



ELEMENTOS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA QUE FAVORECEN LA INCLUSIÓN:  
CASO ESCUELA PRIMARIA FEDERAL FAUSTINO FERNÁNDEZ AGUILAR

# TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

## MAESTRÍA EN EDUCACIÓN ESPECIAL

PRESENTA

AUTOR: **MYRNA NAHELY MICHEL LAGARDA**

**ELIZABETH VALDÉS ESPINOSA**

**ROCÍO ZAMORA AMADO**

DIRECTORA DE TESIS: MTRA. DOLORES ALICIA VALLE BARTOLINI

SINODALES:

MTRO. ARTURO HOLGUÍN ANGUIANO

MTRO. MANUEL RAMIREZ ZARAGOZA



ELEMENTOS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA QUE FAVORECEN LA INCLUSIÓN:

CASO ESCUELA PRIMARIA FEDERAL FAUSTINO FERNÁNDEZ AGUILAR

# TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

## MAESTRÍA EN EDUCACIÓN ESPECIAL

PRESENTA

AUTOR: **MYRNA NAHELY MICHEL LAGARDA**

**ELIZABETH VALDÉS ESPINOSA**

**ROCÍO ZAMORA AMADO**

DIRECTORA DE TESIS: MTRA. DOLORES ALICIA VALLE BARTOLINI

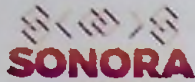
SINODALES:

MTRO. ARTURO HOLGUÍN ANGUIANO

MTRO. MANUEL RAMIREZ ZARAGOZA



**EDUCACIÓN**



**EDUCACIÓN  
Y CULTURA**  
GOBIERNO  
de SONORA



**CRESON**  
Comité Regional de Formación  
Profesional Docente de Sonora



Escuela Normal Superior plantel Hermosillo

**DICTAMEN DEL TRABAJO PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO**

Hermosillo, Sonora, a 03 de julio de 2025.

**CC. MYRNA NAHELY MICHEL LAGARDA,  
ELIZABETH VALDÉS ESPINOSA,  
ROCÍO ZAMORA AMADO**

**PRESENTE.**

La Escuela Normal Superior, plantel Hermosillo, en cumplimiento de las disposiciones normativas referidas al proceso de titulación, y como resultado del análisis realizado a su Tesis denominada: **“Elementos de la función directiva que favorecen la inclusión: Caso escuela primaria federal Faustino Fernández Aguilar”** manifiesto a Ustedes que reúnen los requisitos académicos establecidos por la Institución para la obtención de Grado de Maestría.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se les autoriza a presentar el examen correspondiente, el día **viernes 04 de julio del 2025, a las 14:30 horas**, en la Sala de Usos Múltiples (SUM) de la Escuela Normal Superior, Plantel Hermosillo

**ATENTAMENTE**

**Mtro. Josué Gutiérrez González**  
Director de la Escuela Normal Superior,  
Plantel Hermosillo



**Mtra. Dora Cecilia Barrientos López**  
Subdirectora Académica de Escuela  
Normal Superior, Plantel Hermosillo

**Mtra. Dolores Alicia Valle Bartolini**  
Directora de Tesis

C.c.p. Coordinación de Posgrado  
Minutario

ESCUELA NORMAL SUPERIOR, PLANTEL HERMOSILLO  
ENSH: "Conciencia Universal Abierta al Cambio"

Calle Luis Orci s/n entre H. Ayuntamiento y Fco. L. Carreón, Col. El Choyal; CP. 83130  
Tel.- (662) 2620588, 2620596, Hermosillo, Sonora, México. [ensh.creson.edu.mx](http://ensh.creson.edu.mx)

## RESUMEN

El presente documento de investigación se desarrolló en la escuela primaria "Faustino Fernández Aguilar", con el modelo de estudio de caso cualitativo centrado en los procesos de gestión escolar y la inclusión. Durante esta investigación, se analizaron los componentes fundamentales de la gestión que tuvieron un impacto en el desarrollo de la inclusión en el centro escolar. El propósito principal fue identificar las prácticas de gestión implementadas desde la fundación de la escuela, incluyendo aspectos como el trabajo colaborativo, la planificación, el liderazgo, la participación de la comunidad, las prácticas innovadoras, el clima de confianza y el compromiso con la enseñanza.

Para obtener los resultados presentados, se llevaron a cabo entrevistas a tres grupos: el primer grupo compuesto por el equipo de docentes: frente a grupo, de la asignatura de inglés y educación física ; así como los del equipo de la USAER (para futuras referencias: Unidad de Servicios y Apoyo a la Educación Regular) a quienes se les aplicó cuestionario con preguntas cerradas; el segundo grupo se constituye con una muestra de padres de familia, quienes respondieron un cuestionario con preguntas cerradas y finalmente el grupo focal, el cual se desarrolló a través de entrevista con preguntas abiertas.

Después del análisis y triangulación de resultados, se identifica que la gestión escolar es un referente para desarrollar los procesos de inclusión en el centro y contribuyen a mejorar las prácticas de los docentes para apoyar a los niños y niñas que enfrentan Barreras para el Aprendizaje y la Participación (para futuras referencias: BAPS) y/o Necesidades Educativas Especiales (para futuras referencias: NEE) asociadas o no a la discapacidad, trastorno o condición. Además, se destaca la importancia de padres sensibilizados hacia la diversidad, docentes comprometidos con la mejora de sus prácticas laborales y el sentido de pertenencia de la comunidad educativa a la institución.

## ÍNDICE

Capítulo I. Planteamiento del problema.	6
1.1 Antecedentes	8
1.2 Diagnóstico y/o contextualización	21
1.2.1 Proceso de evaluación diagnóstica inicial	24
1.2.1.1 Alfabetización inicial	25
1.2.1.2 Lectura y redacción de textos	26
1.2.1.3 Matemáticas	27
1.3 Justificación	28
1.4 Preguntas de investigación	30
1.5 Objetivos de investigación	30
1.5.1 Objetivos específicos	30
Capítulo II. Marco Teórico- Conceptual.	32
2.1 Modelo de gestión educativa estratégica (MGEE)	33
2.1.1 Referente internacional de gestión educativa	35
2.1.2 Referente nacional de gestión educativa estratégica	38
2.2 Gestión Escolar	39
2.2.1 Definición	39
2.2.2 Las dimensiones y estándares de la gestión escolar como categorías para el análisis del estudio de la realidad del caso FFA	40
2.2.2.1 Dimensión Pedagógica Curricular	41
2.2.2.2 Dimensión Organizativa	42
2.2.2.3 Dimensión Administrativa	43
2.2.2.4 Dimensión Participación Social	44
2.3 Inclusión	45
2.3.1 De la Integración a la Inclusión	46
2.3.2 Servicios de Educación Especial (USAER)	50
2.3.3 Inclusión Educativa e Índice de inclusión (INDEX)	52
Capítulo III. Metodología.	58
3.1 Especificación del tipo de estudio	58
3.2 Diseño de la propuesta de intervención	59
3.3 Población Muestra	60
3.4 Método	61
3.5 Técnicas e Instrumentos	63

Capítulo IV. Análisis de resultados.	66
Capítulo V. Discusión de resultados y conclusiones.	91
Referencias.	96
Anexos.	101

## CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

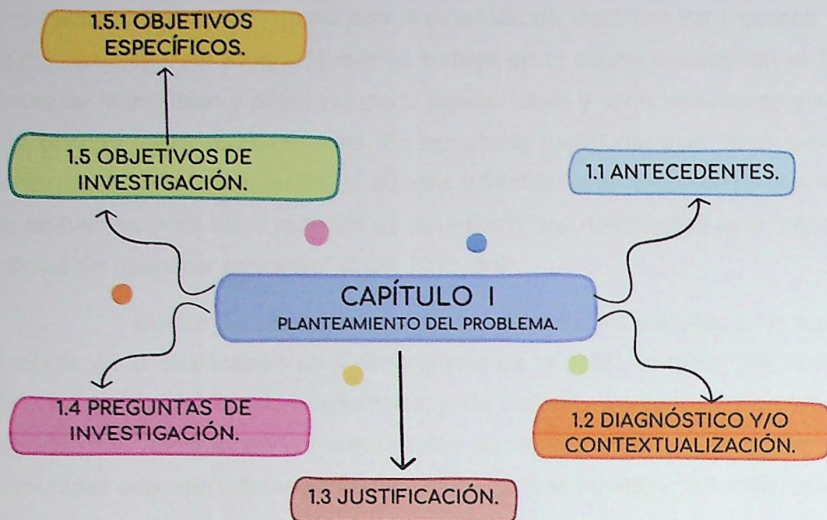


Figura 1. Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024)

La inclusión no es un tema exclusivo de la educación, sino que abarca aspectos a nivel social, político, económico, nacional e internacional con el objetivo de favorecer a las personas con discapacidad pero también a todas aquellas que se ven desfavorecidos por ser minoría, vivir discriminación, exclusión, abandono, entre otros y al trabajar la gestión escolar de acuerdo a lo establecido en programas oficiales, se pueden detectar procesos que favorecen la inclusión en áreas como políticas, legislación, servicios, derechos y educación. Como se citó en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica establecido por SEP (2010), de acuerdo con Loera (2003), la gestión escolar:

Es el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo y estudiantes), vinculadas con la tarea fundamental que se le ha asignado a la escuela: en general las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica" (p. 60).

El trabajo de investigación se realiza en la Escuela Primaria Federal Ing. Faustino Fernández Aguilar con el propósito de identificar los procesos de la gestión escolar (Ver Figura 1) que se trabaja en el centro escolar con el fin de favorecer la inclusión y poder compartir nuevas ideas y oportunidades de estudios que pueden seguir otras escuelas. Es importante mencionar que: "la inclusión se construye en ambientes escolares abiertos y flexibles a la comunidad y el entorno, en ambientes donde la diversidad es vista como una oportunidad para mejorar la calidad del quehacer educativo" (SEP, 2015, p.6).

Dentro del plantel se analizaron los cambios realizados en la escuela, a través de la clasificación en 4 dimensiones de la gestión escolar que aporta el enfoque de la planificación estratégica y las cuales son: pedagógica curricular, organizativa, administrativa y participación social. Se contó con el apoyo de la comunidad educativa, docentes frente a grupo, padres y madres de familia, personal externo al plantel, equipo de USAER, entre otros.

El planteamiento del problema y el marco teórico se justifican y desarrollan de acuerdo con el contexto en donde se realiza la investigación, la problemática se presenta con bases de autores que han realizado estudios sobre gestión escolar, inclusión y temas relacionados. El enfoque metodológico del estudio es mixto predominantemente cualitativo, con perspectiva de estudio de caso, para el cual se aplicaron cuestionarios a maestros frente a grupo, maestros de apoyo, padres de familia y directores y una entrevista a un grupo focal conformado por: supervisor, docentes externos, ATP y padres de familia.

Con el fin de identificar los procesos de gestión escolar que ha tenido la escuela, se realiza esta investigación, la cual se compone por cinco capítulos para el desarrollo de la misma y tiene como objetivo responder a la siguiente pregunta: **¿CÓMO IMPACTAN LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN EL DESARROLLO DE LA INCLUSIÓN?**

## 1.1 Antecedentes

De acuerdo con la investigación realizada en la Escuela Primaria "Ing. Faustino Fernández Aguilar", esta institución federalizada fue fundada hace 13 años con el propósito de brindar servicios educativos a niños y niñas de las colonias Urbi Villa Campestre y Urbi Villa del Prado. Estas colonias, situadas al suroeste de la ciudad de Hermosillo, se consideran zonas de alta susceptibilidad debido a su ubicación. En los últimos años, ambas han experimentado un crecimiento demográfico rápido y acelerado.

La escuela inicia operaciones en turno vespertino, en un edificio prestado en la primaria federal "Juan Bourjac" en la zona escolar 095, en el ejido Las Placitas, ubicada aproximadamente 1.3 km de distancia, de donde se inicia la construcción del edificio que albergaría más tarde a la escuela. Esta situación se da, debido a que la constructora encargada de la primera parte del edificio abandonara la construcción por falta de recursos financieros. Fue así como la Subsecretaría de Educación Básica asigna en el mes de septiembre del 2010, al profesor Álvaro López Osorio como docente frente a grupo y comisionado con funciones de director interino, con la consigna de recuperar el edificio y dar inicio a las clases formales. Se inicia con los seis grados atendidos por 5 docentes y el director comisionado con grupo. Por lo tanto, la escuela se conforma como de organización completa. Para dar inicio al ciclo escolar 2010-2011 se contó con una matrícula de 84 estudiantes.

Se identifica al centro con la clave 26DPR1520U, de turno matutino perteneciente a la zona escolar número 095, en ese entonces de la Jefatura de Sector 07, para posteriormente pertenecer al Sector 12 a cargo de la Mtra. María Eugenia Montaña Márquez.

En el ciclo 2011-2012 la escuela ya contaba con 6 docentes interinos frente a grupo, un docente comisionado como director interino y un intendente. Para ese entonces ya la población había aumentado a 124 estudiantes, fue así como sucesivamente cada año la demanda natural aumenta la matrícula de la escuela.

En el ciclo escolar 2012-2013 la escuela se incorpora al programa de Escuelas de Tiempo Completo cuyo propósito es:

Generar ambientes educativos propicios para el aprendizaje y el desarrollo de competencias de los estudiantes conforme a los propósitos de la educación pública básica y desde la posibilidad que ofrece la incorporación de Líneas de Trabajo en la ampliación de la jornada escolar. (SEP, 2019, p.22).

El programa fue recibido con gran beneplácito en la comunidad escolar y fue así como inició una etapa de gran crecimiento, tanto en el aspecto académico como de infraestructura. La escuela atendía la jornada ampliada a 6 horas diarias sin alimentos y los docentes eran coordinados por un compañero nombrado responsable por el mismo equipo de trabajo.

La dinámica de la escuela en sus 8 años de permanencia (hasta su suspensión del actual gobierno en marzo del 2022) brindaba seguridad a los padres de familia al completar la jornada; además la Escuela de Tiempo Completo incorporándose como beneficio del programa a docentes de la asignatura de inglés. Otorgando a la escuela un laboratorio de inglés equipado con pizarrón inteligente, proyector y 31 equipos de cómputo conectados desde el inicio del ciclo 2022-2023 al servicio de internet de la CFE.

El 13 de abril de 2013 se le asigna el nombre de "Ing. Faustino Fernández Aguilar", homenajeando al ingeniero por su destacada trayectoria y espíritu de servicio a la comunidad estudiantil, quien en coordinación con autoridades educativas impulsaron por varias décadas diversas acciones en beneficio de la formación de los niños y jóvenes del estado de Sonora.

Fue entonces hasta el ciclo escolar 2014-2015 que se incorpora una directora con nombramiento base, siendo el primer director efectivo del centro escolar, constituyendo formalmente un equipo de trabajo ya consolidado de organización completa, con un director efectivo, 10 docentes de base frente a grupo, un intendente de base y un docente de Educación Física interino.

Dentro de la filosofía del enfoque humanista de la educación, al ingresar a dirigir el centro escolar, la actual figura directiva, busca siempre fomentar en el equipo docente, de apoyo y administrativo priorizar el lado humano de la educación. Su larga trayectoria y las múltiples situaciones a las que se enfrentó en su labor como docente frente a grupo con alumnos que presentaban alguna NEE asociado o no a una discapacidad y/o BAP, mismas que impedían el desempeño que se esperaba para esos tiempos al no vivir procesos de inclusión, logró iniciar estrategias, en su primer momento de integración educativa para transitar poco a poco a la inclusión.

### **EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA DOCENTE DE LA PRIMARIA FEDERAL "ING. FAUSTINO FERNÁNDEZ AGUILAR".**



Figura 2. Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024)

Con el conocimiento de la situación de vulnerabilidad de las colonias donde se ofrecía el servicio educativo, la recién incorporada directora, inició la búsqueda de programas que principalmente brindaran atención a la situación de indisciplina y el rezago educativo que presentaban los estudiantes. Fue así como se presentó la oportunidad de ingresar al programa LAZOS por la educación, programa de la Fundación TELETÓN, organización mexicana que desde hace 26 años

promueve la formación de valores y el desempeño académico de los estudiantes de escuelas públicas vulnerables, apoyando así la mejora de los aprendizajes de los niños y niñas. El programa LAZOS (s.f.) implica favorecer 3 áreas de desarrollo:

- Docentes: A través de capacitación y acompañamiento especializado para la recuperación de aprendizajes en español y matemáticas.
- Padres de familia: A través de talleres y capacitaciones propiciando el desarrollo de habilidades para la reflexión y el análisis de su persona y su contexto, en un ambiente familiar sano que favorezca la vivencia de valores.
- Estudiantes: A través de formación en valores, educación y salud socioemocional, derechos humanos, prevención del maltrato y violencias, crianza positiva, así como el empoderamiento de las niñas, niños y jóvenes; además de los apadrinamientos y entrega de materiales educativos, paquetes escolares y obras a la infraestructura buscando dignificar los espacios escolares.

Con relación a las características arriba descritas, el Programa Escuelas de Calidad en sus años de fomento pretendía también la participación de toda la comunidad, donde se diera el involucramiento y colaboración de los padres de familia y los docentes en el desarrollo de proyectos educativos, encaminados a incluir a la comunidad en general. Es por ello por lo que la gestión, como se menciona en el fin último del PEC, es brindar un servicio eficiente y acorde con la realidad del contexto donde se enclava la escuela, para con ello contribuir a movilizar realidades locales y brindar una educación de excelencia que brinde oportunidades a todos en la comunidad (SEP, 2010).

En el mismo tenor y contando en su mayoría con una plantilla de docentes recién egresados de escuelas formadoras de docentes y ya con plaza base en el centro escolar, se inició la dinámica con enfoque colaborativo para el desarrollo de las sesiones de los Consejos Técnicos Escolares; brindando a los docentes las

posibilidades de crecimiento y desarrollo de sus habilidades y fortalezas al participar coordinando y guiando las actividades en las sesiones de los consejos.

Una de las temáticas más recurrentes y en el marco de las problemáticas detectadas, fue la integración educativa y la falta capacitación y orientaciones para la planificación de los ajustes razonables y/o estrategias para trabajar con aquellos alumnos que presentaban alguna NEE y/o BAP específica.

Las reflexiones marcaban el rumbo hacia el trabajo de sensibilización para realizar ajustes que brindaran alguna estrategia de atención a estos estudiantes. Este trabajo se había iniciado desde la incorporación de la nueva figura directiva. Se continuó con los trabajos en equipo, realizando investigaciones por cuenta de los docentes o solicitando apoyo al equipo técnico pedagógico de la supervisión escolar.

Una de las acciones puestas en práctica, para el ciclo escolar 2016-2017, fue implementar la estrategia del trabajo entre pares. Fue así como se inició, en un acuerdo en Consejo Técnico Escolar, la organización de las aulas por grados paralelos, teniendo que hacerse la movilidad de docentes dependiendo del grado a impartir en el consecuente ciclo escolar. El propósito de esta estrategia fue el apoyo e innovación de estrategias y actividades, así como compartir materiales e insumos del mismo grado.

Las puertas de este centro escolar siempre se han mantenido abiertas a enfrentar los desafíos que demanda ser una escuela inclusiva. Por esta razón, y buscando que los mismos maestros se sensibilicen al trabajar con la diversidad se decidió dar tiempo para aceptar que al centro escolar se integrará un equipo de apoyo. El objetivo que se buscaba con esta situación es que los maestros aceptaran y buscaran estrategias para el trabajo con las diferencias de aprendizaje que presentaban los estudiantes con alguna necesidad educativa o barrera para aprender. Era importante ver que los maestros empezaran a hacer pequeños cambios de su trabajo con los estudiantes.

Por la falta de respuesta a la petición de una Unidad de Servicio de Apoyo a la Educación Regular, se gestionó la atención de un profesional en el área de psicología de manera externa y cercana a la comunidad educativa, que apoyara en la detección de trastornos o condiciones que limitaban el acceso a los aprendizajes, para así poder brindar una respuesta educativa de calidad más específica a los estudiantes detectados, para poder brindar asesoría y acompañamiento a los docentes y padres de familia con base en cada necesidad detectada. La constante que imperaban eran las problemáticas frecuentes con los padres de familia, los problemas de conducta y aprendizaje de los alumnos y la carencia de espacios, mobiliario y materiales.

La colonia Urbi Villa Campestre, es un fraccionamiento que cuenta con servicios públicos de agua potable, electricidad, recolección de basura, pavimentación, drenaje y diferentes niveles educativos alrededor, un parque recreativo en no muy buen estado, pero que al paso del tiempo los vecinos de la colonia han ido manteniendo limpio.

Otro de los aspectos a identificar como condición particular es la proliferación de animales rastreros, perros y gatos abandonados que buscan entre la basura y escombros alimentos. Esta situación ha demandado a la comunidad escolar buscar estrategias para fomentar campañas de higiene y cuidado personal entre las familias. Problemática que ha persistido hasta la fecha y se han presentado muertes en la comunidad por *Rickettsia*.

Las estructuras familiares son diversas: uniparentales, familias extendidas, pocas nucleares y la mayoría disfuncionales (de acuerdo con las entrevistas aplicadas a padres de familia por parte de la USAER No. 137); los niños suelen ser cuidados por vecinos y familiares mientras los padres trabajan o simplemente no se responsabilizan, esto se refleja en las dificultades que se presentan en las aulas por la falta de acatamiento de las primordiales reglas de convivencia, ausentismo, rezago educativo y seguimiento en su higiene personal. El contexto social presenta drogadicción, alcoholismo, prostitución, violencia

intrafamiliar, robos y poca seguridad, repercutiendo en la convivencia escolar y escasa participación de los padres porque solo asisten a eventos cívicos-sociales.

Las familias provienen de diversos estados de la república, dedicándose a actividades relacionadas con oficios como albañilería, limpieza de casas, maquiladoras, ventas ambulantes, etcétera. En entrevistas con padres se encontró un nivel muy bajo de estudios o nulo, pocos profesionistas, preparatoria trunca y en otros casos primaria y secundaria terminada. Lo anterior lleva a la poca estimulación de aspectos lingüísticos y académicos en los estudiantes.

En el ciclo escolar 2017-2018, se incorporó la Unidad de Servicios de Apoyo a la Escuela Regular (USAER) No. 137, con clave 26FUA0137A, correspondiente a la zona escolar 02 de Educación Especial Federal, a brindar el servicio a la Escuela Primaria Federal "Ing. Faustino Fernández Aguilar".

La llegada de la USAER a la escuela regular representa un paso significativo hacia la inclusión. Estas unidades desempeñan un papel crucial al proporcionar apoyo y recursos a los estudiantes con discapacidades o NEE dentro de un entorno de educación regular, destacando así el desarrollo de la gestión escolar, fortaleciendo el compromiso de ofrecer una educación equitativa y de calidad para todos los estudiantes, incluyendo aquellos con discapacidades, promoviendo así la igualdad de oportunidades y el respeto por la diversidad en el sistema educativo.

La USAER inició a laborar con una docente (psicóloga) comisionada como directora, comunicación, una maestra de apoyo y a mediados del ciclo escolar se incorporó una Trabajadora Social interina; se trabajaba en un aula prestada con escaso mobiliario. El equipo multidisciplinario se organizaba para trabajar en cada una de las escuelas que prestaba el servicio de manera conjunta, estableciéndose así intervenir un día a la semana en la primaria.

Es importante destacar que, a partir de la incorporación a la escuela primaria, cada ciclo escolar, la USAER utilizó procesos diferentes y graduales para

fortalecer la inclusión, respetando los procesos de atención de cada área y fortaleciendo así cada año lo ya logrado o fortaleciendo las áreas de oportunidad que ya se observaban a final de ciclo a través de reuniones de la USAER.



Figura 3. Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024).

Iniciando en el ciclo escolar 2017-2018 con el conocimiento del contexto (dinámica escolar, estilos de enseñanza, metodologías aplicadas, organización, identificar los apoyos con los que contaba la escuela), sensibilización de docentes y padres de familia e identificación de estudiantes que presentaban una NEE y/o BAP y acordando que la escuela para padres se trabajaría apoyando el programa LAZOS en los talleres que realizaba tres veces al año en la escuela.

En el ciclo 2018-2019 la plantilla de la USAER se completa con la llegada de la directora efectiva y el área de psicología completando el equipo; a partir de ahí hubo cambios de organización para la mejora de atención, seguimiento, aprovechamiento de espacios, el cual se implementó a través de un horario donde

el equipo multidisciplinario acudiera a las escuelas de manera individual brindando mayor presencia, atención y cobertura en las escuelas. Se establecieron las funciones y responsabilidades de acuerdo con el perfil y organigrama que establece el libro de orientaciones de educación especial de cada uno de los especialistas.

A continuación, se presenta la evolución de la plantilla perteneciente a la USAER:

#### EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA DOCENTE DE LA USAER No. 137

2017	2018	2019
<ul style="list-style-type: none"><li>• Director-docente comisionado (psicología)</li><li>• Comunicación</li><li>• Maestra de apoyo</li><li>• Trabajo social</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directora nombramiento base</li><li>• Comunicación</li><li>• Trabajo social</li><li>• Psicología</li><li>• Maestra de apoyo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Directora nombramiento base</li><li>• Comunicación</li><li>• Trabajo social</li><li>• Psicología</li><li>• 2 Maestras de apoyo</li></ul>

Figura 4. Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024)

El trabajo de la USAER con la primaria, en este ciclo escolar, fundamentalmente se basó en conformar y formalizar expedientes de los estudiantes ya con la intervención de todas las áreas del equipo multidisciplinario, entrevistas con padres, capacitaciones a docentes y primeras canalizaciones a instituciones gubernamentales de salud como IMSS, ISSSTE, INSABI/SEGURO POPULAR, CIDEN, CREE para valoración y diagnósticos de los educandos.

Por el incremento de matrícula escolar y considerando la importancia del trabajo que realiza la USAER, la directora de la primaria gestionó la adecuación de un aula propia para el trabajo que realiza este equipo, adaptada en cubículos para trabajar con padres de familia o pequeños grupos con estudiantes, así como el

incremento de mobiliario y material de apoyo. El aula de Educación Especial es un salón regular acondicionado para dos oficinas y un área común; tiene escritorios para docentes, mesas y sillas para su atención, tres aires acondicionados, pintarrón, pizarrón para periódico mural, ventilación e iluminación adecuada y tiene mobiliarios para almacenar material didáctico.

En el ciclo escolar 2019-2020, por gestión de la directora de la USAER y observando la demanda y atención en la escuela, se incrementa un recurso docente interino a la primaria y el equipo multidisciplinario asiste 2 veces por semana a la escuela en acompañamiento a ambos docentes de apoyo, siendo este favorecedor para la necesidad del aumento de grupos y casos de alumnos con NEE y BAP.

A mediados del ciclo escolar llega la trabajadora social por cambio definitivo, comienza a brindar pláticas de orientación a los padres sobre los derechos y responsabilidades que tienen de sus hijos e hijas y firmas de cartas compromiso, se encargó de que todos los expedientes tuvieran la documentación necesaria (autorización del servicio de apoyo, entrevistas, canalizaciones, diagnósticos, evaluaciones e informes). Otra de las intervenciones que se lograron mejorar en este ciclo escolar, fue la entrega de materiales como calendarios, pictogramas, estrategias específicas a los docentes de grupo, también se favoreció la intervención con los estudiantes de manera grupal, pequeños grupos o individual según sea el caso.

En marzo del 2020 por motivos de pandemia por COVID-19 y como parte de la política federal, se brinda la atención educativa de manera virtual a la comunidad educativa; asesorando, orientando y capacitando a los docentes, así como acompañando a padres de familia a través de diferentes medios como: llamadas telefónicas, videollamadas, conferencias, cápsulas informativas relacionadas con el área de psicología y trabajo social. Se crearon expedientes virtuales en la plataforma TEAMS y las clases de las maestras de apoyo a través de

la APP CLASSDOJO, donde las maestras subieron actividades para que las realizaran virtualmente los estudiantes atendidos por esta área.

Se gestiona el apoyo de la fundación “Va por Ellos” para la entrega de cuadernillos de trabajo para los niños que no contaban con internet, despensas para las familias de los estudiantes más vulnerables (ya que se detectaron familias que se habían quedado sin trabajo e ingreso económico, parientes enfermos) y desayunos calientes a niños y niñas de la escuela en situación de calle (algunos padres y madres continuaban trabajando y los dejaban solos en casa).

Para el siguiente ciclo escolar, 2020- 2021, se continúa la dinámica de trabajo virtual. En el ciclo escolar 2021- 2022, la escuela primaria, decide volver al trabajo presencial, pero con la modalidad de “burbuja”, estableciéndose horarios de atención y organización por equipos, para impartición de clases. Es aquí donde la USAER se integra a la modalidad, siguiendo los protocolos de bioseguridad y se decidió hacer un alto en el trabajo directo con los estudiantes, pero sí se continuó con la impresión de cuadernillos para trabajar en casa; el enfoque de trabajo primordial que se acordó era conocer cómo estaban las dinámicas, emociones, trabajo y organización familiar, a través de entrevistas, reuniones donde se firmaban bitácoras de hechos y toma de acuerdos.

Al revisar los casos de los estudiantes y sus familias, se continúa trabajando en conjunto con la fundación “Va por ellos” ya que muchos padres de familia decidieron no llevar a sus hijos a la escuela durante ese ciclo escolar. Los estudiantes atendidos por el servicio de educación especial USAER, presentaban inasistencia sostenida a clase.

El equipo de USAER observó lo anterior e indicadores de rezago educativo, así como otros educandos requerían de un diagnóstico clínico, por tanto, se siguieron haciendo canalizaciones para valoración de éstos que se iban detectando y tratar de equilibrar el desfase de organización administrativa (expedientes) que se había truncado -figura 2, Creación propia Michel, Valdés y Zamora, 2024-. Para poder dar seguimiento, se trabajó en conjunto con otras

instituciones gubernamentales y no gubernamentales como por ejemplo la Procuraduría de la Defensa del Menor y las Familias, la cual brindó capacitación a padres, docentes y estudiantes con el fin de dar una atención de calidad.

Para el ciclo escolar 2022-2023, se trabaja en horario completo con todos los estudiantes, con atención a 18 grupos de la escuela primaria, dividiendo el trabajo de las maestras de apoyo en atención a primaria alta y primaria baja. La cantidad de estudiantes atendidos en estadística eran 56 estudiantes de 1° a 6°.

El trabajo fue más eficiente con los expedientes completos por estudiante atendido en lista, brindando atención en modalidad áulica, escolar y comunitaria: estrategias a docentes, orientación a padres de familia y en los Consejos Técnico Escolares; con capacitaciones de temáticas que respondan a las necesidades de la comunidad.

Por parte de psicología, se retoma los talleres para padres enfocados en la discapacidad y atención de los estudiantes (la cual se realizó tres veces en el ciclo escolar), ya que se observó que la escuela para padres que ofrece la Fundación Lazos por la educación, brindaba sus capacitaciones con un enfoque hacia la comunidad, escuela y familia, pero no hacía el seguimiento de sus hijos con discapacidad.

Para el cierre de ciclo escolar, antes de que la directora de la primaria asignará los grupos, consideró a la USAER en la toma de decisiones para elegirlos con base al perfil de los maestros y considerar la opinión para la atención y seguimiento de los estudiantes. En cada ciclo escolar se llevaron a cabo actividades para fortalecer la inclusión como:

- Sensibilización en las fechas conmemorativas establecidas para discapacidad, trastorno o inclusión, donde el trabajo se realizó a través de diversas actividades con: maestros, estudiantes y padres de familia.
- El equipo multidisciplinario brinda pláticas en los grupos de acuerdo con las necesidades.

- Asesorar con los docentes de educación física e inglés, de manera individual, a los cuales se les platicaron de los casos que había en cada grupo.
- Brindar estrategias de atención para atender a los niños y niñas en sus clases.
- Continuar con el apoyo de la Asociación “Va por ellos, A.C.” con la impresión de cuadernillos por mes y entrega de desayunos calientes.
- Acompañamiento a los docentes durante las visitas de la Procuraduría de la Defensa del Menor y las Familias, además de canalización de casos muy vulnerables a la misma institución.
- Durante los CTE de la primaria “Se constituye como un espacio para mejorar la capacitación de los maestros” (SEP, 2010, p.154) considerando un espacio para capacitación de los docentes con temas diversos dependiendo la necesidad que se presentan en los grupos.



Figura 5. Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024)

A partir de las capacitaciones brindadas, se iniciaron protocolos de atención más específicos y organizados con los docentes antes de canalizar o mandar a un estudiante a USAER, donde ellos mismos agotaban todas las estrategias brindadas.

En este ciclo se brindó de manera enfática orientación a docentes y padres de familia con un taller de alfabetización específico para los estudiantes que estaban en lista de atención y que tuvieran un rezago educativo muy significativo, el cual permitió que pasaran de un nivel a otro en la alfabetización, se favoreció la atención y concentración, el trabajo colaborativo y seguimiento de reglas.

## 1.2 Diagnóstico y/o contextualización

Para el inicio del ciclo escolar 2023-2024, la escuela es de organización completa, con horario de 08:00 a 12:30 horas. Atiende una población de 508 estudiantes, la plantilla del personal está conformada por una directora, 18 docentes de grupo, dos conserjes, dos docentes de educación física y 8 horas de extensión deportiva, mismas que se trabajan en contra turno fomentando el fútbol, el atletismo, handball y ajedrez. También se cuenta con tres docentes de la asignatura de inglés logrando con ello brindar el servicio de una segunda lengua a todos los grupos de la escuela.

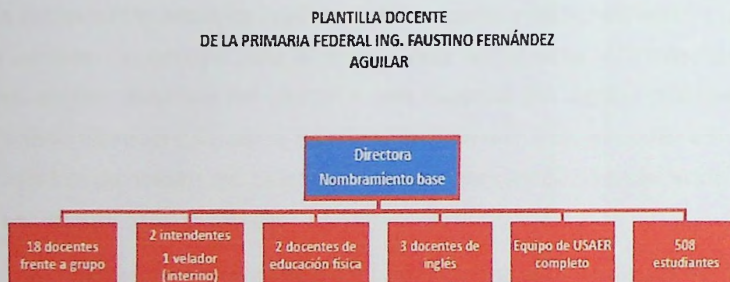


Figura 6. Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024)

A la fecha, se cuenta con 18 aulas didácticas con mobiliario completo, una dirección equipada, aula de medios, un aula para el equipo de USAER, sala de reuniones, un espacio acondicionado para bodega de materiales y resguardo de mobiliario y equipo. Todas las aulas están refrigeradas, cuentan con una computadora y 7 aulas con proyectores y un itinerante, así como con bocinas y micrófonos en muy buen estado, un laboratorio de inglés, una sala de usos múltiples,

baños, tiendita escolar; cancha techada y pavimentada al igual que el camino a los salones y rampas; la escuela está delimitada con malla ciclónica, rodeada de calles pavimentadas limitando con monte y casas.

En el ciclo escolar 2023-2024, y a través de las gestiones realizadas tanto por la dirección de la escuela como por el apoyo de la Sociedad de Padres, se inició la construcción de un nuevo módulo de baño y la reparación de todo el cerco perimetral.

Finalmente, en materia de infraestructura se previó la ampliación de la cancha cívica y el tejaban para poder realizar los eventos cívico-culturales con todo el estudiantado y el personal. Así como el contar con un auxiliar de dirección y/o subdirector puesto que los requerimientos en materia de organización e información representan para una sola persona demasiada carga administrativa.

Esta institución tiene como misión formar y preparar estudiantes autónomos capaces de actuar y tomar decisiones con criterio propio. Su visión es ser una escuela formadora de individuos innovadores y responsables que hagan uso de los valores necesarios para la convivencia social sana. Además, cuenta con logotipo, slogan distintivo del plantel y una mascota (un águila) propuesta por el estudiantado representado por la Sociedad de Alumnos, esta mascota se suma como parte distintiva de nuestra escuela con el fin de crear sentido de pertenencia y aprecio por la escuela en la comunidad.

Se presentó la oportunidad de contratar a un instructor de banda de guerra, formándose ésta en la jornada ampliada al participar en el programa "La Escuela es Nuestra". Por iniciativa de los padres de familia y el apoyo del instructor de ensayar después de la jornada laboral regular se fortaleció la banda con más integrantes y continuar contando con la banda de guerra denominada "Águilas".

En la actualidad el programa LAZOS tiene 241 estudiantes apadrinados, brindando muchas oportunidades de crecimiento y de formación continua a nuestros docentes puesto que dentro del ciclo escolar correspondiente se

brindan conferencias, clínicas especializadas y encuentros académicos que nos brindan la oportunidad de ir desarrollando más habilidades para mejorar el desempeño dentro de las aulas.

Se continua con el apoyo de 40 desayunos calientes, de manera diaria, por parte de la Asociación "Va por ellos, A.C." a través del Centro Comunitario, impresión de cuadernillos y los desayunos escolares por parte del DIF.

Se mantiene la alianza con la Procuraduría de la Defensa del Menor y la Familia, a través de capacitación a docentes, atención en grupos, seguimiento de casos y orientación y asesoría legal, así como el apoyo de ISIE para construcción que han permitido mejorar notablemente la infraestructura de la escuela y favorecer la calidad educativa de los estudiantes.

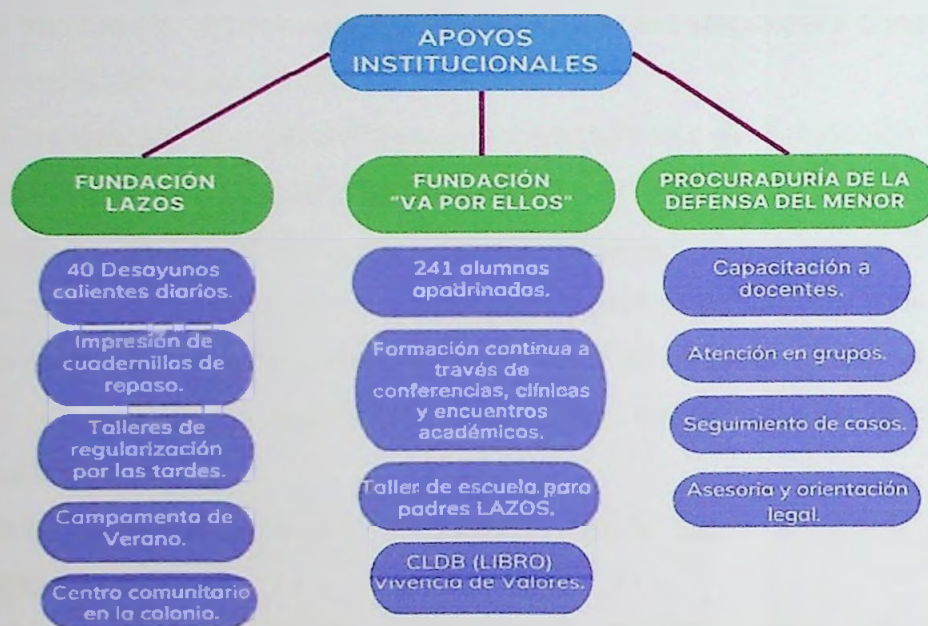


Figura 7. Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024)

Es el sexto año que la escuela cuenta con servicio de USAER, se detectaron 172 estudiantes con alguna NEE y/o BAP, de los cuales prioritariamente 60 pertenecen a la estadística de la USAER, considerando: 4 presentan discapacidad intelectual (DI), 1 con Hipoacusia, 8 con Trastorno por Déficit de Atención (TDAH), 1 de Baja Visión, 20 en dificultades severas de comunicación, 17

en dificultades severas de aprendizaje, 6 con Trastorno del Espectro Autista (TEA) y 3 con Aptitudes Sobresalientes (AS). Aplicándose el formato para identificar los estilos de aprendizajes, evaluaciones pedagógicas por grado y BAP. También fueron evaluados por los docentes frente a grupo con el sistema SisAT donde los resultados se plasmaron en un perfil grupal.

### **1.2.1 Proceso de evaluación diagnóstica inicial**

Como uno de los procesos más importante para la práctica educativa la evaluación diagnóstica se aplicó con diversas técnicas y estrategias. Los docentes tuvieron libertad para aplicar cuestionarios personalizados y técnicas especiales para otras habilidades que consideran pertinentes. Las técnicas y estrategias aplicadas incluyeron:

- La técnica de observación como la principal estrategia para conocer a todos los estudiantes del grupo.
- La evaluación "Diagnóstica para las estudiantes de Educación Básica" de MEJOREDU, 2023 para los grados 2° a 6°. Esta evaluación se aplicó en todos los grupos sin excepción. La primera aplicación se realizó con la opción de proyectar el examen en su mayoría. También se aplicó el examen escrito de preguntas abiertas, esto con el fin de tener un diagnóstico más detallado de las estrategias que ponen en práctica los estudiantes al resolver los cuestionamientos.
- Dictado de palabras y enunciados para sacar el perfil grupal de alfabetización.
- Las herramientas de Alerta Temprana (SisAT): Lectura, Producción de Textos y Cálculo Mental.
- El examen de conocimientos básicos de español y matemáticas proporcionado por la supervisión escolar.
- Un cuestionario de carácter socioemocional para conocer el estado de ánimo de los estudiantes.

Estas técnicas y estrategias se aplicaron para conformar los perfiles grupales y la interpretación del diagnóstico general y de cada uno de los 18 grupos que conforman el centro.

En relación con los aprendizajes y los resultados obtenidos después de haber trabajado a distancia durante el período de la pandemia COVID-19 y al regresar a las aulas con una marcada problemática de ausentismo, situaciones de problemática de habilidades socio emocionales emergentes e indicadores de rezago en las áreas de español y matemáticas, se observa bajo nivel en los resultados de los aspectos arriba mencionados. El trabajo de acuerdo con la planificación de los planes y programas vigentes, y se tomaron acuerdos con metas y objetivos específicos para el logro de los objetivos y metas del Programa de Mejora Escolar. Los indicadores de logro para las metas propuestas no rebasaron el 75%.

Fue difícil el ritmo de trabajo desarrollado en las aulas, al enfrentar un trabajo híbrido, con un rezago marcado en materia de aprendizajes, para el cual no se estaba preparado. Los docentes se abocaron a implementar mejores estrategias para propiciar el aprendizaje en los estudiantes, pero los resultados no fueron del todo satisfactorios. Aunado a esto, durante el ciclo escolar se estuvo viviendo un cambio en plan y programa de estudios con las simplificaciones en la apropiación de nuevos materiales y metodologías. Llegando con esto a la elaboración de un Programa Analítico sin el apoyo de la revisión de los materiales específicos para los docentes y los libros de texto de los estudiantes.

#### **1.2.1.1 Alfabetización inicial**

El inicio de un nuevo ciclo y un nuevo programa de estudio, libros de textos novedosos; se aplicó una evaluación de alfabetización inicial. Aun cuando no se tenía experiencia de trabajar con la metodología de proyectos, se consideró que la evaluación era un aspecto fundamental para el éxito del programa.

De los 508 estudiantes inscritos para el inicio de este ciclo escolar, el objetivo es movilizar la alfabetización inicial de 127 estudiantes de 2° a 6° grado que

no alcanzaron la alfabetización convencional. Además, se han canalizado a los servicios de la USAER No. 137, a estudiantes con NEE y/o que enfrentan BAP. Según los resultados, casi el 50% de los estudiantes requieren apoyo en cada una de las áreas fundamentales del aprendizaje.

### **1.2.1.2 Lectura y redacción de textos**

La producción de textos escritos es una habilidad crucial que debemos mejorar en sus seis elementos básicos. Durante la educación primaria, es importante explorar y desarrollar estos fundamentos al mismo tiempo que se fomenta la lectura para mejorarla y alcanzar la comprensión.

En la primera evaluación diagnóstica de este ciclo escolar, se ha encontrado que a los alumnos les cuesta trabajo plantear ideas, organizarlas o saber cómo empezar o terminarias. Es fundamental que los estudiantes aprendan a organizar sus ideas y a estructurar sus textos para comunicar sus sentimientos, ideas y conocimientos de manera efectiva.

De acuerdo con los resultados del SisAT, para la mayoría de los estudiantes es difícil lograr que las palabras, las oraciones y la formación de párrafos tengan un sentido preciso. Los resultados arrojan que más del 50% de los niños y niñas se encuentran en desarrollo o requieren apoyo y de esos 268 estudiantes, 80 no alcanzan la alfabetización, dificultando con ello avanzar en esta habilidad.

Si los estudiantes son alfabéticos y se encuentran en el nivel esperado o en desarrollo, algunos todavía requieren apoyo en la redacción de textos cortos y/o largos en algunos de los seis elementos de esta habilidad, es importante fortalecer cada uno de ellos para lograr que la mayoría de nuestros alumnos comuniquen ideas claras de forma escrita a partir de una situación planteada.

En general, los resultados indican que los estudiantes necesitan fortalecer aquellos contenidos que les permitan integrar las ideas principales de textos informativos. También tienen dificultades para vincular las ideas de un texto a partir de recursos gráficos como diagramas, esquemas o cuadros sinópticos. Lo

mismo ocurre al diferenciar la postura del autor en textos argumentativos como artículos de opinión o anuncios. Para mejorar en este rubro, se propone trabajar el campo formativo de lenguajes en todos los proyectos a implementar.

### **1.2.1.3. Matemáticas**

En este aspecto, el 25% de los estudiantes requiere apoyo, ya que no comprenden las distintas expresiones numéricas o el tipo de operación necesaria. La mayoría de los estudiantes evaluados no logró realizar las operaciones correspondientes a su grado. Los docentes han observado, a través de ejercicios diarios en clase y actividades de recuperación, un rezago de dos años en comparación con los ciclos anteriores antes de la pandemia del COVID-19.

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta asignatura, los estudiantes presentan los resultados más bajos en la unidad de análisis de forma, espacio y medida. Específicamente, tienen dificultades para reconocer las características de triángulos, cuadriláteros y cuerpos geométricos, así como para calcular ángulos, perímetros y áreas de figuras geométricas. También les cuesta establecer la equivalencia de unidades de medida de área y resolver problemas usando instrumentos de medición como la regla graduada, el calendario y la conversión de medidas de longitud, tiempo, peso y capacidad. Por lo tanto, es necesario trabajar estas áreas de oportunidad en los proyectos a implementar.

En los indicadores de lectura, producción de textos y habilidades matemáticas, se determinó que es necesario fortalecer la participación organizada de todo el colectivo docente para que se determinen acciones planificadas y de recuperación encaminadas a apoyar a los estudiantes de cada grado y grupo que están en riesgo de no alcanzar los aprendizajes esperados. Cada docente en particular, y después de establecer el perfil grupal de acuerdo con los resultados, estableció las estrategias a seguir en el marco del programa de recuperación para su grado y grupo.

Para fortalecer el diseño del Programa Analítico y el ejercicio de gestión del Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC), se retomaron los resultados obtenidos, enfocando esfuerzos en la evaluación formativa, el aprendizaje colaborativo, el uso de tecnologías, el enfoque en el sentido numérico, los juegos educativos, el fortalecimiento de valores y la diversificación de proyectos generados en el marco de la autonomía curricular.

### **1.3 Justificación**

La investigación se realiza con el fin de identificar los procesos que conforman la gestión escolar y que impactan en la inclusión. Donde se comienza a vivir es en la familia y en segundo lugar la escuela. Por tanto, las vivencias de la gestión en ambientes inclusivos también nos corresponden como escuela llevarla a cabo, trabajarla y dar seguimiento.

Se observa que la escuela cuenta con elementos operativos de gestión escolar, que han impactado en las prácticas inclusivas; identificando procesos que permite tanto para la escuela como para otras instituciones educativas, obtener líneas de acción efectivas en pro de la inclusión para favorecer el trabajo educativo.

El maestro frente a grupo en primaria enfrenta grandes retos en su profesión como agente facilitador de los procesos de integración e inclusión del centro escolar en el cual trabaja. Es por esta razón la importancia de trabajar en equipo con la USAER "...a partir del trabajo conjunto con las escuelas comunes, promueve su fortalecimiento con el fin de dar una respuesta educativa pertinente a la diversidad en general y a la discapacidad en particular". (Concepción Fernández, A.,2022, p. 2).

Entre las responsabilidades cotidianas de la función directiva, se encuentra la de velar que en la institución educativa sea un centro de y para todos; incluyente para estudiantes y profesionales con discapacidades, de diferentes orígenes culturales o por diversidad relacionadas a orientaciones por género. Como responsable de los procesos incluyentes de estas poblaciones, la directora de la

primaria debe desarrollar prácticas en la gestión escolar que lleve a ambientes inclusivos que le permitan cumplir moral, profesional y legalmente su responsabilidad en este proceso.

Este estudio tiene como objetivo principal identificar cuáles son las prácticas inclusivas dentro de la gestión escolar, desarrolladas por la comunidad que incluye: la figura directiva, docentes y personal de la USAER, para cumplir con las funciones asignadas en los procesos de estos ambientes en atención a contextos vulnerables.

En la actualidad hay diversas variables que han venido propiciando el rezago educativo o deserción, llegando a ser una de ellas, la económica uno de los motivos más importantes y la otra es el nivel de estudios de los padres o tutores y el contexto social.

Por otro lado, hay personas que tienen frecuentemente un impacto en la estructura psicológica, cultural o social que ayudan a enfrentar los cambios de vida de una sociedad a otra. La sociedad se forma de manera heterogénea encontrando en las escuelas, estudiantes con diversos orígenes y diferentes nacionalidades, lo que presenta un reto para los procesos de educación escolar por la solicitud de considerables estrategias educativas según a las características individuales y culturales de cada estudiante.

De esta manera incluir involucra el reconocer la diversidad y para esto se debe cumplir actividades fundamentales por parte de la educación inclusiva. El aspecto de inclusión de la escuela toma en cuenta las razones y contextos perjudiciales a la que los estudiantes viven en las escuelas, es por esto que debe involucrar una formación contextualizada.

El trabajo es interesante porque aportaría ideas concretas para trabajar en otras escuelas de Sonora, donde a pesar de la diversidad en el personal, en la comunidad y padres de familia se pueden lograr avances en la actitud, la inclusión y reconocer los rasgos alcanzables para lograrla a través de la gestión escolar.

## **1.4 Preguntas de investigación**

El análisis de caso y la investigación son fundamentales para compartir conocimientos que pueden enriquecer la búsqueda de mejoras constantes y los procesos de inclusión en la educación primaria. Identificando los mecanismos de gestión escolar que facilitan su desarrollo, se puede generar un impacto significativo en la calidad educativa.

Por lo tanto, surge una pregunta central que guiará la investigación:

### **¿Cómo impactan los procesos de la gestión escolar en el desarrollo de la inclusión?**

1. ¿En qué medida la gestión escolar ha contribuido a impulsar el desarrollo de procesos inclusivos en la escuela primaria Faustino Fernández Aguilar?
2. ¿Por qué se considera importante conocer el proceso de gestión escolar que ha fortalecido el desarrollo de las prácticas pedagógicas inclusivas en la Escuela Primaria Faustino Fernández Aguilar?
3. ¿Cuáles son los rasgos de la gestión escolar en la Escuela Primaria Faustino Fernández Aguilar que han contribuido al fortalecimiento de las prácticas pedagógicas inclusivas?

## **1.5 Objetivos de investigación**

Analizar los procesos de la gestión escolar que han llevado al desarrollo de prácticas inclusivas de los directivos, docentes, equipo multidisciplinario y comunidad escolar en la Primaria Federal Ing. Faustino Fernández Aguilar.

### **1.5.1 Objetivos específicos**

- Describir las acciones y procesos organizativos implementados durante la gestión escolar en la Escuela Primaria Faustino Fernández Aguilar para promover el desarrollo de prácticas inclusivas.
- Identificar las prácticas pedagógicas que surgen de la gestión escolar para fortalecer la inclusión en la escuela primaria Ing. Faustino Fernández Aguilar.

- Reconocer las prácticas educativas y/o estrategias que se implementan en la gestión escolar para favorecer el logro de ambientes inclusivos.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

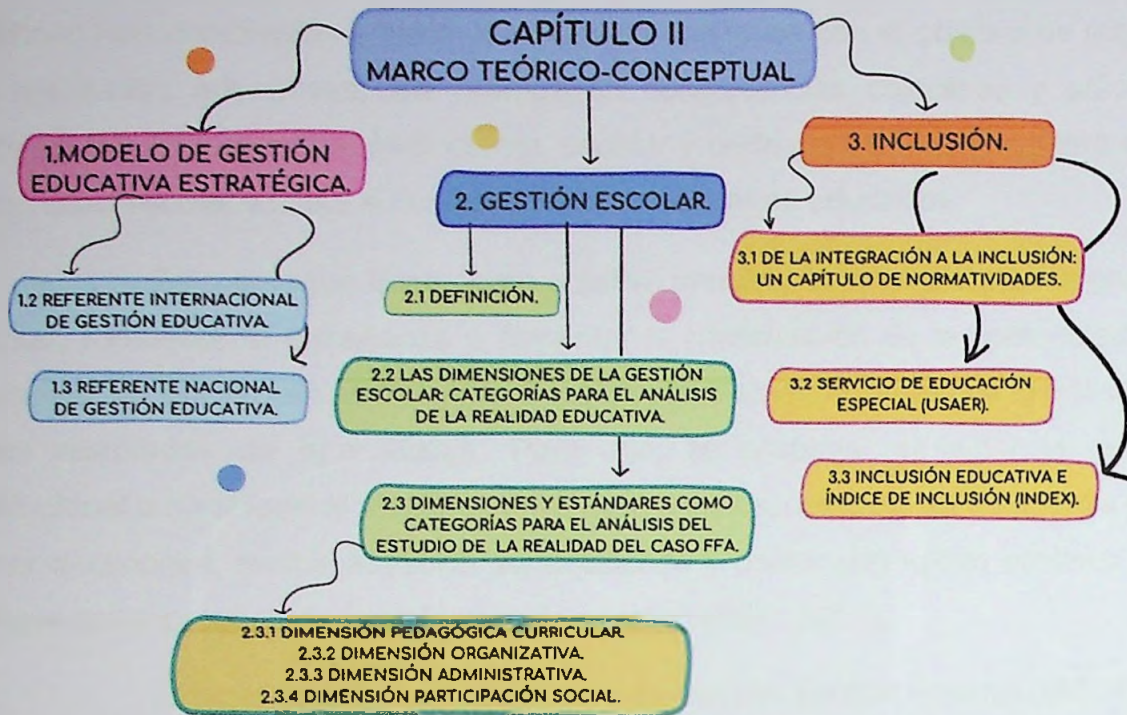


Figura 8. Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024)

Este capítulo está estructurado en torno al modelo de gestión estratégica, cuyo enfoque integral destaca la planificación, la toma de decisiones y el liderazgo como elementos clave para abordar los desafíos de la educación contemporánea.

La gestión escolar, como componente fundamental dentro de este modelo, busca siempre lograr un ambiente que fomente el desarrollo de los estudiantes en diversas dimensiones, además como marco teórico busca promover una educación inclusiva, que garantice que todos los estudiantes, sin importar su origen, capacidades o contextos tengan las mismas oportunidades para aprender a desarrollarse .

El modelo de gestión educativa estratégica y la inclusión, en este sentido se presentan como una de las bases más relevantes del marco teórico.

## **2.1 Modelo de gestión educativa estratégica (MGEE)**

La investigación realizada se centra en la gestión escolar, cuyas prácticas han contribuido a fomentar avances continuos con el objetivo de mejorar los resultados educativos. Se promueven competencias colectivas y prácticas innovadoras en la gestión institucional, escolar y pedagógica. Cada miembro de la comunidad escolar asume su compromiso con la mejora educativa.

Este enfoque tiene como objetivo impulsar la innovación en la gestión escolar, fortalecer la enseñanza y fomentar la participación de la comunidad. Se busca apoyar las iniciativas de cada escuela para mejorar la calidad de la educación y los resultados de aprendizaje. Para ello, se propone reorientar la gestión institucional a nivel federal y estatal, brindando a las escuelas mayor autonomía para tomar decisiones, recibir asesoría especializada y contar con apoyo continuo que enriquezca el proceso de transformación escolar. (SEP, 2010).

El objetivo principal del Modelo de Gestión Escolar Efectiva (MGEE) es transformar la administración escolar y elevar el rendimiento educativo. Esto se alcanza a través de la implementación de prácticas innovadoras que, de acuerdo con el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, están diseñadas para abordar situaciones específicas o resolver problemas identificados en el aprendizaje de los estudiantes, la convivencia y la gestión escolar. Estas prácticas incluyen elementos o procesos que no se han utilizado previamente en el contexto donde se planificaron y aplicaron (INEE, s.f.)

En este contexto, la innovación es un componente central en el desarrollo de la práctica educativa cuando se introduce de manera dinámica en el entorno cotidiano de las aulas para así favorecer el mejoramiento de los procesos y los resultados. El Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) se sustenta en cinco componentes interdependientes que, en conjunto, impulsan la mejora continua de la educación: Liderazgo Compartido, Trabajo Colaborativo, Participación Social Responsable, Planeación Estratégica y Evaluación para la Mejora Continua que a continuación se especifica sus definiciones y características:

**Tabla. 1**

*Componentes de MGEE.*

<b>Liderazgo Compartido</b>	<b>Trabajo colaborativo</b>	<b>Participación Social Responsable</b>	<b>Planeación Estratégica</b>	<b>Evaluación para la mejora continua</b>
Se define como una estrategia de gestión que busca distribuir la responsabilidad y la toma de decisiones dentro de una organización, esto en lugar de centralizar el liderazgo en una sola figura.	El modelo lo describe como un conjunto de individuos con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas	Precisa una colaboración organizada entre todos los miembros de la comunidad educativa; docentes, estudiantes, padres de familia, miembros de la comunidad y organizaciones no gubernamentales con el fin de trabajar el mejoramiento de la escuela	Es la parte fundamental para definir el rumbo o como se quiere avanzar en el mediano o largo plazo. Esta proporciona direccionalidad al centro, brinda claridad en las acciones e identifica oportunidades y riesgos para cumplir con las metas trazadas	Se define como la valoración colectiva y crítica de los procesos implementados en sus fases de planeación, desarrollo e impacto, caracterizada por una actitud de responsabilidad por los resultados propios y de apertura a juicios externos, factores fundamentales para la toma de decisiones.

Tabla 1. Retomado de SEP(2010) Modelo de Gestión Estratégica, Módulo 1, Pág. 87, 95, 96, 100, 103, Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024)

Este enfoque de mejora continua se basa en la implementación gradual de cambios, la evaluación sistemática de resultados y la adaptación constante de estrategias, todo ello enmarcado en un ciclo repetitivo que impulsa el progreso educativo de manera sostenible y efectiva. (SEP, 2010).

“La gestión escolar así entendida, no se reduce a la función exclusiva del director, sino que incluye la dimensión del trabajo colegiado, impulsando la participación activa de la comunidad escolar, incluyendo a los actores externos” (SEP, 2016).

La evaluación por ser una actividad continua en la cotidianidad de la escuela brinda la oportunidad de reflexionar sobre las prácticas y experiencias. Así, se fomenta la mejora continua y la adaptación a las necesidades que se presentan en los cambios de la misma sociedad. Los Consejos Técnicos Escolares se vuelven, por lo tanto, para este componente, un espacio valioso para analizar y ajustar

estrategias, evaluar objetivos, replantear metas, revisar acciones e indicadores promoviendo así un sistema educativo más eficiente y efectivo.

### La gestión educativa y sus niveles de concreción

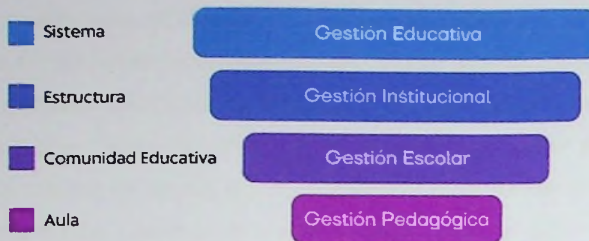


Figura 9. Retomado de SEP Modelo de Gestión Estratégica, módulo 1, Pág.57, Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024).

#### 2.1.1 Referente internacional de gestión educativa

La gestión educativa es un componente clave para el desarrollo y mejora de los sistemas educativos en todo el mundo. A nivel internacional, se han identificado varios referentes y enfoques que influyen en la forma en que las instituciones educativas se organizan y operan. Entre ellos encontramos que, en Gran Bretaña, la planificación del desarrollo educativo ha experimentado diferentes enfoques y perspectivas, aunque no existe una legislación que exija a las escuelas elaborar un plan de mejora, se han promovido diversas orientaciones en el proceso de desarrollo interno de los centros escolares. A diferencia de algunos países, como España, donde la existencia de planes de mejora es una premisa, en Gran Bretaña se ha optado por una voluntariedad en la adaptación de los centros a procesos de desarrollo interno. (SEP, 2010).

“La planificación del desarrollo de la escuela puede verse desde perspectivas diferentes y recibir nombres distintos en cada país, como consecuencia de la diversidad de sus orígenes” (SEP, 2010, p.31). Desde una perspectiva global, la planificación del desarrollo en la escuela es un proceso que involucra múltiples variables y actores, como docentes, directivos, padres y la comunidad en general.

Cada país adapta este proceso a su contexto específico, considerando factores como la cultura, su historia educativa y sus políticas gubernamentales. La autoevaluación y el análisis basado en la escuela son herramientas esenciales para identificar áreas de mejora.

Por otro lado, el Banco Mundial ha demostrado un gran interés en la administración escolar estandarizada como un modelo que ha cobrado fuerza en las últimas décadas como estrategia de los gobiernos para cumplir los objetivos de la educación para todos. “Este compromiso fue contraído en Dakar y su fin último es avanzar hacia la mejora de los aspectos cualitativos de la educación, lo cual implica un cambio radical en los sistemas educativos” (SEP, 2010, p. 32).

Los cambios internacionales en la educación, trae consigo componentes que interactúan de manera constante en este proceso de reedificación educativa. Por lo tanto, es menester comprender qué debe cambiar y cómo lograrlo de la mejor manera. Además, es importante resaltar que el cambio, tanto en su naturaleza como en su implementación, continua en un proceso de interacción y reconfiguración constante.

A lo largo de la historia, los movimientos internacionales de reforma en beneficio de la calidad educativa han influido también en las políticas educativas mexicanas. Se tiene el ejemplo de que, por más de diez años, en México se transformaron escuelas con el Programa Escuelas de Calidad, cuyo objetivo fue promover un modelo de gestión para impulsar el fortalecimiento de los directores, docentes y padres de familia, para que tomaran las mejores decisiones de manera colectiva a través de un ejercicio de planificación estratégica (SEP, 2010). Estas reformas incluyen el enfoque en la eficacia escolar, la búsqueda de la mejora de la escuela y la generación de experiencias que se han manifestado en aprendizajes integrados a las escuelas.

En las últimas décadas se han recuperado experiencias en gestión educativa que a lo largo del tiempo han evolucionado y transformado la vida de los centros escolares; estas experiencias presentan características similares de acuerdo

con su tiempo y con su contexto, lo que permite agruparlas en modelos generales, como lo apuntó Casassus (2000, p. 36):

“En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional”.

En 2008, la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2008) fijó los Objetivos de Desarrollo del Milenio, apuntando a reducir la pobreza mundial a la mitad para 2015. Entre estos objetivos se encontraba alcanzar la educación primaria universal. No obstante, se reconoció que además de aumentar la matriculación, era esencial asegurar la calidad educativa. Esta declaración es bien conocida por los 190 países miembros de la ONU, incluyendo a México.



Figura 10. Retomado OREALC-UNESCO (2007, p. 20,24,46,60), Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024)

### 2.1.2 Referente nacional de gestión educativa estratégica

La gestión educativa estratégica es un tema relevante en el contexto de la educación en México. A lo largo de las últimas décadas, se ha debatido ampliamente sobre la gestión en el ámbito educativo. En particular, se ha enfocado en la transformación de la gestión escolar como un medio para mejorar la calidad de la educación.

En el ámbito de la política pública educativa, se han implementado diversas estrategias para fortalecer la gestión y elevar la calidad de los servicios educativos. Algunos de los programas y enfoques relevantes incluyen:

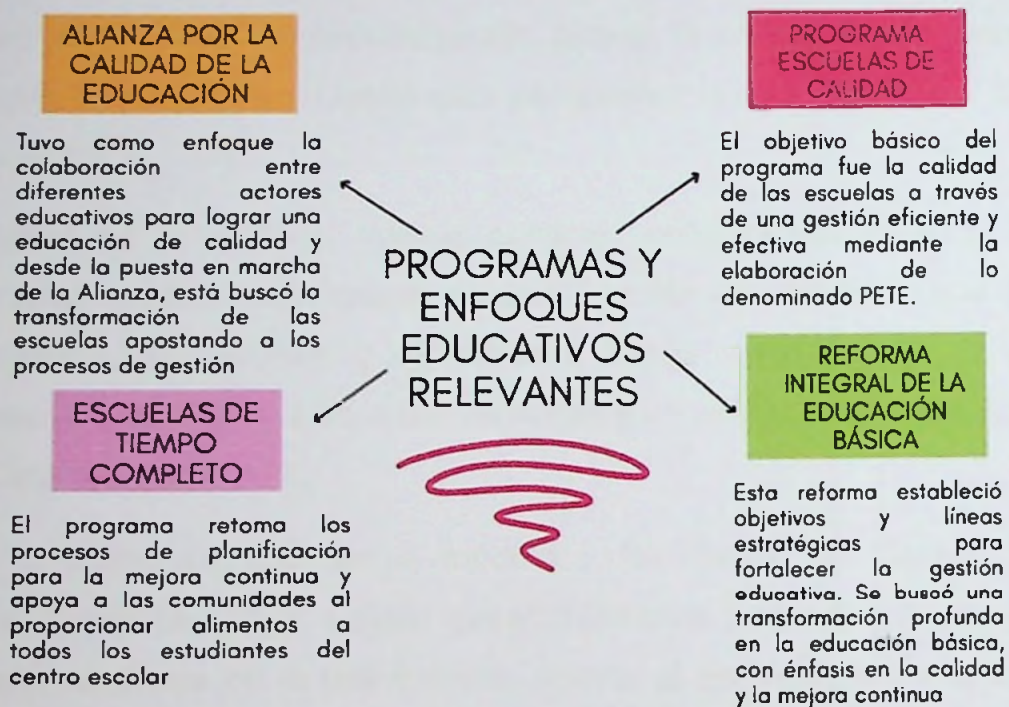


Figura 11. Retomado SEP (2010, p. 42), Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024)

Estas iniciativas reflejan el compromiso de México por mejorar la calidad de la educación y fortalecer la gestión en las instituciones escolares.

## **2.2 Gestión Escolar**

### **2.2.1 Definición**

La Gestión Escolar es fundamental para elevar la calidad de la educación en México. En las últimas reformas educativas, se han implementado programas y políticas que buscan fortalecer la gestión tanto a nivel institucional como en el trabajo diario en las aulas. El compromiso continuo con estas estrategias es esencial para lograr una educación de excelencia, marcada en el Artículo 3ero. Constitucional.

Para la mejora continua en el ámbito educativo, la gestión escolar es un proceso crucial. Su conceptualización abarca la complejidad y diversidad de asuntos que la componen. Desde una perspectiva amplia, la gestión escolar es entendida como:

La capacidad de generar nuevas políticas institucionales involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación democráticas que apoyan el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela (De la O Casillas, 2017, p. 1)

Como se citó en el módulo I del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, Tapia, G. (2003) señala que el objetivo es "convertir a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación. Para lograrlo, es necesario abandonar certidumbres y propiciar acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso" (retomado de SEP, 2010, p. 60). La gestión escolar debe sustituir las prácticas que no permiten crecer, buscar asesoramiento, orientaciones profesionalizantes y dedicar esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras. Además, debe concentrar la energía de toda la comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión de conjunto y factible.

La estrategia de la gestión escolar consiste en las tareas que desglosa la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar. Esto se hace de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los miembros de la comunidad escolar; se contempla la capacidad para definir la filosofía, los valores y los objetivos de la institución, así como para guiar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. También, se considera la competencia para proyectar la institución a largo plazo y para realizar los mecanismos que permitan alinear a los actores escolares y los recursos para el logro de esa visión.

### 2.2.2 Las dimensiones y estándares de la gestión escolar como categorías para el análisis del estudio de la realidad del caso FFA



Figura 12. Retomado de SEP Modelo de Gestión Estratégica, Módulo 1 Pag.76, Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024).

Las cuatro dimensiones son importantes por sí mismas, y al ser parte del todo se encuentran interrelacionadas; si se quisiera dar un ordenamiento a las mismas, la dimensión pedagógica curricular ocuparía un papel preponderante, porque es preciso focalizar los quehaceres de todas las dimensiones en torno a los aspectos académicos, referidos al enseñar y al aprender. (SEP, 2010, p.76).

Es relevante destacar, tal como se menciona en el material del Programa Escuelas de Calidad (SEP, 2010), que las dimensiones analizadas en el estudio de la realidad del caso FFA no solo interactúan entre sí, sino que también poseen estándares específicos que proporcionan un referente más preciso para evaluar cada una de ellas. En esta sección, se detallan tanto las dimensiones como los estándares que orientan el desarrollo de esta investigación.

### 2.2.2.1 Dimensión Pedagógica Curricular

Es fundamental, en la gestión escolar porque está enfocada en los procesos esenciales de la escuela, se centra en la enseñanza y el aprendizaje. Para fortalecerla, se analizan conceptos individuales y colectivos, considerando su significado y valor en el ámbito educativo y didáctico donde los aspectos clave como la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo y recursos de apoyo se revisan minuciosamente. Esta dimensión consta de 5 estándares: Fomento al perfeccionamiento pedagógico, planeación pedagógica compartida, centralidad del aprendizaje, compromiso de aprender y equidad en las oportunidades de aprendizaje; de los cuales se retomaron tres de ellos como resultado de la aplicación de los instrumentos de la investigación.

El profesor en todos los niveles de la educación debe crear ambientes de aprendizaje exitosos, considerando la diversidad de sus estudiantes; esto implica adaptarse a los estilos y ritmos de aprendizaje, así como a las aptitudes individuales. La conciencia de esta diversidad permite implementar estrategias pedagógicas dinámicas y flexibles, así como ir desarrollando cambios en los procesos que guíen el rumbo para la inclusión educativa.

**Tabla 2.**

*Estándares considerados en la dimensión Pedagógica Curricular.*

Rasgos	Descripción
Fomento al perfeccionamiento pedagógico	Tiene la finalidad de actualizar permanentemente a los maestros para apoyarlos en su desempeño pedagógico. Una escuela que deposita en el equipo docente una parte esencial de la apuesta por el aprendizaje de los estudiantes propicia la información entre pares y fomenta las innovaciones de la enseñanza. (SEP, 2010, p. 71)

Planeación estratégica compartida	Representa una de las tareas más importantes del profesor en ellas se expresan los objetivos de aprendizaje, las estrategias y los recursos para alcanzarlos. Los profesores revisan constantemente, ante sus compañeros, los planes para sus clases. Es una puesta en común que indica la disponibilidad para intercambiar observaciones y comentarios respecto de su perspectiva didáctica y sus criterios de selección de contenidos. (SEP, 2010, p. 71)
Equidad en las oportunidades de aprendizaje	En la definición de contenidos y estrategias de enseñanza se toman en consideración las necesidades y los retos que plantean las condiciones específicas de aprendizaje de los estudiantes por su cultura, su lengua, medio socioeconómico y expectativas futuras. La escuela no distingue entre sus estudiantes, ni por cuestiones de género, cultura o lenguaje, raza, ni nivel socioeconómico de la familia, lugar de residencia, forma de vestir o preferencias personales.(SEP, 2010, p. 71)

Tabla 2. Retomado de SEP (2010) Modelo de Gestión Estratégica, Módulo 1, Pag.71, Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024).

### 2.2.2.2 Dimensión Organizativa

En el contexto educativo se refiere a la forma en que las instituciones escolares se organizan internamente. Aquí se considera la interacción entre el colectivo docente y los padres de familia, así como los valores y actitudes que prevalecen entre los actores escolares.

En organizaciones profesionales con una actitud proactiva, respaldada por un sólido código de ética, se prioriza a los beneficiarios del servicio y la misión institucional. El criterio fundamental es el logro educativo: todas las decisiones se toman con este objetivo en mente. Esto impulsa el aprendizaje de los estudiantes al promover nuevos conocimientos, habilidades y actitudes.

Las organizaciones escolares comprometidas con su misión y visión trabajan constantemente en mejorar procesos y resultados, siempre buscando la excelencia en la educación pública mexicana. Los estándares considerados en esta dimensión según diversos autores son:

**Tabla 3.***Estándares considerados en la Dimensión Organizativa.*

Rasgo	Descripción
Liderazgo efectivo	El director organiza a los maestros para orientarlos hacia la buena enseñanza y a los estudiantes para que aprendan. Genera acuerdos entre los integrantes de la comunidad escolar, asegurándose de que se lleven a cabo y, por lo tanto, ganando terreno en el logro de los objetivos planteados en tiempo y forma. Realiza proyectos colectivos que reflejan un alto compromiso de los diversos actores para llevar a cabo las estrategias decididas (SEP, 2010, p. 73).
Clima de confianza	Un clima escolar orientado a la promoción del aprendizaje supone la existencia de la comunicación, cooperación, intercambio, integración y de valores como el respeto, la tolerancia y la confianza entre los actores integrantes de la comunidad escolar. En este sentido, la escuela se establece como una comunidad abierta a la autocrítica y dispuesta para desarrollar acciones de aprendizaje organizacional. (SEP, 2010, p. 73)
Compromiso de enseñar	La responsabilidad es la manifestación objetiva del compromiso; no sólo está relacionada con el cumplimiento puntual de la normatividad, sino también con la forma de asumir y aceptar los resultados obtenidos individual y colectivamente. El compromiso y la responsabilidad pueden expresarse en varios aspectos, pero todos importantes para que el proceso de enseñanza se ofrezca con mayor efectividad. (SEP, 2010, p. 73)
Decisiones compartidas	El centro educativo como una organización abierta incorpora las perspectivas de toda la comunidad escolar para encontrar un camino más seguro y obtener el apoyo necesario para conseguir las metas propuestas. En la escuela existe un ambiente de libertad para expresar los puntos de vista de cada uno y además se establecen los mecanismos para que esto suceda. (SEP, 2010, p. 73)
Funcionamiento efectivo del CTE	Constituye un foro idóneo para el trabajo académico que se realiza en la escuela. Las conversaciones entre todo el personal docente (maestros y director) se enriquecen constantemente con el intercambio de ideas, experiencias y posiciones respecto a la mejora del aprendizaje. En el CTE se da el diálogo esperando reflexiones generadas por acuerdos y desacuerdos entre los maestros. Lo que conlleva a implementar modelos eficaces de enseñanza. (SEP, 2010, p. 74)

Tabla 3. Retomado de Modelo de Gestión Estratégica, Módulo 1, Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024).

### 2.2.2.3 Dimensión Administrativa

El análisis de esta dimensión permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los estudiantes, las prácticas docentes y de los directivos, así como del personal de apoyo y asistencia.

Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa. Los estándares considerados en esta dimensión fueron los siguientes:

**Tabla 4.**  
*Estándares considerados en la Dimensión Administrativa.*

Rasgos	Descripción
Optimización de recursos	La escuela implementa acciones para garantizar el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales en favor del aprendizaje de los estudiantes.
Control escolar	La escuela es eficiente y eficaz en las acciones administrativas que garantizan el control de la información del centro escolar: boletas, incidencias, reportes, becas, estadísticas, informes, etc., con el propósito de ofrecer un mejor servicio educativo.
Infraestructura	La escuela se organiza para contar con instalaciones que reúnan las condiciones físicas básicas para promover un ambiente favorable a la enseñanza y al aprendizaje.

Tabla 4. Retomado de SEP (2010) Modelo de Gestión Estratégica, Módulo 1, Pag.75, Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024)

#### **2.2.2.4 Dimensión Participación Social**

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

También se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, en las que participan los vecinos y las organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como los municipios y organizaciones civiles

relacionadas con la educación. Los estándares considerados en esta dimensión fueron los siguientes:

**Tabla 5.**  
*Estándares considerados en la Dimensión Participación Social.*

Rasgos	Descripción
Funcionamiento efectivo del Consejo Escolar de Participación Social (CEPS)	Se compone de representantes de los diversos grupos de la comunidad escolar: de estudiantes, de maestros, de padres de familia, personas en general de la comunidad y el director. Sus propósitos también varían en relación con el CTE, los cuales se orientan al apoyo y desarrollo de actividades de gestión que tienen que ver directamente con el aprendizaje de sus hijos en la escuela.
Participación de los padres en la escuela.	La escuela incorpora a los padres de familia en diversas actividades que tienen conexión con el aprendizaje. Desde la escuela se convoca a los padres de familia para que acudan a ella con múltiples motivos, como el de participar en las clases que se imparten a los hijos, participar en actividades creativas junto a ellos o en talleres donde se les dan elementos para apoyar de mejor manera el aprendizaje.
Apoyo del aprendizaje en el hogar.	Cuando los padres de familia se incorporan de esta forma a la escuela, tienen más posibilidades de brindar el apoyo que requieren sus hijos. El aprendizaje es más significativo y eficaz cuando en el hogar los estudiantes hay padres de familia capaces de continuar en parte con la tarea de enseñar. Además, la comunidad en general apoya el desarrollo integral de los estudiantes estimulando la permanencia en la escuela y promoviendo valores y actitudes favorables a la vida escolar.

Tabla 5. Retomado de SEP (2010) Modelo de Gestión Estratégica, Módulo 1, Pag.76, Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024).

## 2.3 Inclusión

La atención a los estudiantes con NEE ha estado principalmente vinculada a los servicios de educación especial. A lo largo de la historia, estos servicios han proporcionado respuestas educativas congruentes con los distintos momentos educativos. Sin embargo, en los últimos años, la Educación Básica ha asumido la responsabilidad de la integración educativa y la transición hacia la inclusión.

Es fundamental reconocer el desafío que implica tanto para la educación especial como para la educación regular crear un entorno de equidad, pertinencia y calidad. Esto debe hacerse considerando las premisas y el marco legal

que la inclusión establece a través de las diferentes dimensiones de la gestión escolar.

En esta sección, explicaremos los principios e ideas que justifican la importancia de la inclusión y sus prácticas a nivel nacional. También examinaremos el marco legal que la sustenta y su influencia social y cultural en las comunidades educativas que la practican.

### 2.3.1 De la Integración a la Inclusión

La Educación Especial en México tiene una rica historia que se remonta al siglo XIX. En esa época, se crearon escuelas específicas para sordos y ciegos. Posteriormente, en 1915, se fundó la primera escuela en Guanajuato para atender a niños con deficiencia mental. “Con el tiempo, la atención se diversifica para incluir a jóvenes con diferentes discapacidades, gracias a instituciones como la Universidad Nacional Autónoma de México, la Escuela de Orientación para Varones y Niñas, y la Oficina de Coordinación de Educación Especial”. (SEP, 2006, p.7).

En la década de los setenta, se dio un paso importante con la creación de la Dirección General de Educación Especial mediante un decreto presidencial. Esta entidad tenía como objetivo organizar, dirigir, desarrollar, administrar y supervisar el Sistema Federal de Educación Especial, así como la formación de maestros especialistas. Desde entonces, se brindó atención a personas con deficiencia mental, trastornos de audición y lenguaje, impedimentos motores y trastornos visuales.

Durante los años ochenta, los servicios de educación especial se clasificaron en dos modalidades, según las orientaciones de operación de los servicios (SEP, 2006, p.8):

**Tabla 6.**  
*Operaciones de servicios.*

Servicios indispensables	Estos incluían los Centros de Intervención Temprana, las Escuelas de Educación Especial y los Centros de Capacitación de Educación Especial. Funcionaban en espacios específicos, separados de la educación regular, y estaban dirigidos a estudiantes y jóvenes con discapacidad. También se
--------------------------	---

	incluían los Grupos Integrados B, que atendían a estudiantes con deficiencia mental leve, y los grupos integrados para hipoacúsicos, que funcionaban en las escuelas primarias regulares.
Servicios complementarios	Estos se dirigían a estudiantes inscritos en la educación básica general que presentaban dificultades de aprendizaje, aprovechamiento escolar, lenguaje y conducta. Además, se incluían las Unidades de Atención a Niños con Capacidades y Aptitudes Sobresalientes (CAS).

Tabla 6. Retomado de SEP (2006) *Orientaciones generales para el funcionamiento de los servicios de educación especial*, p. 8, Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024)

La educación especial en México nos ha llevado a transitar de la integración hacia la inclusión, buscando siempre garantizar el acceso y la equidad para todos los estudiantes que presenten situaciones de discapacidad, trastorno o condición relacionados con la presencia o ausencia de barreras para el aprendizaje y/o participación (BAPS) en espacios escolares.

Uno de los principales documentos que plasman las políticas educativas en México, es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de la cual se puede rescatar en sus artículos 1ero., 3ero. y 4to.

El Artículo Primero Constitucional representa un pilar en los procesos de inclusión. Sus principios universales aseguran que todas las personas, sin importar sus capacidades, género, origen étnico o cualquier otra característica, tengan acceso a una educación de calidad. Es responsabilidad de las autoridades y de toda la sociedad trabajar juntos para garantizar que nadie quede excluido y que se respeten plenamente los derechos de cada individuo, por lo tanto, podemos afirmar que contamos con cimientos sólidos para la construcción de procesos que aseguren desde la escuela una educación más justa e inclusiva.

El Artículo 3ro, de la Constitución, se refiere a la educación impartida por el Estado, además de ser obligatoria, será universal, inclusiva, pública, gratuita y laica, tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano, priorizará el interés superior de niñas, niños, adolescentes y jóvenes en el acceso, permanencia y participación en los servicios educativos, también el Estado garantizará la calidad de la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la

idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos pero también marca en el inciso f:

Será inclusivo, al tomar en cuenta las diversas capacidades, circunstancias y necesidades de los educandos. Con base en el principio de accesibilidad se realizarán ajustes razonables y se implementarán medidas específicas con el objetivo de eliminar las barreras para el aprendizaje y la participación. (DOF, 2024, p.7)

Por último, el artículo 4to se refiere a la Equidad al establecer los principios de género e interés superior de la niñez al precisar que:

En todas las decisiones y actuaciones del Estado se velará y cumplirá con el principio del interés superior de la niñez, garantizando de manera plena sus derechos. Los niños y las niñas tienen derecho a la satisfacción de sus necesidades de alimentación, salud, educación y sano esparcimiento para su desarrollo integral. Este principio deberá guiar el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas dirigidas a la niñez. (DOF, 2024, p.10).

... Así mismo, la Ley General de Educación en su Artículo 6 *señala*:

Todas las personas habitantes del país deben cursar la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. Es obligación de las mexicanas y los mexicanos hacer que sus hijas, hijos o pupilos menores de dieciocho años asistan a las escuelas, para recibir educación obligatoria, en los términos que establezca la ley, así como participar en su proceso educativo, al revisar su progreso y desempeño, velando siempre por su bienestar y desarrollo (DOF, 2024, p.3)

También es menester mencionar que el Artículo 7 se refiere a contribuir al desarrollo integral de los estudiantes:

II. Inclusiva, eliminando toda forma de discriminación y exclusión, así como las demás condiciones estructurales que se convierten en barreras al aprendizaje y la participación..., así como Establecerá la educación especial disponible para

todos los tipos, niveles, modalidades y opciones educativas, la cual se proporcionará en condiciones necesarias (DOF, 2024, p.3).

En el Artículo 8, de la Ley antes mencionada indica que El Estado está obligado a “prestar servicios educativos con equidad y excelencia” (DOF. 2024, p.4).

Ley general para la inclusión de las personas con discapacidad.

En esencia, este artículo establece que el Estado tiene la obligación fundamental de promover, proteger y garantizar que las personas con discapacidad gocen plenamente de todos sus derechos humanos y libertades fundamentales. Esto implica crear un entorno donde puedan participar de manera plena e igualitaria en la sociedad, sin discriminación alguna.

Para lograr este objetivo, la ley establece las siguientes bases:

- Reglamentar el Artículo 1° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: Esto significa que la ley debe especificar de qué manera el Estado debe cumplir con su obligación de proteger los derechos de las personas con discapacidad.
- Establecer las condiciones para la plena inclusión: Esto implica eliminar las barreras físicas, sociales y culturales que impiden que las personas con discapacidad participen plenamente en la sociedad.
- Reconocer los derechos humanos de las personas con discapacidad: La ley reconoce que las personas con discapacidad tienen los mismos derechos que todas las demás personas, sin excepción.
- Mandatar el establecimiento de políticas públicas: El Estado debe crear e implementar políticas públicas que promuevan el ejercicio efectivo de los derechos de las personas con discapacidad.

Este artículo es un pilar fundamental para la construcción de una sociedad más justa e inclusiva, donde todas las personas tengan la oportunidad de alcanzar su máximo potencial. (DOF, 2024).

El artículo 2°, en el apartado II. Ajustes Razonables. Se entenderán las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales. (DOF, 2024).

El artículo 12 del capítulo III sobre Educación, establece que la Secretaría de Educación Pública se encargará de promover el derecho a la educación de las personas con discapacidad y de prohibir cualquier forma de discriminación en escuelas, centros educativos, guarderías o entre el personal docente y administrativo del Sistema Educativo Nacional. Para lograr esto, se llevarán a cabo acciones específicas en los siguientes rubros: Se crearán mecanismos para asegurar que las niñas y niños con discapacidad tengan acceso gratuito y obligatorio a la educación, así como a servicios especializados en centros de desarrollo infantil, guarderías públicas y privadas mediante acuerdos de colaboración. Se garantizará que no haya condiciones que impidan su integración en la educación inicial o preescolar. Se integrará al personal docente y administrativo que trabaje directamente con la integración educativa de personas con discapacidad en el Sistema Nacional de Formación, Actualización, Capacitación y Superación Profesional para Maestros de Educación Básica. (DOF, 2024).

### **2.3.2 Servicios de Educación Especial (USAER)**

En el documento denominado Orientaciones Generales para el fortalecimiento de los Servicios de Educación Especial (2006), se destaca la importancia de fortalecer la atención educativa para la población con necesidades especiales desde la educación básica. Para lograr esto, se requiere la participación activa de diversas autoridades educativas, responsables de la educación inicial, primaria y secundaria, así como supervisores, directores de escuela, maestros de grupo, personal de apoyo, familias y profesionales de educación especial.

El fortalecimiento de los servicios de educación especial tiene como misión:

Favorecer el acceso, la permanencia y el egreso del sistema educativo para aquellos que presentan necesidades educativas especiales. Esto incluye proporcionar apoyos esenciales dentro de un marco de equidad, pertinencia y calidad, permitiendo que desarrollen sus capacidades al máximo e integren aspectos educativos, sociales y laborales (SEP, 2006, p. 34).

El Protocolo de Atención de una Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER) en una escuela es esencial para garantizar una educación inclusiva y de calidad para todos los estudiantes. A continuación, se resume las acciones clave de este protocolo (SEP, 2006, p. 48):

Tabla 7.

Apoyo a la Escuela	Apoyo a las Familias	Apoyo a estudiantes con Necesidades Educativas Especiales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en la planeación escolar, identificando las BAP.</li> <li>• Impulsa el desarrollo de la escuela para atender a estudiantes con NEE.</li> <li>• Sensibiliza a la comunidad educativa y promueve un cambio de actitud.</li> <li>• Realiza evaluaciones psicopedagógicas y contribuye a la propuesta curricular adaptada.</li> <li>• Ofrece apoyos técnicos, metodológicos, orientación y asesoría a los maestros.</li> <li>• Trabaja en colaboración con el personal de la escuela regular y otras instituciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informa sobre las condiciones y características de la población con discapacidad o aptitudes sobresalientes.</li> <li>• Identifica los apoyos necesarios para los estudiantes.</li> <li>• Orienta a las familias sobre apoyos específicos.</li> <li>• Ayuda a las familias a superar obstáculos en el proceso de integración educativa.</li> <li>• Proporciona información sobre apoyos extraescolares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda orientación al personal escolar para asegurar la continuidad de sus estudios.</li> <li>• Fomenta la participación activa del alumno en el entorno escolar.</li> </ul>

*Tipos de apoyo que brinda la USAER.*

Tabla 7. Retomado de SEP (2006) *Orientaciones generales para el funcionamiento de los servicios de educación especial*, p. 48, Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024).

El fortalecimiento de los servicios de educación especial tiene como misión:

Favorecer el acceso, la permanencia y el egreso del sistema educativo para aquellos que presentan necesidades educativas especiales. Esto incluye proporcionar apoyos esenciales dentro de un marco de equidad, pertinencia y calidad, permitiendo que desarrollen sus capacidades al máximo e integren aspectos educativos, sociales y laborales (SEP, 2006, p. 34).

El Protocolo de Atención de una Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER) en una escuela es esencial para garantizar una educación inclusiva y de calidad para todos los estudiantes. A continuación, se resume las acciones clave de este protocolo (SEP, 2006, p. 48):

Tabla 7.

Apoyo a la Escuela	Apoyo a las Familias	Apoyo a estudiantes con Necesidades Educativas Especiales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en la planeación escolar, identificando las BAP.</li> <li>• Impulsa el desarrollo de la escuela para atender a estudiantes con NEE.</li> <li>• Sensibiliza a la comunidad educativa y promueve un cambio de actitud.</li> <li>• Realiza evaluaciones psicopedagógicas y contribuye a la propuesta curricular adaptada.</li> <li>• Ofrece apoyos técnicos, metodológicos, orientación y asesoría a los maestros.</li> <li>• Trabaja en colaboración con el personal de la escuela regular y otras instituciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informa sobre las condiciones y características de la población con discapacidad o aptitudes sobresalientes.</li> <li>• Identifica los apoyos necesarios para los estudiantes.</li> <li>• Orienta a las familias sobre apoyos específicos.</li> <li>• Ayuda a las familias a superar obstáculos en el proceso de integración educativa.</li> <li>• Proporciona información sobre apoyos extraescolares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda orientación al personal escolar para asegurar la continuidad de sus estudios.</li> <li>• Fomenta la participación activa del alumno en el entorno escolar.</li> </ul>

*Tipos de apoyo que brinda la USAER.*

Tabla 7. Retomado de SEP (2006) *Orientaciones generales para el funcionamiento de los servicios de educación especial*, p. 48, Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024).

### 2.3.3 Inclusión Educativa e Índice de Inclusión (INDEX)

La Educación Inclusiva es una estrategia fundamental para lograr la inclusión en el país. Desde su enfoque filosófico, busca cerrar las brechas de desigualdad y fomentar una sociedad equitativa, cohesionada e igualitaria. Para alcanzar la educación inclusiva, es crucial comprender sus fundamentos legales, curriculares y técnicos.

La inclusión se concibe como:

Un conjunto de procesos orientados a eliminar o minimizar las barreras que limitan el aprendizaje y la participación de todo el alumnado. Está ligada a cualquier tipo de discriminación y exclusión, en el entendido de que hay muchos estudiantes que no tienen igualdad de oportunidades educativas ni reciben una educación adecuada a sus necesidades y características personales (Booth T., Ainscow M., 2000).

En el contexto de la responsabilidad de ofrecer soluciones adecuadas a las necesidades educativas de los estudiantes en las escuelas y aulas, es importante saber que existe una amplia información disponible para guiar las acciones. La capacitación en discapacidad es esencial y aunque algunos docentes pueden no haber recibido formación específica, la información está al alcance para ayudarles a saber qué hacer y cómo hacerlo.

El enriquecimiento de la organización escolar y las aulas se logra al proporcionar los apoyos necesarios a los estudiantes que los requieren. Desde 1992, se ha impulsado la integración de estudiantes con discapacidad en las escuelas de educación básica regular, transformando los servicios de educación especial.

En este sentido, desde 2002 la Secretaría de Educación Pública (SEP), a través de la Subsecretaría de Educación Básica, ha trabajado juntamente con las entidades federativas el Programa de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa, y ha promovido el establecimiento de líneas de acción,

objetivos y estrategias encaminadas a apoyar este proceso en los distintos programas, como el Programa Escuelas de Calidad (PEC).

Inclusión se refiere al proceso que implica proporcionar apoyos especiales a los estudiantes que los necesitan para acceder a los contenidos, competencias y objetivos educativos, permitiéndoles hacerlo en las mejores condiciones posibles.

El alumno con necesidades educativas especiales (NEE) es aquel o aquella que presenta un desempeño escolar significativamente distinto, respecto a sus compañeros de grupo, por lo que requiere que se incorporen a su proceso educativo diversos recursos, con el fin de lograr su participación y aprendizaje, y alcanzar así los propósitos establecidos; estos recursos pueden ser: profesionales, materiales, arquitectónicos y curriculares (SEP, 2010, p. 20).

Asociado al concepto de NEE, se identifican las barreras para el aprendizaje y la participación (BAP), definiéndose como:

Es aquello que dificulta o limita el acceso a la educación o al desarrollo educativo del alumnado. Surge de la interacción con las personas, las instituciones, las políticas, las circunstancias sociales y económicas; es decir, son obstáculos que impiden a cualquier estudiante, en este caso un alumno con discapacidad, participar plenamente y acceder al aprendizaje en un centro educativo. Las barreras pueden ser físicas, actitudinales o sociales o curriculares e identificarse en diversos contextos. (SEP, 2010, p. 20).

La educación básica tiene la responsabilidad de garantizar la inclusión de estudiantes con discapacidad. Antes se creía que esta tarea correspondía únicamente a los servicios de educación especial, pero los estudiantes con necesidades educativas especiales, en particular aquellos con discapacidad, forman parte de la escuela regular. Por lo tanto, es la escuela la que debe asegurar su participación y aprendizaje, aunque pueda necesitar ciertos apoyos adicionales, como los proporcionados por los servicios de educación especial.

“Las escuelas deben procurar ser centros donde se busque constantemente eliminar los obstáculos y las barreras para la participación plena y el aprendizaje de los estudiantes con discapacidad. Por esta razón, debe enfocarse en conseguir lo siguiente” (SEP, 2010, p.22)

- Ser una escuela consciente y empática hacia la discapacidad de los estudiantes y sus necesidades únicas.
- Mantenerse actualizada constantemente para satisfacer las necesidades particulares de los estudiantes con discapacidad.
- Proporcionar una educación adecuada a los estudiantes con discapacidad, basada en una evaluación psicopedagógica que identifique los apoyos necesarios, los cuales se incluirán en la Propuesta Curricular Adaptada y se monitorearán de manera detallada.
- Colaborar estrechamente con las familias de los estudiantes con discapacidad.
- Establecer conexiones con otras entidades gubernamentales y de la sociedad civil que puedan ofrecer apoyo para atender las necesidades de los estudiantes con discapacidad (SEP, 2010).

A veces se asocia que la inclusión de estudiantes con discapacidad en las escuelas de educación básica regular conduce o resulta en una disminución de la calidad de la educación proporcionada por la institución educativa. Sin embargo, ocurre lo contrario: al trabajar en la participación y el aprendizaje de los estudiantes con discapacidad, la institución tiene la oportunidad de identificar algunas debilidades que no solo afectan a estos alumnos, sino a todo el alumnado de la escuela. Por lo tanto, al trabajar en favor de los estudiantes con discapacidad, todos se benefician.

Las condiciones que deben promoverse en el interior de las escuelas para favorecer el proceso de inclusión de los estudiantes con discapacidad: información y sensibilización, actualización permanente, respuesta educativa adecuada para los estudiantes, participación de las familias, vinculación con

otras instancias y organización de la escuela en favor de la integración (SEP, 2010, p. 26).

- **Conocimiento y conciencia:** Es esencial que la comunidad educativa, incluyendo jefes de sector, supervisores, directores, maestros, familias y estudiantes, esté bien informada sobre las discapacidades y necesidades específicas de los estudiantes con discapacidad. Esto ayuda a evitar malentendidos y miedos basados en la ignorancia.
- **Educación continua:** La escuela debe mantenerse actualizada en temas relacionados con las discapacidades, evaluaciones psicopedagógicas y estrategias educativas para atender adecuadamente a los estudiantes con discapacidad.
- **Educación adaptada:** Para ofrecer una educación adecuada a los estudiantes con discapacidad, es crucial realizar evaluaciones psicopedagógicas, planificar y monitorear una propuesta curricular adaptada y proporcionar los recursos necesarios.
- **Colaboración familiar:** La participación de las familias es clave en el proceso de inclusión, ya que el apoyo a los estudiantes con discapacidad debe ser un esfuerzo conjunto entre la escuela y otras entidades.
- **Alianzas estratégicas:** La escuela debe establecer vínculos con otras instituciones para obtener orientación y apoyo en la inclusión de estudiantes con discapacidad.
- **Estructura escolar inclusiva:** Para que la inclusión sea efectiva, toda la escuela debe comprometerse con ella, asegurando que todos los miembros del personal trabajen juntos para brindar una educación adecuada a todos los estudiantes.

El INDEX está conformado por tres dimensiones que pretenden dirigir la reflexión hacia los cambios que se deberían plantear en los centros educativos. Gracias a la cultura de los centros educativos inclusivos se producen cambios en las

políticas y en las prácticas, que pueden mantenerse y transmitirse a los nuevos miembros de la comunidad escolar (Booth T., Ainscow M., 2000, p. 16).

**Tabla 8.**  
*Las tres dimensiones del Index.*

<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>
<b>A- Crear culturas inclusivas</b>	Esta dimensión está orientada hacia la creación de una comunidad escolar segura, acogedora, colaboradora y estimulante en la que cada uno es valorado, como el fundamento primordial para que todo el estudiante que tenga mayores niveles de logro. Pretende desarrollar valores inclusivos, compartidos por todo el profesorado, los estudiantes, los miembros del consejo escolar y las familias, de forma que se transmitan a todos los nuevos miembros de la comunidad escolar.
<b>B: Elaborar políticas inclusivas</b>	Esta dimensión pretende asegurar que la inclusión esté en el corazón del proceso de innovación, empapando todas las políticas, para que mejore el aprendizaje y la participación de todos los estudiantes. En este contexto se considera que «apoyo» son todas aquellas actividades que aumentan la capacidad de un centro educativo para atender a la diversidad del estudiantado.
<b>C: Desarrollar prácticas inclusivas</b>	Esta dimensión pretende que las prácticas de los centros reflejen la cultura y las políticas inclusivas. Intenta asegurar que las actividades en el aula y las actividades extraescolares motiven la participación de todo el estudiantado y tengan en cuenta el conocimiento y la experiencia de los niños y las niñas fuera del entorno escolar.

Tabla 8. Retomado de Index para la Inclusión Desarrollo del juego, el aprendizaje y la participación en Educación Infantil (2006), p. 8, Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024)

Durante la búsqueda teórica, el modelo del PEC nos ha permitido identificar variables que caracterizan la gestión escolar, mientras que el uso del índice ha facilitado la identificación de variables relacionadas con la inclusión. A lo largo de esta investigación, también se han encontrado conceptos nuevos que resulta importante mencionar, ya que están implícitos tanto en el modelo como en el índice. Un ejemplo de ello es la capacitación, definida como:

- **Capacitación:** un proceso de aprendizaje continuo que debe orientarse a que un trabajador adquiera conocimientos que le concedan desarrollar su trabajo de manera eficiente, apoyando a la organización en el logro de sus objetivos

y, al mismo tiempo, provocando que la persona pueda potencializar su rendimiento y satisfacción dentro de su puesto trabajo". (Nava, 2017).

- Innovación educativa: es un proceso que implica un cambio en la enseñanza y se basa en cuatro elementos fundamentales: las personas, el conocimiento, los procesos y la tecnología. Si no se consideran los cuatro elementos conjuntamente es probable que la innovación educativa no tenga el éxito esperado (Educo, 2024).

Además, dentro de la gestión escolar, se resalta la importancia del liderazgo. Durante la investigación, se identificaron otros tipos de liderazgo, tales como:

- Liderazgo académico, Es indispensable caracterizar los procesos de influencia que tienen lugar en ellos; con este propósito, a continuación, nos referimos a los cuatro elementos básicos que debe integrar todo modelo de liderazgo: el contexto, los seguidores, el poder y la transformación (Hernández Yáñez, 2013).
- Liderazgo transformacional, Corresponde a un estilo mediante el cual el líder alinea los intereses de los colaboradores en relación a la empresa, su medición alberga cuatro dimensiones que son el carisma también conocido como influencia idealizada reflejando en el apego hacia el líder por parte de los colaboradores; seguido, la motivación inspiradora concerniente a la transmisión de visión inspiradora; por consiguiente, consideración individual donde tomar al líder como modelo a seguir y estimulación intelectual que alberga la solución de conflictos por medio de un pensamiento creativo, novedoso y crítico; de igual manera, el liderazgo transformacional tiene como características que el líder tiene habilidades cognitivas y su accionar se enfoca en valores, brindan confianza a los colaboradores, creen en ellos y se preocupan por satisfacer sus necesidades, mostrando flexibilidad, apertura para aprender y adquirir nuevas experiencias (Gálvez, Madeleine I. T., y Llatas, Flor D. H., 2022).

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA



Figura 13. Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024).

En el presente capítulo se detallan las especificaciones del tipo de estudio, la descripción del diseño, población/muestra objetivo y el desarrollo esquemático que implica método con fases y etapas, técnicas e instrumentos que se requirieron en la recolección, análisis de datos y presentación de resultados y conclusiones.

### 3.1 Especificación del tipo de estudio

El presente estudio se enmarca en el paradigma predominantemente cualitativo, y tiene como objetivo identificar rasgos y características relacionadas con la gestión escolar e inclusión, en la escuela primaria federal "Ing. Faustino Fernández Aguilar" de educación básica, ubicada en la periferia al surponiente de la ciudad. Para ello, se llevó a cabo un estudio mixto descriptivo de caso único, que involucra a directivos, docentes frente a grupo, educación física, inglés, padres de familia y personal de la USAER No.137.

### 3.2 Diseño de la propuesta de intervención

La metodología a la que se hace referencia es descriptiva y es aplicable principalmente en el análisis de fenómenos sociales y educativos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), "el enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados" (p. 358). En este sentido, el estudio de caso realizado en la escuela FFA refleja que, dentro del enfoque cualitativo, existen diversas concepciones o marcos interpretativos que comparten un denominador común: cada individuo, grupo o sistema social posee una forma particular de percibir el mundo y comprender situaciones y eventos. Por esta razón, la investigación debe esforzarse por comprender estas perspectivas en su contexto específico (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Como parte de la perspectiva cualitativa el estudio se engloba en el diseño de estudio de casos. En su definición Stake, (1998) refiere que es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes.

Se pretende identificar a la gestión escolar y la inclusión desde la percepción de los participantes y su análisis desde el universo escolar. López (2013), señala la utilidad del diseño de estudio de caso: "Sirve para estudiar organizaciones, grupos o individuos, cuyos resultados son útiles para desarrollar políticas públicas y proponer recomendaciones y cambios en las mismas, evaluar programas, construir instrumentos de investigación y para fines políticos y científicos" (pág. 142).

Los resultados obtenidos en este estudio permiten ofrecer recomendaciones de mejora específicas para la institución analizada. Además, se sugiere considerar la posibilidad de extender estas prácticas a otras instituciones que enfrenen un contexto similar. El enfoque de caso único se centra en la gestión llevada a cabo por la comunidad educativa de la escuela primaria FFA.

### 3.3 Población Muestra

El estudio se llevó a cabo considerando la elección de la estrategia de muestreo no probabilístico o muestreo dirigido, en opinión de Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014) desde la visión cualitativa, este muestreo es útil para el diseño de estudio por no requerir tanto una representatividad de elementos de una población específica; sino que se realiza una selección de sujetos con ciertas características específicas, consideradas en el capítulo I de Planteamiento del Problema.

La población muestra para este estudio está compuesta por 23 integrantes del colectivo escolar de la escuela primaria FFA. Esta muestra incluye a 16 docentes frente a grupo, 3 maestros de inglés y 4 miembros del equipo multidisciplinario del personal de apoyo de la USAER 137 (ver Anexo 2: Formulario sobre la gestión escolar dirigido a docentes).

También se seleccionó una muestra aleatoria simple de 389 miembros de la sociedad de padres de la escuela de los cuales 60 padres de familia respondieron el formulario. Además, se conformó un grupo focal compuesto por ocho (8) integrantes de la comunidad escolar. Este grupo incluye a personas que han trabajado en la institución, al director anterior, a madres de familia que fueron miembros del Consejo Escolar de Participación Social en ciclos anteriores, al ATP y al supervisor actual. La selección de los sujetos para el grupo focal se realizó considerando los requerimientos de las investigadoras y la conveniencia del estudio.

Tal como lo mencionan Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (p. 176).

**Tabla 9.**

*Características del grupo focal.*

<b>Grupo Focal</b>
<p><b>Supervisor (S5)</b> tiene una edad de 60 años, sexo masculino. Desempeña el puesto de Supervisor Escolar, contando con 41 años de servicio, fungiendo anteriormente como director escolar. Su último grado de estudio es la maestría terminada.</p>
<p><b>ATP (S6)</b> tiene una edad de 39 años, sexo masculino. Desempeña el puesto de Asesor Técnico Pedagógico en la zona 095, contando con 17 años de servicio, fungiendo anteriormente como docente frente a grupo, su último grado de estudios es de maestría terminada.</p>
<p><b>Director (S7)</b> tiene una edad de 65 años, de sexo masculino. Desempeñó el puesto de director interino, actualmente jubilado contando con 17 años de servicio en el magisterio, su último grado de estudio es de nivel de Licenciatura en Matemáticas.</p>
<p><b>Docente (S8)</b> tiene una edad de 33 años, de sexo femenino. Desempeña el puesto de directora de escuela primaria federal, contando con 10 años de servicio, fungiendo anteriormente como docente frente a grupo, su último grado de estudio es de nivel de Maestría terminada.</p>
<p><b>Docente (S2)</b> tiene una edad de 35 años, de sexo femenino. Desempeña el puesto de Docente frente a grupo, contando con 10 años de servicio, fungiendo anteriormente como docente frente a grupo, actualmente cuenta con beca comisión, su último grado de estudio es de Licenciatura en Educación Primaria.</p>
<p><b>Docente (S3)</b> tiene una edad de 40 años, de sexo masculino. Desempeña el puesto de director, contando con 17 años de servicio, fungiendo anteriormente como docente frente a grupo, su último grado de estudio es de Licenciatura en Educación Primaria.</p>
<p><b>Madre de familia (S1)</b> tiene una edad de 37 años, de sexo femenino. Desempeñó el puesto de presidenta del Consejo Escolar de Participación Social, su último grado de estudio es de nivel Preparatoria.</p>
<p><b>Madre de familia (S4)</b> tiene una edad de 37 años, de sexo femenino. Desempeña actualmente el puesto de presidente del Consejo Escolar de Participación Social, su último grado de estudio es de nivel Preparatoria.</p>

Tabla 9. Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024).

### **3.4 Método**

Para Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014), el método es un procedimiento riguroso, formulado lógicamente para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental.

El procedimiento para el desarrollo de la investigación se realiza siguiendo los criterios que se describen a continuación:

**Tabla 10.**  
*Desarrollo de la investigación.*

<b>FASE I.- Acercamiento institucional (octubre 2023)</b>
Etapa 1.- Se informa a los participantes (docentes, padres de familia, personal de la USAER y sujetos tipo) del propósito de la investigación y la relevancia que puede representar para la mejora en materia de gestión de ambientes altamente inclusivos.
<b>FASE II.- Previo a la primera recolección de información (noviembre 2023)</b>
Etapa 1. Identificación de la estructura organizacional de la escuela primaria y la USAER. Etapa 2. Se realizó investigación de documentos institucionales de 5 ciclos escolares, relacionados con gestión escolar, para conformar la construcción del primer capítulo. Etapa 3. Determinación de los elementos a considerar por las investigadoras para el diseño de los instrumentos de investigación. (Ver Anexo 1). Etapa 4. Pilotaje de las encuestas/formulario dirigido a personal docente frente a grupo y personal de la USAER.
<b>FASE III.- Segunda recolección de datos (diciembre 2023)</b>
Etapa 1.- Se aplicaron los instrumentos en las poblaciones identificadas por muestreo, a través de dos modalidades: WhatsApp y de manera presencial. Los datos se obtuvieron mediante encuesta/formulario, utilizando Google Forms (Anexos 2 y 3) para dos tipos de población: docentes frente a grupo, educación física, inglés, USAER y padres de familia. Etapa 2.- Aplicación de entrevista semiestructurada dirigida a grupo focal. Se utiliza la entrevista estructurada o dirigida como técnica de investigación y recolección de datos, debido a que es un medio que permite recabar información sobre tópicos dirigidos a sujetos identificados como conocedores. Su aplicación se realizó en dos modalidades: a través de WhatsApp. y de manera presencial (Anexo 4).
<b>FASE IV.- Análisis de resultados y conclusiones (enero y febrero 2023)</b>

#### Etapa 1.- Análisis de resultados.

En esta etapa, para el acceso a los porcentajes y gráficos de los datos, se utilizó el Google Forms así como la visualización de las respuestas que posteriormente servirían como testimonios; se realizó una descripción analítica con identificación de categorías para contrastar los resultados con la revisión de literatura académica. Después, se llevó a cabo un proceso de sistematización de datos para facilitar su manejo utilizando Microsoft Excel.

Finalmente se diseñaron cuadros de concentración de variables destacando un comparativo de resultados de los tres instrumentos aplicados.

#### Etapa 2.- Elaboración de conclusiones.

Tabla 9. Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024).

### 3.5 Técnicas e Instrumentos

Para la recolección de la información se diseñaron los siguientes instrumentos: Encuesta de identificación: Formulario sobre la Gestión Escolar y Formulario sobre la Gestión Escolar para Padres, Madres o Tutores.

Para realizar la investigación, se utilizaron algunas herramientas tanto cuantitativas como cualitativas, que se amaron con base en el ÍNDEX y el formulario de inclusión indígena. Contemplando que el índice de inclusión “es un conjunto de materiales diseñados para apoyar a las escuelas en el proceso de avanzar hacia una educación inclusiva, con el objeto de construir comunidades escolares colaborativas que promuevan en todo el alumnado altos niveles de logro” (Booth T., Ainscow M., 2000, p.13).

La segunda base para la creación del formulario aplicado a la comunidad de la escuela FFA, fue la encuesta de autoevaluación de escuelas indígenas basado en el Modelo de Estándares de Gestión Escolar para Escuelas Indígenas, el cual: “permite conocer las opiniones de la comunidad escolar sobre el funcionamiento del centro escolar. Estas respuestas se integran a las de los demás integrantes con la finalidad de tener un conocimiento completo sobre cómo es que la escuela se está desempeñando” (UPN, 2013).

Este instrumento permite, a través de 68 cuestionamientos, conocer estados de opinión, características o hechos específicos. De acuerdo con Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014) la encuesta es una investigación realizada en un contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados, de interrogación, con el fin de obtener análisis de contenidos de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

Se utilizaron dos formatos de encuesta cuestionario, una dirigida a docentes frente a grupo, personal de la USAER y la segunda, dirigida a padres de familia. Ambos diseñados específicamente con propósito de recabar información relevante para la presente investigación.

La encuesta para docentes se basa en una escala Likert con preguntas de opción múltiple, mientras que la encuesta para padres de familia consta de 42 preguntas. Todos los participantes proporcionaron su consentimiento informado.

En el "Formulario sobre la Gestión Escolar para padres, madres o tutores", se seleccionó una muestra aleatoria simple de 60 de 389 padres (Ver Anexo 3).

El "Formulario sobre la Gestión Escolar" para docentes contó con la participación de 23 integrantes, incluyendo a 16 de 18 docentes, 3 maestros de inglés y 4 miembros del equipo multidisciplinario del personal de apoyo de la USAER 137 (Ver Anexo 2).

#### Entrevista Semi estructurada

Se utilizó un diseño de entrevista semi estructurada con un total de 10 preguntas abiertas. las cuales se realizaron en la sala de juntas de la primaria FFA, de manera presencial.

En el tercer instrumento de investigación, titulado "Cuestionario sobre Gestión Escolar", se realizó una entrevista semiestructurada con un grupo focal compuesto por 8 participantes (Ver Anexo 4). Estos sujetos fueron elegidos por su

representatividad de la población estudiada y su relevancia para el estudio. La categoría incluyó personal que trabajó en la institución, el director anterior, madres de familia que formaron parte del Consejo Escolar de Participación Social en ciclos anteriores, así como el ATP y el supervisor actual. La selección se basó en criterios de conveniencia y cercanía, asegurando que los sujetos seleccionados cumplieran con atributos genéricos requeridos por las investigadoras.

#### Documentación Institucional

Apoyando el trabajo de investigación se recopiló información retomada de documentación técnica organizativa (programas, actas constitutivas del CTE, PEMC, estadísticas, etc.).

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

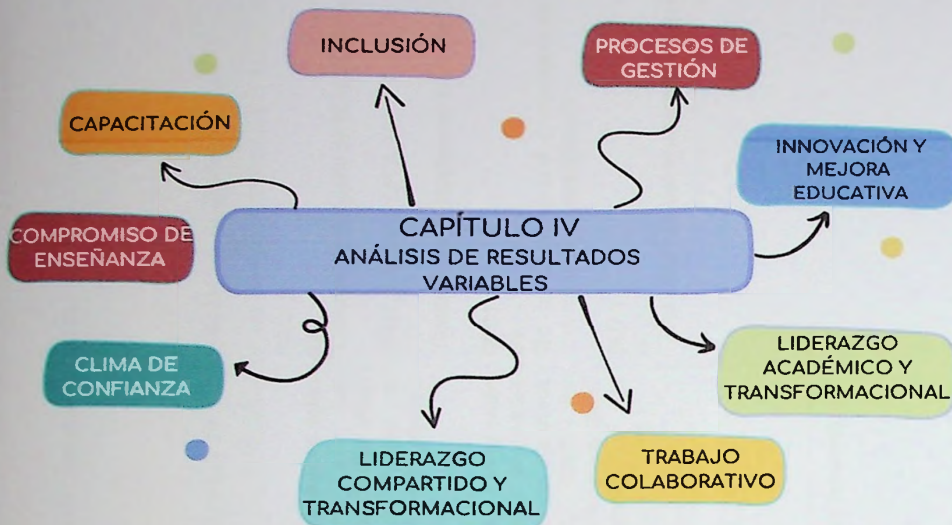


Figura 14. Creación propia, Michel, Valdés, Zamora (2024).

En este capítulo, se abordará la pregunta general de análisis, así como las tres preguntas relacionadas con la medición, el proceso y los resultados de la investigación. También se describirán las nueve variables identificadas que responden a estas mismas preguntas. Además, se analizará la relación entre lo mencionado por los autores y los resultados obtenidos de los formularios aplicados y el grupo focal, concluyendo con los hallazgos.

A continuación, se presenta el análisis realizado para cada una de las variables observadas. Es importante destacar que los resultados obtenidos en la gestión escolar brindan un sólido respaldo para fortalecer las prácticas inclusivas. Estas prácticas abordan aspectos que contribuyen a la inclusión de los estudiantes identificados y canalizados, así como aquellos que presentan BAP. Además, se destaca la sensibilización de los padres hacia la diversidad, el compromiso de los docentes para mejorar sus prácticas laborales y, sobre todo, el sentido de pertenencia de la comunidad educativa a la institución.

Pregunta General de Investigación	<b>¿CÓMO IMPACTA LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN EL DESARROLLO DE LA INCLUSIÓN?</b>		
Pregunta Específica	1.- ¿En qué medida la gestión escolar ha contribuido a impulsar el desarrollo de procesos inclusivos en la Escuela Primaria Faustino Fernández Aguilar?		
Categoría / Variable Identificada	<b>Capacitación</b>		
	<b>Indicadores: Personal</b>	<b>Indicadores: Padres de Familia</b>	<b>Indicadores: Grupo Focal</b>
	<p>DPC1-9/1 El 87% de los docentes están de acuerdo que el director fomenta la capacitación y/o actualización de sus docentes.</p> <p>DPC1-9/2 El 65% están de acuerdo que los docentes se encuentran motivados para tomar cursos para su capacitación y actualización profesional relevantes para el contexto de su escuela.</p> <p>DPC1-17/4 El 82% de los docentes están de acuerdo que la escuela y/o USAER ofrece cursos, talleres, pláticas a los padres de familia, para apoyar y mejorar en la educación de sus hijos/as.</p>	<p>DO14-13/1 El 87% de los padres están de acuerdo en que consideran que el CTE es un espacio para mejorar la capacitación de los docentes.</p> <p>DPS16-15/4 El 77% de los padres están de acuerdo que "acudo a los cursos y/o talleres que ofrece la escuela, donde me enseñan cómo apoyar mejor a mi(s) hijo/a(s) en los estudios".</p>	<p>DPC1-2 <b>S2</b> <i>"Capacitación por parte de lazos y la supervisión".</i></p> <p>DPC1, 5, 4, DO8, DPS1-10 <b>S1</b> <i>"Capacitación y actualización constante".</i></p> <p>DPC1-2 <b>S5</b> <i>"Es un personal que constantemente atiende convocatorias de capacitación".</i></p> <p>DO7-7 <b>S6</b> <i>"Si es seguro porque el personal es capacitado".</i></p>
Análisis de Resultados	<b>Triangulación teórica (entre resultados y elementos teóricos)</b>		

	<p>La formación docente es un proceso de aprendizaje constante que debe enfocarse en que el docente adquiera conocimientos para desempeñar su labor de manera eficaz, contribuyendo al logro de los objetivos del programa de mejora escolar y, al mismo tiempo, permitiéndole que este mejore gradualmente su formación y gestión que se lleve a cabo en el centro.</p> <p>El 87% de los docentes están de acuerdo que el director fomenta la capacitación y/o actualización de sus docentes,. El 87% de los padres de familia consideran que el CTE es un espacio para mejorar la capacitación de los docentes.</p> <p>El S5 del grupo focal menciona que <i>“Es un personal que constantemente atiende convocatorias de capacitación”</i>.</p> <p>La capacitación docente es esencial para garantizar que los educadores estén bien preparados y actualizados en las mejores prácticas de enseñanza. Esto tiene un <b>impacto directo en la calidad de la educación</b> y el éxito de los estudiantes.</p>
<p><b>Acciones a considerar</b> <b>/Hallazgos: Indicador</b> <b>1. Docentes</b> <b>2. Padres de Familia</b> <b>3. Grupo focal</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existen muchas alternativas para que los docentes estén actualizados (maestrías, talleres, cursos, autodidactas, lecturas, etc.) y una de ellas es la capacitación. De acuerdo al formulario aplicado a docentes, ellos <b>se encuentran motivados y apoyados por su directora</b> para tomarlas; pero la directora no nada más apoya a los maestros regulares, sino también a los de Educación Física, inglés y USAER, los cuales capacitan tanto al personal docente como a padres de familia en temas de inclusión, porque se tiene claro que es relevante para favorecer el contexto escolar.</li> <li>2. Los padres de familia se encuentran motivados por asistir a las capacitaciones y/o talleres que brinda la escuela, pero se observa que <b>hace falta seguir reforzando el tipo de convocatoria para que más padres de familia asistan y se motiven de recibir estas estrategias de mejora</b>. A su vez, la mayoría emite que las reuniones de consejo técnico escolar son espacios para los docentes, donde se proporciona la capacitación y actualización constante, con el fin de mejorar sus prácticas pedagógicas y promover su desarrollo profesional.</li> <li>3. Uno de los hallazgos más interesantes es que los docentes (comunidad educativa) están <b>en constante capacitación y actualización</b>. Pero no únicamente en cursos o talleres relacionados con la enseñanza en sí; sino en temáticas actualizadas y relacionadas con las situaciones que se viven en nuestra sociedad.</li> </ol>

<p><b>Pregunta General de Investigación</b></p>	<p><b>¿CÓMO IMPACTA LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN EL DESARROLLO DE LA INCLUSIÓN?</b></p>		
<p><b>Pregunta Específica</b></p>	<p>1.- ¿En qué medida la gestión escolar ha contribuido a impulsar el desarrollo de procesos inclusivos en la Escuela Primaria Faustino Fernández Aguilar?</p>		
<p><b>Categoría/ Variable Identificada</b></p>	<p><b>Inclusión</b></p>		
	<p><b>Indicadores Personal</b></p>	<p><b>Indicadores Padres de Familia</b></p>	<p><b>Indicadores Grupo Focal</b></p>

<p><b>DPC5-9/4</b> El 73% de los docentes tratan de evitar los agrupamientos en función del nivel de logro, "capacidad", "deficiencia" y "necesidades educativas especiales".</p> <p><b>DPC5-11/3</b> El 70% de los docentes consideran que las actividades permiten que los estudiantes respondan desde sus diferentes estilos de aprendizaje.</p> <p><b>DPC5-11/7</b> El 87% de los docentes están de acuerdo que se propician condiciones de aceptación y seguridad para la inclusión de los estudiantes que enfrentan BAP, discapacidad o para hacer frente a los comentarios negativos sobre niños y niñas que son física o culturalmente distintos.</p> <p><b>DPC5-11/8</b> El 83% de los docentes consideran que se evitan la formación de prejuicios y estereotipos.</p> <p><b>DPC5-11/9</b> El 96% de los docentes consideran que la actividad física en la escuela propicia actividades en las que todo el mundo pueda participar independientemente de su nivel competencial.</p> <p><b>DPC5-11/10</b></p>	<p><b>DPC5-9/1</b> El 100% de los padres están de acuerdo que cualquier niño/a de la localidad, independientemente de su procedencia o discapacidad, es bienvenido en la escuela.</p> <p><b>DPC5-9/6</b> El 92% de los padres están de acuerdo que los docentes se aseguren de que todos(as), los estudiantes(as) participen en las actividades.</p> <p><b>DPC5-10/3</b> El 88% de los padres están de acuerdo en que la escuela tiene un enfoque de liderazgo inclusivo.</p> <p><b>DPC5-11/1</b> El 93% de los padres de familia están de acuerdo que la escuela es accesible para todos los niños y adultos, incluyendo aquellos con discapacidad, NEE, dificultad severa de aprendizaje, etc.</p>	<p><b>DO6, 7 Y 8-1</b> <b>S6</b> <i>"Es una escuela 100% inclusiva, empática y equitativa, dónde todo el personal labora a favor del bienestar de los estudiantes".</i></p> <p><b>DPC1-2</b> <b>S1</b> <i>"Implementar la inclusión ya que cuenta con distintos estudiantes que requieren diferentes necesidades".</i></p> <p><b>DPS15,16 Y 17-6</b> <b>S5</b> <i>"Se percibe un clima con mucha armonía, de inclusión, de respeto, compromiso al trabajo y una promoción constante de los valores y la práctica de los mismos".</i></p> <p><b>DO7-7</b> <b>S5</b> <i>"Si, como comenté anteriormente son maestros que cuidan a nuestros niños, fomentan la inclusión..."</i></p> <p><b>DO8 DPC1, 2 y 5- 8</b> <b>S1</b> <i>"Si por implementar métodos nuevos de enseñanza e inclusión".</i></p> <p><b>DPC1, 5, 4 DO8, DPS1-10</b> <b>S2</b> <i>"Inclusión educativa. Sensibilización de la comunidad".</i> <b>S3</b> <i>"La inclusión, la equidad, el respeto y el trato digno a todos los integrantes de la comunidad escolar".</i></p>
---	--	--

	<p>El 100% de los docentes consideran que la escuela acepta a todos los estudiantes.</p> <p>DPC5-11/11 El 87% de los docentes mencionan que los estudiantes comprenden, identifican la diversidad y se pueden comportar de manera distinta.</p> <p>DPC5-13/5 El 56% de los docentes considera que la escuela atiende diferentes métodos de comunicación (LSM, Braille, lenguas indígenas, entre otros).</p>		<p><b>S7</b> <i>"No es inclusión de últimas, es inclusión trabajado, y ha ido de menos a más".</i></p> <p><b>S8</b> <i>"Yo creo que es inclusión, aquí vienen niños de todas partes y con diferentes situaciones, y creo que se ha trabajado mucho en la sensibilidad de la comunidad y con los docentes, creo yo que esa es una de las principales fortalezas que se tienen".</i></p>
<p><b>Análisis de Resultados</b></p>	<p><b>Triangulación teórica (entre resultados y elementos teóricos).</b></p> <p>El Artículo Tercero Constitucional establece que la educación debe ser inclusiva, considerando las diversas capacidades, circunstancias y necesidades de los estudiantes. Además, se deben aplicar ajustes razonables y medidas específicas para eliminar las BAP.</p> <p>El 87% de los docentes propician condiciones de aceptación y seguridad para la inclusión de los estudiantes que enfrentan BAP, discapacidad o para hacer frente a los comentarios negativos sobre niños y niñas que son física o culturalmente distintos. El 100% de los padres están de acuerdo que cualquier niño/a de la localidad, independientemente de su procedencia o discapacidad, es bienvenido en la escuela. El <b>S6</b> del grupo focal considera que <i>"es una escuela 100% inclusiva, empática y equitativa, donde todo el personal labora a favor del bienestar de los estudiantes"</i> y el <b>S8</b> <i>"yo creo que es inclusión, aquí vienen niños de todas partes y con diferentes situaciones, y creo que se ha trabajado mucho en la sensibilidad de la comunidad y con los docentes, creo yo que esa es una de las principales fortalezas que se tienen"</i>.</p> <p>Los testimonios de los participantes de esta investigación reflejan una comunidad escolar comprometida con la empatía y la equidad. A pesar de los desafíos, la Escuela Faustino Fernández cumple con su deber legal al aceptar a todos los niños y niñas, incluso aquellos que han sido rechazados en otras instituciones debido a la discriminación, basado en los indicadores de BAP. Es fundamental seguir trabajando en la sensibilización y la eliminación de barreras para garantizar una educación inclusiva y equitativa.</p>		

<p><b>Acciones a considerar /Hallazgos</b></p> <p><b>Indicador</b></p> <p><b>1. Docentes</b></p> <p><b>2. Padres de Familia</b></p> <p><b>3. Grupo focal</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las <b>acciones realizadas por docentes y estudiantes para favorecer la inclusión</b> son: tratan de evitar los agrupamientos en función del nivel de logro, consideran los estilos de aprendizaje, propician condiciones de aceptación y seguridad para la inclusión de los estudiantes que enfrentan BAP y/o NEE asociada o no a una discapacidad, evitan la formación de prejuicios y estereotipos, la actividad física es adecuada para que todos los estudiantes participen, son aceptados en la escuela, comprenden, identifican la diversidad y se pueden comportar de manera distinta.</li> <li>2. Los padres de familia reconocen que <b>la escuela es accesible y acepta a todos los estudiantes</b>, sin importar su condición, discapacidad o procedencia, promoviendo la equidad educativa y la igualdad de oportunidades.</li> <li>3. Básicamente en esta categoría ha sido muy interesante encontrar la manera en que la comunidad educativa ha ido <b>transitando los procesos de inclusión</b>. Ya que como se menciona por parte de los participantes en este grupo focal esta categoría se ha trabajado desde el inicio de la fundación de la escuela. Se ha sensibilizado a los docentes y se han buscado estrategias para el trabajo con las diferentes discapacidades y/o barreras sin contar al principio con un grupo de apoyo. Es por ello que es destacable la manera en que toda la comunidad trabaja en pro de este proceso inclusivo y la manera en que el equipo de la USAER ha involucrado a todo el personal y los padres de familia; así como instituciones externas que brindan desinteresadamente apoyo para los más vulnerables.</li> </ol>
--	---

<p><b>Pregunta General de Investigación</b></p>	<p><b>¿CÓMO IMPACTA LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN EL DESARROLLO DE LA INCLUSIÓN?</b></p>		
<p><b>Pregunta Específica</b></p>	<p>2. ¿Por qué se considera importante conocer el proceso de gestión escolar que ha favorecido el desarrollo de las prácticas pedagógicas inclusivas en la escuela primaria Faustino Fernández Aguilar?</p>		
<p><b>Categoría/ Variable Identificada</b></p>	<p><b>Liderazgo Académico y Efectivo</b></p>		
	<p><b>Indicadores del Personal</b></p>	<p><b>Indicadores Padres de Familia</b></p>	<p><b>Indicadores Grupo Focal</b></p>
	<p>DO6-12/4 El 52% de los docentes opinan que se logra los compromisos necesarios de la comunidad escolar para mejorar los niveles de aprendizaje.</p> <p>DO6-12/5</p>	<p>DO6- 13/2 El 87% de los padres de familia están de acuerdo en que: Se utiliza para compartir ideas y experiencia exitosas de los docentes.</p>	<p>DO6, 7 Y 8-1 <b>S7</b> "El grado de interacción del equipo de trabajo, el liderazgo ejercido por la dirección y el compromiso de los integrantes del equipo para con los estudiantes".</p>

El 74% de los docentes opinan que se maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela.

DO6-12/2

El 83% de los padres consideran: Se fomenta la participación de la comunidad escolar (docentes, padres y estudiantes) para la mejora de los aprendizajes y/o la participación.

DO9-12/3

El 73% de los padres de familia opinan: Se desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua.

DPC1-2

**S3**

*"Las distintas prácticas y estrategias que se llevan a cabo dentro y fuera del salón "*

**S4**

*"Los proyectos de los niños, ... los trabajos que hacen día a día tanto en el aula como en casa"*

**S6**

*"El interés que tienen por el desarrollo de los niños, tanto educativo, físico, intelectual y social".*

DO6-4

**S6**

*"Ayuda grandemente porque siempre está coordinando diferentes actividades de mejora para la escuela"*

DO6,7,8 y 9-5

**S8**

*"La maestra sabe delegar a partir de lo que ella conoce de sus maestros, de su personal, se trabaja con un programa de mejora, que se parte de un objetivo que se establecen objetivos y metas".*

DO8 DPC1, 2 y 5-8

**S5**

*"Se detecta un gran compromiso por las acciones que se emprenden para atender las diferentes áreas de oportunidad, como el de la mejora de los resultados en aprovechamiento escolar, en abatir el rezago educativo"*

DPC1, 5, 4 DO-8, DPS1-10

**S1**

		<p><i>"El gran interés del personal directivo y de maestros de las diferentes áreas por la escuela y por los estudiantes".</i></p>
<p><b>Análisis de Resultados</b></p>	<p><b>Triangulación teórica (entre resultados y elementos teóricos)</b></p> <p>El papel del director en una institución educativa es crucial por su liderazgo efectivo y académico; su función es organizar y orientar tanto a los docentes hacia la buena enseñanza como a los estudiantes para que aprendan. Además, el director facilita acuerdos entre los miembros de la comunidad escolar, asegurándose de que se lleven a cabo. De esta manera, contribuye al logro de los objetivos planteados en tiempo y forma, mediante la participación activa de toda la comunidad escolar.</p> <p>El 52% de los docentes opinan que se logran los compromisos necesarios de la comunidad escolar para mejorar los niveles de aprendizaje y el 74% opinan que se maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela. Los padres de familia consideran en un 73% que se desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua y un 52% considera que se logran los compromisos necesarios de la comunidad escolar para mejorar los niveles de aprendizaje. El <b>S8</b> manifiesta <i>"La maestra sabe delegar a partir de lo que ella conoce de sus maestros, de su personal, se trabaja con un programa de mejora, que se parte de un objetivo que se establecen objetivos y metas"</i>. El <b>S5</b> opina <i>"Se detecta un gran compromiso por las acciones que se emprenden para atender las diferentes áreas de oportunidad, como el de la mejora de los resultados en aprovechamiento escolar, en abatir el rezago educativo"</i>. El <b>S5</b> también manifiesta <i>"El gran interés del personal directivo y de maestros de las diferentes áreas por la escuela y por los estudiantes"</i>.</p> <p>Una gestión escolar eficiente, implica procesos de liderazgo que motiven la participación activa y guíen al personal docente y a toda la comunidad escolar hacia la mejora continua. Cuando todos los miembros de esa comunidad escolar trabajan hacia el logro de los objetivos y metas, se crea el ambiente propicio para que todos aprendan.</p>	
<p><b>Acciones a considerar/ Hallazgos</b></p> <p><b>Indicador</b></p> <p><b>1. Docentes</b></p> <p><b>2. Padres de Familia</b></p> <p><b>3. Grupo focal</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En cuestión de liderazgo efectivo y académico, <b>se logran los objetivos a través de diferentes prácticas</b> como en el fomento a la participación de la comunidad escolar (docentes, padres y estudiantes), se logran los compromisos necesarios de la comunidad escolar, se maneja adecuadamente los conflictos suscitados en la escuela, se logran los compromisos necesarios de la comunidad escolar para mejorar los niveles de aprendizaje.</li> <li>2. El liderazgo académico y efectivo lo identifican la mayoría de los padres de familia a través de las acciones y/o estrategias de <b>mejora compartidas hacia la comunidad escolar, organizado y dirigido por el directivo o la persona delegada</b>. Desarrollando una visión compartida, sin embargo, se identifica que es necesario seguir implementando estrategias para favorecer el cumplimiento de todos los compromisos.</li> <li>3. Una de las <b>características</b> más importantes destacadas por el grupo focal en esta categoría <b>es el compromiso de todo el equipo por las acciones</b> para emprender en favor de la mejora continua; se destaca también la capacidad de la directora de la escuela para <i>delegar las tareas</i> a partir de las habilidades de los miembros del equipo, y que se tiene muy bien visualizadas.</li> </ol>	

<b>Pregunta General de Investigación</b>	<b>¿CÓMO IMPACTA LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN EL DESARROLLO DE LA INCLUSIÓN?</b>		
<b>Pregunta Específica</b>	2. ¿Por qué se considera importante conocer el proceso de gestión escolar que ha favorecido el desarrollo de las prácticas pedagógicas inclusivas en la escuela primaria Faustino Fernández Aguilar?		
<b>Categoría / Variable Identificada</b>	<b>Procesos de Gestión</b>		
	<b>Indicadores Personal</b>	<b>Indicadores Padres de Familia</b>	<b>Indicadores Grupo Focal</b>
	<p>DO9-12/6 El 52% de los docentes opinan que se gestiona permanentemente recursos para que la escuela funcione de la forma más adecuada posible.</p> <p>DO9-14/2 El 30% de los docentes considera que siempre, se cumplen las metas y compromisos definidos en el plan de mejora escolar versus el 60% que a veces.</p> <p>DO9-15/1 El 74% de los docentes opinan que el CTE Orienta el trabajo académico de la escuela.</p> <p>DO9-15/3 El 78% de los docentes mencionan que se da seguimiento a las actividades y resultados del plan de mejora escolar en el CTE.</p>	<p>DO9-7/3 El 88% están de acuerdo: Si se habla con los docentes sobre algo que me preocupa, sé que se lo tomarán en serio.</p> <p>DO9-12/3 El 85% están de acuerdo: Los docentes ayudan a los/las estudiantes/as y a sus padres /tutores si tienen dificultades para asistir con regularidad.</p>	<p>DO6, 7 Y 8 - 1 <b>S2</b> <i>"El ambiente de trabajo es bueno y colaborativo. La infraestructura de la escuela es muy buena y cuenta con todo lo necesario".</i></p> <p><b>S7</b> <i>"El grado de interacción del equipo de trabajo, el liderazgo ejercido por la dirección y el compromiso de los integrantes del equipo para con los estudiantes".</i></p> <p>DPC1-2 <b>S7</b> <i>"Hay mucho apoyo por parte de instituciones".</i></p> <p>DO6-4 <b>S6</b> <i>"Ayuda grandemente porque siempre está coordinando diferentes actividades de mejora para la escuela".</i></p> <p>DO6,7,8 y 9-5 <b>S5</b></p>

DPS16-16/1

El 22% de los docentes menciona que siempre existe un alto grado de incorporación de padres de familia en las discusiones colectivas, el 57% muchas veces es así y el 21% pocas veces es así.

DPS16-16/3

El 48% de los docentes menciona que siempre es así que los padres de familia están satisfechos con el acceso a la información de las actividades de la escuela y el 35% muchas veces es así, pero no siempre.

DPS16-16/4

El 30% de los docentes menciona que siempre es así que los padres de familia participan activamente en las actividades relacionadas con el plan de mejora escolar versus el 52% muchas veces es así, pero no siempre.

DPS17-17/1

El 52% de los docentes considera que el 50% de los padres apoyan a sus hijo/as en las tareas escolares, mientras que el 26% menciona que el 75% apoyan.

DPS17-17/2

El 35% de los docentes consideran que el 50% de los padres de familia acuden a la escuela para conocer el aprovechamiento de sus hijo/a mientras que el 30% de los docentes considera que el 75% acuden.

DPS17-18/1

*"El trabajo colaborativo y en equipo se observa como una prioridad por parte de la Dirección de la escuela".*

DPS15, 16 y 17-9

**S5**

*"En la gran disposición y participación de la comunidad educativa en la propuesta y ejecución de acciones emprendidas".*

	<p>El 43% de los docentes menciona que siempre se organizan en comisiones con los docentes para mejorar los diferentes aspectos del trabajo escolar y responder a las necesidades de la escuela versus 30% menciona que muchas veces. (Sociedad de estudiantes).</p>		
<p><b>Análisis de Resultados</b></p>	<p><b>Triangulación teórica (entre resultados y elementos teóricos)</b></p> <p>El ámbito de la cultura organizacional abarca a los directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la forma peculiar de llevar a cabo las actividades en la escuela. Esto incluye el entendimiento compartido de los objetivos e identidad del colectivo, así como la estructuración del ambiente de aprendizaje y los vínculos con la comunidad en la que se encuentra.</p> <p>El personal que labora en la FFA considera que el 30% de los docentes siempre cumplen las metas y compromisos definidos en el plan de mejora escolar versus que el 60% a veces consideran que se cumplen. El 22% menciona que siempre existe un alto grado de incorporación de padres de familia en las discusiones colectivas, el 57% muchas veces y el 21% pocas veces. El 85% de los padres de familia están de acuerdo que los docentes ayudan a el estudiante y a sus padres/tutores si tienen dificultades para asistir con regularidad. El <b>S5</b> manifiesta que <i>“El trabajo colaborativo y en equipo se observa como una prioridad por parte de la Dirección de la escuela, la gran disposición y participación de la comunidad educativa en la propuesta y ejecución de acciones emprendidas”</i> y el <b>S2</b> considera que <i>“El ambiente de trabajo es bueno y colaborativo. La infraestructura de la escuela es muy buena cuenta con todo lo necesario”</i></p> <p>A partir de los resultados de la población podemos extraer como conclusión que la cultura organizacional en la educación debe fomentar la colaboración, la comunicación efectiva y el compromiso compartido para lograr una experiencia educativa enriquecedora para todos los involucrados.</p>		
<p><b>Acciones a considerar /Hallazgos</b></p> <p><b>indicador</b></p> <p><b>1. Docentes</b></p> <p><b>2. Padres de Familia</b></p> <p><b>3. Grupo focal</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se gestiona permanentemente recursos para que la escuela funcione de la forma más adecuada posible, <b>el CTE Orienta el trabajo académico de la escuela</b> y se da seguimiento a las actividades y resultados del plan de mejora escolar en el CTE, pero <b>falta que se favorezca que los procesos de gestión</b> se reflejan en la comunidad como por ejemplo: que se cumplan las metas y compromisos definidos en el plan de mejora escolar, que exista un alto grado de incorporación de padres de familia en las discusiones colectivas,</li> <li>2. Los padres de familia consideran que <b>el colectivo docente</b> en su mayoría <b>brinda espacios de apertura y confianza para poder hablar de sus preocupaciones a través de la escucha activa y el acompañamiento</b>, brindando el apoyo necesario para resolver situaciones de manera eficaz sin embargo el análisis del mismo aspecto retomado desde el grupo focal identifica y remarcan.</li> </ol>		

3. Los procesos de gestión según las respuestas del grupo focal resultan muy interesantes puesto que el centro escolar los pone en práctica principalmente para la mejora continua y la visión externa del grupo concluye **que el liderazgo, la interacción del equipo, la visión compartida, y la participación de la comunidad en general han sido relevantes** para que la escuela sea una escuela inclusiva.

Pregunta General de Investigación	<b>¿CÓMO IMPACTA LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN EL DESARROLLO DE LA INCLUSIÓN?</b>		
Pregunta Específica	2. ¿Por qué se considera importante conocer el proceso de gestión escolar que ha favorecido el desarrollo de las prácticas pedagógicas inclusivas en la escuela primaria Faustino Fernández Aguilar?		
Categoría / Variable Identificada	<b>Trabajo colaborativo</b>		
	Indicadores Personal	Indicadores Padres de Familia	Indicadores Grupo Focal
	<p>DPC2-10/1 El 87% de los docentes conversan y comparten entre sí para intercambiar experiencias sobre su planificación de clases y diferentes modalidades para atender diferentes tipos de estudiantes.</p> <p>DPC2-10/2 El 61% de los docentes están de acuerdo que: acuerdan entre docentes el tipo de registro que se lleva de los estudiantes que enfrentan BAP.</p> <p>DPC2-11/4 El 61% de los docentes están de acuerdo que proporcionan formas diversas para acceder y comprender experiencias de aprendizaje/participación para todos los</p>	<p>D07- 11/10 El 93% de los padres de familia están de acuerdo que los docentes trabajan bien juntos.</p> <p>DO9-12/4 El 78% de los padres están de acuerdo que los docentes trabajan de manera colaborativa para evitar que un alumno tenga que dejar la escuela.</p>	<p>DO6, 7 Y 8-1 <b>S2</b> <i>"El ambiente de trabajo es bueno y colaborativo".</i></p> <p>DO7 y 9-3 <b>S6</b> <i>"Trabajo en equipo, reuniones de trabajo".</i></p> <p>DO7 y 9-3 <b>S5</b> <i>"Con la participación y disposición al trabajo y la actitud proactiva en la atención de sus prioridades educativas, tanto en los estudiantes como en las necesidades de la escuela".</i></p> <p>DO6-4 <b>S5</b></p>

	<p>estudiantes (discapacidad, TEA, Aptitud Sobresaliente, TDAH, etc.).</p> <p>DPC2-12/1 El 83% de los docentes están de acuerdo que se promueve que los docentes desarrollen equipos colaborativos (Equipo de USAER, inglés y Educación Física).</p> <p>DPC2-14/1 El 61% de los docentes están de acuerdo que, en la elaboración del Plan de mejora, se planearon actividades de la escuela y participó la comunidad escolar.</p> <p>DPC2-15/4 El 83% de los docentes mencionan que el CTE se utiliza para compartir ideas y experiencia exitosas de los docentes.</p> <p>DPC2-17/3 El 74% de los docentes opinan que la escuela y/o USAER convoca a los padres de familia cuyos estudiantes están teniendo una situación que afecte los aprendizajes de este.</p>		<p><i>"Incide directamente y de manera positiva en la promoción y fortalecimiento de un ambiente colaborativo".</i></p> <p>DO6,7,8 y 9-5 <b>S1</b> <i>"El trabajo colaborativo y en equipo se observa como una prioridad por parte de la Dirección de la escuela lo cual se percibe en la participación del personal docente, de apoyo y padres de familia".</i></p> <p>DPS15, 16 y 17-9 <b>S9</b> <i>"Participación de los padres de familia. Una escuela siempre abierta para apoyar a la comunidad".</i></p>
<p><b>Análisis de Resultados</b></p>	<p><b>Triangulación teórica (entre resultados y elementos teóricos)</b></p> <p>En gestión escolar, el trabajo en equipo se caracteriza por ser un proceso deliberado en el que un grupo de personas con habilidades diversas se apoyan mutuamente para alcanzar objetivos y metas comunes.</p> <p>Respecto a esta variable el 87% de los docentes conversan y comparten entre sí para intercambiar experiencias sobre su planificación de clases y diferentes modalidades para atender diferentes tipos de estudiantes. El 83% trabajan como equipos colaborativos, el 83% mencionan que el CTE Se utiliza para compartir ideas y experiencia exitosas de los docentes y el 74% de los docentes opinan que la escuela y/o USAER convoca a los padres de familia cuyos estudiantes están teniendo una situación que afecte los aprendizajes de este. Asimismo, el 93% de los padres de familia están de acuerdo que los docentes</p>		

	<p>trabajan bien juntos y el 78% están de acuerdo que los docentes trabajan de manera colaborativa para evitar que un alumno tenga que dejar la escuela. Los sujetos entrevistados consideran lo siguiente: el <b>S2</b> "el ambiente de trabajo es bueno y colaborativo", el <b>S6</b> "hay trabajo en equipo, reuniones de trabajo", el <b>S5</b> menciona que "se refleja con la participación y disposición al trabajo y la actitud proactiva en la atención de sus prioridades educativas, tanto en los estudiantes como en las necesidades de la escuela", el <b>S5</b> "Incide directamente y de manera positiva en la promoción y fortalecimiento de un ambiente colaborativo", <b>S1</b> "el trabajo colaborativo y en equipo se observa como una prioridad por parte de la Dirección de la escuela lo cual se percibe en la participación del personal docente, de apoyo y padres de familia" y el <b>S9</b> menciona que "se refleja en la participación de los padres de familia. Una escuela siempre abierta para apoyar a la comunidad"</p> <p>El trabajo colaborativo es esencial para el éxito educativo y la construcción de un entorno positivo en la escuela. La participación activa de docentes, padres y estudiantes contribuye al fortalecimiento de una comunidad comprometida con el aprendizaje y el bienestar de todos, también se destaca que la dirección de la escuela prioriza el trabajo colaborativo y la participación de padres y personal docente.</p>
<p><b>Acciones considerar /Hallazgos</b></p> <p><b>Indicador</b></p> <p><b>1. Docentes</b></p> <p><b>2. Padres de Familia</b></p> <p><b>3. Grupo focal</b></p>	<p>a</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las acciones que han permitido que se dé el trabajo colaborativo entre docentes son: conversan y comparten entre sí para intercambiar experiencias sobre su planificación de clases y diferentes modalidades, Acuerdan entre docentes el tipo de registro para los estudiantes que enfrentan BAP, Se promueve que los docentes desarrollen equipos colaborativos (Equipo de USAER, Inglés y Educación Física), en la elaboración del Plan de mejora, se planearon actividades de la escuela y participó la comunidad escolar, el CTE se utiliza para compartir ideas y experiencia exitosas, La escuela y/o USAER convoca a los padres de familia cuyos estudiantes están teniendo una situación que afecte los aprendizajes.</li> <li>2. Los padres de familia manifiestan que se observa una buena colaboración de trabajo entre docentes y directivos, sin embargo, <b>existen diferencias de opiniones al identificar si existe un protocolo o estrategia como escuela para evitar un abandono o deserción escolar.</b></li> <li>3. Se destaca en esta variable que el trabajo colaborativo es una prioridad para quien ejerce el liderazgo, puesto que <b>se combinan iniciativas del equipo de trabajo con los objetivos y la visión de la escuela;</b> además el equipo docente y de apoyo trabajan de manera responsable para lograr los objetivos y metas trazadas en su programa de mejora.</li> </ol> <p>de</p>

<p><b>Pregunta General de Investigación</b></p>	<p><b>¿CÓMO IMPACTA LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN EL DESARROLLO DE LA INCLUSIÓN?</b></p>
<p><b>Pregunta Específica</b></p>	<p>2. ¿Por qué se considera importante conocer el proceso de gestión escolar que ha favorecido el desarrollo de las prácticas pedagógicas inclusivas en la escuela primaria Ing.Faustino Fernández Aguilar?</p>
<p><b>Categoría /</b></p>	<p><b>Clima de confianza</b></p>

Variable Identificada			
	Indicadores Personal	Indicadores Padres de Familia	Indicadores Grupo Focal
	<p>DO7-11/5 El 83% de los docentes propician actividades de convivencia democrática, sana y pacífica.</p> <p>DO7-13/1 El 61% de los docentes piensan que: Existe comunicación abierta entre todos los actores de la comunidad.</p> <p>DO7-13/2 El 74% de los docentes piensan que se promueve una formación congruente con los valores culturales de la comunidad.</p> <p>DO7-13/3 El 87% de los docentes piensan que se convoca a la comunidad escolar (docentes, estudiantes y padres de familia) en el involucramiento de mejora en el plan escolar.</p> <p>DO7-13/4 El 83% de los docentes piensan que se propicia un ambiente de libertad y horizontalidad para expresar propuestas, tanto de docentes como del resto de la comunidad escolar y se aseguran de que los procedimientos se cumplan de acuerdo con lo establecido.</p> <p>DO8-15/5</p>	<p>DO7-10/1 El 88% están de acuerdo que: Todo el mundo se siente bienvenido la primera vez que llega a esta escuela.</p> <p>DO7-11/2 El 93% están de acuerdo que: Los docentes y los estudiantes se tratan unos a otros con respeto.</p> <p>DO7-11/4 86% están de acuerdo que: Mi(s) hijo/a se siente(n) seguro/a en la escuela.</p> <p>DO7-11/7 87% están de acuerdo que: Los docentes ayudan a los padres/tutores a familiarizarse con la escuela.</p> <p>DO7- 7/4 82% están de acuerdo que: Me mantienen informado sobre lo que ocurre en la escuela.</p>	<p>DO6, 7 Y 8-1 <b>S1</b> <i>"Que todos los niños tienen la misma educación el mismo cuidado"</i></p> <p><b>S2</b> <i>"La socialización entre padres de familia, maestros y directivos y el interés de maestros por los niños"</i></p> <p>DO7 y 9-3 <b>S2</b> <i>"En cuestiones de relaciones personales, los compañeros se tratan con respeto, pero siento que hace falta tener más empatía y compañerismo".</i></p> <p>DO6-4 <b>S2</b> <i>"Se siente una escuela muy cercana, abierta, parte de la comunidad".</i></p> <p>DPS15,16 Y17-6 <b>S5</b> <i>"Se percibe un clima con mucha armonía".</i></p> <p>DPS15,16 Y17-6 <b>S2</b> <i>"El alumnado siente mucha confianza en los maestros".</i></p> <p><b>S8</b></p>

	<p>El 61% de los docentes están de acuerdo que participan de manera activa todos los asistentes al CTE.</p> <p>DO7-16/6 El 70% de los docentes consideran que se comunican con los padres de los estudiantes para conversar con ellos sobre sus logros de aprendizaje.</p>		<p><i>"Existe una comunicación, se promueve el diálogo y la comunicación asertiva".</i></p>
<p><b>Análisis de Resultados</b></p>	<p><b>Triangulación teórica (entre resultados y elementos teóricos)</b></p> <p>Un ambiente escolar que fomente el aprendizaje implica la presencia de comunicación, cooperación, intercambio e interacción entre los miembros de la comunidad educativa. Además, se basa en valores fundamentales como el respeto, la tolerancia y la confianza. En este contexto, la escuela se configura como una comunidad abierta a la autocrítica, dispuesta a desarrollar acciones de aprendizaje organizacional.</p> <p>El 83% afirma que se propicia un ambiente de libertad y horizontalidad para expresar propuestas, tanto de docentes como del resto de la comunidad escolar y se aseguran de que los procedimientos se cumplan de acuerdo con lo establecido. El 61% mencionan que existe comunicación abierta entre todos los actores de la comunidad y el 61% que participan de manera activa todos los asistentes al CTE. Los padres de familia: el 93% están de acuerdo que: Los docentes y los estudiantes/as se tratan unos a otros con respeto, El 88% están de acuerdo que: Todo el mundo se siente bienvenido la primera vez que llega a esta escuela y 82% están de acuerdo que: Me mantienen informado sobre lo que ocurre en la escuela. En este aspecto el <b>S5</b> <i>"Se percibe un clima con mucha armonía"</i>, el <b>S2</b> <i>"el alumnado siente mucha confianza en los maestros, s8 existe una comunicación, se promueve el diálogo y la comunicación asertiva"</i> y el <b>S2</b> <i>"se siente una escuela muy cercana, abierta, parte de la comunidad"</i>.</p> <p>Un ambiente escolar que fomente el aprendizaje se construye a través de la colaboración, la reflexión, los valores compartidos y la participación de toda la comunidad educativa, la percepción de un clima armonioso es un logro importante. Cuando los estudiantes sienten confianza en sus maestros y se promueve el diálogo entre toda la comunidad, se crea un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo, esto se destaca en los tres grupos de investigación como una fortaleza del centro escolar.</p>		
	<p>1. <b>Las actividades que han permitido llegar al clima de confianza</b> son: los docentes propician actividades de convivencia democrática, sana y pacífica, comunicación abierta entre todos, se promueve una formación congruente con los valores culturales, se convoca a la comunidad escolar (docentes, estudiantes y padres de familia) en el involucramiento de mejora en el plan escolar, se propicia un ambiente de libertad y horizontalidad para expresar propuestas, Participan de manera activa todos los asistentes al CTE, Se comunican con los padres de los estudiantes para conversar con ellos sobre sus logros de aprendizaje.</p>		

2. Se considera fundamental este proceso para crear un entorno de confianza donde **la comunidad educativa se sienta motivada y segura** de pertenecer a esta escuela, fomentando una comunicación abierta y efectiva, los padres de familia visiblemente están de acuerdo con el cumplimiento esta variable en la escuela.
3. Una de las acciones más importantes desde la fundación de la escuela **es siempre promover el diálogo entre la comunidad educativa**, esto como punto fundamental para siempre estar mejorando un buen ambiente escolar, la percepción de la mirada externa es que en la cotidianidad se percibe un clima de mucha armonía, que se siente una escuela cercana abierta a la comunidad. También se destaca que en **cuestión de relaciones personales** los miembros de equipo se tratan con respeto, aunque por la rotación del personal el compañerismo y la empatía son puntos que se deben estar constantemente promoviendo. Pero lo más importante en esta categoría es la percepción del grupo focal de que los estudiantes tienen mucha confianza de sus maestros.

Pregunta General de Investigación	<b>¿CÓMO IMPACTA LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN EL DESARROLLO DE LA INCLUSIÓN?</b>		
Pregunta Específica	3. ¿Cuáles son los indicadores de la gestión escolar que han fortalecido la inclusión en la escuela primaria Ing. Faustino Fernández Aguilar?		
Categoría / Variable Identificada	<b>Liderazgo Compartido y Transformacional</b>		
	Indicadores Personal	Indicadores Padres de Familia	Indicadores Grupo Focal
	<p>DO6-12/1 El 83% de los docentes mencionan que siempre se promueve que los docentes desarrollen equipos colaborativos (Equipo de USAER, Inglés y Educación Física).</p> <p>DO6-12/2 El 83% de los docentes piensan que siempre se fomenta la participación de la comunidad escolar (docentes, padres y estudiantes) para la mejora de los aprendizajes y/o la participación.</p> <p>DO6-12/3</p>	<p>DPS16-7/5 El 90% de los padres de familia están de acuerdo que los docentes consideran a los padres de familia para realizar actividades dentro del aula.</p>	<p>DO6,7,8 y 9-5 <b>S1</b> "Siempre y en todos los aspectos los maestros y el director trabajan en equipo".</p> <p><b>S7</b> "uno de los aspectos de impacto positivo que observe durante el tiempo que labore en esta escuela y que no observe en otras, sin duda fue el grado de interacción de equipo de trabajo, el liderazgo ejercido por la dirección".</p>

El 74% de los docentes consideran que siempre se desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua.

DO6-12/7

El 68% de los docentes mencionan que siempre se llevan a cabo intercambios de experiencias directivas, sugerencias y acuerdos entre la directora del plantel y la directora de la USAER.

DO6-14/4

El 74% están de acuerdo que todos los docentes (frente a grupo, USAER, educación física e inglés) intervienen en la toma de decisiones durante las reuniones

DO6-15/5

El 87% de los docentes mencionan que el CTE se utiliza para articular el trabajo docente incluyendo USAER, inglés y educación física.

DO6-15/7

El 74% de los docentes consideran que siempre se fomenta la participación de los docentes a través de la conducción de los CTE.

DO6-16/3

El 48% de los docentes opinan que los padres de familia están satisfechos con el acceso a la información de las actividades de la escuela versus el 35% que muchas veces es así, pero no siempre y 17% que desconocen si es así.

DO14-17/ 5

El 65% de los docentes informan que se fomenta en los padres el apoyar en actividades de los docentes en sus clases.

DO12-18/3

DO6,7,8 y 9 y5

**S5**

*"El trabajo colaborativo y en equipo se observa como una prioridad por parte de la Dirección de la escuela".*

DO8 DPC-1, 2 y 5-8

**S5**

*"Se detecta un gran compromiso por las acciones que se emprenden para atender las diferentes áreas de oportunidad".*

DPC1, 5, 4 DO-8, DPS1-10

**S5**

*"El liderazgo de la dirección, la delegación asertiva de sus acciones, la gran disposición y participación del personal docente y de apoyo, su preparación constante".*

	El 57% de los docentes mencionan que participan activamente en la resolución de conflictos internos de la escuela.		
<b>Análisis de Resultados</b>	<p><b>de Triangulación teórica (entre resultados y elementos teóricos)</b></p> <p>Cuando hablamos de liderazgo compartido y transformacional, nos referimos a una estrategia de gestión que busca distribuir la responsabilidad y la toma de decisiones dentro de una organización. En lugar de centralizar el liderazgo en una sola figura, se promueve la participación activa de varios líderes en la toma de decisiones importantes para el centro escolar y la mejora de los aprendizajes de todos los niños</p> <p>El 83% considera que se promueve que los docentes desarrollen equipos colaborativos, el 83% piensan que se fomenta la participación de la comunidad escolar para la mejora de los aprendizajes y/o la participación, el 74% opinan que se desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua, el 68% que se llevan a cabo intercambios de experiencias directivas, sugerencias y acuerdos entre la directora del plantel y la directora de la USAER, el 74% piensan que todos los docentes intervienen en la toma de decisiones durante las reuniones, 87% de los docentes mencionan que el CTE Se utiliza para articular el trabajo docente, 74% de los docentes consideran que se fomenta la participación de los docentes a través de la conducción de los CTE y que hace falta fortalecer la información de acceso a las actividades de la escuela ya que el 48% docentes opinan que los padres de familia están satisfechos y 35% mencionan que muchas veces es así, pero no siempre. Desde la perspectiva de los padres, el 90% están de acuerdo que los docentes consideran a los padres de familia para realizar actividades dentro del aula.</p> <p>En cuanto al grupo focal el <b>S1</b> considera que <i>“siempre y en todos los aspectos los maestros y el director trabajan en equipo”</i>, el <b>S7</b> afirma que <i>“uno de los aspectos de impacto positivo que observe durante el tiempo que labore en esta escuela y que no observe en otras, sin duda fue el grado de interacción de equipo de trabajo, el liderazgo ejercido por la dirección”</i>, el <b>S5</b> afirma <i>“el trabajo colaborativo y en equipo se observa como una prioridad por parte de la Dirección de la escuela”</i>, el <b>S5</b> dice <i>“se detecta un gran compromiso por las acciones que se emprenden para atender las diferentes áreas de oportunidad”</i>, y el <b>S5</b> concluye que <i>“el liderazgo de la dirección, la delegación asertiva de sus acciones, la gran disposición y participación del personal docente y de apoyo, su preparación constante”</i>.</p> <p>La escuela muestra un enfoque colaborativo y participativo, pero se debe seguir fortaleciendo la comunicación con los padres para lograr una mayor satisfacción y participación de la comunidad escolar. Se destaca positivamente el liderazgo ejercido por ambas direcciones (escuela regular y USAER).</p>		
<b>Acciones a considerar /Hallazgos indicador</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las <b>características</b> que permitieron reflejar el liderazgo compartido y transformacional en la escuela se relacionan con <b>el trabajo colaborativo que se ha llegado a tener entre inglés, usaer, educación física y los docentes de grupo</b>; participación de la comunidad escolar, se desarrolla una visión compartida entre la comunidad escolar sobre la mejora académica continua, intercambios de experiencias directivas, sugerencias y acuerdos entre la directora del plantel y la directora de la USAER, todos los docentes (frente a grupo, USAER, educación física e inglés)</li> </ol>		

<p>1. Docentes 2. Padres de Familia 3. Grupo focal</p>	<p>intervienen en la toma de decisiones durante las reuniones, el CTE se utiliza para articular el trabajo docente incluyendo USAER, inglés y educación física, participación de los docentes a través de la conducción de los CTE; pero hace falta fortalecer que los padres de familia estén satisfechos con el acceso a la información de las actividades de la escuela, el fomento en los padres para apoyar en actividades de los docentes en sus clases, participación activamente en la resolución de conflictos internos de la escuela y en la participación en la elaboración de reglamentos escolares y de aula.</p> <p>2. Fomentar la <b>colaboración de padres de familia dentro de las actividades en la escuela</b> es algo que los docentes tienen como prioridad en su trabajo diario. Fortaleciendo así los lazos entre la escuela y la comunidad, brindando oportunidades para el aprendizaje y el crecimiento en conjunto.</p> <p>3. En esta categoría es importante destacar que la mayoría de los participantes en el grupo focal destacan el <b>liderazgo de la dirección escolar, la delegación de acciones asertivas, la gran disposición y participación del personal docente</b>, de apoyo y administrativo, su preparación constante y la actitud que muestran para lograr que todos los estudiantes avancen en su educación.</p>
--	--

Pregunta General de Investigación	<b>¿CÓMO IMPACTA LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN EL DESARROLLO DE LA INCLUSIÓN?</b>		
Pregunta Específica	3. ¿Cuáles son los indicadores de la gestión escolar que han fortalecido la inclusión en la escuela primaria Ing. Faustino Fernández Aguilar?		
Categoría/ Variable Identificada	<b>Innovación y Mejora Educativa</b>		
	<b>Indicadores Personal</b>	<b>Indicadores Padres de Familia</b>	<b>Indicadores Grupo Focal</b>
	<p>DPC1-10/3 El 74% de los docentes están de acuerdo que analizan en común los resultados de los estudiantes y los cambios que implica tener que hacer en su práctica pedagógica.</p> <p>DPC1-14/3 El 87% docentes están de acuerdo que se apoya a los padres/tutores de estudiantes con "NEE" para encontrar alternativas inclusivas cuando éstos dejan la escuela.</p>	<p>DPC1-13/2 El 87% de los padres de familia están de acuerdo se utiliza para compartir ideas y experiencias exitosas de los docentes.</p>	<p>DPC1-2 <b>S3</b> <i>"Las distintas prácticas y estrategias que se llevan a cabo dentro y fuera del salón".</i></p> <p><b>S7</b> <i>"La directora se preocupa por estar en contacto con gente que venga y les apoye, les platique".</i></p> <p>DO7 y 9-3 <b>S3</b></p>

	<p>DPC1-15/2 El 70% de los docentes están de acuerdo que el CTE constituye un espacio para mejorar la capacitación de los docentes.</p> <p>DPCS15-16/5 El 44% de los docentes están de acuerdo la escuela junto con los padres, propone procesos de capacitación, como: los talleres "Escuela para padres", para facultarlos en la participación en la escuela</p>	<p><i>"Todos los maestros de los distintos grados forman excelentes equipos de trabajo".</i></p> <p>DPS15,16 Y 17-6 <b>S4</b> <i>"La verdad, son maestros jóvenes que se ven con muchas ganas de trabajar".</i></p> <p>DO8 DPC-1, 2 y 5-8 <b>S8</b> <i>"Hay una preocupación por la formación, se han dado cursos, en la cuestión protocolos también, alfabetización, talleres, congresos por parte de LAZOS"</i></p>
<p><b>Análisis de Resultados</b></p>	<p><b>Triangulación teórica (entre resultados y elementos teóricos)</b></p> <p>La innovación educativa es un proceso fundamental del cambio en los procesos de enseñanza que implican un cambio de paradigma; a través de: las personas, el conocimiento, los procesos y la tecnología. Si no se consideran los cuatro elementos conjuntamente es probable que la innovación educativa no tenga el éxito esperado.</p> <p>El 74% de los docentes consideran que analizan en común los resultados de los estudiantes y los cambios que implica tener que hacer en su práctica pedagógica, el 87% mencionan que se apoya a los padres/tutores de niños con "necesidades educativas especiales" para encontrar alternativas inclusivas cuando éstos dejan la escuela, el 70% mencionan que el CTE constituye un espacio para mejorar la capacitación de los docentes pero el 44% del personal piensa que la escuela junto con los padres, propone procesos de capacitación, como: los talleres "Escuela para padres", para facultarlos en la participación en la escuela. El 87% de los padres de familia están de acuerdo que se utiliza para compartir ideas y experiencias exitosas de los docentes. El <b>S3</b> del grupo focal destaca <i>"Las distintas prácticas y estrategias que se llevan a cabo dentro y fuera del salón"</i>, el <b>S7</b> comenta <i>" la directora se preocupa por estar en contacto con gente que venga y les apoye, les platique"</i>, también el <b>S3</b> menciona que <i>"Todos los maestros de los distintos grados, forman excelentes equipos de trabajo"</i>, el <b>S4</b> dice <i>"La verdad, son maestros jóvenes que se ven con muchas ganas de trabajar"</i>, y el <b>S8</b> considera <i>"Hay una preocupación por la formación, se han dado cursos, en la cuestión protocolos también, alfabetización, talleres, congresos por parte de LAZOS"</i></p> <p>Las opiniones vertidas por los grupos de investigación sobre el proceso del trabajo colaborativo, inclusivo y orientado a la mejora continua en la práctica pedagógica y la relación con los padres y la comunidad escolar sugieren que siempre están presentes en la cotidianidad de la escuela.</p>	

<p><b>Acciones a considerar y hallazgos: indicador</b></p> <p>1. Docentes 2. Padres de Familia 3. Grupo focal</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizan en común los resultados de los estudiantes y los cambios que implica tener que hacer en su práctica pedagógica y se apoya a los padres/tutores de niños con "necesidades educativas especiales" para <b>encontrar alternativas inclusivas cuando éstos dejan la escuela</b>, como: los talleres "Escuela para padres", para facultarlos en la participación en la escuela.</li> <li>2. A través del <b>consejo técnico escolar el colectivo docente aprovecha para hacer un análisis de los resultados de las evaluaciones formativas</b> para monitorear el progreso de los estudiantes y proporcionar retroalimentación oportuna entre pares que les ayude a mejorar su aprendizaje de manera constante.</li> <li>3. Este equipo de trabajo se caracteriza por <b>conjuguar la experiencia del liderazgo directivo con las habilidades mostradas por un equipo de docentes jóvenes</b> que impulsan estrategias, métodos y recursos innovadores en todos los ámbitos. Existe una marcada preocupación por la capacitación y formación de diversas temáticas destacándose principalmente aquellas fomenten los procesos de inclusión y el uso de las nuevas tecnologías. La comunidad educativa siempre está en constante actualización, forman equipos de trabajo y comparten aquellas estrategias y metodologías que se reflejan en la mejora de los aprendizajes y de los ambientes de convivencia.</li> </ol>
---	---

<p><b>Pregunta General de Investigación</b></p>	<p><b>¿CÓMO IMPACTA LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN EL DESARROLLO DE LA INCLUSIÓN?</b></p>		
<p><b>Pregunta Especifica</b></p>	<p>3. ¿Cuáles son los indicadores de la gestión escolar que han fortalecido la inclusión en la escuela primaria Ing. Faustino Fernández Aguilar?</p>		
<p><b>Categoría/ Variable Identificada</b></p>	<p><b>Compromiso de Enseñanza</b></p>		
	<p><b>Indicadores Personal</b></p>	<p><b>Indicadores Padres de familia</b></p>	<p><b>Indicadores Grupo focal</b></p>
	<p>DPC5-10/5 El 78% de los docentes opinan que la planificación intenta eliminar las BAP de los estudiantes.</p> <p>DPC5-16/7 El 100% de los docentes consideran que se realizan ajustes en la forma de comunicarse con el padre de familia con base a su necesidad (LSM,</p>	<p>DO8-11/8 El 83% de los padres de familia están de acuerdo que los docentes preparan adecuadamente a los estudiantes/as para pasar a otras escuelas.</p> <p>DO8- 7/6</p>	<p>DO6, 7 Y 8-1 <b>S4</b> "A pesar de que es una escuela grande, todos los niños tienen la misma educación y el mismo cuidado".</p> <p><b>S6</b> "La socialización entre padres de familia, maestros y directivos y el interés de maestros por los niños".</p>

Dialecto, bajar el nivel de conceptualización, etc.).

DO6-12/2

El 83% de los docentes mencionan que se fomenta la participación de la comunidad escolar (docentes, padres y estudiantes) para la mejora de los aprendizajes y/o la participación.

DPC2-10/4

El 57% de los docentes diseñan en común sus estrategias para atender eficazmente a los estudiantes en rezago académico.

DPC2-10/6

El 87% de los docentes planifican actividades diversificadas.

DPC2-11/2

El 74% docentes disponen e implementan actividades y ejercicios adaptados a las necesidades de los estudiantes.

DPC2-18/2

El 48% de los docentes evalúan su desempeño (autoevaluación) y el del equipo docente retroalimentación versus el 26% opinan que muchas veces y el 13% que pocas veces es así.

El 85% de los padres de familia están de acuerdo que los docentes trabajan duro para ayudar a los estudiantes/as a superar las dificultades.

DO8- 8/2

El 80% de los padres de familia están de acuerdo que los docentes consideran las actividades en la escuela con las vidas de los niños/as en sus casas.

DO8-9/2

El 92% de los padres de familia están de acuerdo que los docentes piensan que todos los estudiantes son igualmente importantes.

El 83% de los padres de familia están de acuerdo que los docentes tienen una percepción positiva de los padres/tutores independientemente de que colaboren o no en las actividades.

DPC1-2

**S6**

*"El interés que tienen por el desarrollo de los niños, tanto educativo, físico, intelectual y social".*

DPS15,16 Y17-6

**S6**

*"Una promoción constante de los valores y la práctica de los mismos".*

DO7-7

**S1**

*"Si... como comenté anteriormente son maestros que cuidan a nuestros niños".*

DO8 DPC1, 2 y 5-8

**S6**

*"Si hay compromiso, se identifica por el interés de los maestros en la educación de los niños"*

**S7**

*"Si yo siento que todo eso se basa en el compromiso que el maestro hace para con sus estudiantes, con el ambiente escolar y sociedad"*

DPC1, 5, 4 DO-8, DPS1-10

**S8**

*"Si yo siento que todo eso se basa en el compromiso que el maestro hace para con sus estudiantes, con el ambiente escolar y sociedad".*

**Análisis de Resultados**

**Triangulación teórica (entre resultados y elementos teóricos)**

El compromiso de enseñar se ve manifestado de manera objetiva en la responsabilidad y el compromiso, no sólo está relacionada con el cumplimiento puntual de la normatividad, sino también con la forma de asumir y aceptar los resultados obtenidos individual y colectivamente.

El 78% de los docentes opinan que la planificación intenta eliminar las BAP de los estudiantes, el 100% consideran que se realizan ajustes en la forma de comunicarse con el padre de familia con base a su necesidad, el 57% diseñan en común sus estrategias para atender eficazmente a los estudiantes en rezago académico, el 87% planifican actividades diversificadas, pero donde hace falta fortalecer es en la evaluación del desempeño (autoevaluación) y el del equipo docente en la retroalimentación ya que el 48% del personal opinan que están de acuerdo, sin embargo el 26% opinan que muchas veces lo llevan a cabo, el 13% que pocas veces es así y el 13% que desconocen.

De acuerdo a la perspectiva de los padres de familia, el compromiso de enseñar, menciona que el 83% están de acuerdo en que los docentes preparan adecuadamente a los estudiantes/as para pasar a otras escuelas, el 85% están de acuerdo en que los docentes trabajan duro para ayudar a los estudiantes/as a superar las dificultades, el 80% de los docentes consideran las actividades en la escuela con las vidas de los niños/as en sus casas y el 83% están de acuerdo que los docentes tienen una percepción positiva de los padres/tutores independientemente de que colaboren o no en las actividades.

El grupo focal menciona las siguientes opiniones: El **S4** afirma que *"...a pesar que es una escuela grande, todos los niños tienen la misma educación el mismo cuidado"*, El **S6** manifiesta *"La socialización entre padres de familia, maestros y directivos y el interés de maestros por los niños"*, El **S6** considera fundamental *"El interés que tienen por el desarrollo de los niños, tanto educativo, físico, intelectual y social"*, y el **S6** afirma que hay *"una promoción constante de los valores y la práctica de los mismos"*, El **S1** comenta *"Si.., como comenté anteriormente son maestros que cuidan a nuestro niños"*, El **S6** dice *"Si, si hay compromiso, se identifica por el interés de los maestros en la educación de los niños"*, El **S7** asienta *"Si yo siento que todo eso se basa en el compromiso que el maestro hace para con sus estudiantes, con el ambiente escolar y sociedad"*, y el **S8** manifiesta que *"Si yo siento que todo eso se basa en el compromiso que el maestro hace para con sus estudiantes, con el ambiente escolar y sociedad"*.

Las opiniones de los grupos de investigación reflejan la importancia de la colaboración y la adaptación en el proceso educativo; también se manifiesta que el compromiso de enseñar de todo el equipo de trabajo está presente en todas las actividades que desempeñan.

**Acciones a considerar y hallazgos: indicador**

1. El **compromiso de enseñanza** en la primaria se refleja a través de las siguientes **acciones**: la planificación intenta eliminar las BAP y es diversificada, se realizan ajustes en la forma de comunicarse con el padre de familia con base a su necesidad (LSM, Dialecto, bajar el nivel de conceptualización, etc.), se fomenta la participación de la comunidad escolar (docentes, padres y estudiantes) para la mejora de los aprendizajes y/o la participación, diseñan

1. **Docentes**
2. **Padres de Familia**
3. **Grupo focal**

en común sus estrategias para atender eficazmente a los estudiantes en rezago académico, disponen e implementan actividades y ejercicios adaptados a las necesidades de los estudiantes y evalúan su desempeño (autoevaluación) y el del equipo docente retroalimentación.

2. Padres de familia manifiestan el compromiso de enseñanza que existe en **la escuela asegura** que todos los estudiantes, independientemente de sus habilidades, necesidades o condiciones, tengan **acceso a una educación de calidad y sean valorados** como miembros importantes de la comunidad escolar.
3. En este aspecto el grupo focal coincide en que los docentes y todo el equipo de apoyo tienen un **gran compromiso para con sus estudiantes**, con el ambiente escolar y la comunidad. Asimismo, el equipo siempre se ha caracterizado por el interés y la pasión que muestran por su labor.

## CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

En el estudio de caso, se destaca el trabajo colaborativo entre la directora de la primaria regular y la directora de la USAER. De manera conjunta, han implementado eficientemente los procesos de gestión escolar, logrando de forma gradual y sostenida la inclusión. Al analizar su propia realidad, identificaron necesidades y tomaron medidas para intervenir en la prevención y/o eliminación de las barreras de aprendizaje y participación (BAP) que enfrentan los estudiantes, convirtiendo esto en una prioridad para la institución. Siendo esto reflejado en la comunidad educativa, a través de indicadores observables en acciones de carácter inclusivo, fomentando la aceptación hacia la diversidad.

El trabajo de gestión en una institución educativa, como lo es la escuela, va más allá de la colaboración entre pares. Cada integrante puede tener ideas distintas y desarrollarlas de manera individual. Además, existen varios líderes positivos en diferentes áreas, lo que permite que cada miembro de la comunidad educativa pueda llevar a cabo sus iniciativas sin necesidad de consultar constantemente al director o líder.

El trabajo colaborativo se ha venido manifestando de diferentes formas: cuando los docentes trabajan entre pares del mismo grado, al priorizar el bienestar de la escuela y mantener una comunicación asertiva con el director/a, se busca solucionar los problemas que surgen en materia de gestión e inclusión educativa y a partir de las necesidades identificadas; impulsan a sus compañeros a la mejora continua como algo identitario y con sentido de pertenencia. Ejemplos de ellos son: la creación de la banda de guerra, programas de alfabetización y apoyo mutuo en proyectos innovadores en beneficio comunitario.

El equipo de USAER se suma al trabajo colaborativo, de manera conjunta con asesorías, orientaciones y líneas de acción operativas en materia de gestión escolar e inclusión. En resumen, *“la escuela ya no se concibe sin el apoyo de este*

*equipo diverso*" (S7), que ha logrado sensibilizar e incluir a toda la comunidad educativa.

Se ha observado que la clave de la colaboración radica en la coordinación, permitiendo alcanzar la eficiencia al dejar de lado la tradicional jerarquía de un directivo y trabajar de manera colaborativa en equipo para lograr objetivos comunes. Además, las diferentes áreas que conforman la escuela comparten la misma visión, misión, objetivos y metas, y colaboran activamente para cumplirlas, proporcionando y desarrollando una identidad propia con pertenencia a la escuela. Así como al implementar estrategias y capacitaciones al personal docente.

Durante la investigación y según los resultados del grupo focal, se destaca que en la primaria se llevan a cabo prácticas innovadoras. Aunque algunos docentes pueden sentir temor ante estos cambios, son precisamente los maestros comprometidos quienes se atreven a explorar nuevas formas de enseñar. Estas prácticas se enmarcan en la Nueva Escuela Mexicana y la metodología por proyectos.

Estos docentes en su mayoría jóvenes se atreven al cambio y a desafiar los paradigmas establecidos al ser innovadores en sus prácticas escolares y áulicas.

Los maestros innovadores utilizan estrategias tecnológicas para motivar a los estudiantes. Esto puede incluir el uso de aplicaciones educativas, recursos en línea y herramientas digitales para enriquecer el proceso de aprendizaje.

Se identifica que el liderazgo compartido y transformacional va más allá de un liderazgo común. Es un grado de madurez institucional que no debería ser diferente en otro centro escolar. En la primaria, se habla de los mismos proyectos y no se requiere de ambas directoras para que se realicen. Se promueve un trabajo continuo, sin imposiciones que puedan predisponer a las personas. Se aprende a no forzar ciertas actividades y a no detenerse en los procesos de gestión, permitiendo que el trabajo fluya.

El liderazgo compartido y transformacional fomenta la creación de un trabajo colaborativo, empoderado y de equipo. Se reconoce y se aprovecha el

potencial de cada individuo para fortalecer la colaboración y alcanzar objetivos comunes. Este enfoque no solo beneficia a los líderes, sino también a toda la comunidad educativa.

El caso de éxito del alumno L.C.C es inspirador y ejemplifica la importancia de la mejora continua de la gestión en ambientes inclusivos. Ingresó a primer grado en el ciclo escolar 2018- 2019, él enfrentó desafíos relacionados a la necesidad educativa especial asociada al espectro autista. Estos desafíos incluyen dificultades asociadas a estereotipias y/o conductas de autorregulación/disruptivas. La adaptación en la escuela fue un proceso complejo que requirió de ser aceptado, sentirse aceptado, en donde el trabajo de orientación, acompañamiento y capacitación a los docentes tuvo carácter prioritario, el trabajo entre pares fue fundamental.

Un día, L.C.C salió sin ropa del sanitario y corrió hacia la cancha. Los niños que lo observaron alertaron a su maestra. Esta acción, aunque inusual, se convirtió en una referencia importante. A raíz de este incidente, desde los espacios del Consejo Técnico Escolar se diseñaron dos proyectos, el primero propedéutico: sensibilización y características sobre el espectro autista dirigido a la comunidad, por parte de docentes y equipo de USAER; y el segundo de intervención: denominado "maestro sombra", estos proyectos les respondieron a acciones de mejora de gestión en ambientes inclusivos.

Es fundamental reconocer este tipo de casos de éxitos, ya que, a través de la gestión, la escuela se transforma para dar respuesta a la diversidad, atendiendo el principio de equidad en una atención para todos.

Para concluir es importante considerar que, al hablar de ambientes inclusivos, la gestión escolar juega un papel fundamental en acciones de mejora y transformación institucional, por lo que a continuación se señalan una serie de sugerencias, de carácter reflexivo que inciden en la toma de decisiones del centro escolar donde se llevó cabo el estudio y que se encuentran enmarcadas en las 4

dimensiones de la gestión escolar, así como de los de otros centros que puedan tener de referencia:

Propuestas para centros escolares de educación básica:

1. Diseño de proyectos emergentes entre pares: Consolidar los espacios y materiales dirigidos por, para y con docentes y/o equipo de USAER para fortalecer el diseño de proyectos que favorezcan los procesos de lectura, escritura, pensamiento matemático, convivencia escolar, etc.
2. Seguimiento y Análisis de Resultados: Realizar un seguimiento operativo y/o riguroso del cumplimiento de las metas establecidas, desde los espacios de los consejos técnicos, el monitoreo constante y la retroalimentación entre pares, permitirá acciones en camino hacia la mejora continua.
3. Fomentar/fortalecer la vinculación de los Padres de Familia: Ampliar la colaboración mediante la asignación de un espacio físico dedicado a reuniones organizativas y/o atención de las mismas asociaciones o comités de padres. Este espacio permitirá que las diferentes asociaciones puedan compartir experiencias, ideas y trabajar de manera conjunta en beneficio de la comunidad.

Con base en los resultados obtenidos, se proponen a su vez, tres proyectos longitudinales que se puedan aplicar a 5 años en la escuela primaria Faustino Fernández Aguilar:

1. Proyecto de bienestar físico y mental: Estos proyectos estarán basados en ejes transversales, que incluirán aspectos de vida saludable, - física/mental-.
2. Educación Financiera y Ahorro Escolar: Se proponen incluir proyectos relacionados con el proceso de educación financiera y el manejo del ahorro escolar. Esta iniciativa beneficiará a toda la comunidad educativa, permitiendo que niños, padres y la comunidad en general comprendan la

importancia de ahorrar incluso pequeñas cantidades, como 2 pesos diarios.

3. **Uso de Inteligencia Artificial y Desarrollo de Habilidades Blandas:** Para mejorar las experiencias de aprendizaje, se fomentará el uso de la inteligencia artificial entre los docentes y/o estudiantes a través de talleres interactivos; donde se incentivará a los estudiantes en el desarrollo de sus habilidades blandas. Esto incluirá el aprendizaje asistido en diversos temas, como ciencia, tecnología, poesía, música y artes, de manera segura.

## Referencias

- Booth T., Ainscow M., Black-Hawkins K., Vaughan M., Shaw L., (2000) *Desarrollando el aprendizaje y la participación en las escuelas en Índice de Inclusión*, edit. UNESCO y Centre for Studies on Inclusive Education (CSIE), CSIE, p. 13,16.
- Cassasús, J. (2000). *Problemas de la Gestión en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B*. Santiago: UNESCO. p. 36.
- Concepción Fernández, A.(2022) Los servicios de educación especial como apoyo a la educación inclusiva, *Educación en Movimiento*, en *Boletín mensual de la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación*, MEJOREDU, Cd. de México: Año 1 núm. 9., p. 2.
- De la O Casillas, J. (2017). *Gestión Escolar, en Nuevo Modelo Educativo*, México: SEP, p.1. Recuperado el 22 de noviembre de 2023 de: <http://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688-La+Gestion+Escolar.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (DOF, 2024), *Ley General de Educación*, México: DOF, p. 3, 4. Recuperado el 22 de noviembre de 2024, de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (DOF, 2024) *Ley general para la inclusión de las personas con discapacidad*, México: DOF, 2, 11. Recuperado el 22 de noviembre de 2024, de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIPD.pdf>

Diario Oficial de la Federación (DOF, 2024), *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que reforma la de 5 de febrero de 1857*, México: DOF, p. 7, 10. Recuperado el 22 de noviembre de 2024, de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Educo (2024), *¿Qué es la innovación educativa y por qué es importante?* Recuperado en enero de 2024, de: <https://www.educo.org/blog/innovacion-educativa-que-es>

Gálvez, Madeleine I. T., y Llatas, Flor D. H. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Conrado*, 18(85), 246-251. Epub 02 de abril de 2022. Recuperado en 08 de junio de 2024, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442022000200246&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000200246&lng=es&tlng=es) .

González, F., Gómez, M., Jenaro, C. (2006). *Index para la Inclusión: Desarrollo del juego, el aprendizaje y la participación en Educación Infantil*. p.8.

Hernández Yáñez, María Lorena. (2013). Liderazgo académico. *Revista de la educación superior*, 42(167), 105-131. Recuperado en 25 de febrero de 2024, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-27602013000300005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602013000300005&lng=es&tlng=es) .

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). *Investigación longitudinal o evolutiva*, México D.F.: Metodología de la investigación, Ed. McGraw Hill, sexta edición. p.9, 176, 358.

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE, s.f.) *¿Qué son las prácticas innovadoras?*, En prácticas innovadoras, México recuperado de DOI: <https://www.inee.edu.mx/audiencia/docentes/practicas-innovadoras/>

LAZOS (s,f) *Lineas de acción*, recuperado de: <https://www.lazos.org.mx/>

López, P. (2013). Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: el caso de la investigación en educación. *Cinta moebio* 47: 142. Recuperado 07 de marzo de 2024, de: [https://www.moebio.uchile.cl/47/lopez\\_resumen.html](https://www.moebio.uchile.cl/47/lopez_resumen.html)

Nava, A. (1 de septiembre del 2017). *Definición, Objetivos, importancia y marco filosófico de la capacitación*. Rastreador <https://recursoseducativos.unam.mx/handle/123456789/22047>

ONU (2008). *Objetivos de desarrollo del milenio. Informe 2008*. Nueva York: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas.

OREALC-UNESCO (2007). El derecho a una educación de calidad para todos en América Latina y el Caribe, *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* (reice), vol. 5, núm. 3. [En línea] <http://www.rinace.net/vol5num3/art1.pdf>.> [2009, marzo 20].

Secretaría de Educación Pública (2006), *Orientaciones generales para el funcionamiento de los servicios de educación especial*, México: SEP. p. 7, 8, 34, 48. Recuperado el 9 de noviembre de 2023 de: <https://seduc.edomex.gob.mx/sites/seduc.edomex.gob.mx/files/files/estudiantes/educaci%C3%B3n%20especial/15-libromorado.pdf>

Secretaría de Educación Pública (2010), Módulo 1, *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*, en Programa escuelas de calidad, México: SEP, 2010, p. 20, 31, 32, 60, 71-76, 154.

Secretaría de Educación Pública (2010), Módulo 6, Guía para facilitar la inclusión de alumnos y alumnas con discapacidad en escuelas que participan en el PEC, en Programa Escuelas de Calidad, México: SEP, 2010, p. 20, 22, 26,

Secretaría de Educación Pública (2015), *Diversidad en el aula: Inclusión de estudiantes con discapacidad*, México: Coordinación Nacional del Servicio Profesional Docente Dirección General de Formación y Desarrollo Profesional, p.6.

Secretaría de Educación Pública (2016), *Qué es la participación social*, México: Consejo Nacional de Participación Social en la Educación (CONAPASE). Recuperado 9 de noviembre de 2024 de: <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/consejos-escolares-de-participacion-social#:~:text=La%20participaci%C3%B3n%20social%20es%20indispensable,las%20evaluaciones%20que%20realicen%20las>

Secretaría de Educación Pública, (2019), *Programa de Escuelas de Tiempo Completo*, México: Orientaciones Pedagógicas para las Escuelas de Tiempo Completo, p. 22.

ake, R. (1998), *Investigación con estudio de caso*, Madrid:Ed. Morata, Segunda Edición. Recuperado el 07 de marzo de 2024 de: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>

UPN (2013). *Encuesta de autoevaluación de escuelas indígenas MODELO DE ESTÁNDARES DE GESTIÓN ESCOLAR PARA ESCUELAS INDÍGENA*, Morelos: Elaborado por Heurística Educativa. Recuperado 22 de enero de 2024. de: [https://upnmorelos.edu.mx/2013/documentos\\_descarga\\_2013/fuentes\\_informacionMEB/MEB034%20Enc-AutoEv-Esc-Indigenas\\_HE.pdf](https://upnmorelos.edu.mx/2013/documentos_descarga_2013/fuentes_informacionMEB/MEB034%20Enc-AutoEv-Esc-Indigenas_HE.pdf)

## Anexos

### Anexo 1. Identificación de indicadores por instrumento aplicado.

Gestión escolar	Inclusión educativa	teorías	legislativo/normatividad
procesos innovación y mejora educativa autoevaluación autonomía evaluación comunidad educativa Gestión escolar CTE liderazgo académico enseñanza-aprendizaje dimensión: -pedagógica curricular -organizativa -participación social -administrativa perfeccionamiento pedagógico planeación equidad liderazgo efectivo clima de confianza/escolar compromiso de enseñanza decisiones compartidas redes escolares rezago educativo convivencia escolar colaboración profesional diálogo clima escolar calidad educativa rendición de cuentas capacitación	inclusión inclusión educativa BAP integración socialización diversidad procesos index Principios de inclusión: equidad protocolos de inclusión en escuelas inserción aptitudes sobresalientes discapacidad servicios de educación especial ajustes razonables capacitación enfoque inclusivo NEE equipo multidisciplinario apoyos y recursos estrategias valores: respeto, empatía, inclusión	-modelo de gestión educativa estratégica -programas de escuelas de tiempo completo -modelo educativo mexicano NEM -Programa Escuela al Centro -Programa escuelas de calidad	planes y programas leyes: - art. 3ro -Ley general para la inclusión para las personas con discapacidad -Ley general de educación -Ley general de niños, niñas y adolescentes -Programa Nacional para el Desarrollo y la Inclusión de las Personas con Discapacidad 2014-2018 -derechos y obligaciones -acuerdos nacionales -acuerdos internacionales: -UNICEF -ONU -UNESCO -Constitución política de los estados unidos mexicanos Informe Especial sobre el Derecho a la Accesibilidad CNDH -Glosario de términos sobre discapacidad -Reglas de Operación del Programa Fortalecimiento de los Servicios de Educación Especial (PFSEE) para el ejercicio fiscal 2023. -Lineamientos para la acreditación, promoción y certificación anticipada de estudiantes con aptitudes sobresalientes en educación básica 2019 -Orientaciones generales para el funcionamiento de los servicios de educación especial. -informe warnock -declaración de los derechos humanos

**Anexo 2. Formulario sobre la gestión escolar dirigido a docentes.**

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScpyV34WGCXv9FivDtVcGbCgOBLks1BzGbg59hMVAr3AjuYfg/viewform?usp=sharing>

**Anexo 3. Formulario sobre la gestión escolar dirigido a padres de familia.**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScvW9RWd6l\\_efMmZc75-ymkDuPdH3l8Qa9vx29psDwmONIUsq/viewform?usp=sharing](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScvW9RWd6l_efMmZc75-ymkDuPdH3l8Qa9vx29psDwmONIUsq/viewform?usp=sharing)

**Anexo 4. Cuestionario Grupo Focal.**

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc6vt3jZUNB-aQHvJpOn-6NBVBMuf4Na8wOMv2XAFpnORurFw/viewform?usp=sharing>