

## La Gestión Directiva en la USAER y el Fortalecimiento de la Práctica Pedagógica

**Geovanny Manuel Caraveo Coox<sup>1</sup>**

[gcaraveoc@gmail.com](mailto:gcaraveoc@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-8021-7530>

Director de la USAER 55 04FUA0055F  
San Francisco de Campeche,  
Campeche.

**Felipe Antonio Fernández Canul**

[felipefernandezcanul@gmail.com](mailto:felipefernandezcanul@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-4313-4100>

UPN 041. “María Lavalle Urbina”  
Escuela primaria “José María Morelos”  
CT 04DPR0172L  
San Francisco de Campeche, Campeche.

### RESUMEN

El rol que desempeña el director de la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER) contribuye a la práctica pedagógica de los maestros adscritos a esta Unidad, de tal manera que éstos pueden coadyuvar en la disminución de barreras para que los alumnos con discapacidad, discapacidad múltiple o bien trastornos que dificulten su ingreso, permanencia, participación y egreso de las escuelas regulares, puedan hacerlo. El objetivo de identificar las características de los directores de USAER se logró mediante la investigación-acción, utilizando la entrevista como técnica de recogida de datos. En la fase de análisis e interpretación de los resultados se concluyó que la puntualidad y la responsabilidad son factores determinantes en el rol que desempeña el director de la USAER y, que, a la vez, fortalecen la práctica pedagógica de los maestros adscritos a esta Unidad.

**Palabras clave:** USAER; director; gestión directiva; práctica pedagógica.

---

<sup>6</sup>Autor corresponsal

Correspondencia: [gcaraveoc@gmail.com](mailto:gcaraveoc@gmail.com)

## **Management in USAER and the Strengthening of Pedagogical Practice**

### **ABSTRACT**

The role played by the director of the USAER (Unit of Support Services for Regular Education) contributes to the pedagogical practice of the teachers assigned to this Unit, in such a way that they can contribute to the reduction of difficulties for students with disabilities, multiple disabilities or conditions or disorders that hinder their entry into regular schools, they can do it. The objective of identifying the characteristics of USAER directors was achieved through action research, using the interview as a data collection technique. In the phase of analysis and interpretation of the results, it was concluded that punctuality and responsibility are determining factors in the role played by the director of USAER and that at the same time, they strengthen the pedagogical practice of the teachers assigned to this Unit.

***Keywords:*** USAER; director; education management; pedagogical practice.

*Artículo recibido 22 julio 2023*

*Aceptado para publicación: 22 agosto 2023*

## **INTRODUCCIÓN**

El director de la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER) así como los maestros adscritos a esta Unidad, conocido en el nivel de básica como educación especial, requieren redefinir su quehacer profesional ante la necesidad de lograr la inclusión en la escuela regular de los alumnos que manifiestan alguna o varias barreras de aprendizaje. La práctica pedagógica en específico la que implementan dentro de la escuela regular procura la disminución o bien, la eliminación de las barreras para el aprendizaje y así lograr su inclusión en el aula. Sin embargo, la gestión directiva que se realiza en la USAER es una oportunidad para establecer condiciones de participación, de igualdad y equidad para los maestros, padres de familia y para los alumnos.

Ante ello, es importante organizar las prácticas pedagógicas a partir de la gestión directiva con el fin de apoyar el proceso de enseñanza y aprendizaje, inclusión educativa, con respeto a los derechos humanos y la igualdad sustantiva. La gestión directiva debe guiar el funcionamiento y operación de los servicios que se ofrecen en la USAER, este proceso es una alternativa que puede responder a las necesidades de las niñas, niños y adolescentes (NNA) que manifiestan alguna barrera de aprendizaje y muy particularmente a las características de dicha barrera. Sin embargo, Amaro (2018) menciona que: la propuesta de cambiar el concepto de Necesidades Educativas Especiales (NEE) por el de Barreras para el Aprendizaje y la participación, se debe a que el concepto de NEE, podría dar a entender que es responsabilidad de las escuelas de educación especial o de los maestros de apoyo, el desarrollo de estos alumnos, al igual que esta etiqueta suele provocar bajas expectativas del docente hacia el alumno que tenga esta necesidad.

El equipo de USAER al interior de una escuela regular está integrado por diferentes figuras operativas entre las cuales podemos encontrar a directivos, maestros de apoyo (lenguaje y comunicación), equipo de apoyo (psicólogo y trabajador social), donde cada uno lo caracteriza su quehacer educativo, siendo así el o los encargados(s) de organizar y describir los procesos de enseñanza y aprendizaje, intervención y evaluación que les compete.

Para avanzar en este proceso es necesario configurar la gestión directiva desde el personal mismo adscrito a la USAER de una manera sistemática e intencionada que vaya dando significado al rol

que se asume desde la dirección de la Unidad para desarrollar al máximo las competencias del equipo multidisciplinario en los diferentes contextos de trabajo. Además, contribuir a la consolidación de la transformación de las prácticas pedagógicas en una escuela regular que favorezca, por una parte, la inclusión de los NNA que manifiesten alguna barrera de aprendizaje, y por otra, encauzar la educación a las vías de la calidad.

**Según Meléndez-Rodríguez (2019), menciona que:**

Estamos urgidos de perfiles profesionales en Educación Especial que dejen ver a qué tipo de país estamos aspirando, qué papel juega el educador especial en ese proyecto, qué competencias debe desarrollar para ejercerlo; pero, además, qué capacidad crítica le va a permitir ser un evaluador propositivo para el mejoramiento de esos mismos procesos, para leer las transformaciones del contexto y trascenderse a sí mismo adaptándose con flexibilidad a nuevas demandas culturales. (pág. 320, 2019).

El artículo 3° Constitucional (DOF, 2019), última reforma constitucional, determina que la educación, además de ser “obligatoria, será universal, inclusiva, pública, gratuita y laica...”.

En este mismo tenor, la Ley General de Educación (2019) menciona que el servicio de educación especial deberá atender y considerar los enfoques de inclusión e igualdad sustantiva garantizando así, por una parte la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje y por otra, identificar, prevenir y eliminar las barreras que lo limitan.

**Según Castillo.**

La atención a la diversidad educativa se distingue, entre otras características, por considerar la velocidad propia del desarrollo humano. Esto es claramente diferente a lo que sucede con las maquinas que funcionan en una empresa, y muy distinto a las líneas de producción que operan sin descanso y en segundos (2015, pág. 107)

La Educación Especial, dentro de las escuelas de nivel básico, contribuye favorablemente las prácticas pedagógicas que enmarquen ya que ofrece las oportunidades, orientaciones, asesoría y apoyo pedagógico para lograr incluir a los alumnos dentro del aula regular, por ello, es necesario continuar hacia una conceptualización de la gestión directiva desde el rol de directivo y docente dentro del contexto de una escuela regular. En este sentido, es necesario construir desde las prácticas pedagógicas, referencias que tengan a bien, configurar la gestión directiva como

alternativa para fortalecer las prácticas pedagógicas de los maestros que se encuentren adscritos a la Educación Especial, es decir, conocer el impacto del modelo de gestión directiva dentro de las mismas. En este sentido, García (2018) menciona que la inclusión educativa se ha visto fomentada por programas de integración como la Unidad de Apoyo a la Educación Regular (USAER)

Cassassus (2000, p. 5), menciona que la gestión es “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”, ante ello, la función del director es mucho más que dentro del concepto mismo que lo define como parte del proceso administrativo de la educación. Por otra parte, (Fullan 2002), menciona que el comienzo de un proceso de cambio está en nosotros mismos, en las sociedades complejas como la nuestra, hemos de aprender a arreglárnoslas para crecer a pesar del sistema.

El contexto educativo del directivo escolar, puede ser un factor determinante para fortalecer y garantizar calidad de los aprendizajes mediante las prácticas pedagógicas del personal docente bajo su responsabilidad, es decir, ejercer una gestión de liderazgo pedagógico que motive hacia la mejora continua. Si bien es cierto que la gestión directiva puede ser el primordial indicador para fortalecer la administración educativa, también puede apuntar a favorecer las prácticas pedagógicas de los docentes que integran una comunidad escolar.

**López de Maturana (2003), citado por Guadalupe Blanco López, señala que:**

[...] la acción de un profesor no puede ser sólo vista desde su comportamiento en el aula, ya que hay una serie de componentes que configuran sus acciones cotidianas personales y profesionales. Las acciones que realizan no son fortuitas, responden a una historia que los ha ido configurando como profesores. [...]“no se puede desconocer que hay motivaciones que guían la acción de los profesores de acuerdo a determinadas situaciones acaecidas en otros tiempos y espacios educativos”. (p.69)

Por último, este artículo tiene el objetivo de identificar el rol propiamente que cumple la gestión directiva en relación con las prácticas pedagógicas de los docentes adscritos a la Educación Especial, frente a la necesidad de garantizar el derecho a la educación de los NNA que manifiestan barreras para el aprendizaje y la participación. Es necesario que tanto los directivos

como el profesorado se enfrenten a estos cambios manteniendo una cultura flexible, capaz de generar el clima necesario para alcanzar las metas propuestas.

En este sentido, se debe poseer la capacidad de transferir el liderazgo a los miembros de la organización en el cambio socio formativo para que eventualmente todos los integrantes sean promotores y agentes de cambio (Garbanzo & Orozco, 2010; Garbanzo, 2016; Hernández, Tobón & Vázquez, 2015), cuestión que resulta difícil si se está acostumbrado a que una sola persona o un reducido grupo de personas sean designadas como líderes formales (Bustamante, Pérez & Maldonado, 2008).

El desafío de la escuela es transformarse al máximo para ofrecer a los niños la posibilidad de acceder a los aprendizajes, respetando sus características y facilitando su participación en todas las actividades escolares, (Gutiérrez y Martínez, 2020, pág. 1-13)

#### **METODOLOGÍA (Materiales Y Métodos)**

El presente estudio se enmarcó en el enfoque de la investigación cualitativa desde la perspectiva de la investigación descriptiva. Se trata de un estudio descriptivo y no probabilístico. La población entrevistada trabaja en la Unidad de Servicios y Apoyo a la Escuela Regular (USAER) 55 de San Francisco de Campeche, Campeche.

El problema de investigación planteado fue: ¿cómo influye la gestión directiva en las prácticas pedagógicas durante la atención de los NNA que manifiestan barreras para el aprendizaje y la participación? La problematización del trabajo se encauza a la reflexión ya que es un proceso que comprendió la interiorización y el análisis de la práctica docente propia mediante los ciclos de la investigación-acción como fue a través de la reflexión que hizo posible conocer un nuevo escenario educativo mediante un orden novedoso de ideas.

El objetivo fue identificar cómo la gestión directiva influye en las prácticas pedagógicas en la atención de los NNA que manifiestan barreras de aprendizaje. El instrumento que permitió la recolección de los datos fue una entrevista semiestructurada conformada por diez reactivos; cada reactivo permitió obtener información orientada a la percepción de la gestión directiva respecto a sus prácticas pedagógicas.

La entrevista se aplicó a los 16 docentes que integran la USAER 55, son quienes atienden a los

alumnos que manifiestan barreras de aprendizaje en las escuelas primarias regulares asignadas para ofrecer este servicio.

Se asumió el rol de participante activo durante las entrevistas semiestructuradas aplicadas a cada uno de los 16 docentes, para complementar la información necesaria para esta investigación, también se realizaron observaciones de su práctica pedagógica antes de la entrevista. Se usó una muestra no probabilística ya que los sujetos participantes son los mismos quienes integran la plantilla docente de la USAER 55.

Las implicaciones pedagógicas son que en el aprendizaje se aceptan factores como la repetición, el esfuerzo y el descubrimiento, al mismo tiempo se toma en cuenta la integración de nuevos conocimientos al acervo que ya se posee, siendo posible el cambio o la reestructuración de ese conocimiento.

Por tal motivo, el trabajo de investigación tuvo una duración de 4 meses, septiembre-diciembre de 2021 cuando se dio apertura al regreso a clases presenciales de manera escalonada.

La investigación-acción es vista como una forma de investigación introspectiva combinada o colectiva. Su objeto es el mejoramiento de la racionalidad y la justicia en las prácticas educativas o sociales, pero al mismo tiempo ayudan a la comprensión de tales prácticas y de las situaciones en las que estas se producen. Como parte de este trabajo se tuvo un carácter reflexivo, la información obtenida permitió su análisis e interpretación, es decir, se trabajó con resultados obtenidos mediante la entrevista y observación a los docentes adscritos en las escuelas primarias donde se ofrece el servicio de USAER 55. La operatividad de la situación problemática estudiada consistió en cómo la gestión directiva influye en las prácticas pedagógicas de los maestros que están adscritos a las escuelas regulares pero que pertenecen a la USAER 55.

Para Kemmis y McTaggart (1988), los principales beneficios de la investigación-acción son la mejora de la práctica educativa, la comprensión de tarea pedagógica y la mejora de la situación en la que tiene lugar el proceso de enseñanza, en este caso, la comprensión de la práctica en relación con la gestión directiva en la USAER 55. En esencia, Kurt Lewin sugería que las tres características más importantes de la investigación acción moderna eran: su carácter participativo, su impulso democrático y su contribución simultánea al conocimiento en las

ciencias sociales.

Cada una de las entrevistas realizadas, se registraron en papel y con lápiz. Las entrevistas se efectuaron al término de cada jornada escolar de las escuelas primarias donde se encuentran adscritos, esto con la finalidad de estar en sus contextos laborales, así como también no interrumpir sus prácticas pedagógicas. Cada entrevista tuvo una duración entre 20-30 minutos aproximadamente.

Con el permiso de la supervisión y dirección escolar de las escuelas primarias regulares que pertenecen a la USAER 55, se desarrolló la investigación pertinente, no obstante, también se les dio a conocer a los 16 docentes que integran esta Unidad.

### **RESULTADOS (análisis e interpretación de los resultados)**

Con base en la información proporcionada por los 16 sujetos participantes a través de la entrevista realizada, se atendió de manera puntual dos categorías: *gestión directiva y prácticas pedagógicas*, llegando así al análisis de ambas con el objetivo de lograr identificar cómo la gestión directiva puede fortalecer las prácticas pedagógicas de los docentes adscritos a la USAER 55 de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche.

Los resultados obedecen al contexto donde se desarrolló el trabajo y la metodología que permitió enmarcar la racionalidad del enfoque, tipo y diseño de la investigación. En este sentido, la acción gestora del encargado de la administración educativa induce a afirmar que las prácticas pedagógicas se fortalecen con el proceso de gestión, la cual influye en el acto educativo de los beneficiados, que en un primer momento son los NNA, que manifiestan las barreras de aprendizaje.

Ahora bien, luego del análisis de los datos recolectados, se puede decir que el 50% (8) de los docentes entrevistados desconocen el concepto de gestión establecido en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), que en la actualidad aplica la SEP a través de la Dirección de Educación Especial (DEE); el 25% (4), mencionó que la gestión se construye con base en la experiencia constante en el campo laboral y que han escuchado en algún curso donde han participado (MGEE), y el otro 25%(4), logró identificarlo en el trabajo que desempeña el responsable de la administración educativa de la USAER 55.



El 100% (16) de los entrevistados mencionó que la gestión directiva del encargado de la administración educativa de la USAER 55, está con base en su experiencia, es decir, las acciones de asesoría, orientación y formación hacia los docentes se sustentan en el sentido común del trabajo cotidiano dentro de las jornadas escolares ya que la experiencia pedagógica se antepone como un insumo primordial que dota de herramientas educativas para solucionar situaciones que implican poner en práctica estrategias adecuadas y correctas, a pesar de que muchas veces existen protocolos de intervención ante diferentes situaciones que suelen presentarse en el aula o en la escuela.

**Eduardo González de Luna, cita a Karl Popper.**

Partiendo del realismo científico, está muy claro que no sobreviviremos si nuestras acciones y reacciones están mal ajustadas al medio. Puesto que las “creencias” están íntimamente ligadas a las expectativas y a la disposición a actuar, podemos decir que nuestras creencias más prácticas están más próximas a la verdad en la medida en que sobrevivimos. Así se erigen en la parte más dogmática del sentido común que, aunque no sea en absoluto fiable, verdadero o cierto, constituye siempre un buen punto de partida. (Popper, 1994)

Por ello, el sentido común ordinario evoluciona mediante este proceso de depuración crítica hasta llegar a ser sentido común esclarecido, es decir, conocimiento científico.

Por otra parte, los 16 docentes entrevistados (100%) mencionaron que la asesoría, orientación y formación que reciben por parte del responsable de la administración educativa de la USAER 55, fortalecen su planeación y por ende, sus prácticas pedagógicas, sin embargo, también manifiestan que es necesario ofrecer por parte de la SEP cursos o talleres que tengan relación con la gestión ya que a veces, los diferentes roles que se asumen dentro de las jornadas escolares o ante la diversidad de barreras para aprendizaje y la participación que presentan los NNA, es necesario contar con la formación que les permite asumir el rol de gestores ya que consideraron que no solamente se gestiona desde la dirección escolar, sino que también desde la propia práctica pedagógica.

No toda **Con respecto a la formación continua exitosa, una revisión de la literatura**

**internacional arroja tres grandes conclusiones, INEE (2018):**

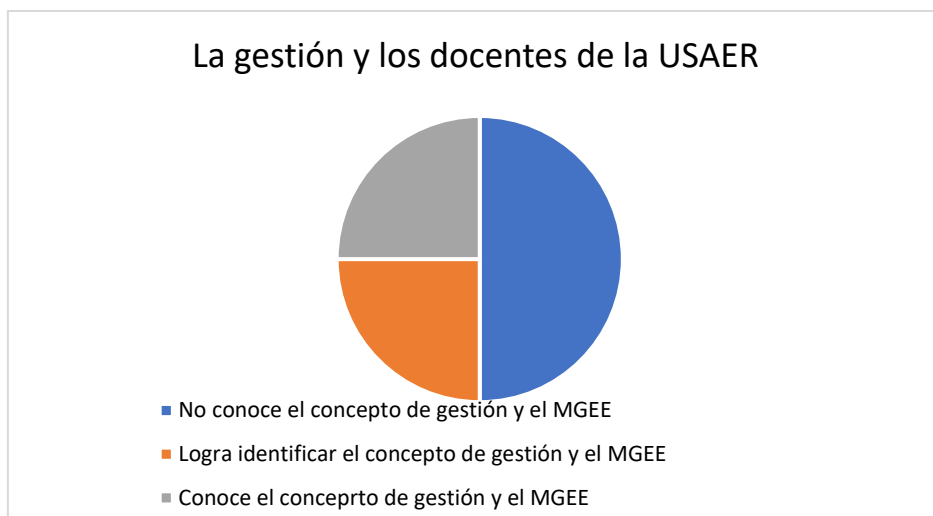
1. la formación continua es efectiva;
2. La formación continua más efectiva tiende a reunir las siguientes características: aprendizaje activo, enfoque en contenidos disciplinarios, duración prolongada y otorgada en el momento oportuno y participación colectiva en comunidades de aprendizaje, y,
3. Los cursos cortos y a distancia (en línea) pueden funcionar para que el maestro mejore su desempeño en áreas muy específicas, como, por ejemplo, presentar la evaluación (aprender a subir evidencias, aprender cómo organizar una planeación didáctica argumentada que cumpla con los requisitos de la evaluación docente, etc.). Sin embargo, la poca evidencia que hay sobre la formación enteramente a distancia sugiere que mantener la atención del docente, su grado de participación y el rigor en las discusiones e interacciones a distancia dependen en gran medida de las habilidades del facilitador.

En este sentido, a pesar de los cursos que se ofertan, los maestros concuerdan que no se deben considerar como un requisito administrativo sino más bien, que fortalezca su formación profesional de manera efectiva.

La capacitación, en los últimos tiempos se ha cuestionado por estar centrada solamente en la “... implantación de talleres prescriptivos, saberes ajenos, entrenamiento técnico-instrumental, reproducción de conocimiento, individualismo, credencialismo, no pertinencia de los aprendizajes y por ende, se ha caracterizado históricamente por una no transformación de la práctica ...” (MECD, Dirección de Currículo y Planificación Educativa [DCPE], 2003, p. 1).

## FIGURAS Y TABLAS

**Figura 1.** *La percepción de la gestión directiva de los docentes que integran la USAER 55.*



Fuente: Elaboración propia, 2021

**Figura 2.** *La gestión directiva y las prácticas pedagógicas.*



Fuente: Elaboración propia, 2021.

## CONCLUSIONES

Al término de esta investigación, se puede concluir que los datos que se lograron recolectar mediante las entrevistas realizadas a cada uno de los 16 docentes que integran la USAER 55 de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, que en lo particular la gestión directiva en la Unidad debe cuestionarse en relación a la palabra expresada, es decir, los permanentes intentos de formar continuamente a los responsables de la administración educativa, es difícil conceptualizar por la gran diversidad de percepciones que acontecen dentro de los procesos

humanos que se generan en una comunidad escolar. Sin embargo, el acto gestor adquiere otro sentido cuando mediante asesorías, orientaciones o formaciones logra permear en las prácticas pedagógicas de los docentes, es decir, cobra una nueva interpretación que conduce al fortalecimiento del quehacer profesional.

La investigación-acción educativa concibe a los docentes como co-constructores de conocimiento, profesionales capaces de reflexionar críticamente sobre sus prácticas y mejorarlas y a su formación como un proceso dialógico de reflexión y acción. En este sentido, la construcción o reconstrucción de los conceptos de gestión dentro del acto educativo, tendrá como base nuestra identidad profesional que se construye a partir de los hechos educativos dentro de una realidad socioeducativa. Fue una herramienta que contribuyó a que los sujetos participantes identifiquen soluciones prácticas a las problemáticas concretas en el aula. Además, permitió la reflexión de su desempeño desde una postura más autocrítica y con base a ello, la mejora continua de su desempeño tanto en las aulas como en la gestión directiva.

Las implicaciones pedagógicas son en sí mismos bases y referentes para conocer el rumbo que debe tomar la práctica docente. Sin embargo, es necesario también conocer los referentes prácticos que muestren, desde la aplicación del paradigma directivo en las aulas

Por ello, el diálogo que se construyó durante las entrevistas y las observaciones de los docentes en sus áreas de trabajo, fueron vías para recolectar información necesaria y suficiente para lograr identificar, desde su percepción y su experiencia, lo que la gestión directiva puede significar dentro de sus prácticas pedagógicas y particularmente en atención de los NNA que manifiestan barreras para el aprendizaje y la participación en las escuelas primarias regulares donde se ofrece el servicio de la USAER 55.

Los diversos elementos manifiestos durante las entrevistas y observaciones a los docentes permitieron hacer conscientes varias percepciones inconscientes, es decir, significar la experiencia subjetiva que se implemente dentro de las prácticas pedagógicas y que, de manera constante, dentro de lo posible, puede ser determinante en nuestra labor educativa y en la forma de percibirla. Por otra parte, se reconoce que el trabajo aplicado abarcó solamente a los 16 docentes que integran la USAER 55, por lo tanto, es una población reducida de participantes.

Debido a esto, las posibilidades de generalizar los resultados se reducen. Otro aspecto que debe considerarse es el tiempo dedicado a la investigación, en este caso en particular fue corto, 4 meses, ya que también se considera que se limitó en lograr una mayor profundidad en relación a la conceptualización de la gestión directiva, es decir, con más tiempo, se pudiesen rescatar elementos que logren una nueva interpretación desde el mismo contexto laboral. Es importante fortalecer la metodología propuesta en esta investigación como vía para encauzar la educación hacia la calidad.

Es importante investigar más sobre el tema de la gestión directiva y aun cuando se abren nuevos escenarios educativos, y cómo el responsable de la administración educativa se convierte en un actor principal en cuanto al cambio de las prácticas pedagógicas, es decir, su rol de gestor ante la transformación educativa. En este sentido, la gestión directiva no debe reducirse al impacto mínimo educativo, sino al contrario, debería considerar otros aspectos como las evaluaciones, o bien, otros dentro de la dimensión de la problemática educativa. Es necesario seguir construyendo vialidades que conduzcan a la calidad educativa.

Por último, en la medida en que se logran identificar las percepciones de los docentes sobre la gestión directiva, se conocen nuevos elementos que pueden ser una alternativa para el diseño de cursos o talleres que atiendan estos aspectos que surgen desde el contexto laboral que sean más efectivo y con relación a la experiencia misma. En la medida en que los docentes reciben asesoría, orientaciones o bien, alguna formación por parte del responsable de administrar la educación, en este caso, de la USAER 55, los docentes se sienten respaldados en la implementación y desarrollo de sus prácticas pedagógicas, y, por lo tanto, consideran que su desempeño docente se fortalece. Dentro de este marco de ideas, se considera entonces que la profesión docente necesita para considerarse como tal, de un sistema de formación permanente, que brinde los espacios, los tiempos, las oportunidades y los recursos para la reflexión colectiva sobre la práctica educativa, que permita enriquecerla y producir conocimiento didáctico. (González, 2001, p.16)

## REFERENCIAS

- Amaro, A. A. (2018). Referentes históricos y precisiones conceptuales de la inclusión educativa en el contexto mexicano. *Revista Cooperación*, (14), 79-91
- Bustamante, S., Pérez I., & Maldonado, M. (2008). El poder y la gerencia en las organizaciones: Un análisis crítico sobre la diversidad de su concepción. *Revista Venezolana de Gerencia* 13(42), 273-287: Recuperado de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S131599842008000200000799842008000200007](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131599842008000200000799842008000200007)
- Cassassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina. (La tensión entre los paradigmas tipo A y el tipo B)*. unesco. Versión preliminar.
- Castillo, Fuentes, M. A, (2015). El modelo de gestión en la educación especial. la calidad de atención de las necesidades educativas especiales. *REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN*. N.o 67 (2015), pp. 107-120 (ISSN: 1022-6508) - OEI/CAEU
- DOF (2019) Diario Oficial de la Federación.
- Fullan, M. (2002). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. *Profesorado*, 1-12.
- Garbanzo, G. & Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1) 15-29.
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. Obtenido de *Revista Educación*, 40(1), 67- 87: DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- García, C. I. (2018). La educación inclusiva en la Reforma Educativa de México. *Revista de Educación Inclusiva*, 11(2), 51-62.
- González, H. (2001). Escritos sobre formación docente. Serie Documentos, Educación y Lectura, 9
- Gutiérrez, M. F. y Martínez, L. (2020). Representaciones sociales de docentes sobre la inclusión del estudiantado con discapacidad. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22, e13, 1-13. <https://doi.org/10.24320/redie.2020.22.e13.2260>

- Hernández, J. S., Tobón, S., & Vázquez, J. M. (2015). Estudio del liderazgo Socioformativo mediante la cartografía conceptual. Obtenido de Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 8(2), 105-128:  
<https://revistas.uam.es/index.php/riee/article/view/2878/3095>
- López de Maturana Luna, S. (2003). *Construcción sociocultural de la profesionalidad docente: estudios de casos de profesores con un proyecto educativo*. Tesis doctoral. Servei de Publicacions. Universidad de Valencia..
- INEE (2018). Formación Continua de Docentes: Política Actual en México y Buenas Prácticas Nacionales e Internacionales. Primera edición.
- Meléndez-Rodríguez, L. (2020). Tendencias formativas en Educación Especial en Iberoamérica. Revista Colombiana de Educación, 1(79), 325-346.  
<https://doi.org/10.17227/rce.num79-10351>
- Popper, Karl (1994), Conjeturas y refutaciones. El desarrollo del conocimiento científico, Barcelona, Paidós. [Publicado originalmente en 1963]