

Revisión sistemática del perfil directivo en la Nueva Escuela Mexicana

Systematic review of the New Mexican School's management profile

Aaron Eduardo Zafiro Cano

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0189-3755>

Recibido: 8 diciembre 2024 | Aceptado: 1 marzo 2025



1. Introducción

En los últimos años la educación básica en México ha tenido una serie de cambios con la finalidad de mejorar el proceso de enseñanza, así como establecer los medios necesarios para garantizar el acceso a la educación para todos. Para lograrlo, la figura del directivo escolar es de suma relevancia, especialmente en el contexto de la implementación de la Nueva Escuela Mexicana (NEM), reforma educativa que busca consolidar una educación de excelencia mediante la promoción de una cultura basada en la equidad, inclusión e interculturalidad.

La reforma educativa actual propone el desarrollo integral del estudiante en el contexto comunitario, que le permita utilizar su entorno para aprender, pero también que ese conocimiento impacte en el crecimiento comunitario. La responsabilidad del director escolar implica varias áreas de impacto, entre ellas, la administrativa y organizativa; sin embargo, otras como la pedagógica brindan la oportunidad de promover procesos de cambio, de mejora continua, donde todas y todos pueden aprender.

La importancia del perfil directivo está centrada en la capacidad para dirigir al personal a su cargo, coordinar las estrategias pedagógicas y la vinculación con la comunidad educativa. Por otra parte, se necesitan directivos que promuevan cambios que desarrollen profesionalmente las capacidades de los

maestros y apoyen la implementación de metodologías que respondan a los desafíos de la sociedad actual.

El presente artículo de revisión sistemática tiene como objetivo realizar un análisis del perfil directivo en el marco de la reforma educativa actual propuesta por la NEM, a través de la revisión de estudios, investigaciones y referentes normativos que sirvan de antecedente para definir las competencias y habilidades requeridas para desarrollar la función directiva. Se pretende proporcionar una visión de las características del perfil directivo, retos y oportunidades que enfrentan los directores, así como las implicaciones para la mejora educativa en México.

2. Metodología

La realización del presente artículo se dio por medio de una revisión sistemática, por lo que se hizo la selección de artículos en diferentes bases de datos digitales, como Redalyc, Google, ERIC, SCIELO, durante los años 2023 y 2024, para encontrar estudios referentes al perfil directivo de la NEM utilizando términos como "Nueva Escuela Mexicana", "Perfil directivo", "gestión educativa", "calidades directivas".

2.1 Criterios de inclusión

Respecto a los estudios que se incluyeron para esta revisión, estos debían cumplir con criterios como Informes de investigación, artículos académicos o te-

sis publicadas que aborden el perfil del directivo en el contexto de la educación en México, o bien, en uno similar a partir de 2009 en adelante, fecha a partir de la cual se implementaron las reformas educativas en políticas públicas mexicanas para este siglo.

Asimismo, se incluyen trabajos de investigación que discutan las competencias, responsabilidades y desafíos del directivo escolar con la implementación de la NEM, de acuerdo con los principios establecidos por la Secretaría de Educación Pública (SEP).

2.2 Criterios de exclusión

No fueron tomados en cuenta aquellos artículos:

1. Cuyo tema no está enfocado en el perfil directivo.
2. Estudios realizados fuera del contexto de América Latina.
3. Artículos que no presenten análisis sobre las competencias o el perfil directivo en el contexto de la reforma.

2.3 Selección

Para seleccionar los estudios de manera individual, se llevó a cabo una revisión de los títulos y resúmenes de los artículos que se obtuvieron en el proceso de búsqueda. A través de los criterios de inclusión y exclusión, se aceptaron o descartaron los trabajos y luego se desarrolló una revisión final cotejando los artículos con los criterios explicados previamente.

Obtención y análisis de datos

Para la obtención de los datos, se utilizó una matriz de extracción de datos para recopilar la información.

- Características de la investigación (tipo de estudio, año de publicación, autoría).
- Contexto y características de la población estudiada (directores escolares, ubicación, nivel educativo).
- Competencias y características del perfil directivo descritas en los estudios.
- Enfoques y métodos de investigación utilizados.
- Principales hallazgos relacionados con el perfil directivo y su vinculación con los principios de la NEM.

2.4 Análisis de datos

Por la diversidad de los enfoques de los materiales seleccionados, se optó por realizar un análisis narrativo. Los estudios fueron clasificados en categorías, según las características del directivo escolar en el marco de la reforma de la NEM. Además, se realizaron análisis de contenido para extraer las competencias y cualidades específicas que se consideran esenciales para los directores.

3. Resultados y discusión

3.1 Trabajos incluidos y sus características

Para el presente trabajo se tomaron en cuenta treinta y ocho estudios encontrados en las bases de datos consultadas. Después de la selección, en apego a los criterios de inclusión y exclusión, se obtuvo un número de veintitrés artículos para el desarrollo del análisis cualitativo.

Para efectos de este artículo fueron tomados artículos, investigaciones, autobiografías y programas de formación directiva. Mediante la técnica de revisión documental, se realizó una categorización dividida por su temática: 1) Perfil directivo; 2) Funciones del directivo escolar; y 3) Cualidades directivas.

3.2 Principales resultados

Por todo lo descrito en los materiales consultados, se concluye la necesidad de establecer políticas educativas que atiendan la formación inicial, además del ingreso y desarrollo permanente del directivo escolar mediante enfoques contextuales que permitan atender sus necesidades. Para lograrlo será necesario tomar en cuenta a quienes ejercen la función estableciendo programas de formación que partan de la realidad. Mejorar el funcionamiento de una escuela depende de cómo sus directivos ejerzan su liderazgo, por lo que la profesionalización del director le permitirá desarrollar con mayor facilidad su trabajo, pero también impactará en la calidad del servicio de la escuela que dirige.

Para la segunda categoría, el resultado de las aportaciones en cuanto a las funciones, se reconocen responsabilidades de índole pedagógica, organizacional, administrativa y de gestión; para su adecuada atención, según los referentes encontrados, es necesario el establecimiento de un liderazgo compartido, incluyente de ideas y aportaciones de otros actores escolares. Además de priorizar la contextualización y sensibilidad a necesidades del entorno escolar mediante el equilibrio entre el cumplimiento normativo y la respuesta a lo que el centro escolar requiere.

En cuanto a las cualidades directivas, los materiales consultados establecen que atender la situación emocional de los docentes, en particular de los directivos, será en beneficio del funcionamiento de las escuelas, ya que quien logre resolver problemas en situaciones estresantes logra una autorregulación, una de las principales cualidades necesarias para el trabajo directivo si tenemos en cuenta la escuela como un lugar donde coinciden muchas formas de pensar o actuar, lo que genera situaciones complejas cotidianamente.

Por los materiales revisados resulta necesario mencionar la adecuada formación inicial, formación permanente, liderazgo compartido, autocrítica y adecuada gestión de recursos humanos o materiales que permitan mejorar la práctica escolar de docentes y del propio director. Las prácticas exitosas parecen ser más esfuerzos aislados personales que el producto de una formación y pre-

paración propuesta por las autoridades educativas, algo preocupante si tomamos en cuenta que el buen funcionamiento y alcance de los logros educativos está relacionado con la práctica de una buena gestión.

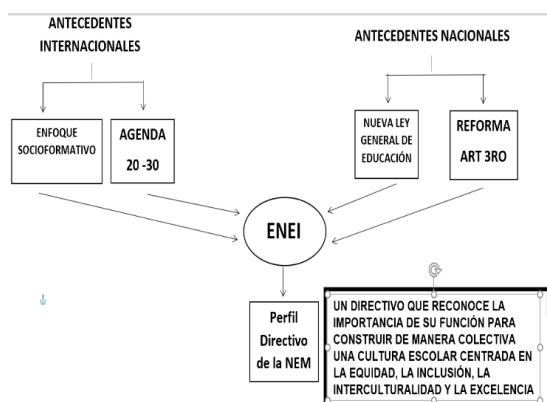
3.3 Sesgo de selección

Es importante mencionar que los materiales consultados corresponden en su mayoría a países de Latinoamérica y, en menor medida, a España. Por los criterios de inclusión, se dejaron de seleccionar aquellos de otros países distintos al contexto latinoamericano.

4. Características contextuales

El objetivo de este artículo es describir los elementos que propone la NEM para el establecimiento de una cultura escolar, definir el perfil directivo adecuado para lograrlo y establecer cómo esto influye en una adecuada atención a la diversidad. A partir de la revisión documental, se clasificaron escritos en diferentes categorías cuyos resultados se muestran a continuación. Este apartado tiene como finalidad explicar los antecedentes, las bases legales y filosóficas del tema, y la influencia del perfil directivo en el desarrollo de una cultura escolar con equidad, inclusión, interculturalidad y excelencia en el marco de la reforma educativa propuesta por la NEM. La organización de los antecedentes se establece por subtemas que, en conjunto, son evidencia de la teoría que les da origen (figura 1).

Figura 1. Marco de referentes internacionales y nacionales que sustentan el Perfil Directivo en el marco de la ENEI



Fuente: elaboración propia.

Al realizar un análisis y responder la pregunta: ¿en cuál teoría o enfoque se sustenta la reforma de la NEM?, el enfoque socioformativo es acorde a las nuevas tendencias internacionales, sobre todo de América Latina, y tiene influencia en acuerdos entre países, como la Agenda 2030. Esos dos referentes externos les dieron la posibilidad de crear otros documentos de índole legal en México, como las reformas al artículo 3.º constitucional y la nueva Ley General de Educación. Estos cambios se han materializado en el documento Estrategia Nacional de Inclusión, el cual es el principal referente para la reforma que propone la NEM.

4.1 Antecedentes internacionales

4.1.1 Enfoque socioformativo. Teniendo un origen latinoamericano, Cardona, Vélez y Tobón (2016) aportaron que este enfoque pretende construir las condiciones para resolver los problemas con una perspectiva integral considerando los diferentes factores que inciden en él,

a través del trabajo colaborativo, el uso de la tecnología y la implementación de proyectos formativos que logren conectar la política educativa con el contexto, necesidades e intereses de los estudiantes.

Por lo anterior, este enfoque es una alternativa para desarrollar trabajo en red, que permita hacer comunidad y generar nuevos conocimientos para resolver problemas, y de ser posible compartirlos para que otros se vean beneficiados.

Arreola, Palmares y Ávila (2019) definen la diferencia de la intervención docente con la práctica tradicional, en donde el estudiante solo es un receptor de conocimientos; en la práctica constructivista, el alumno interviene construyendo sus conocimientos y en la práctica pedagógica socioformativa, el docente utiliza la metodología de proyectos en donde fomenta el trabajo colaborativo y la construcción de conocimientos aplicados en un problema del contexto.

Por otro lado, en un enfoque socioformativo el directivo es un líder capaz de seguir el acompañamiento de todos los actores del proceso educativo, pues se caracteriza por implementar estrategias que permitan seleccionar, capacitar y guiar al personal bajo su cargo (Herrera y Tobón, 2017). Con el paso del tiempo la figura del director escolar ha evolucionado, dejando atrás el papel autoritario y burocrático para transformarse en un líder capaz de resolver problemas y gestionar los insumos necesarios, para que

maestros y estudiantes desarrollen el proceso de enseñanza-aprendizaje de una manera cómoda.

En ese sentido, la socioformación propone un personal escolar, capacitado, informado y con los valores necesarios para desarrollar en la comunidad un aprendizaje contextualizado, en el marco de proyectos éticos utilizando la tecnología y el trabajo colaborativo como medios para lograr los aprendizajes. Además de la flexibilidad y apertura necesarias dentro de la política educativa de los países para poder moldear un currículo que se adapte al alumno y no en sentido inverso.

4.1.2 Agenda 2030. Aprobada por la Organización de las Naciones Unidas en el año 2015, la Agenda 2030 está compuesta por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales se dividen en tres partes: objetivos sociales, que incluyen la mejora en la calidad de vida de las personas, acabar con la pobreza del mundo, acceso a una alimentación sana, favorecer la salud, acceso a una educación inclusiva con calidad, así como promover la equidad de género en las sociedades, asegurar el acceso y buen uso del agua potable, y el fomento al autoconsumo y uso de energías renovables.

Como plan estratégico, la Agenda 2030 aporta coherencia de políticas, métodos de trabajo y transversalidad. Acorde a ello y para fines del presente trabajo, esta Agenda sustenta cambios

en la organización de los países en sus diferentes estructuras. El ámbito educativo no es la excepción y dentro del Objetivo 4 establece el desarrollo de una educación, inclusiva y de calidad, promoviendo oportunidades de aprendizaje durante toda la vida de las personas. Su cumplimiento tiene relación con otros ODS, como el derecho a la salud y la igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, producción y consumo responsable, y acción por el clima, promoviendo entonces una formación integral del individuo.

En México todos los integrantes del sistema educativo son responsables de provocar un cambio y lograr los objetivos. Sin embargo, se requiere que las autoridades establezcan los mecanismos para actuar, encontrando aquí relación con la temática central al tener origen en bases legales y acciones de política pública que dieron sustento a la NEM.

4.2 Antecedentes nacionales

4.2.1 Artículo 3.º constitucional. El 15 de mayo del año 2019, se publicó en el Diario Oficial de la Federación un decreto por el que se derogaban distintas disposiciones del artículo tercero constitucional, el cual dice lo siguiente:

... Artículo 3o. Toda persona tiene derecho a la educación. El Estado -Federación, Estados, Ciudad de México y Municipios- impartirá y garantizará la educación inicial, preescolar, primaria,

secundaria, media superior y superior. La educación inicial, preescolar, primaria y secundaria, conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias, la educación superior lo será en términos de la fracción X del presente artículo. La educación inicial es un derecho de la niñez y será responsabilidad del Estado concientizar sobre su importancia. Corresponde al Estado la rectoría de la educación, la impartida por éste, además de obligatoria, será universal, inclusiva, pública, gratuita y laica.

En congruencia con dicha reforma el gobierno mexicano tuvo la necesidad de atender aquellos elementos de la educación que estaban fuera del marco legal de la Constitución, particularmente la inclusión misma que dio origen a nuevas formas de organización y acciones de política pública para garantizar su práctica en el territorio nacional.

4.2.2 Ley General de Educación. Con el antecedente mencionado, el 30 de septiembre de 2019 la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión publicó en el Diario Oficial de la Federación la nueva Ley General de Educación que respecto de la inclusión, dentro del Capítulo I: "De la función de la Nueva Escuela Mexicana", menciona:

... Artículo 13. Se fomentará en las personas una educación basada en:
La identidad, el sentido de pertenencia

y el respeto desde la interculturalidad, para considerarse como parte de una nación pluricultural y plurilingüe con una historia que cimienta perspectivas del futuro, que promueva la convivencia armónica entre personas y comunidades para el respeto y reconocimiento de sus diferencias y derechos, en un marco de inclusión social.

Sentando las bases para que la inclusión sea un Principio de Cohesión Social en la pretensión de crear comunidad. Siguiendo con la nueva Ley General de Educación, en el artículo 16 inciso VIII del Capítulo III: "De los criterios de la educación", establece:

VIII. Será intercultural, al promover la convivencia armónica entre personas y comunidades sobre la base del respeto a sus diferentes concepciones, opiniones, tradiciones, costumbres y modos de vida y del reconocimiento de sus derechos, en un marco de inclusión social.

Las dos referencias anteriores están enfocadas al Principio de Interculturalidad; por cierto, también un concepto central para la presente investigación.

En lo que respecta a la excelencia y la equidad, el Capítulo III en su artículo 8 menciona que el Estado está obligado a prestar servicios educativos con equidad y excelencia, y para ello se obliga a establecer políticas incluyentes, transversales y con perspectiva de género, para otorgar becas y demás apoyos eco-

nómicos que prioricen a los educandos que enfrenten condiciones socioeconómicas que les impidan ejercer su derecho a la educación.

El párrafo anterior ejemplifica claramente por qué el Estado mexicano realizó modificaciones pertinentes en la educación básica, teniendo como producto el Modelo de la Nueva Reforma Educativa. Concepto que se define en el siguiente subtema.

5. Perfil directivo de la NEM

La palabra perfil proviene del latín "filum" (filo, línea de un contorno, hilo) y el prefijo "per", que indica paso a través. Por lo tanto, pasar a través de una línea permite llegar a un lugar siguiendo el trazo marcado. Uno de sus significados, según la Real Academia Española, es "Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo".

En conclusión, y para fines del presente documento, el perfil directivo se refiere a las características que el director escolar debe tener para realizar de la mejor manera su responsabilidad. En el documento "Perfiles profesionales, criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar" (2021), dentro del apartado "Perfil directivo: la dirección escolar que queremos", se establecen los cuatro dominios deseables con la implementación de la Nueva Reforma Educativa.

Para efectos de la investigación, los conceptos estarán centrados en el dominio número 2, cuyos términos principales se establecen a continuación:

5.1 Equidad

La etimología de la palabra equidad proviene del latín “aequitas”. Una de las definiciones que el diccionario de la Real Academia Española le da es la de disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece. Dentro de la educación la palabra equidad apoya las necesidades del individuo para aprender, de acuerdo con sus características, cualidades y limitaciones.

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2013), la equidad en la educación tiene dos dimensiones: la imparcialidad, que significa asegurar que ninguna condición como género, condición socioeconómica u origen étnico, se convierta en una barrera para el desarrollo de sus capacidades. En la segunda se menciona la inclusión como elemento que garantiza un nivel mínimo para todos, como la adquisición de la lectura, o bien, operaciones básicas en matemáticas.

En consecuencia, el desarrollo de una educación con el Principio de Equidad permite garantizar una educación para todos y ayudará a evitar el fracaso escolar o la deserción.

5.2 Inclusión

Del latín incluso que significa “acción y

efecto de poner algo adentro”. Sus componentes léxicos son: el prefijo “in” (hacia dentro), “claudere” (encerrar), más el sufijo “sión” (acción y efecto). Para la educación, el término inclusión va más allá de integrar o tener, pues implica un proceso de facilitar el acceso, pero además atender las necesidades o barreras que el estudiante enfrenta.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) (2020), la educación inclusiva es: “El proceso de identificar y responder a la diversidad de las necesidades de todos los estudiantes a través de la mayor participación en el aprendizaje, las culturas y las comunidades, y reduciendo la exclusión en la educación”.

Resulta entonces que la inclusión atiende las necesidades de cada uno de sus estudiantes independientemente de su condición social, género o etnia. Para hacer efectivo este principio es indispensable la adecuación y ajustes necesarios, tanto para el acceso físico o el propio aprendizaje, a través de modificaciones metodológicas dentro del aula.

5.3 Interculturalidad

La tercera característica de la cultura que pretende desarrollar la NEM es la interculturalidad. La Unesco la refiere como la presencia e interacción equitativa de diversas culturas y la posibilidad de generar expresiones culturales compartidas, a través del diálogo y el respeto mutuo.

Para Bastida (s. f.),

La Educación Intercultural es una modalidad de enseñanza-aprendizaje que se fundamenta en el reconocimiento de la diversidad de culturas, de cosmovisiones, de interpretaciones de la realidad, de producciones, transmisiones y aplicaciones de conocimientos, y de formas de transformar e innovar.

Resultará necesario el desarrollo de valores, como la tolerancia, el respeto y el aprecio por las manifestaciones culturales, para que se logre dar una educación intercultural que valore las aportaciones de las distintas culturas y aprender de las mismas.

5.4 Excelencia

Finalmente, en esta cultura escolar del Nuevo Modelo Educativo en México se menciona el término excelencia en vinculación con la función directiva. El diccionario virtual "Definición de" lo conceptualiza: "Procedente del vocablo en latín 'excellētia', la excelencia es una palabra que permite resaltar la considerable calidad que convierte a un individuo."

Yo creo que la excelencia no es virtud; prefiero, como el poeta, pensar que

no importa llegar primero, sino llegar todos, y a tiempo. El propósito de ser excelente conlleva la trampa de una secreta arrogancia. Mejores sí podemos y debemos ser; perfectos, no. Lo que una

pedagogía sana debe procurar es incitarnos a desarrollar nuestros talentos, preocupándonos porque sirvan a los demás. Querer ser perfecto desemboca en el narcisismo y el egoísmo. Si somos mejores que otros —y todos lo somos en algún aspecto— debemos hacernos perdonar nuestra superioridad, lo que lograremos si compartimos con los demás nuestra propia vulnerabilidad y ponemos nuestras capacidades a su servicio. (Latapí, 2007; como se citó en: Torres, s. f.)

La búsqueda de la excelencia implica capacidad, actualización y esfuerzo, pero sobre todo actitud y valores. En la medida que se logre una visión compartida y de mejora, desde lo simple hasta lo abstracto, es decir, desde cada aula, cada escuela, se tendrá la oportunidad de construir toda una excelencia educativa.

6. Características del director

Además de la formación profesional es primordial establecer los aspectos técnicos y legales que atiende la función directiva. A continuación se mencionan las cualidades que favorecen la práctica del director desde el enfoque socioformativo descrito anteriormente.

6.1 Trabajo colaborativo

A diferencia de los modelos individualistas, el método colaborativo favorece la cohesión social, la autoestima, la par-

ticipación y el pensamiento crítico, así como el desarrollo de competencias intelectuales y profesionales (Lanza y Barrios, 2012), es decir, trabajar colaborativamente presenta beneficios tanto en lo individual como en el propio equipo.

Por otro lado, Vázquez *et al.* (2017) concluyeron que “El enfoque socioformativo reconoce la relevancia de la colaboración y el pensamiento complejo para transformar la educación en un proceso innovador y creativo, que redunde en la formación de seres humanos competentes y democráticos.” Aportando la innovación y creatividad detonada por la colaboración en educación, convirtiendo al trabajo en equipo en una fuente de conocimiento para quienes participan, pero también para quienes no lo hicieron si se logra compartir el aprendizaje estableciendo redes.

La figura directiva requiere de una persona abierta con la capacidad de trabajar en conjunto compartiendo saberes y aprendiendo de los otros. Además, favorecedor de espacios colegiados que permitan a los miembros de su colectivo resolver problemas y lograr propósitos. Para lograrlo será de suma importancia el liderazgo compartido mediante la distribución de roles y tareas a todos los integrantes, buscando aprovechar y reconocer sus cualidades.

6.2 Uso de la tecnología y la innovación

Escudero (2019) plantea que también los docentes deberán desarrollar habilidades digitales, a través de la capacita-

ción, el uso crítico y ético de los contenidos y hacer de sus prácticas espacios más creativos e innovadores (Arreola *et al.*, 2019). Surge una **reflexión**: la tecnología no desplaza a los docentes, pero los que saben aplicar las tecnologías, de acuerdo con la socioformación, sustituirán a los que las están aplicando (Fabián y Escudero-Nahón, 2019).

Es una responsabilidad estar enterados de su existencia y en la medida en que el personal educativo tenga apertura y utilice los recursos a su alcance favorecerá el interés y motivación. Las actitudes que favorecen la cualidad mencionada del uso de la tecnología son la disposición, la automotivación, el optimismo y la sencillez. Independientemente del cargo dentro de un centro escolar, el director debe mostrar ese entusiasmo y ganas por aprender.

6.3 Manejo emocional

Para Castro (2023), “El manejo emocional es la habilidad de una persona a la hora de gestionar y canalizar los distintos tipos de emociones, ya sean positivas o negativas”. En el contexto actual, la salud mental es un elemento relevante para que la persona se desarrolle integralmente, incluyendo su vida profesional; el sector educativo no es la excepción y resulta necesario atender a docentes y directivos con la finalidad de generar ambientes propicios para el aprendizaje de los alumnos.

La propia función directiva implica tensión y carga emocional, por eso la

importancia de que el director atienda la salud mental propia, pues es necesario que tenga autoconocimiento y reflexión permanente sobre su actuar para desarrollar un autocontrol que le permita resolver problemáticas en situaciones de estrés. Si esto estuviera acompañado de capacitación y atención por parte de la autoridad, se estará en mayor posibilidad de tener buenos resultados.

7. Conclusión

Analizar el perfil del director en el contexto de la reforma propuesta por la NEM hace evidente la relevancia de una formación completa y permanente de las y los directivas, acorde a los Principios de Equidad, Inclusión, Interculturalidad y Excelencia. Los materiales revisados concluyen la relevancia de habilidades como el liderazgo, la comunicación efectiva y la capacidad para generar ambientes con una cultura de colaboración, además de las competencias técnicas. El éxito de la implementación de la NEM depende en gran medida de las capacidades de los líderes escolares, quienes son capaces de generar cambios y promover la innovación para atender las necesidades y la diversidad social actual.

Por otra parte, se identificaron áreas de mejora respecto a la formación continua del personal con funciones de dirección en lo relacionado con la actualización, innovación y uso de recursos tecnológicos. Asimismo, en lo que respecta al fortalecimiento de habilidades socioemocionales

del propio directivo, pero también para desarrollarlas en el colectivo docente. Es fundamental que las políticas públicas atiendan esas y otras carencias ofertando oportunidades de capacitación y formación acordes a la actualidad. Siempre con la única intención de mejorar el servicio educativo mexicano y la atención al requerimiento de una sociedad cada vez más cambiante.

Referencias bibliográficas

- Arreola, A., Palmares, G. y Ávila, G. (2019). La práctica pedagógica desde la socioformación. *RAES*, 11(18), 74-87. http://www.revistaraes.net/revistas/raes18_art5.pdf
- Bastida, M. (s. f.). Líneas temáticas: Red etnoecología y patrimonio biocultural. http://etnoecologia.uv.mx/LINEAS%20TEMATICAS/seccLINEASTEMATICAS/EDUCACION_INTERCULTURAL.html
- Cardona, S., Vélez, J. y Tobón, S. (2016). Contribución de la evaluación socioformativa al rendimiento académico en pregrado. *Revista Educar*, 52(2), 423-447.
- Castro, S. (2023). Manejo emocional: claves para gestionar las emociones. <https://www.iepp.es/manejoemocional/#:~:text=El%20manejo%20emocional%20es%20la,ya%20sean%20positivas%20o%20negativas>
- Escudero, A. (2019). De las tecnologías de la información y la comunicación a las tecnologías para la socioformación. https://www.researchgate.net/publication/335453352_De_las_tecnologias_de_la_informacion_y_la_comunicacion_a_las_tecnologias_para_la_socioformacion/citation/download
- Fabián, O. y Escudero-Nahón, A. (2019). Consideraciones para crear un sistema de información para valorar las competencias educativas desde el enfoque de la socioformación. En L. Juárez, J. Luna y C. Guzmán (Eds.), *Talento, investigación y socioformación* (pp. 111-130). Kresearch.

- Gutiérrez, A., Herrera, L., De Jesús, M. y Hernández, J. (2016). Problemas de contexto: un camino al cambio educativo. *Ra Ximhai*, 12(6), julio-diciembre, 227-239. Universidad Autónoma Indígena de México. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46148194015>
- Gutiérrez, J. (2021). ¿Qué es la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible? <https://www.youtube.com/watch?v=2bnUB-FozkUA>
- Herrera, S. y Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de Pedagogía*, 38(102), 164-194. Universidad Central de Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/659/65952814009.pdf>
- Lanza, S. y Barrios, M. (2012). El método colaborativo como una alternativa en el trabajo experimental de química orgánica. *Educación Química*, 25(4), 590-598.
- Ley General de Educación (LGE). (2019, 30 de septiembre). Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>
- Nacif, C. (2005). Definiciones sobre la diversidad y sus autores. *Web Escolar 2010*. Recuperado el 22 de marzo de 2024, de <https://www.webscolar.com/definiciones-sobre-la-diversidad-y-sus-autores>
- Olvera Esquivel, J. G. y Arellano Gault, D. (2015). El concepto de equidades y sus contradicciones: la política social mexicana. *Revista Mexicana de Sociología*, 77(4), 581-610. Recuperado el 22 de marzo de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018825032015000400581&lng=es&tlng=es
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2013). Síntesis: Diez pasos hacia la equidad en la educación. Recuperado el 5 de marzo de 2023, de <https://www.oecd.org/education/school/40043349.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco). (2020). Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2020: inclusión y educación: todos y todas sin excepción. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374817>
- Santibáñez, V. (2010). La educación para la diversidad en Latinoamérica: Caso Perú. *Revista Cultura*. https://extension://efaid-nbmnnnibpcajpcglcfindmkaj/https://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_24_1_la-educacion-para-la-diversidad-en-latinoamerica-caso-peru.pdf
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2018). Estrategia Nacional de Educación Inclusiva. https://infosen.senado.gob.mx/sbsp/gaceta/64/2/2019-11-14_1/assets/documentos/Estrategia_Educacion_Inclusiva.pdf
- Tobón, S., González, L., Salvador, J. y Vázquez, J. (2015). La socioformación: un estudio conceptual. *Paradigma*, 36(1), 7-29. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S101122512015000100002&lng=es&tlng=es
- Torres, R. (s. f.). ¿Excelencia educativa? Otra educación. <https://otra-educacion.blogspot.com/2019/02/excelencia-educativa.html>
- Vázquez, J., Hernández, J., Vázquez, J., Juárez, L. y Guzmán, C. (2017). El trabajo colaborativo y la socioformación: un camino hacia el conocimiento complejo. *Revista Educación y Humanismo*. <http://dx.doi.org/10.17081/eduhum.19.33.2648>