



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ZACATECAS  
UNIDAD ACADÉMICA DE DOCENCIA SUPERIOR  
GRUPO DE INVESTIGACIÓN ESTUDIOS SOCIOEDUCATIVOS Y CULTURALES

e-ISSN: 2992-751X

Zacatecas, Zacatecas, México  
Correo electrónico: [iiie\\_docencia@uaz.edu.mx](mailto:iiie_docencia@uaz.edu.mx)  
Disponible en <https://revistas.uaz.edu.mx/index.php/invinted>



## **La gestión educativa en los Planes de estudio de la Licenciatura en inclusión educativa**

*Educational management in the study plans of the Bachelor's degree in educational inclusion*

Moisés Antúnez García  
Benemérita Escuela Normal "Manuel Ávila Camacho", México  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7468-0641>

<https://doi.org/10.71770/zqsc6155>

Recibido: 24/03/2024 | Aceptado: 14/05/2024

**RESUMEN**

La formación inicial de profesionales de la inclusión educativa representa una oportunidad de colaborar con el sistema educativo para contar con líderes y agentes de cambio que aseguren el acceso y ejercicio pleno del derecho educativo. Estos profesionales resultan de vital importancia en las instituciones educativas, pues son capaces de reconocer, interpretar e incidir en los contextos educativos, áulicos y sociales; para ello se requieren desarrollar saberes disciplinares y prácticos que les permitan mejorar las condiciones identificadas. La gestión escolar representa una valiosa herramienta para hacerlo, por lo que en este ejercicio de investigación se realiza un análisis a los Planes de Estudios de la Licenciatura en Inclusión Educativa (LIE) 2018 y 2022 para identificar los elementos que se desarrollan y abordan relacionados con la gestión. Se concluye el texto con una serie de planteamientos que pueden desarrollarse en los espacios de flexibilidad curricular en las Instituciones Formadoras de Docentes (IFD), como lo son las Escuelas Normales.

**PALABRAS CLAVE:** mejora; diversidad; barreras; derecho; educación

**ABSTRACT**

The initial training of educational inclusion professionals represents an opportunity to collaborate with the educational system to have leaders and agents of change who ensure access and full exercise of the educational right. These professionals are of vital importance in educational institutions because they are capable of recognizing, interpreting and influencing educational, classroom and social contexts. This requires developing disciplinary and practical knowledge that allows them to improve the identified conditions. School management represents a valuable tool to do so, so in this research exercise an analysis is carried out on the Study Plans of the Degree in Educational Inclusion (LIE) 2018 and 2022 to identify the related elements that are developed and addressed. with management. The text concludes with a series of approaches that can be developed in spaces of curricular flexibility in Teacher Training Institutions (IFD) such as Normal Schools.

**KEYWORDS:** Improvement; Diversity; Barriers; Law; Education

**1. Introducción**

Analizar un plan de estudios para la formación del profesorado para los niveles de educación básica resulta un ejercicio que permite identificar la estructura y sus componentes para reconocer su coherencia, distribución y áreas de oportunidad que puedan existir. Implica en un primer momento un acercamiento a los referentes teóricos que lo sustentan, las políticas públicas que lo enmarcan, así como los elementos prospectivos a los que pretende dar atención. Además de ello, esta tarea de análisis permite reflexionar si los propósitos son adecuados y viables al contexto y situación en la que se desarrolla.

La formación de docentes para la educación básica en México es tarea mayoritariamente desarrollada por Instituciones Formadoras de Docentes (IFD) identificadas como Escuelas Normales (EN); si bien existen Instituciones de Educación Superior (IES) que forman a profesionales en áreas relacionadas con la educación, la enseñanza e intervención educativa, no todas forman parte de la Dirección General de Educación Superior para el Magisterio (DGESuM). En la actualidad es esta dirección gubernamental la que se encarga de la administración, gestión, normatividad, diseño de planes de estudio, entre otras tareas que garantizan el funcionamiento de las Escuelas Normales con validez oficial de sus planes de estudio.

En 2022 se inició una reforma a los Planes de Estudio de Educación Normal, representando uno de los primeros ejercicios de diseño curricular en el que participa el profesorado normalista, diseñando conjuntamente un porcentaje significativo de la malla curricular. Si bien para los planes de estudio 2018 ya se había comenzado con esta dinámica de diseño, es para 2022 cuando se asigna un porcentaje para ser diseñado por las entidades del país y el profesorado de las IFD. Quienes participan en esta actividad deben considerar importantes ejes transversales como el humanismo y la inclusión, aspecto que resulta relevante en este estudio.

El estado de Zacatecas se distingue por contar con una amplia extensión territorial, lo que representa un reto para garantizar la cobertura educativa de todos los niveles, subsistemas, modalidades y servicios educativos. Aunado a esta característica, los cambios de adscripción del profesorado, movimientos administrativos, jubilaciones y creación de nuevas plazas generan que existan centros de trabajo que, al inicio de ciclo escolar, renuevan en su mayoría la planta docente, recibiendo entre su nuevo personal a maestras y maestros noveles o recién egresados de alguna IFD.

En lo que respecta a los servicios de educación especial y según datos de la Secretaría de Educación del Estado de Zacatecas (2024), se cuenta con un total de treinta y nueve Centros de Atención Múltiple (CAM) activos y ciento treinta Unidades de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER), actualmente estos dos servicios de educación especial son los que reciben en diferentes situaciones de contratación a la mayoría de los egresados de la Licenciatura en Inclusión Educativa. Por múltiples situaciones administrativas y laborales, algunos servicios de educación especial no cuentan con figura directiva lo que implica que esta tarea administrativa y de liderazgo sea asignada a un miembro del centro de trabajo, de tal forma que existen maestras y maestros noveles o recién egresados que se encuentran desempeñando funciones de dirección o de Asesor Técnico Pedagógico (ATP), lo que provoca que, en muchas ocasiones, aún no se hayan consolidado los conocimientos, habilidades, destrezas y herramientas necesarias para el desempeño de la función directiva y de liderazgo, lo que puede comprometer el ejercicio pleno del derecho a recibir una educación de excelencia de las Niñas, Niños y Adolescentes (NNA), incluso poner en riesgo su acceso, permanencia, participación, tránsito, egreso y el logro de los aprendizajes toda vez que la función directiva requiere de múltiples conocimientos, referentes conceptuales, administrativos y legales para el desarrollo de acciones apegadas a la normatividad en diversas dimensiones y con diversos actores.

La ausencia de estas habilidades profesionales puede generar que NNA en riesgo o situación de vulnerabilidad sean excluidos o ya lo estén, al respecto Blanco (2007) advierte que son ellos quienes experimentan de manera intensa las inequidades del sistema educativo y se enfrentan a problemas de inclusión o exclusión con respecto a quienes no pertenecen a un grupo en riesgo de exclusión o en situación de discapacidad o condición específica, por ejemplificar estas diferencias según datos del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE, 2016) las brechas en el acceso a la educación obligatoria entre la población con o sin discapacidad varían de 9 a 15 puntos porcentuales en los grupos de edad indicados, siendo mayores en las edades de 3 a 5 años y de 15 a 17 años.

Ante esta situación, esta investigación tiene por objetivo identificar cómo, desde la formación inicial de las licenciadas y los licenciados en Inclusión Educativa (Planes 2018 y 2022) de una Escuela Normal de Zacatecas, se abordan y desarrollan temas disciplinares o actividades de aprendizaje relacionadas con la gestión escolar que favorezca la inclusión educativa.

## **2. Metodología**

Se desarrolla una investigación de corte cualitativa de tipo exploratoria y documental, se realizó un análisis de contenido temático en las principales fuentes documentales que establecen los perfiles de egreso, propósitos, contenidos y actividades de aprendizaje de los Planes de Estudio 2018 y 2022, como son el Acuerdo 14/07/18, Anexo 15 del mismo documento, Acuerdo 16/08/22 y su Anexo 7, así como los programas de cada curso que conforman la malla curricular.

Desde un enfoque cualitativo, se entiende al análisis de contenido como un medio sistemático y objetivo que busca “describir y cuantificar fenómenos, especialmente en datos textuales. Implica el examen directo de la comunicación en sus diversas formas, como texto escrito, discurso, imágenes o incluso materia simbólica” (ATLAS.ti, 2024, párr. 7).

Esta herramienta de investigación permite la búsqueda, identificación y frecuencia de datos determinados en documentos; generalmente estos datos representan palabras, conceptos o temas relacionados con los fines de la investigación. Este tipo de análisis generalmente se vinculaba al enfoque cuantitativo, sin embargo, desde lo cualitativo, además de que es posible identificar la frecuencia de palabras o temas, también posibilita el análisis e interpretación considerando los matices, significados, intenciones y contextos que enmarcan el contenido identificado o tema de interés.

De acuerdo con la propuesta metodológica, se identificaron inicialmente las palabras claves que guiarían la búsqueda en los diferentes documentos que establecen los planes de estudio de la Licenciatura en Inclusión Educativa (2018 y 2022), porque se considera que este análisis de contenido adquiere el carácter de temático. Los resultados se presentan en tablas que permiten identificar la frecuencia de las palabras claves, una breve interpretación del contexto que permite comprender el sentido asignado. Asimismo, a partir de los resultados obtenidos, se conformaron categorías de análisis que posibilitan una discusión y mayor comprensión de la situación que guarda este tema en el ámbito educativo.

## **2. Resultados: La gestión educativa en los planes de estudio de la LIE 2018 y 2022**

En correspondencia con el diseño metodológico propicio para este estudio, se identificaron las fuentes de información de tipo documental en las cuales se realiza el análisis de contenido, seguido de la delimitación de las palabras claves que guían la búsqueda en los textos y que son: gestión, gestión educativa, gestión escolar y/o gestión educativa estratégica.

Es importante mencionar que la LIE es de reciente aparición en la oferta educativa de las IFD que forman parte de la DGEsUM, porque sólo existen dos planes de estudio; el primero de ellos

corresponde al año 2018 y del cual egresaron las generaciones 2018-2022, 2019-2023 y egresarán las 2020-2024 y 2021-2025, es decir, 4 generaciones.

Este plan de estudios se cursa en un total de 8 semestres y tiene una duración de 4 años; la malla curricular y los 45 cursos que la estructuran se organizan en 3 trayectos formativos que son: Bases teórico-metodológicas para la enseñanza; formación para la enseñanza y aprendizaje y práctica profesional. Cada ciclo escolar se apega al calendario oficial que emite la autoridad educativa federal (SEP) y que corresponde a 190 días. De 1° a 4° semestre, el alumnado cursa 7 asignaturas por semestre, lo que representa 32 horas semanales en promedio de trabajo en las aulas. En 5° y 6° semestre, el alumnado cursa 6 asignaturas por semestre, lo que representa 26 horas de trabajo en la IFD; en 7° semestre cursa 3 asignaturas (18 horas) y en 8° 1 asignatura (20 horas). Cabe hacer mención que a partir del 5° semestre las horas de trabajo académico en la IFD se alternan con las jornadas de práctica, las cuales aumentan gradualmente, de tal manera que en 8° acuden la mayoría del tiempo a las escuelas en las que realizan su práctica profesional y servicio social.

Como parte de los planes de estudio 2018, se revisó de manera inicial el Acuerdo 14/07/18 emitido por el Poder Ejecutivo a través de la Secretaría de Educación Pública, documento normativo que establece los planes y programas de estudio de las licenciaturas para la formación de maestros de educación básica. Este documento oficial contextualiza normativamente la importancia de la educación superior, de la formación docente y su vinculación con la educación básica obligatoria. Este acuerdo se conforma a su vez de 16 anexos; cada uno de ellos detalla los planes de estudio de cada licenciatura, que son de carácter nacional y con validez oficial. Para el caso de la Licenciatura en Inclusión Educativa, es el Anexo 15 lo que determina los propósitos, enfoques y perfil de egreso profesional.

Una vez realizada la revisión de contenido en el Acuerdo 14/07/18, se determina que este documento oficial sí contiene las palabras claves determinadas en materia de gestión escolar, información que se detalla a continuación. Cabe hacer mención de que este documento se conforma por 566 cuartillas y que la búsqueda se realiza con la herramienta de *Buscar* del programa Adobe Acrobat DC en su versión 2020 (Tabla 1):

Tabla 1. Análisis de contenido en Acuerdo 14/07/18.

Concepto o palabra clave	Frecuencia	Contexto del texto
Gestión	379	Indefinido, la búsqueda requiere delimitarse para encontrar regularidades en los resultados.
Gestión institucional	16	<b>Sección II Fundamentación</b> del plan de estudios de cada licenciatura. Se hace referencia al concepto, aludiendo a la importante tarea de gestión que deben realizar las IFD para la aplicación de este programa educativo.
	16	<b>Sección IV.7 Organización de la malla curricular/ Bases teórico-metodológicas para la enseñanza</b> Aparece la palabra clave haciendo referencia a las finalidades de este trayecto formativo en materia de gestión como parte de las competencias profesionales al egreso de la educación normal en cada una de las 16 licenciaturas: "posibilitar la adquisición de los elementos de la planeación estratégica como referentes para una gestión educativa centrada en la mejora del aprendizaje" (SEP, 2018a, p. 15). La palabra clave aparece también en el nombre del curso <i>Gestión educativa centrada en la mejora del aprendizaje</i> , este curso se propone de manera genérica para las 16 licenciaturas que regulan este acuerdo.

## La gestión educativa en los Planes de estudio de la Licenciatura en inclusión educativa

Gestión educativa	79	<p>Estas palabras claves forman parte del nombre de un curso de la malla curricular de las licenciaturas en:</p> <p><b>-Educación Primaria:</b> Gestión educativa centrada en la mejora del aprendizaje. Séptimo semestre (72 horas)</p> <p><b>-Educación Primaria Indígena con Enfoque Intercultural Bilingüe:</b> Gestión educativa centrada en la mejora del aprendizaje. Séptimo semestre (72 horas)</p> <p><b>-Educación Preescolar:</b> Gestión educativa centrada en la mejora del aprendizaje. Séptimo semestre (72 horas)</p> <p><b>-Educación Preescolar Indígena con Enfoque Intercultural Bilingüe:</b> Gestión educativa centrada en la mejora del aprendizaje. Séptimo semestre (72 horas)</p> <p><b>-Enseñanza y Aprendizaje en Telesecundaria:</b> Gestión del centro educativo. Cuarto semestre (72 horas)</p> <p><b>-Enseñanza y Aprendizaje del: Español/Matemáticas/Física/Historia/Química/Biología/Formación Ética y Ciudadana/ del Inglés en Educación Secundaria:</b> Gestión del centro educativo. Cuarto semestre (72 horas)</p> <p><b>-Inclusión Educativa:</b> Gestión escolar para la inclusión Séptimo semestre (72 horas)</p> <p><b>-Educación Física:</b> Gestión del centro educativo. Cuarto semestre (72 horas)</p> <p>Posteriormente, el concepto se encuentra incluido en los propósitos y competencias de este curso en cada una de las 16 licenciaturas.</p>
Gestión escolar	65	Se usa de manera genérica o como sinónimo de la gestión educativa; en el Acuerdo no se distingue una diferencia en su conceptualización o uso.
Gestión pedagógica	25	Este concepto hace referencia a la habilidad profesional del docente en formación para la generación de ambientes de aprendizaje, análisis de la práctica y mejora de esta; aparece en cada uno de los 16 programas de estudio.
Gestión educativa estratégica/ Gestión estratégica	0	

Fuente: Elaboración propia con datos de SEP, 2018a.

Este mismo ejercicio de análisis de contenido se desarrolla en el Anexo 15 de este mismo Acuerdo correspondiente a la Licenciatura en Inclusión Educativa; este hace referencia a los perfiles de egreso y sus rasgos, así como los cursos, sus propósitos, metodologías de aprendizaje sugeridas y criterios de evaluación. Los resultados se presentan a continuación (Tabla 2):

Tabla 2. Análisis de contenido en el Anexo 15

Concepto o palabra clave	Frecuencia	Contexto del texto
Gestión	18	Indefinido, la búsqueda requiere delimitarse para encontrar regularidades en los resultados.
Gestión institucional	2	<b>Sección II Fundamentación</b> Se hace referencia al concepto aludiendo a la tarea de gestión que deben realizar las IFD para la aplicación de este programa educativo.
Gestión educativa	16	<b>Sección IV.7 Organización de la malla curricular/ Bases teórico-metodológicas para la enseñanza.</b>

		Hace referencia a las finalidades de este trayecto formativo en materia de gestión como parte de las competencias profesionales al egreso de la licenciatura.
		<b>Sección IV.7 Competencias profesionales</b> Aparece la palabra clave haciendo referencia a las habilidades profesionales en esta dimensión que el egresado de la LIE desarrolla como parte de su formación, y que se manifiestan cuando colabora con la comunidad escolar, orienta a los padres de familia, autoridades y docentes, para favorecer el aprendizaje y la participación de todos los alumnos en el contexto escolar y social: Participa en procesos de evaluación institucional y utiliza sus resultados en la planeación y gestión escolar para favorecer el aprendizaje y satisfacer las necesidades educativas de todos los alumnos (SEP, 2018a, p. 514).
Gestión escolar para la inclusión	1	Estas palabras claves forman parte del nombre de un curso de la malla curricular de la licenciatura denominado: Gestión escolar para la inclusión. Séptimo semestre (72 horas)
	1	Este concepto se desarrolla con mayor detalle como parte de los propósitos del curso: Gestión escolar para la inclusión. Se pretende que este curso: Proporcione herramientas conceptuales y metodológicas derivadas de la gestión educativa para mejorar el aprendizaje de los alumnos de educación básica, incluyendo a los que presentan discapacidad, sobresalientes, con problemas severos de aprendizaje y con problemas de conducta y comunicación. Se enfatiza la gestión escolar y las acciones que realizan los actores de la comunidad escolar, de acuerdo con el papel que cada uno desempeña. Tales acciones deben orientarse a promover condiciones, ambientes y procesos coherentes para que los estudiantes adquieran las capacidades, habilidades y actitudes necesarias para su desarrollo integral, en el nivel educativo de que se trate (SEP, 2018a, p. 535).
Gestión escolar	1	En el curso denominado: Las TIC aplicadas a la inclusión, de 7° semestre (4 horas), se hace referencia al uso de las tecnologías y recursos innovadores que, en conjunto con la gestión escolar, "permiten mejorar la práctica de los docentes, incidiendo en la calidad de la educación que imparte a sus alumnos" (SEP, 2018a, p. 535). De igual forma en el curso: Aprendizaje en el servicio, de 7° y 8° semestre (6 horas), haciendo énfasis en la práctica en los centros educativos, permitirá "ampliar las capacidades de gestión, organización, administración e interacción en el aula y la escuela, así como las de colaboración en cada una de las acciones institucionales, demostrando sus capacidades de comunicación" (SEP, 2018a, p. 536).

Gestión pedagógica/ educativa estratégica/	0	
---	---	--

Fuente: Elaboración propia con datos de SEP, 2018a.

La malla curricular del plan de estudios 2018 de la LIE se encuentra conformada por 45 cursos, por lo que se realizó el mismo análisis de contenido en cada uno de los documentos denominados: Programa del curso, los cursos que contienen alguna de las palabras claves se presentan a continuación, así como el contexto y sentido asignado (

Tabla 3):

Tabla 3. Análisis de contenido en los programas de los cursos de la LIE (2018)

Semestre	2°
Nombre del curso	Observación de Prácticas en los servicios de educación especial (4 horas)
Propósitos del curso	Habilitar al estudiante en el uso de herramientas metodológicas le permitirá describir, comprender y explicar con mayores argumentos las dimensiones de la práctica educativa. En un primer momento, la cultural, social, pedagógica e institucional, relacionada con la gestión y organización institucional, la distribución de roles y funciones de los docentes. Analizar las complejas relaciones entre los servicios de educación especial y la comunidad, las de organización y gestión interna en las instituciones.
Actividades aprendizaje	<p><b>Unidad de aprendizaje II:</b> Prácticas y escenarios de gestión.</p> <p><b>Propósito de la Unidad II:</b> Centra su atención en los procesos y prácticas de gestión y organización de las escuelas y los servicios de educación especial, así como sus características socioculturales y de infraestructura. Conduce al estudiante a analizar el clima institucional, las relaciones interpersonales entre los docentes, el trabajo colaborativo, la distribución de responsabilidades escolares, al igual que la micropolítica institucional.</p> <p><b>Contenidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La función directiva y la gestión escolar en los servicios de educación especial.</li> <li>• Características de las escuelas y de los servicios escolarizados y de apoyo de educación especial en preescolar, primaria y secundaria.</li> <li>• Organización y funcionamiento escolar: micropolítica de la escuela y de los servicios de educación especial.</li> <li>• Planeación y modelo de gestión: formas de organización, relaciones de poder, conflictos en las instituciones.</li> <li>• El modelo, el plan de estudios y los programas educativos. Retos para los servicios de educación especial.</li> </ul> <p><b>Actividades de aprendizaje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y uso de la observación y entrevista para recabar información que le permita analizar y comprender la relación entre las escuelas y los servicios de educación especial, la comunidad, las prácticas y escenarios de la gestión escolar, y los procesos de interacción en el aula.</li> <li>• Uso de incidentes críticos y el aprendizaje basado en casos de enseñanza para detectar, registrar, confrontar los componentes de los acontecimientos que afectan el trabajo de gestión en las instituciones o que alteran el trabajo de los docentes en los servicios de educación especial.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El docente recupera crónicas elaboradas por los estudiantes para que identifiquen aspectos relacionados con la gestión escolar, el clima institucional o el rol que cumplen directivos o docentes en la escuela y en los servicios de educación especial.</li> <li>• Análisis de los roles y las funciones de los integrantes de la escuela y de los servicios de educación especial, distinguen las responsabilidades y elaboran un cuadro de doble entrada, para cada uno, que concentre la información.</li> <li>• El docente fortalece las conceptualizaciones sobre la gestión educativa y sus diferentes escenarios, la gestión escolar y sus dimensiones, focalizando la cultura y clima institucional y el papel de la función directiva a través del análisis de diversos recursos teóricos.</li> <li>• Los estudiantes elaboran mapas conceptuales y presentaciones para exponer la información que analizaron de los diferentes conceptos.</li> <li>• El docente promueve el intercambio de opiniones para que los estudiantes organicen un debate acerca de lo que prescribe la teoría con relación a los datos empíricos que analizaron acerca de: la gestión educativa, sus escenarios y dimensiones.</li> <li>• Los estudiantes realizan una revisión de diferentes fuentes de información que les permita identificar un modelo de gestión y sus componentes, las características principales del modelo educativo, el plan y los programas establecidos para la educación básica.</li> </ul> <p><b>Evidencias de aprendizaje:</b>  <b>Unidad II:</b> Reportaje (o estudio monográfico) sobre la institución educativa de educación especial en donde realiza su observación y que describa las características de la gestión y organización institucional.  <b>Evidencia integradora:</b> reflexión final que argumente lo que aprendió en cada una de las unidades de aprendizaje: vínculo escuela-servicios de Educación Especial- comunidad, prácticas y escenarios de la gestión e interacciones pedagógicas y didácticas tomando como base los productos incorporados en el portafolio de evidencias.</p>
Bibliografía sugerida	<p>Ezpeleta, J. y Furlán, A. (comps.) (2004). La gestión pedagógica de la escuela. México: Ediciones UNESCO.</p> <p>Namo de Mello, G. (1998). Nuevas propuestas para la gestión educativa. México: SEP, Biblioteca del Normalista.</p> <p>Romero, C. (2008). Hacer de una escuela, una nueva escuela. Evaluación y mejora de la gestión escolar. Buenos Aires: Aique.</p> <p>Secretaría de Educación Pública. (2010). Programa Escuelas de Calidad. Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Módulo I. México: SEP. pp. 55-132.</p> <p>Lozano, I., y Mercado, E. (2011). Cómo investigar la práctica docente. Orientaciones para elaborar el documento recepcional. 2ª edición; México: ISCEEM, pág. 95.</p>
Semestre	<b>3°</b>
Nombre del curso	Educación inclusiva (4 horas)
Propósitos del curso	La segunda unidad, <b>Hacia una escuela inclusiva</b> profundiza en la configuración de la escuela a partir del análisis de las dimensiones que componen los sistemas educativos (cultura, política y prácticas) como elementos indispensables en la gestión.
Actividades aprendizaje	<p><b>Unidad de aprendizaje II:</b>  <b>Propósito de la Unidad II:</b> Profundizará en el conocimiento de la escuela inclusiva a partir del análisis de las dimensiones que componen los sistemas educativos -cultura, política y prácticas- como elementos indispensables en la gestión.</p> <p><b>Contenidos:</b>  La gestión de una escuela heterogénea</p> <p><b>Actividades de aprendizaje:</b></p>

	<p>Buscar en la bibliografía sugerida información acerca de las estrategias metodológicas que ayudan a gestionar un aula inclusiva y la comparan con los elementos identificados en el video. Consultas diversos textos para enriquecer la información.</p> <p>Elaboración de organizadores gráficos que concentren la información recopilada.</p> <p><b>Evidencia integradora:</b> reportaje (o estudio monográfico) sobre la institución educativa (CAM, USAER) en donde realiza su observación y que describa las características de la gestión y organización institucional.</p>
Bibliografía sugerida	<p>Anijovich, R. (2014). Gestionar una escuela con aulas heterogéneas. Enseñar y aprender en la diversidad. Buenos Aires, Paidós.</p> <p>Crisol Moya, E., Martínez Moya, J. y El Homrani, M. (2015). El aula inclusiva. Condiciones didácticas y organizativas. <i>Revista nacional e internacional de educación inclusiva</i>.</p> <p>Moliner García, O., Sarahuja Ribés, A., y Benet Gil, A. (2017). "Gestión organizativa del aula inclusiva", en <i>Prácticas inclusivas en el aula desde la investigación-acción</i>.</p>
Semestre	<b>7° y 8°</b>
Nombre del curso	Aprendizaje en Servicio
Propósitos del curso	Amplía las capacidades de gestión, organización, administración e interacción en el aula y la escuela -CAM y USAER-, así como las de colaboración en cada una de las acciones institucionales, demostrando sus capacidades de comunicación, utilizando distintos tipos de lenguajes para poder expresar sus ideas; las de investigación para analizar y comparar información que contribuya a tomar decisiones pertinentes tanto para sus propuestas de enseñanza, como para las de aprendizaje y evaluación.
Actividades aprendizaje	<p>La práctica profesional y la reflexión en torno a ella posibilitan un aprendizaje autónomo autogestivo que habrá de recaer más en el estudiante en tanto se trata de que éste asuma las diversas y complejas tareas que enmarcan la docencia.</p> <p>En esta etapa, se integran diversos tipos de saber que semestre a semestre se han ido acompañando por parte de los docentes formadores, los tipos de conocimiento y experiencia que han adquirido durante su estancia en la escuela normal: de este modo, no se trata de un "borrón y cuenta nueva", sino de la integración, articulación de saberes adquiridos.</p>
Bibliografía sugerida	SEP. (2019). Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la educación básica. Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión. México: SEP.
Semestre	<b>7°</b>
Nombre del curso	Gestión escolar para la inclusión
Propósitos del curso	Que los estudiantes adquieran herramientas conceptuales y metodológicas de la gestión educativa para participar en acciones de mejoramiento de la escuela en el marco de la Educación Inclusiva, a través del análisis sistemático de las características de la organización y funcionamiento de las escuelas y de los servicios de educación especial.
	<p>El curso se integra por tres Unidades de Aprendizaje; la primera, llamada <i>Calidad y gestión escolar: los retos para la atención a estudiantes en situación de vulnerabilidad en la Educación Básica</i>, pretende que se reconozca a la escuela como una institución organizada, con características propias y con propósitos bien definidos.</p> <p>En la segunda unidad, <i>La organización y funcionamiento de las escuelas de Educación Básica</i>, se estudian los componentes de la organización y la cultura escolar y su influencia directa en la dinámica de la escuela. Se pretende analizar el trabajo directivo como un liderazgo compartido en completa relación con el docente, así mismo,</p>

Actividades aprendizaje	<p>comprender cómo el trabajo coordinado y colaborativo son fundamentales para la inclusión y la mejora institucional.</p> <p>En la tercera unidad, <i>El Trabajo colaborativo como componente de una nueva gestión escolar</i>, se pretende que se conozcan e identifiquen las principales acciones que se llevan a cabo para la organización y funcionamiento de las escuelas en sus diferentes niveles educativos y se determine la importancia de su participación para el logro de objetivos, que se reconozca al proyecto escolar como la forma de organización y determinación de tareas necesarias.</p> <p>Es importante que <b>el futuro maestro de educación especial</b> reconozca el trabajo colaborativo en el colegiado como una clave en el desarrollo del proyecto escolar y el significado que esto trae para su quehacer cotidiano, la participación de las familias en el desarrollo de la vida educativa y, sobre todo, al desarrollo de estrategias que le permitan incitar a padres y a la sociedad en general a la participación en la vida escolar.</p>
Bibliografía sugerida	<p>González. M. T. G. (2003). Las organizaciones escolares: dimensiones y características. Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos. Pearson Educación. 25-40. Recuperado de: <a href="https://cafge.files.wordpress.com/2014/1/organizacion-y-gestionde-centros-escolares-dimensjones-y-procesos.pdf">https://cafge.files.wordpress.com/2014/1/organizacion-y-gestionde-centros-escolares-dimensjones-y-procesos.pdf</a></p> <p>Portela. A. (2003). Los centros escolares como contexto de trabajo profesional. En Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos. Madrid: Pearson Educación. 1 47-1 68. Recuperado de: <a href="http://bdigital.binal.ac.pa/bdp/Organizacion%20y%20gestion%20de%20centros%20escolares.pdf">http://bdigital.binal.ac.pa/bdp/Organizacion%20y%20gestion%20de%20centros%20escolares.pdf</a></p> <p>Simón, C. y Giné, C. (2016). Escuela, familia y comunidad: construyendo alianzas para promover la inclusión. Revista latinoamericana de educación inclusiva, 10(1), 25-42. Recuperado de: <a href="https://scielo.conicyt.cl/pdf/rlei/vl0n1/art03.pdf">https://scielo.conicyt.cl/pdf/rlei/vl0n1/art03.pdf</a></p>

Fuente: Elaboración propia con datos de los programas de estudios de la LIE 2018.

Por lo que respecta a los planes de estudio 2022, un primer acercamiento permite identificar que la licenciatura se conforma de 8 semestres y tiene una duración de 4 años, la malla curricular y los 53 cursos que la estructuran se organizan en 5 trayectos formativos que son: Fundamentos de la educación; Bases teóricas y metodológicas de la práctica; Práctica profesional y saber pedagógico; Formación pedagógica, didáctica e interdisciplinar y Lenguas, lenguajes y tecnologías digitales. Así mismo, se encuentra organizado por fases de concreción de saberes, es decir, 1º y 2º semestre conforman la *Fase de Inmersión*, de 3º a 6º semestre la *Fase de Profundización* y 7º y 8º la *Fase de Despliegue*. El diseño de este plan consideró que el 30% de los cursos (16) fueran diseñados curricularmente por las IFD y su personal académico, a estos cursos se les denominó flexibilidad curricular. A continuación, se presenta la cantidad de cursos y horas semanales por semestre (Tabla 4):

Tabla 4. Distribución de cursos por semestre, plan 2022

Semestre	Cursos asignados	Horas semanales
1º	8	36
2º	9	38
3º	8	38
4º	8	36
5º	8	38

## La gestión educativa en los Planes de estudio de la Licenciatura en inclusión educativa

6°	8	38
7°	2	28
8°	2	32

Fuente: Elaboración propia con datos de DOF, 2024b.

A partir de 5° semestre, las horas de trabajo académico en la IFD se alternan con las jornadas de observación y práctica, las cuales aumentan gradualmente, de tal manera que en 7° y 8° semestre acuden la mayoría del tiempo a las escuelas en las que realizan su práctica profesional y servicio social. Resulta relevante mencionar que estos planes de estudio se encuentran en la etapa final de construcción, así mismo, que cada IFD decidió los nombres y propósitos de los cursos diseñados como parte de la flexibilidad curricular, algunos de ellos pueden coincidir con algunas otras instituciones.

Continuando con el análisis de contenido, se revisó el Acuerdo 16/08/22 en su Anexo 7, emitido por el Poder Ejecutivo a través de la Secretaría de Educación Pública, documento normativo que establece los planes y programas de estudio 2022 de la Licenciatura en Inclusión Educativa. En su parte inicial, plantea la importancia de la formación de maestros, la política educativa a seguir y su vinculación con el sistema educativo en su modalidad básica y media superior. Este anexo del acuerdo está conformado por 68 cuartillas; se determina que este documento oficial sí contiene las palabras claves determinadas en materia de gestión escolar, información que se detalla a continuación (Tabla 5):

Tabla 5. Análisis de contenido en el Anexo 7 del Acuerdo 16/08/22

Concepto o palabra clave	Frecuencia	Contexto del texto
Gestión	24	Indefinido, la búsqueda requiere delimitarse para encontrar regularidades en los resultados.
	65	Este concepto se usa de manera genérica para la gestión educativa; en el Acuerdo, no se distingue una diferencia en su conceptualización o uso.
	7	<b>1. 7 Perfil de egreso de la educación normal (general, profesional y dominios del saber)</b> en estas secciones se hace referencia a los saberes relacionados con la gestión adquiridos por quien egrese de la IFD y de la LIE. El principal referente sobre la gestión escolar es "Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica de la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAM)" (DOF, 2024b, p. 10).
Gestión escolar	2	<b>Trayectos: Bases teóricas y metodológicas de la práctica y formación pedagógica, didáctica e interdisciplinar.</b> Aparece la palabra clave haciendo referencia a las finalidades de estos trayectos formativos en materia de gestión como parte de las competencias profesionales al egreso de la LIE. "Posibilitar la adquisición de los elementos de la planeación y evaluación integral como referentes para una gestión educativa centrada en la mejora del aprendizaje" (DOF, 2024b, p. 18). La palabra clave aparece también en el nombre del curso <i>Gestión escolar para la Inclusión: BAP</i> , este curso corresponde al 4° semestre (4 horas semanales).

*La gestión educativa en los Planes de estudio de la Licenciatura en inclusión educativa*


---

Gestión pedagógica/ educativa estratégica	0
---	---

---

Fuente: Elaboración propia con datos de DOF, 2024.

Acerca de la malla curricular que conforma el plan de estudios 2022 de la LIE, es importante mencionar que se encuentra conformada por 45 cursos. Los propósitos, aportes al perfil de egreso, propósitos, actividades de aprendizaje y demás elementos curriculares se encuentran contenidos en el programa de cada curso, los cuales fueron analizados para identificar la presencia de las palabras claves y el contexto que las enmarcaba. A continuación, se presentan en la (Tabla 6) los cursos identificados:

Tabla 6. Análisis de contenido en los programas de los cursos de la LIE (2022)

Semestre	2°
Nombre del curso	Análisis de prácticas y contextos escolares (6 horas)
Propósitos del curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar las prácticas educativas y comunitarias que tienen lugar en las escuelas de educación básica y los servicios de educación especial, a fin de distinguir su funcionamiento, organización, gestión institucional, interacciones y saber pedagógico que se construye.</li> </ul>
Actividades aprendizaje	<p style="text-align: center;"><b>Unidad de aprendizaje II: Los centros escolares y su cultura</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Contenidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La gestión escolar: cultura y clima institucional.</li> <li>La cultura escolar: Organización y funcionamiento de los Servicios de educación especial y escuelas de educación primaria y secundaria.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Actividades de aprendizaje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recuperar los roles y las funciones de los integrantes de la escuela y de los servicios de educación especial con la finalidad de realizar el análisis de la organización, estructura y funcionamiento del servicio de educación especial.</li> <li>Analizan referentes teóricos que les permitan identificar las características de las escuelas y de los servicios de educación especial en cuanto al tipo, la organización y el funcionamiento, con la finalidad de fortalecer su conocimiento sobre la cultura escolar, distinguiendo las responsabilidades.</li> </ul>
Bibliografía sugerida	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geertz, C. (1997). La interpretación de las culturas. España: Gedisa, pp. 18-40. <a href="https://monoskop.org/images/c/c3/Geertz_Clifford_La_interpretacion_de_las_culturas.pdf">https://monoskop.org/images/c/c3/Geertz_Clifford_La_interpretacion_de_las_culturas.pdf</a></li> <li>Elías M. E. (2015). La cultura escolar: Aproximación a un concepto complejo. Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal) EISSN: 1409-4258 Vol. 19(2) MAYO-AGOSTO, 2015: 285-301 <a href="https://www.redalyc.org/pdf/1941/194138017016.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/1941/194138017016.pdf</a></li> </ul>
Semestre	4°
Nombre del curso	Gestión escolar para la inclusión: BAP (4 horas).
Propósitos del curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el estudiantado normalista implemente la gestión escolar como un proceso para impulsar la inclusión, alcanzando resultados de aprendizaje para todo el alumnado que enfrenta barreras para el aprendizaje y la participación (BAP), organizando a la comunidad escolar y los recursos de los que se dispone para atender los desafíos de la educación.</li> </ul>
Actividades aprendizaje	<p style="text-align: center;"><b>Unidad de aprendizaje I. Gestión: conceptualización y niveles de concreción</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Contenidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión educativa, conceptualización y alcances</li> <li>Gestión escolar, estructura organizativa de una escuela</li> <li>Gestión pedagógica, procesos de enseñanza de la educación básica</li> <li>Educación inclusiva como política internacional y sus implicaciones en la gestión escolar.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Actividades de aprendizaje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un mapa mental que rescate los alcances de la gestión, permitiendo la reflexión sobre las responsabilidades del licenciado en inclusión educativa.</li> <li>Revisión de textos para comprender la definición de gestión y sus niveles de concreción: gestión educativa, institucional, escolar y pedagógica.</li> </ul>

- Análisis de los conceptos de gestión educativa estratégica y sus aportes a la calidad y/o excelencia educativa.
- Análisis y comprensión sobre la estructura organizativa del sistema educativo mexicano, puntualizando en relaciones de organigrama, jerarquía, infraestructura, procesos de enseñanza, entre otros.
- Reflexionar sobre los procesos de gestión que son necesarios para lograr ambientes incluyentes en todos los niveles de educación básica.
- Identificar las barreras que se pueden generar al no haber una gestión educativa de calidad/excelencia.

**Evidencia integradora:** formato gráfico con indicadores para identificar los procesos de gestión escolar y pedagógica.

### Unidad de aprendizaje II. Gestión escolar para la inclusión

#### Contenidos:

- Retos de la gestión escolar en los diferentes servicios y niveles educativos.
- Identificar las Barreras para el Aprendizaje y la Participación (BAP) como requisitos básicos para la gestión escolar.

#### Actividades de aprendizaje:

- Construir un texto descriptivo que permita conocer el funcionamiento del centro, comparando la realidad vivida con los elementos teóricos sobre gestión educativa.
- Analizar los factores claves de efectividad para las escuelas de Educación Básica.
- Definir las acciones de gestión y características que competen al docente de inclusión educativa ya sea en Escuelas de Educación Básica o Centros de Atención Múltiple.
- Identificar las BAP a través de evaluar las culturas, políticas y prácticas.
- Elaborar un diagnóstico escolar para conocer el nivel de cultura, política y prácticas inclusivas.
- Dar cuenta de los retos que aún enfrentan y los avances que tienen rumbo a la inclusión, sin perder de vista la realidad de la escuela.
- Determinar los apoyos que se pueden implementar para eliminarlas o minimizarlas, considerando los procesos de gestión pertinentes.

**Evidencia integradora:** diagnóstico de la comunidad, escolar y áulico y los procesos de gestión para eliminar BAP.

**Evidencia de curso:** Plan de acción para minimizar o eliminar las prácticas de exclusión dentro de la escuela, es decir, las barreras para el Aprendizaje y la Participación a través de acciones integrales de la gestión escolar estratégica.

#### Bibliografía sugerida

- Acosta, L. (2021). De la calidad a la excelencia educativa en México. Revista Eúcumene de Ciencias Sociales (RECS). Contribución por Convocatoria Ordinaria Año I, Número II. Recuperado de: <https://revistas.uaq.mx/index.php/ecumene/article/download/484/526/471>
- De la O, J. La gestión escolar. Recuperado de: <https://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688-La+Gestion+Escolar.pdf>
- Farfán Cabrera, MT, & Reyes Adán, IA (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios, 28 (73), 45-61. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/34056722004.pdf>
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, (42), 43-61. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

- García, H. (2021). Análisis del modelo de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado de San Ignacio, Perú. *Revista Educación*, vol. 45, núm. 2, Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Huergo, J. (2004). Los procesos de gestión. Material de lectura para los cursos de "Comunicación en las organizaciones públicas". Provincia de Bs. As.: IPAP. Recuperado de: <http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- SEP (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Secretaría de Educación Pública.
- SEP (2022). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en Educación Básica*. Recuperado de: [http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2023-2024/compilacion/EB/Marco\\_EB.pdf](http://public-file-system.usicamm.gob.mx/2023-2024/compilacion/EB/Marco_EB.pdf)
- El Modelo de Gestión Educativa Estratégica <https://youtu.be/8RD2xjSg-zg?si=5SVcn8BGBjv7cJuz>
- Enfoques de Gestión Escolar <https://youtu.be/-PCr1eIK8Wk?si=4DkEn2IIDjUL7ydD>

Fuente: Elaboración propia con datos de los Programas de los cursos de la LIE 2022.

La revisión a profundidad de cada programa de los cursos del plan de estudios 2022, permitió identificar que algunos establecen que los propósitos y actividades de aprendizaje aportan al perfil de egreso profesional relacionado con la gestión educativa (Tabla 7), específicamente en los siguientes rasgos:

- Propone acciones para apoyar a la escuela, directivos y los maestros para eliminar las barreras para el aprendizaje y la participación en el contexto escolar y áulico.
- Participa en procesos de evaluación institucional y utiliza sus resultados en la planeación y gestión escolar para favorecer ambientes inclusivos de aprendizaje y satisfacer las necesidades específicas del alumnado.
- Coordina la toma de decisiones en los procesos de gestión escolar y las intervenciones didácticas para responder ante las barreras del aprendizaje y la participación en procesos de inclusión. (DOF, 2024b, p. 13)

*Tabla 7. Cursos que aportan al perfil de egreso profesional (gestión educativa) LIE 2022*

Semestre	Nombre de los cursos
1°	1. Acercamiento a las prácticas educativas y comunitarias. 2. Enfoque y propósito de los programas de educación inicial y preescolar.
2°	3. Lengua de Señas Mexicana Nociones básicas. 4. Bases filosóficas, legales y organizativas del sistema educativo mexicano.
4°	5. Lengua de Señas Mexicana. Su aprendizaje y enseñanza. 6. Estrategias de intervención en el aula para alumnos con Trastornos del Neurodesarrollo. 7. Estrategias de asesoría y acompañamiento. 8. Gestión escolar para la inclusión: BAP.

*La gestión educativa en los Planes de estudio de la Licenciatura en inclusión educativa*

---

- 6°            9. Arte, educación física y salud para la inclusión.  
              10. Identidad Ética y Profesional.  
              11. Familia y proceso de inclusión.
- 

Fuente: Elaboración propia con información de los programas de los cursos de la LIE, 2022.

### 3. Discusión

#### 3.1 Enfoque de la gestión educativa en los planes de estudio de la LIE

Como punto de partida en este análisis, resulta indispensable diferenciar el concepto de gestión educativa de otros términos o conceptos con los que se pudiese confundir o asumir como sinónimos, esto con la finalidad de identificar el sentido que en los planes de estudio 2018 y 2022 se asigna a la gestión, el primero de ellos es el relacionado con la administración escolar.

La *administración escolar* o de los centros educativos se puede concebir desde la perspectiva de Pineda et al. (2018) como un arte, una técnica o una ciencia. Administrar un centro escolar desde la perspectiva del arte es partir de la intuición, de las habilidades personales y la experiencia adquirida a través de la prueba y el error, lo que genera un aprendizaje desde las vivencias, los éxitos y fracasos, generando así un sentido común que no reconoce la necesidad de la sistematización de procesos o de un cúmulo de conocimientos académicos. Es posible concebirla como una técnica que echa mano de conocimientos, herramientas, instrumentos y experiencias que mostraron resultados positivos en otros contextos. Por mencionar algunas herramientas administrativas, se tienen el balance Scorecard (recursos, objetivos, estrategias, cliente), el benchmarking (estudio del competidor), la reingeniería, el coaching (guiar y entrenar), el empowerment (autogestión), el outsourcing (subcontratación), estas herramientas permiten administrar alcanzando resultados favorables y medibles, lo cual requiere un cúmulo de conocimientos (normativos, académicos, interpersonales y de liderazgo) que permitan dar seguimiento a los resultados alcanzados, así como la identificación de los factores de riesgo para incidir en ellos. Finalmente, desde esta perspectiva, la administración se concibe también como una ciencia o que parte de conocimientos científicos, como los relacionados con las teorías de los sistemas, organizaciones y del diseño, de tal forma que las decisiones, acciones, estrategias de seguimiento y predicciones en conocimientos, principios y leyes científicas posicionan a la administración si no, en una ciencia como tal, sí en un área que recurre a los conocimientos científicos para diseñar y mejorar el funcionamiento de organizaciones o estructuras de diversa índole.

En este sentido, la administración escolar representa un constante interés por incorporar y optimizar procesos administrativos y de gestión que aumenten la excelencia y redunden en la formación de sus estudiantes. No se trata de procesos empíricos ni artesanales, sino de procesos sistematizados, certificados, medibles y mejorables, como lo puede ser la certificación de la Organización Internacional de Normalización por sus siglas en inglés (ISO), en diferentes versiones. Estos procesos de administración implican el uso funcional y sistemático de los diferentes recursos con los que se cuenta, como los humanos, financieros, tecnológicos, materiales, entre otros.

Estas estrategias directivas e incluso empresariales que siguen instituciones educativas desde los niveles macro hasta los micro se pueden visibilizar en grandes escuelas, campus o instituciones privadas, donde la administración va de la mano de

herramientas, tecnologías y conocimientos científicos para asegurar el control, la regulación y el manejo eficaz de los diversos recursos. Cabe aclarar que algunos indicadores de eficiencia se relacionan con la calidad educativa. Existen también escuelas de educación básica, media superior y superior donde la administración escolar la ejerce el directivo técnico, sin contar con habilidades profesionales o de liderazgo.

A partir de la revisión conceptual de la administración escolar, es posible identificar que el enfoque de gestión educativa contenida en los planes de estudio de la LIE en su versión 2018 y 2022 no hace referencia a procesos administrativos. Si bien en algunas actividades de aprendizaje se propone que el estudiantado normalista observe, indague y conozca el funcionamiento y administración de los centros escolares y las principales actividades que realizan los directivos a cargo, esa información permite un acercamiento a la dinámica escolar. La administración de las escuelas a las que acude el estudiantado normalista queda a cargo de sus autoridades directivas correspondientes, ya sea de los niveles de educación básica o de los servicios de educación especial en su modalidad de Centro de Atención Múltiple (CAM) o Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER). Se identifica que no existe alguna actividad de aprendizaje encaminada a conocer las tareas y procesos administrativos, normativos o legales que llevan a cabo las autoridades directivas.

Otro concepto que resulta relevante para su análisis es el de *gestión escolar*, que se entiende como el conjunto de procesos teóricos y prácticos presentes en organizaciones a fin de asegurar y cumplir los mandatos o políticas educativas. La importancia de este tipo de gestión es que se centra “en la creación e implementación de políticas públicas educativas a nivel macro, las cuales inciden en el funcionamiento y acciones de las instituciones educativas y en los procesos educativos” (Farfán & Reyes, 2017, p. 72).

Desde la perspectiva del Instituto Internacional de Planeamiento Educativo, perteneciente a la UNESCO, los principales objetivos de la gestión educativa son el mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación, así como que esta sea para todos en la totalidad de los niveles y servicios educativos, lo que implica que el profesorado, las instituciones, sus autoridades, materiales y procesos de aprendizaje garanticen y hagan realidad las políticas públicas establecidas a niveles macro, nacionales y locales. Una de las políticas en materia educativa es la implementación y fortalecimiento de la gestión educativa para la transformación de las instituciones y garantizar así, entre otros fines, la calidad y excelencia educativa.

En el caso particular de México, la política de la gestión educativa se asumió desde hace décadas y una de las iniciativas que le dio mayor visibilidad en las escuelas fue el Programa Escuelas de Calidad (PEC), que definió a la gestión escolar como una política desde el sistema para el sistema, de tal forma que las acciones, programas, planes de estudio y demás elementos debían impactar y materializarse en la institución educativa y en las aulas.

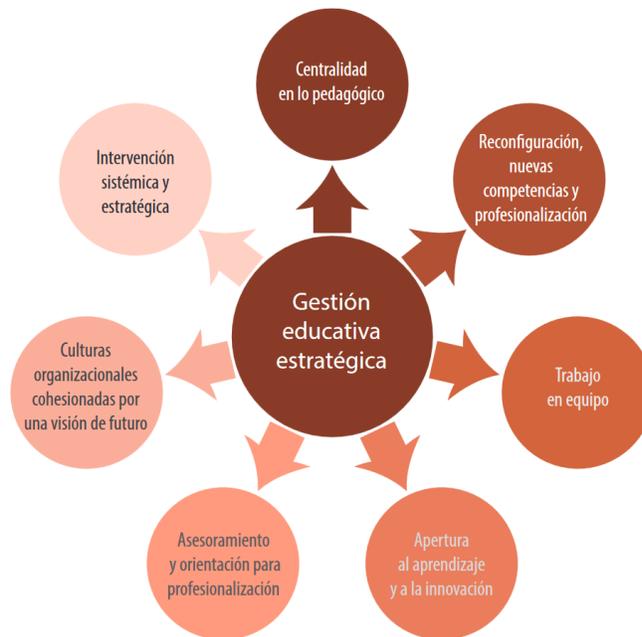
Para asegurar estos fines en el ámbito educativo, es indispensable que esta gestión educativa asuma el carácter de estratégica; a este tipo de gestión se le considera como “un

nuevo enfoque y forma de gestionar la educación, el cual surge ante la necesidad de transformar y evaluar la calidad de la educación” (Farfán & Reyes, 2017, p. 1).

Así pues, se reconoce a la *gestión educativa estratégica* como las palabras claves que guiaron la búsqueda en los planes de estudio (2018 y 2022) de la LIE y sus temáticas afines. Para comprender las habilidades y saberes profesionales que se demandan de un profesional de la inclusión educativa, resulta necesario puntualizar sobre la temática lo que respecta a los niveles de concreción de la gestión educativa estratégica, comenzando por sus características (Figura 1).

Esta visión de gestión educativa estratégica pretende proporcionar a la comunidad escolar herramientas no sólo teóricas, sino prácticas como la planeación, gestión, cultura de evaluación y rendición de cuentas, y que se traduzcan en la mejora del contexto y situación inicial con mayor énfasis en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Lo que significa que la gestión estratégica no se realiza exclusivamente a nivel institucional, sino que también escolar y áulico o pedagógico. En este sentido, a continuación, en la (Tabla 8), se describen con mayor detalle los niveles de concreción que forman parte de esta perspectiva de gestión estratégica:

Figura 1. Características de la Gestión Educativa Estratégica



Fuente: Farfán & Reyes (2017, p. 48).

Tabla 8. Niveles de concreción de la Gestión Educativa Estratégica

Niveles de concreción	Descripción
Gestión institucional (PEC, 2010; De la O Casillas, 2007)	-Se puede entender como la manera en que cada institución educativa comprende, se apropia e implementa las políticas educativas generales y propias de su sistema.

---

<p>Gestión escolar (Díaz &amp; Villafuerte, 2022)</p>	<p>La institución es capaz de materializar estas políticas en proyectos, programas, manejo de recursos y acciones que aseguren el funcionamiento en apego a la normatividad.</p> <p>-Representa la cultura organizacional instaurada en el colectivo (directivos, profesorado, normatividad, autoridades inmediatas, mecanismos para la toma de decisiones, comunidad) que hacen que la institución se distinga por un funcionamiento particular.</p> <p>Requiere que de manera colectiva se genere un diagnóstico de la situación actual, se planteen objetivos y metas, se definan estrategias y acciones, así como la organización y responsabilidad individual y colectiva para alcanzar las metas y objetivos institucionales, pero sobre todo los vinculados a la mejora educativa.</p>
<p>Gestión pedagógica (PEC, 2010; Rodríguez, 2009).</p>	<p>-Cubrir los niveles anteriores asegurará que el profesorado se comprometa y asuma el proyecto de gestión escolar e institucional y se traduzca en acciones a favor de la enseñanza que se manifestarán en el diseño de su planeación didáctica, experiencias de aprendizaje, evaluación, acciones igualitarias, equitativas y compensatorias, de tal manera que asegure el derecho educativo de todo el alumnado, sin dejar de lado el desarrollo cognitivo, socioemocional, así como las maneras de interactuar con el alumnado, padres y madres de familia y comunidad.</p>

---

Fuente: Elaboración propia.

Esta perspectiva de la gestión educativa estratégica desde los niveles de concreción representa una oportunidad para las instituciones educativas y su comunidad escolar para trabajar de manera colaborativa en todo momento, puesto que implica determinar conjuntamente un punto de partida, objetivos, metas y acciones, pero además, apropiarse de la visión institucional y llevarla al aula, de tal manera que el profesorado sea garante del derecho educativo plasmado en las políticas educativas, asegurando así el acceso, permanencia, participación y logro educativo de todo el alumnado. De tal manera que el enfoque que se identifica claramente en los planes de estudio tanto 2018 como 2022 es el correspondiente a gestión educativa y se usa como sinónimo el concepto de gestión escolar.

### 3.2 La gestión educativa en los planes de estudio de la LIE 2018 y 2022

A partir del análisis de contenidos en el Acuerdo 14/07/18, se hace referencia a la gestión educativa como uno de los rasgos del perfil de egreso general. En las 16 licenciaturas que rige este acuerdo, se pretende que el estudiante normalista sea capaz de realizar procesos de gestión y planeación estratégica centrada y con fines de mejora del aprendizaje. Es por ello que el curso *Gestión educativa centrada en la mejora del aprendizaje* se oferta de manera genérica en todas las licenciaturas con una duración semestral de 72 horas.

Para el caso de la LIE planes 2018, la gestión educativa se reafirma como un rasgo del perfil de egreso profesional, es decir, específico a la LIE, de tal forma que el futuro

licenciado en inclusión educativa será capaz de trabajar y colaborar con la comunidad escolar, brindar acciones de orientación a los padres de familia, autoridades y docentes para la mejora de los aprendizajes. Además de ello, se involucra en los procesos institucionales de planeación y gestión para satisfacer las necesidades educativas de todo el alumnado.

Desde 2° semestre, en el curso denominado *Observación de Prácticas en los servicios de educación especial* y como parte de las actividades de aprendizaje, el estudiantado normalista diseña y aplica diferentes instrumentos para conocer los ámbitos de la gestión y organización escolar, tanto de educación especial como de educación básica. Además, centra la atención en el clima institucional, las funciones directivas, de liderazgo y mecanismos para la toma de acuerdos.

Otro de los cursos que realizan aportes en materia de gestión educativa es el denominado: *Educación inclusiva*, mismo que corresponde al 3° semestre y que se enfoca en que el estudiantado identifique la importancia de la gestión como parte vital de la transformación de las prácticas, políticas y culturas en la escuela, buscando así la generación de procesos inclusivos, no sólo en los ámbitos áulicos o de enseñanza.

Para 7° semestre de la licenciatura, se desarrolla el curso *Gestión escolar para la inclusión*, espacio curricular que busca que el estudiantado adquiera elementos teóricos y metodológicos de gestión educativa que mejoren el aprendizaje de todo el alumnado de educación básica; así mismo, se busca promover condiciones, ambientes y procesos educativos inclusivos.

Tanto en 7° como en 8° semestre, en el curso de *Aprendizaje en el servicio*, como parte de las prácticas profesionales, se hace referencia a que el estudiantado de manera permanente identifique las acciones relacionadas con la gestión escolar, organización, administración e interacción en el aula y escuela y su importancia en la generación de espacios inclusivos.

Este análisis de contenido en los planes de estudio permitió identificar que el concepto de gestión educativa se encuentra presente en el perfil de egreso de la LIE 2018, que sí existen cursos específicos y relacionados con la temática y que las actividades de aprendizaje gradualmente acercan al estudiantado a los actores, procesos y actividades de gestión. Este acercamiento se plasma en diferentes evidencias de aprendizaje parciales o finales que dan cuenta de las situaciones identificadas; sin embargo, no se identificó alguna actividad de aprendizaje en la que el estudiantado diseñe o ponga en marcha acciones de incidencia en el ámbito de gestión para la mejora de los aprendizajes y eliminación de barreras que limitan el aprendizaje de todo el estudiantado.

A partir del análisis de contenido a los planes de estudio de la LIE 2022, es posible identificar que los conceptos de gestión educativa o gestión escolar sí se encuentran presentes en el Acuerdo 16/08/22, su anexo correspondiente y en algunos programas de los cursos que conforman la malla curricular. Las primeras apariciones de este concepto se encuentran en el Anexo 7 del acuerdo antes mencionado, específicamente en el perfil de egreso de la educación normal, tanto general como profesional, resulta relevante que este documento oficial menciona la vinculación estrecha que existe con el Marco para la

excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica de la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAM) en su versión 2024, documento que establece los perfiles profesionales, parámetros e indicadores que el personal docente, directivo y de supervisión deben demostrar al ingresar al sistema educativo en los niveles que regula la USICAM, es decir, este documento establece los conocimientos, actitudes y competencias que se requieren para el desempeño de la función docente, directivas y de asesoría. En este mismo anexo, se hace referencia al concepto en mención cuando se especifica la presencia del curso *Gestión escolar para la Inclusión: BAP*, que se imparte en 4° semestre, resulta importante; especificar que ambos planes son los únicos cursos que abordan esta importante habilidad y saber profesional tan necesarios para el ejercicio de la función docente.

En lo que respecta a los programas de estudio de los diferentes cursos, se encontró que en 2° semestre, en el curso *Análisis de prácticas y contextos escolares*, el estudiantado realiza un análisis de la escuela de educación básica, así como del servicio de educación especial que apoya a esta institución; centran su atención en el funcionamiento, organización, gestión institucional, formas de interacción entre los agentes implicados, así como el clima y la cultura institucional. Los resultados de esta observación y análisis se presentan en textos narrativos y se complementan con referentes teóricos que permiten una mayor comprensión de los sucesos de interés para el estudiantado.

Igualmente, se identifica el curso *Gestión escolar para la inclusión: BAP*, que se imparte en 4° semestre, parte del reconocimiento de la gestión escolar como un proceso e insumo necesario para impulsar y garantizar la inclusión, lo que favorece el aprendizaje y participación de todo el alumnado con especial atención en aquellos que se enfrentan a BAP. En este curso se revisan conceptualmente los diferentes niveles de concreción de la gestión que van desde lo educativo hasta lo pedagógico. Esta perspectiva permite que el alumnado comprenda que la gestión para la inclusión es un elemento que permea en todas las áreas y dimensiones de la escuela, así como con todos sus agentes. Como parte de las actividades, el estudiantado diseña y aplica instrumentos que den cuenta de la organización, jerarquías, condiciones, procesos y acciones que implementa la escuela, sus directivos y su profesorado. Finalmente, después de este análisis detallado, el alumnado normalista determina las BAP que limitan el aprendizaje y, aún más, genera como evidencia del curso un plan de acciones en diversos ámbitos encaminadas a la mejora del logro educativo y la inclusión.

Este análisis de contenido en los planes de estudio permitió identificar que el concepto de gestión educativa se encuentra presente en el perfil de egreso de la LIE 2022, además de que existe un curso específico a la temática y que las actividades de aprendizaje permiten que el estudiantado desarrolle saberes relacionados con la observación, recolección de información, análisis de esta, diseño de planes de mejora y determinación de apoyos que incidan en la eliminación de las BAP. Se identifica también que existen 11 cursos del plan de estudios que, desde sus propósitos, determinan que buscan aportar al perfil de egreso profesional, específicamente en materia de gestión educativa, lo que

representa que el 30% de la malla curricular aporta desde diferentes perspectivas al indicador específico de la gestión educativa estratégica para la inclusión.

Si bien el concepto y perspectiva de gestión educativa que se considera en ambos planes de estudio es similar, los propósitos y formas de abordarlo con el estudiantado son diferentes. Las actividades de aprendizaje que coinciden son la revisión de textos, elaboración de organizadores gráficos o evidencias de lecturas, análisis de videos, aplicación de instrumentos para la recolección de datos y elaboración de narrativas que contengan el diagnóstico de los centros escolares. Sin embargo, se identifican algunas actividades en los planes 2022 que representan una diferencia significativa, lo que posibilita que el alumnado se implique en la búsqueda de la mejora educativa, haciendo uso de la gestión educativa como un insumo a favor de la inclusión educativa. Una de estas actividades es la que se establece en el curso *Gestión escolar para la inclusión: BAP* (4<sup>o</sup> semestre) y que consiste en la recolección de información en los diferentes contextos (áulico, escolar, sociofamiliar), así como la situación actual que guardan las prácticas, las políticas y las culturas existentes en la institución educativa. Conocer con mayor profundidad las características de la escuela, las formas de organización, de administración, su vinculación, de trabajo docente, sus culturas, entre otros elementos relevantes, le permite al estudiantado identificar y determinar en qué ámbito o contexto se están generando limitantes que impiden que todo el alumnado participe o sea considerado en todos los procesos y acciones que se implementan en el aula, escuela y contexto sociofamiliar, desde la perspectiva de Fernández & Hernández (2013) en las instituciones educativas existen múltiples problemáticas que resultan inherentes a las dinámicas y elementos implicados, lo que representa que están dificultades adquieran un carácter significativo, así mismo reconocen un incremento en la diversidad de la población que redundan en mayor diversidad del alumnado, lo que se convierte en un reto importante para educación.

Posterior a la determinación de estas limitantes, el alumnado genera un plan de mejora con el propósito de disminuir o eliminar las barreras identificadas, para lograrlo debe proponer un conjunto de acciones y apoyos necesarios para la puesta en marcha de un plan de trabajo que incida en los diferentes contextos e integrantes de la escuela, ello representa acciones con el profesorado, alumnado, padres de familia y comunidad en general, pero además en los diferentes procesos como los de enseñanza, aprendizaje, toma de decisiones, gestión organización y demás actividades que forman parte de la institución, ello demandará del alumnado normalista una serie de habilidades y saberes cognitivos, disciplinares, sociales, emocionales, lingüísticos, de liderazgo, entre otros que le permitan incursionar en las diferentes dimensiones y contextos institucionales.

Para que los niveles de concreción se logren progresivamente y se instaure la gestión educativa como un elemento a favor de la inclusión educativa, el alumnado normalista requiere desarrollar gradualmente un liderazgo educativo, así como un conjunto de competencias esenciales que le permitan la incidencia en los diferentes contextos; estas son la "competencia de pensamiento estratégico, competencia de gestión del aprendizaje,

competencia de relaciones personales y competencia de la organización de los equipos de trabajo” (Fernández & Hernández, 2013, p. 31).

El abordaje de los elementos mencionados permite identificar la transición de las prácticas de autoridad hacia un liderazgo educativo, es decir, en la actualidad a los directivos escolares ya les resulta inoperable o conflictivo la imposición de normas, formas de trabajo, proyectos y demás acciones sin echar mano de habilidades del liderazgo. Si bien la autoridad se asigna normativamente al directivo, eso no asegura que la escuela funcione de manera armónica, con una visión compartida y un trabajo colaborativo eficazmente dirigido. En este sentido, es importante visualizar los posibles escenarios de quien egresa de la LIE y se incorpora al sistema educativo público. Por un lado, es posible que desarrolle funciones de acompañamiento como maestro de apoyo (USAER) a las escuelas de educación básica; por otro, que se desempeñe como maestro de grupo en un CAM y, finalmente, como director, supervisor o asesor técnico pedagógico en los servicios de educación especial. Ya sea en funciones docentes, de asesoría o directivas, resultará indispensable el ejercicio de un liderazgo inclusivo y compartido.

### **3.3 Inclusión/exclusión educativa**

La inclusión educativa representa uno de los principales retos de casi todos los sistemas educativos: asegurar la inclusión, participación, aprendizaje, socialización y respeto irrestricto a las diferencias en una tarea a la que gradualmente las instituciones se han ido comprometiendo, y si bien, se han generado y documentado acciones en favor de la inclusión educativa, también es cierto que en la actualidad muchos sectores sociales y estudiantiles se siguen enfrentando a acciones, prejuicios, lenguajes, decisiones, prácticas y culturas dentro y fuera de la escuela que los excluyen, impidiendo así el ejercicio pleno del derecho educativo.

En contraparte, la inclusión educativa se asume como “un proceso que ayuda a superar los obstáculos que limitan la presencia, la participación y los logros de todos los y las estudiantes” (UNESCO, 2017, p. 13). La inclusión educativa representa un conjunto de acciones en favor del reconocimiento, aprecio y respeto de la diversidad presente en el aula, escuela y contexto social. Es posible identificar a la inclusión como un conjunto de acciones inmediatas que gradualmente colaborarán en la transformación de las instituciones y sistemas educativos para que estos sean inclusivos; es entonces una primera estrategia para materializar y alcanzar la educación inclusiva.

Cuando se hace referencia a la educación, de manera inherente ésta debe ser incluyente y para ello se requiere un proceso de identificación para “responder a la diversidad de las necesidades de todas las estudiantes a través de la mayor participación en el aprendizaje, las culturas y las comunidades, y reduciendo la exclusión en la educación” (González & Fernández, 2017, p. 442). En este sentido, la inclusión se vincula de manera directa con la calidad educativa, pues para que ésta se asegure, debe caracterizarse por ser universal, gratuita e inclusiva.

Desde hace más de tres décadas se han implementado políticas educativas de trascendencia que buscan generar cambios en los sistemas educativos, una de las principales acciones en favor de la inclusión educativa fue la Conferencia Mundial de Educación para Todos, desarrollada en Jomtiem, Tailandia en 1990, a partir de ella, se asumió el compromiso por parte de los países participantes para asegurar el acceso universal a la educación básica para lograrlo, una de principales medidas fue la implementación de acciones sistemáticas para disminuir las desigualdades y eliminar la discriminación sobre todo a la que se enfrentaban grupos en situación o riesgo de vulnerabilidad y que se vinculan principalmente con la pobreza, enfermedad, situación de calle, que están alejados del medio urbano, o que han sido desplazados por conflictos bélicos y políticos, o que se enfrentan a condiciones que los posicionan en una notoria desventaja en el acceso, permanencia y ejercicio pleno del derecho educativo.

En ese mismo tenor, López (2011) manifiesta que al referirse a la educación inclusiva se debe superar la idea de barreras que impiden que haya niños o niñas que no aprenden en sus aulas, sino también barreras que encontramos en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Siguiendo a este mismo autor, López (2012) menciona que hablar de inclusión implica construir una sociedad justa y esto puede ser posible desde el desarrollo de modelos educativos equitativos que permitan enfrentar los desequilibrios existentes. Desaprender para aprender puede ser la premisa básica de un cambio más profundo que puede iniciar en el ámbito educativo, rompiendo esquemas tradicionales e indagando más en aquellos aspectos innovadores que nos permitan transitar hacia escuelas cada vez más inclusivas. Resulta imprescindible que los responsables de las políticas educativas, el profesorado y los investigadores asuman el compromiso moral de orientar los esfuerzos hacia la equidad, toda vez que la educación inclusiva implica aprender a vivir con las diferencias de las personas, es un proceso, por tanto, de humanización y supone respeto, participación y convivencia.

Además de los elementos teóricos y conceptuales que dan sustento a la inclusión educativa, existe también un marco normativo y referencial, tanto a nivel global como nacional. Ejemplo de ello es la Estrategia Nacional de Educación Inclusiva, la cual conceptualiza a la inclusión de la siguiente manera:

La inclusión defiende el replanteamiento de la función de la escuela para dar cabida a toda persona, con independencia de sus características o condiciones, reconociendo la igualdad de todas las personas, en dignidad y en derechos; el respeto a las diferencias; la valoración de cada estudiante; el compromiso con el éxito escolar, el énfasis en aquellos que enfrentan mayores desventajas sociales; el combate a cualquier forma de discriminación, y la transformación de las políticas, las culturas y las prácticas de cada centro educativo. (SEP, 2019, p. 8)

Otro elemento de relevancia para esta temática resulta la Estrategia de Equidad e Inclusión, la cual menciona que “la inclusión en el ámbito de la educación no sólo postula el derecho de las personas a ser diferentes como algo legítimo, sino que valora explícitamente la existencia de esa diversidad y promueve el trato equitativo” (SEP, 2018b, p. 19).

Esta misma premisa ha sido considerada en el ámbito internacional; ejemplo de ello es la Agenda 2030 de las Naciones Unidas (2018), que en el Objetivo del Desarrollo Sostenible (ODS) 4 busca garantizar una educación inclusiva, equitativa, de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos y todas.

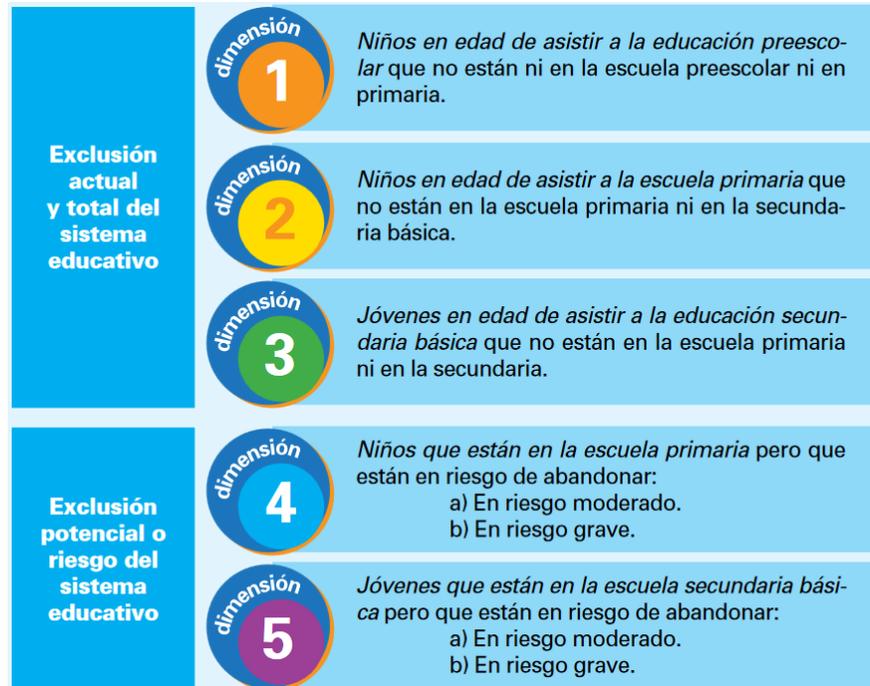
Desafortunadamente, la “educación es casi para todos y es de calidad para quienes cuentan con mejores condiciones” (Antúnez, 2021, p. 17), y si bien, se han emprendido múltiples políticas y acciones en distintos órdenes y niveles de concreción, es cierto que la exclusión radica en muchas instituciones y niveles educativos, y que son los mismos agentes de esa comunidad escolar quienes la legitiman, reproducen y perpetúan. Ante ello, resulta imperante la necesidad de reconocer y desplegar el liderazgo de agentes claves que incidan en las comunidades educativas, en la formación del profesorado y alumnado que garanticen la inclusión social de todas las personas sin importar qué tan diferentes puedan ser.

Una forma de aportar al campo epistemológico, normativo y filosófico de la inclusión educativa es visibilizando la exclusión, es decir, conocer e identificar los factores y agentes que la generan y reproducen y los mecanismos que la perpetúan en las instituciones escolares o fuera de ellas. Cuando se habla de exclusión educativa, “no se reduce únicamente a la imposibilidad de acceder a una educación escolar, sino que tiene múltiples expresiones, las cuales forman parte del funcionamiento y la lógica de los propios sistemas educativos” (Castellanos & Zayas, 2019, p. 3).

Visibilizar la exclusión implica reconocer que existen personas dentro y fuera de las instituciones educativas que se encuentran excluidas o en riesgo de estarlo. Al respecto, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) plantea cinco dimensiones (

Figura 2) para identificar y, en lo subsecuente, abatir la exclusión actual o potencial del sistema educativo.

Figura 2. Dimensiones de la exclusión.



Fuente: Instituto Desarrollo, Participación y Ciudadanía-UNICEF, 2015, p. 16.

## 4. Conclusiones

### 4.1 De la formación inicial (LIE) o campo profesional (USICAMM)

Los planes de estudios de la LIE 2018 y 2022, desde sus acuerdos correspondientes, muestran elementos relevantes como el enfoque de la licenciatura, las orientaciones curriculares, enfatizan sobre el aprendizaje en interdependencia con la comunidad, las sugerencias metodológicas y de evaluación del aprendizaje, los perfiles de ingreso y egreso de la Educación Normal, los dominios del saber, la malla y organización curricular y los trayectos formativos. Estos elementos resultan de vital importancia, pues describen de manera específica en qué consiste la formación de futuros licenciados y profesionales de la educación, así como la perspectiva desde la cual plantea la formación inicial docente.

Uno de los principales planes de estudio a los que se vincula o asocia la formación de docentes en inclusión educativa es el de educación especial, si bien sus fundamentos teóricos y enfoques de respuesta son diferentes, comparten algunos aspectos en común. La formación de profesionales de la educación especial se remonta entre sus principales antecedentes, al Instituto Médico Pedagógico en 1935, las diversas reformas a los planes de estudio de educación especial han buscado responder las demandas educativas sin dejar de lado los modelos de atención a la discapacidad propios de cada época que van desde los modelos asistenciales (1943-1970) como el desarrollado en la Escuela Normal de Especialización, institución que en sus inicios dependió del Instituto Médico Pedagógico así, los modelos rehabilitatorio y el médico-terapéutico de 1970 a 1979, el psicogenético-

pedagógico de 1980 a 1989, el de la integración educativa de 1990 a 1999 y el social o de educación inclusiva de 2000 a la fecha (Amigón & Fernández, 2019). Si bien estos enfoques se han caracterizado por ofrecer una respuesta y atención más cercana a grupos o estudiantes con alguna discapacidad o condición específica, la perspectiva de la inclusión educativa amplía su incidencia en otros sectores que también requieren de acciones precisas (como lo es la gestión) por encontrarse excluidos o en riesgo de exclusión y que no siempre se asociaron a alguna discapacidad o condición específica, buscando así garantizar el acceso y ejercicio pleno del derecho a la educación de todo el alumnado.

El plan de estudios de la LIE 2018 y 2022 permite la flexibilidad curricular, académica y administrativa, otorgando pertinencia y eficacia a su diseño e instrumentación. Es importante puntualizar que desde la fase de diseño de este plan se contó con la participación y experiencia activa de especialistas en diseño curricular y del profesorado normalista, quienes han planteado y fortalecido propuestas de formación inicial en estrecha relación con los contextos sociales y educativos inmediatos, de tal manera que la brecha entre la formación inicial docente y las realidades sociales y educativas ha disminuido.

El alcance que tiene la formación de profesionales de la Inclusión Educativa es muy amplio, puesto que una vez que egresan podrán incorporarse según el profesiograma 2024 de la USICAMM al Sistema Educativo Nacional en los servicios de Educación Especial, tanto a los CAM o a las USAER, lo que posibilita su incidencia en una o varias instituciones educativas en el estado de Zacatecas, las cuales ascienden a un total de 4,734 mismas que ofertan servicios educativos a 355,678 estudiantes y se encuentran compuestas por 18,279 maestras y maestros y cerca de 4,100 directivos según datos del Sistema Interactivo de Consulta de Estadística Educativa (SIGED) de la Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa (DGPPyEE, 2024).

Estos datos de referencia permiten dimensionar el contexto de incidencia de los futuros y futuras profesionistas en la inclusión educativa, pero, además, permiten asumir el compromiso de acortar las brechas educativas y desigualdades existentes en las aulas, instituciones y sistema educativo en los niveles y modalidades de Educación Básica, Media Superior y Superior, ya sean de sostenimiento público o privado.

Dentro de estas instituciones será donde las y los profesionales de la inclusión educativa buscarán garantizar el ejercicio pleno del derecho a la educación de niñas, niños y adolescentes, al tiempo que eliminan o minimizan las barreras a las que se pueda enfrentar el alumnado relacionadas con el acceso, permanencia, participación, egreso y el logro de los aprendizajes durante su tránsito por el Sistema Educativo.

El objetivo del Plan de la Licenciatura en Inclusión Educativa, es reconocer, valorar y responder educativamente a la diversidad del alumnado desde un enfoque centrado en las potencialidades que tienen todas las personas, en especial a quienes se enfrentan a barreras para el aprendizaje y la participación para desarrollarse integralmente en un marco de derechos humanos como lo indica la Estrategia Nacional de Educación Inclusiva (SEP, 2019a), con ello se pretende convertir progresivamente el actual Sistema Educativo Nacional en un sistema inclusivo, flexible y pertinente que favorezca el acceso, avance,

permanencia, aprendizaje, participación y conclusión de los estudios de niñas, niños, adolescentes y jóvenes en todo el país, en igualdad de condiciones y oportunidades, en un marco de respeto de género y derechos humanos, interculturalidad crítica y atención a la diversidad, desarrollo socioemocional, inclusión, educación física, artes, salud y sostenibilidad.

Para alcanzar estos objetivos, el plan de estudios, a través del perfil de egreso de la Educación Normal, “plantea el conjunto de capacidades éticas, valores y actitudes que constituyen el ser docente” (DOF, 2024a, p. 5). El perfil de egreso de la Educación Normal se organiza en dominios de saber y desempeños en correlación con el Marco para la Excelencia en la Enseñanza y la Gestión Escolar en la Educación Básica de la USICAMM, instancia que determina los criterios e indicadores para el personal docente, técnico docente, de asesoría técnica pedagógica, directivo y de supervisión escolar. En este sentido, es posible identificar rasgos del perfil de egreso (LIE) que se relacionan de manera directa con lo establecido por la USICAMM (Tabla 9):

Tabla 9. Aspectos relacionados con la gestión educativa LIE-USICAMM.

<b>Perfil de egreso: De la Educación Normal</b>	<b>Criterios de gestión escolar USICAMM: Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce el marco normativo y organizativo del sistema educativo nacional.</li> <li>• Asume sus principios filosóficos, éticos, legales y normativos.</li> <li>• Posee saberes y dominios para participar en la gestión escolar, contribuir en los proyectos de mejora institucional, fomentar la convivencia en la comunidad educativa y vincular la escuela a la comunidad.</li> </ul> <p><b>De la Licenciatura en Inclusión Educativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participa en procesos de evaluación institucional y utiliza sus resultados en la planeación y gestión escolar para favorecer ambientes inclusivos de aprendizaje y satisfacer las necesidades específicas del alumnado.</li> <li>• Colabora con diversos profesionales para que el alumnado reciba los apoyos necesarios para lograr su desarrollo integral.</li> <li>• Coordina la toma de decisiones en los procesos de gestión escolar y las intervenciones didácticas para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una maestra, un maestro que asume su quehacer profesional con apego a los principios filosóficos, éticos y legales de la educación mexicana.</li> <li>• Una maestra, un maestro que conoce a sus alumnos para brindarles una atención educativa con inclusión, equidad y excelencia.</li> <li>• Una maestra, un maestro que genera ambientes favorables para el aprendizaje y la participación de todas las niñas, los niños o los adolescentes.</li> <li>• Una maestra, un maestro que participa y colabora en la transformación y mejora de la escuela y la comunidad.</li> <li>• Un directivo que reconoce la importancia de su función para construir de manera colectiva una cultura escolar centrada en la equidad, la inclusión, la interculturalidad y la excelencia.</li> <li>• Una supervisora, un supervisor escolar que favorece la transformación de las prácticas pedagógicas y de gestión</li> </ul>

responder ante las barreras del aprendizaje y la participación en procesos de inclusión.

desde su ámbito de responsabilidad, para centrar su atención en la formación integral de los alumnos.

Fuente: Elaboración propia con datos de DOF, 2024a y SEP, 2019b.

Se reconoce que existe una articulación muy estrecha entre el Plan de Estudios de la LIE 2018 y 2022 y los Criterios del Marco para la Excelencia en la Enseñanza y la Gestión Escolar en la Educación Básica, lo que es plausible, pues durante mucho tiempo existía una discrepancia entre la formación inicial en las escuelas normales y los programas de estudio de la Educación Básica.

#### **4.2 Elementos teóricos y prácticos para la gestión**

Un elemento importante es que el programa del curso considera la posibilidad de que el profesorado en formación desarrolle sus jornadas de práctica, ya sea en USAER o CAM, lo cual permite que se conozcan con mayor detalle las características, retos y oportunidades para desarrollar acciones de mejora a favor de todo el alumnado, ya sean servicios escolarizados de educación especial o instituciones regulares que cuentan con el apoyo de las USAER. Es posible identificar algunos aspectos que el curso no considera y son los relacionados con el análisis sistemático de dimensiones institucionales como los mecanismos o procedimientos administrativos, las características de las políticas y culturas institucionales (reglamentos, acuerdos de convivencia, acuerdos, toma de decisiones, prejuicios, estereotipos, actitudes, entre otros), pues estos aspectos resultan relevantes para el análisis y mejora, puesto que en algunas ocasiones son en estas dimensiones donde se perpetúa o reproduce la exclusión y la incidencia del profesional de la inclusión educativa no puede quedar al margen del aula de clases o comunidad educativa, la incidencia debe hacerse en una mayor profundidad, pues como lo menciona López (2011), la transformación de los sistemas educativos implica romper con las amarras que impiden el cambio en las prácticas, las políticas y las culturas escolares.

Esta investigación permitió corroborar que el plan de estudios de la LIE 2018 y 2022 tienen una notable correspondencia con las bases filosóficas legales y organizativas de la Nueva Escuela Mexicana como lo son el Artículo 3º Constitucional, la Ley General de Educación, el Plan Nacional de Desarrollo 2019 - 2024, el Plan Sectorial de Educación 2024, la Ley General de Educación Superior, la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, la Ley General de Derechos Lingüísticos de los Pueblos Indígenas y en el ámbito internacional con los acuerdos suscritos por el Estado Mexicano en materia educativa entre los que destacan las dimensiones específicas del derecho a la educación que están plasmadas en la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948), el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966), la Convención sobre los Derechos del Niño (1989), la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (1979), la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2006) (DOF, 2020), la Declaración Mundial de Educación para Todos en

Jomtiem (1990) la Declaración de Salamanca (1994), la Declaración de Incheon (2015) producto de la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que contempla la Educación de Calidad en el Objetivo 4 del Desarrollo Sostenible: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

Esta vinculación permite hacer frente a uno de los principales retos de la formación docente, que radica en la necesidad de preparar al estudiantado de tal forma que se contribuya a su preparación pedagógica, didáctica y profesional como parte de los propósitos del Plan de Estudios y satisfagan las demandas de inclusión educativa —no solo en y desde la docencia, sino también en y desde la función directiva—. Es importante considerar que profesionales noveles de la inclusión educativa se integrarán a funciones directivas, de asesoría técnica o incluso de supervisión, por lo que resulta importante que los cursos que se vinculan de manera directa o indirectamente con la gestión escolar sean desarrollados de manera efectiva y vinculados con otros que aportan a este rasgo del perfil de egreso profesional. De igual forma, resulta vital que el personal académico de la LIE e IFD analice y vincule el trabajo docente con las dimensiones de la gestión escolar establecidas en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica y que se desarrollen actividades encaminadas a que el estudiantado analice y se apropie de los conceptos, referentes teóricos, normativos, habilidades y destrezas con el propósito de encauzar el liderazgo que, como agentes de transformación, se requiere para favorecer la inclusión desde los diferentes y posibles espacios laborales en los que podrá desarrollarse un profesional de la inclusión educativa.

Este análisis de contenido permite responder a la situación inicialmente planteada para esta investigación, que pretende identificar si en los planes de estudio de la LIE 2018 y 2022 existen cursos, propósitos y actividades de aprendizaje que aporten al perfil de egreso profesional, en este sentido es importante reconocer que en ambos planes de estudio sí existen elementos que aportan al estudiantado normalista conocimientos teóricos y prácticos para la gestión educativa, así mismo que cada plan de estudios asigna un curso específico sobre gestión educativa, que las actividades de aprendizaje con similares, sin embargo una diferencia significativa es que en el plan 2018 la información recopilada sobre la escuela, sus contextos y características se utiliza para realizar un estudio monográfico que de cuenta del funcionamiento, vinculación, incidentes críticos y relación con los servicios USAER, sin embargo no se utiliza como un insumo o punto de partida para proponer acciones hipotéticas o reales de mejora, lo que representa un área de oportunidad para los egresados, puesto que no logran determinar acciones y apoyos que incidan en los contextos necesarios. Otro elemento para analizar es que este curso se desarrolla en 7° semestre, periodo en el cual el estudiantado pasa la mayoría del tiempo en las instituciones de educación básica cubriendo sus prácticas profesionales, avanzando en su trabajo de titulación, asistiendo a clases y preparándose en su mayoría para las evaluaciones de ingreso de la USICAMM.

Para el plan 2022, el curso se desarrolla en 4° semestre, lo que representa una posibilidad de que el estudiantado aborde, reflexione y comprenda las temáticas relacionadas con la gestión educativa y logre considerarla como un insumo a favor de la

inclusión. En este curso se desarrollan actividades de aprendizaje similares; sin embargo, la incorporación de diversos recursos y referentes vinculados a la inclusión educativa permite ampliar la visión y se compromete con acciones de mejora que transformen los contextos y situaciones identificadas, ello con la idea central del curso de eliminar las barreras que limitan el aprendizaje y participación de todo el alumnado, especialmente de quienes se enfrentan BAP.

Se considera que el curso se encuentra adecuadamente posicionado en la malla curricular, pues en este semestre sus jornadas de observación y práctica siguen siendo periodos cortos, de tal forma que de 6° a 8° incorporen los elementos adquiridos a las jornadas, servicio social y trabajo de investigación y titulación, reconociendo en la gestión educativa una herramienta estratégica que responde a la diversidad, elimina BAP en los contextos áulicos, escolares y sociales. De tal forma que el trabajo docente desarrollado por los estudiantes normalistas no se limitaría al acompañamiento o acciones propias de los servicios de educación especial, pero tampoco al trabajo en las aulas de apoyo, sino prioritariamente en las aulas de educación básica, en los colectivos docentes, planes de trabajo, acciones institucionales y trabajo con padres de familia.

Para el plan 2022, existen 11 cursos que se vinculan con el curso específico de gestión educativa, lo que representa que al menos un 20% de la malla curricular busca aportar al perfil de egreso en materia de gestión, por lo que resulta necesario que el colectivo docente se coordine para que desde diferentes espacios curriculares se emprendan diversas acciones que garanticen la comprensión e incorporación de la gestión educativa desde una perspectiva estratégica que transforma las instituciones educativas, sus integrantes y contextos.

Se propone de manera complementaria que se enriquezca el concepto de gestión educativa a partir de dimensiones, las cuales podrían ser: organizativa, administrativa y de dimensión de participación social. A continuación, se proponen una serie de elementos que pueden considerarse en cada una de ellas.

En la dimensión organizativa, se propone que sean capaces de desarrollar liderazgos compartidos y distributivos, así como de generar climas organizacionales basados en la comunicación y la confianza que den respuesta a las necesidades de los centros escolares desde la planeación institucional, así como autoevaluar los procesos de gestión; que sean capaces de desarrollar la escucha activa y la comunicación asertiva para la resolución de conflictos.

En la dimensión administrativa, que sean capaces de reconocer los recursos con los que cuenta el centro escolar y cómo optimizarlos para garantizar el funcionamiento, favorecer la inclusión y el logro de los aprendizajes de niñas, niños y adolescentes, al tiempo que se procura fortalecer la infraestructura educativa y garantizar el control escolar adecuado y normativo, y que reconozcan las disposiciones normativas para atender incidencias relacionadas con el personal de la institución, el alumnado, los padres y madres de familia y la comunidad, según sea el caso.

Con relación a la dimensión de participación social, que sean capaces de conocer cuál es su papel dentro de la organización de los Consejos Escolares de Participación Social,

dentro de la Asociación de Padres de Familia y dentro de otros programas como el de Cooperativas Escolares, la Escuela es Nuestra, entre otros, en aras de contribuir a la transformación del Sistema Educativo Nacional, considerando de manera prioritaria la formación inicial docente y en congruencia con los preceptos de la Nueva Escuela Mexicana.

Finalmente, resulta de interés dar continuidad a esta investigación brindando seguimiento a los primeros egresados de la LIE plan 2022, quienes en 2026 habrán finalizado su formación inicial y pueden colaborar con información acerca de la pertinencia de ese curso, su posición en la malla curricular, los aprendizajes adquiridos, así como los principales retos a los que se enfrentaron y las maneras de resolverlos.

## Referencias

- Amigón, R. & Fernández, J. (2019). La formación de educadores especiales. Una mirada histórica en México de 1943 a 2018. *Revista de Educación y Desarrollo*, 48. [https://www.cucs.udg.mx/revistas/edu\\_desarrollo/anteriores/48/48\\_Amigon.pdf](https://www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrollo/anteriores/48/48_Amigon.pdf)
- Antúnez, M. (2021). *Comunidades Profesionales de Aprendizaje, una posibilidad hacia la educación inclusiva*. [Tesis de doctorado]. Universidad Pedagógica Nacional. [https://www.researchgate.net/publication/356109442\\_COMUNIDADES\\_PROFESIONALES\\_DE\\_APRENDIZAJE\\_UNA\\_POSIBILIDAD\\_HACIA\\_LA\\_EDUCACION\\_INCLUSIVA](https://www.researchgate.net/publication/356109442_COMUNIDADES_PROFESIONALES_DE_APRENDIZAJE_UNA_POSIBILIDAD_HACIA_LA_EDUCACION_INCLUSIVA)
- ATLAS.ti. (2024). *Diferencias entre análisis temático y de contenido*. Guía definitiva de la investigación cualitativa - Parte 2: Tratamiento de datos cualitativos. <https://atlasti.com/es/guias/guia-investigacion-cualitativa-parte-2/analisis-tematico-frente-a-analisis-de-contenido>.
- Blanco, R. (2007). La inclusión en educación: Una cuestión de justicia y de igualdad. *Revista Electrónica Sinéctica*, (29), 19-27.
- Castellanos, L. y Zayas, F. (2019). La exclusión entre pares: Sus implicaciones en la formación de los y las estudiantes. *Diálogos sobre educación. Temas actuales en investigación educativa*, 10(19). <https://doi.org/10.32870/dse.v0i19.531>
- De la O Casillas, J. (2007). Gestión Escolar. *Nuevo Modelo Educativo*. <http://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688-La+Gestion+Escolar.pdf>
- DGPPyEE. (2024). *Principales Cifras 167*. Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa. <https://www.planeacion.sep.gob.mx/principalescifras/>

- Díaz, A., & Villafuerte, C. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(2), 161-171. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>
- DOF. (2024a). ACUERDO número 16/08/22. Diario Oficial de la Federación. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5662825&fecha=29/08/2022#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5662825&fecha=29/08/2022#gsc.tab=0)
- DOF. (2024b). ACUERDO número 16/08/22 (Anexo 7). Diario Oficial de la Federación. [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5662825&fecha=29/08/2022#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5662825&fecha=29/08/2022#gsc.tab=0)
- Farfán, M. y Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: Una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45-61.
- Fernández, J. y Hernández, A. (2013). Liderazgo directivo e inclusión educativa: Estudio de casos. *Perfiles educativos*, 35(142), 27-41.
- González, A. y Fernández, M. (2017). El Derecho a una Educación Inclusiva: El título como último de los obstáculos. *Derechos en Acción*, 4. <https://doi.org/10.24215/25251678e083>
- INEE. (2016). *Panorama educativo de México 2015. Indicadores del sistema educativo nacional educación básica y media superior* (1a ed.). <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/P1B114.pdf>
- Instituto Desarrollo, Participación y Ciudadanía-UNICEF. (2015). *Perfiles de la exclusión educativa: Situación educativa de la niñez del Distrito Teniente Í Manuel Ira Fernández*. Desarrollo, Participación y Ciudadanía-UNICEF.
- López, M. (2011). Barreras que impiden la escuela inclusiva y algunas estrategias para construir una escuela sin exclusiones. *Innovación Educativa*, 37-54.
- López, M. (2012). La escuela inclusiva: Una oportunidad para humanizarnos. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 131-160.
- Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas-CEPAL.
- PEC. (2010). *Modelo de gestión educativa estratégica (2º)*. SEP.

- Pérez, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: Una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educación y Educadores*, 17(2), 357–369. <https://doi.org/10.5294/edu.2014.17.2.9>
- Pineda Henao, E. & Tello-Castrillón, C. (2018). ¿Ciencia, técnica y arte?: Análisis crítico sobre algunas posturas del problema del estatus epistemológico de la Administración. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 10(4), 112–130.
- Rodríguez, C. L. (2009). *Gestión pedagógica de instituciones*. Astra.
- SEEZ. (2024). *Listado Centros de Trabajo [Gubernamental]*. [https://centros-trabajo.seduzac.gob.mx/site/infovarios?SICSearch\[CV\\_CCT\]=&SICSearch\[C\\_NOMBRE\]=&SICSearch\[C\\_TURNO\\_1\]=&SICSearch\[C\\_ESTATUS\]=ACTIVO&SICSearch\[INMUEBLE\\_C\\_NOM\\_MUN\]=&SICSearch\[INMUEBLE\\_C\\_NOM\\_LOC\]=&nombreCt=&municipio=&nivel=CAM&localidad=&page=4&per-page=10](https://centros-trabajo.seduzac.gob.mx/site/infovarios?SICSearch[CV_CCT]=&SICSearch[C_NOMBRE]=&SICSearch[C_TURNO_1]=&SICSearch[C_ESTATUS]=ACTIVO&SICSearch[INMUEBLE_C_NOM_MUN]=&SICSearch[INMUEBLE_C_NOM_LOC]=&nombreCt=&municipio=&nivel=CAM&localidad=&page=4&per-page=10)
- SEP. (03 de agosto del 2018a). *ACUERDO número 14/07/18 por el que se establecen los planes y programas de estudio de las licenciaturas para la formación de maestros de educación básica que se indican*. [https://dgesum.sep.gob.mx/storage/recursos/normatividad/acuerdos/kjl8MzKP9K-Acuerdo14\\_07\\_18.pdf](https://dgesum.sep.gob.mx/storage/recursos/normatividad/acuerdos/kjl8MzKP9K-Acuerdo14_07_18.pdf)
- SEP. (2018b). *Estrategia de equidad e inclusión en la educación básica: Para alumnos con discapacidad, aptitudes sobresalientes y dificultades severas de aprendizaje, conducta o comunicación*. [https://www.planyprogramasdestudio.sep.gob.mx/descargables/biblioteca/basicaa-equidad/1LpM\\_Equidad-e-Inclusion\\_digital.pdf](https://www.planyprogramasdestudio.sep.gob.mx/descargables/biblioteca/basicaa-equidad/1LpM_Equidad-e-Inclusion_digital.pdf)
- SEP. (2019a). *Estrategia Nacional de Educación Inclusiva. Acuerdo educativo nacional*. SEP. [https://infosen.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/64/2/2019-11-14-1/assets/documentos/Estrategia\\_Educacion\\_Inclusiva.pdf](https://infosen.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/64/2/2019-11-14-1/assets/documentos/Estrategia_Educacion_Inclusiva.pdf)
- SEP. (2019b). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica Perfiles profesionales, criterios e indicadores para docentes, técnicos docentes y personal con funciones de dirección y de supervisión*. USICAMM. [https://cife.edu.mx/recursos/wp-content/uploads/2019/10/perfil\\_docente-20-21.pdf](https://cife.edu.mx/recursos/wp-content/uploads/2019/10/perfil_docente-20-21.pdf)
- Tapia, G. (2003). *Autoevaluación inicial de la gestión de nuestra escuela. Documentos de Trabajo*. SEP.

UNESCO. (2017). *Guía para asegurar la inclusión y la equidad en la educación*. UNESCO.  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259592>