/409>
- Copur-Gencturk, Y., & Hawley, C. (2023). A promising approach to scaling up professional development: intelligent, interactive, virtual professional development with just-in-time feedback. *Journal of Mathematics Teacher Education*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10857-023-09615-1#ref-CR12>
- Copur-Gencturk, Y., Tolar, T., Jacobson, E., & Fan, W. (2019). An empirical study of the dimensionality of the mathematical knowledge for teaching construct. *Journal of Teacher Education*, 70(5), 485–497. <https://doi.org/10.1177/0022487118761860>
- Cueva, G., Ortega, M., & Medina, R. (2022). Un acercamiento al rol del liderazgo docente. *Revista científica de la UCSA*, 9(3). http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522022000300072
- Darling-Hammond, L., Hyler, M., & Gardner, M. (2017). Effective Teacher Professional Development. *Learning Policy Institute*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED606755.pdf>
- Duk, C., Blanco, R., Zecchetto, F., Capell, C., & López. (2021). Desarrollo profesional docente para la inclusión: investigación acción colaborativa a través de estudios de clase en escuelas chilenas. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 15(2). <https://www.scielo.cl/pdf/rlei/v15n2/0718-7378-rlei-15-02-67.pdf>
- Elgueta, M., & Palma, E. (2021). La reflexión de la práctica de docencia como estrategia para la innovación en la formación jurídica. *Derecho PUCP* (87). <http://www.scielo.org.pe/pdf/derecho/n87/0251-3420-derecho-87-499.pdf>
- Estévez, I., Souto, A., & Romero, P. (2021). Ecologías de aprendizaje y desarrollo profesional docente: oportunidades y retos en un contexto formativo cambiante. *Revistas EUG*, 51(3). <https://revistaseug.ugr.es/index.php/publicaciones/article/view/19541>
- Florian, L. (2019). On the Necessary Co-Existence of Special and Inclusive Education. *International Journal of Inclusive Education*, 23(7-8), 691–704. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13603116.2019.1622801>
- Florian, L., & Camedda, D. (2020). Enhancing teacher education for inclusion. *European Journal of Teacher Education*, 43(1), 4-8. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02619768.2020.1707579>
- Fullan, M. (2014). The principal: Three keys to maximizing impact. *Jossey-Bass*.
- Fullan, M. (2016). Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems. *Corwin Press*.
- Fernández, D. (2025). Desarrollo profesional en equipos directivos: una revisión de la literatura. *Revista InveCom*, 5(4). 1-9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14853832>

- Granados, M., Romero, S., Rengifo, R., & Garcia, G. (2020). Tecnología en el proceso educativo: nuevos escenarios. *Revista venezolana de gerencia*, 25(92). <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286032/html/>
- Guardia, L., Romero, M., & Elisa, J. (2022). Desarrollo profesional docente más allá de la pandemia: un estudio Delphi sobre el potencial del concepto de ecologías de aprendizaje. *Educación XXXI*, 31(60), 79-112. <http://www.scielo.org.pe/pdf/educ/v31n60/2304-4322-educ-31-60-79.pdf>
- Guerrero, M. (2020). Teoría y realidad del capital humano en México: alcances y consecuencias de la educación por competencias. *Revista internacional de estudios sobre sistemas educativos*, 2(10). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9512130.pdf>
- Hargreaves, A. (2019). Leadership from the middle: A system strategy. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(5). <https://doi.org/10.1177/1741143219858421>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). Professional capital: Transforming teaching in every school. *Teachers College Press*. https://www.readingrecovery.org/wp-content/uploads/2021/09/jrr_12.2_opat_caswell.pdf
- Hennessy, S., D'Angelo, S., McIntyre, N., Koomar, S., Kreimeia, A., Cao, L. y Zubairi, A. (2022). Uso de la tecnología para el desarrollo profesional docente en países de ingresos bajos y medios: una revisión sistemática. *Computadoras y educación abierta*, 3. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666557322000088>
- Ilie, M., Maricuțoiu, L., Iancu, D., Smarandache, I., Mladenovici, V., Stoia, D., & Toth, S. (2020). Reviewing the research on instructional development programs for academics. Trying to tell a different story: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 30. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1747938X19301630>
- Klusmann, B., Trippenzee, M., Fokkens-Bruinsma, M., Sanderman, R., & Schroevers, M. (2022). Providing emergency remote teaching: What are teachers' needs and what could have helped them to deal with the impact of the COVID-19 pandemic? *Teaching and Teacher Education*, 118. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0742051X22001895>
- Kowalski, S., Taylor, J., Askinas, K., Wang, Q., Zhang, Q., Maddix, W., & Tipton, E. (2020). Examining factors contributing to variation in effect size estimates of teacher outcomes from studies of science teacher professional development. *Journal of Research on Educational Effectiveness*, 13(3), 430–458. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19345747.2020.1726538>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Even Strong Claims about Successful School Leadership Revisited. *School Leadership & Management*, 40. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Loaiza, M., & Andrade, P. (2021). Análisis de programas de desarrollo profesional del profesorado universitario. *Revista virtual Universidad Católica del Norte* (63), 161-195. <https://www.redalyc.org/journal/1942/194266612007/194266612007.pdf>
- López, S., & Cubeiro, N. (2022). Actividades formales para el desarrollo profesional docente: estudio de caso desde las ecologías de aprendizaje. *Revista de estudios e investigación en psicología y educación*, 9(0), 146-156. <https://www.redalyc.org/journal/6952/695272675011/html/>
- Lyn, S., Hills, H., Gonzalez, C., & Pollard, C. (2019). Strengthening the research base that informs STEM instructional improvement efforts: A meta-analysis. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 41(3), 260–293. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3102/0162373719849044>
- Moscato, M., & Pedone, F. (2024). Enhancing inclusive teaching. A teacher professional development research grounded in UDL principles. *Pedagogical perspective*. <https://pedagogicalperspective.com/index.php/pub/article/view/37/44>
- Noben, I., Deinum, J., Douwes-van Ark, I., & Hofman, W. (2021). How is a professional development programme related to the development of university teachers' self-efficacy beliefs and teaching conceptions? *Studies in Educational Evaluation*, 68. https://www.researchgate.net/publication/348096495_How_is_a_professional_development_programme_related_to_the_development_of_university_teachers'_self-efficacy_beliefs_and_teaching_conceptions
- Olave, S. (2020). Revisión del concepto de identidad profesional docente. *Revista innova educación*, 2(3). <https://revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/3>
- Polly, D., & Martin, C. (2020). Design case for asynchronous online professional development in primary grades mathematics. In M. J. Bishop, E. Boling, J. Elen, & V. Svihla (Eds.). *Handbook of Research in Educational Communications and Technology: Learning Design*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-36119-8_37
- Puche, D. (2024). Desarrollo profesional del docente desde el enfoque transformador humanístico. *Revista científica, INICC*, 7(1). <https://revista.inicc-peru.edu.pe/index.php/delectus/article/view/224>

- Quintero, W. (2020). La formación en la teoría del capital humano: una crítica sobre el problema de agregación. *Revista análisis económico*, 35(88). <https://www.redalyc.org/journal/413/41364527011/html/>
- Rafael, B., Orbegoso, V., & Lucero, V. (2023). La psicopedagogía, orientación y tutoría educativa como herramienta para la mejora de la educación y formación profesional. LEX. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9035804>
- Ribadeneira, D., Arellano, F., Zaruma, O., & Cevallos, A. (2022). Desarrollo profesional de docentes: análisis de los componentes de desarrollo en la actualidad. *Revista científica UISRAEL*, 9(2). http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-27862022000200011
- Rogers, C. (1961). On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy. Houghton Mifflin Harcourt.
- Rojas, A., Nieto, L., & Dominguez, Y. (2022). Gestión tutorial. En el posgrado: percepción de graduados de la maestría en educación, mención orientación educativa. *Revista universidad y sociedad*, 14(2), 20-28. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n2/2218-3620-rus-14-02-20.pdf>
- Romero, R. (2022). El cambio de políticas en la formación continua y desarrollo profesional docente en México: transiciones, postergaciones y desafíos. *Revista académica evaluada por pares, independiente, de acceso abierto y multilingüe*, 30(113). <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/download/7181/2881/33241>
- Seas, J. (2021). Desarrollo profesional docente en TIC en contextos interculturales. La experiencia del bachillerato en ciencias de la educación I y II ciclos, con énfasis en lengua y cultura Cabécar. *Revista innovaciones educativas*, 23(1). https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-41322021000300147
- Slavin, R. (2014). Psicología de la educación: Teoría y práctica. Educational Psychology: Theory and Practice (11th Ed.). Pearson. <https://www.amazon.com/-/es/Robert-Slavin/dp/0133824616>
- Van Ness, C., & Varn, J. (2021). Governors prioritize expanding internet access for K-12 students. *National Governors Association*. <https://www.nga.org/news/commentary/governors-prioritize-expanding-internet-access-for-k-12-students/>
- Widman, F. (2021). Desarrollo profesional de profesores de matemáticas en ambientes virtuales: ventajas, aproximaciones teóricas y futuras líneas de investigación. *Educación matemática*, 33(2). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-80892021000200227