



**Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Xochimilco**

---

**División de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Departamento de Política y Cultura**

**Licenciatura en Política y Gestión Social**

**Proyecto terminal**

**"Análisis del cambio organizacional entre la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular y la Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva"**

**Alumnas: Giselle Adriana Zamora Ramírez  
Miriam Maya Martínez**

**Asesor: Dr. Alejandro Navarro Arredondo**



México, CDMX, septiembre de 2024.

# Índice

## **Introducción**

## **Capítulo 1. Fundamentos teóricos-conceptuales del cambio organizacional**

### 1.1 Teoría del cambio organizacional

### 1.2 Distintas perspectivas educativas

### 1.3 Educación inclusiva

#### 1.3.1 Metodologías aplicadas en la educación inclusiva

#### 1.3.2 Herramientas de la educación inclusiva

## **Capítulo 2. Breve historia sobre la educación inclusiva en México**

### 2.1 Historia sobre la educación en México

### 2.2 Historia sobre la educación inclusiva en México

#### 2.2.1 Un viejo modelo ambiguo: primeros esbozos de la educación inclusiva en México

#### 2.2.2 Modelo de integración educativa: personas especiales

#### 2.2.3 La nueva visión de la educación inclusiva: barreras y nuevos retos

## **Capítulo 3. El cambio organizacional entre la USAER y la UDEEI**

### 3.1 El surgimiento de la USAER y la UDEEI

#### 3.1.1 La Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER)

#### 3.1.2 La Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva (UDEEI)

### 3.2 Reformas al marco normativo y el modelo educativo de la política de educación inclusiva en México

### 3.3 El cambio en la estructura administrativa

#### 3.3.1 La estructura administrativa de la USAER y la UDEEI

#### 3.3.2 Análisis del cambio en la estructura administrativa

### 3.4 El cambio en los procedimientos de atención

## **Capítulo 4. Conclusiones**

### **Bibliografía**

### **Anexos**

## Introducción

La educación básica en México es un derecho fundamental, reconocido y respaldado por la Constitución. Sin embargo, la realidad es muy distinta, pues no todos los niños tienen las posibilidades de acceso y permanencia en ella.

De acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad “En México hay 34.8 millones de niños, niñas y jóvenes entre tres y 18 años que, por su edad, deberían asistir a la educación obligatoria. De ellos, 6.4 millones no asisten a la escuela (18%)” (IMCO, 2024). Y pese a que las causas de esta problemática son diversas, existe un sector de esta población que se encuentra en mayor riesgo de exclusión: aquellos niños y niñas que cuentan con alguna discapacidad, que poseen origen indígena, trabajan, o cuyo nivel de ingreso es muy bajo.

Por ello, hablar de inclusión resulta imperativo, pues es a través de esta que podremos responder a la diversidad de necesidades de los estudiantes. La inclusión no solo busca el éxito y la transformación del saber de todos, también es la antesala que moldeará el futuro para llegar a sociedades más justas y equitativas. Este tema ya ha sido estudiado con anterioridad desde otras disciplinas entre las que podemos encontrar a la pedagogía, y también a la política y la gestión social.

En el primer caso, nos referimos a una investigación que giró en torno al análisis de la puesta en práctica de los planes, programas y estrategias de la UDDEI dentro de una escuela secundaria de la CDMX y que lleva por título “El trabajo de la UDEEI: Una experiencia en secundaria” (García, 2018). En ella, en principio se aborda la historia de la educación inclusiva, y las diversas formas en que esta ha sido tratada en nuestro país. Para después ser complementada con una conceptualización y contextualización de las escuelas secundarias mexicanas y la etapa en que se encuentran los estudiantes.

Esto tuvo el objetivo de dar sentido y guía al trabajo de campo que se realizó dentro de una de las sedes de la UDEEI, con el fin de experimentar de primera mano las experiencias que surgen al poner en marcha las estrategias presentes en el programa.

Sus resultados arrojaron que, aunque se cuenta con áreas de oportunidad, esta instancia representa un importante apoyo para hablar de inclusión; pues es la

encargada de brindarles herramientas y el acompañamiento necesario a los profesores.

Ahora, en lo referente a la disciplina de la Política y Gestión Social identificamos tres investigaciones:

La primera titulada “Retos de la práctica docente en la educación inclusiva en la CDMX” (Rivera, 2023), cuyo enfoque tiene que ver con el estudio de las políticas gubernamentales en materia de inclusión, particularmente en lo referente a la identificación de la manera en que se lleva a cabo la inclusión dentro de las aulas, y el modo en que se capacita a los docentes para que la misma sea posible.

Desde esta perspectiva, la investigación parte de un contexto histórico sobre la conceptualización de la inclusión en México y de una cronología de los programas sectoriales de educación. Posteriormente, se hace un estudio del proceso de capacitación del personal docente, y la implementación de las estrategias dentro de los salones de clase. Mismo, que después fue adicionado con un análisis sobre la efectividad de estas estrategias, a través de una serie de encuestas a los docentes, que tienen la finalidad de evaluar si realmente el diseño de las políticas en materia de inclusión está brindando frutos.

Y los resultados de este último paso arrojaron que sobre todo en lo que respecta a la puesta en marcha del contenido de los programas hay grandes fallos, pues pese a los esfuerzos de la UDEEI los recursos siguen siendo insuficientes para hacer a la educación verdaderamente inclusiva, y son los profesores los que deben ingeniárselas.

En el segundo caso, la investigación lleva por título “La Educación Inclusiva en la Reforma Educativa de México” (García, 2018), y su enfoque se centra en cómo se ha generado una mejor implementación de Políticas Públicas. Debemos recordar que la teoría de la Educación nace conjuntamente con la evolución del marco jurídico y con las primeras reformas que se diseñaron para fomentar la igualdad e inclusión de un sector de la población que tiene la necesidad de una educación especializada. Es decir, aquellos estudiantes con discapacidad o superdotados.

Algo que encuentra importante el autor es la diferenciación de los subconceptos utilizados para que la misma definición de Educación Inclusiva se entienda, es por

ello que utiliza una categorización de “tipos de educación”, en donde argumenta que las tres clases tienen importancia para construir nuevas definiciones. Y, por consiguiente, la construcción de las distintas teorías es evolutiva porque siempre hay una reforma o nueva implementación en materia de educación inclusiva, aunque también advierte que dicha evolución es gradual. Y un buen ejemplo es el caso de la Reforma de 2016 que regulaba las acciones de las instancias especiales para la Educación Inclusiva. (SEP, 2016)

Y finalmente, en la tercera investigación que lleva por título “Alumnos (as) con discapacidad y deserción escolar: retos de la UDDEI en el marco de la educación inclusiva. Un análisis de percepción” (Garcés, 2020), el enfoque que se desarrolla de la inclusión educativa es el Histórico-normativo, el cual es fundamental para entender que el objetivo primordial de la Educación para personas con discapacidades o intelectos únicos es la erradicación de la discriminación que pueda sufrir cualquier persona. Y que justamente uno de los mediadores para el diseño de políticas públicas es el Sistema Educativo Nacional cuya orientación principal se guía con base en el objetivo de ser incluyente con toda la población para que la educación pueda ser vista propiamente, no como un privilegio, sino como un derecho establecido en el marco jurídico.

De ahí que, la importancia de este proyecto terminal radica en que llevaremos a cabo una investigación sobre la educación inclusiva desde una visión que aún no ha sido analizada, el cambio organizacional. Pues en lo referente a la inclusión en las aulas de nivel básico en México, la instancia encargada durante un largo periodo de tiempo fue la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER), la cual sufrió una importante transición para convertirse en lo que hoy conocemos como la Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva (UDDEI), que es la responsable en la actualidad de esta tarea.

De modo que, el saber cómo se llevó a cabo esta transición y cuáles fueron los motivos que la originaron resulta intrigante; pues no se trata únicamente de un cambio de nombre. Significa toda una reforma estructural, y un continuo trabajo de colaboración entre las distintas instancias de gobierno, con el fin de elaborar programas innovadores que sean capaces de adaptarse a todas las formas de aprendizaje. Así que, con esto en mente, la perspectiva desde la cual se pretende

abordar este tema es la de la Política y la Gestión Social, que será quien guíe al presente trabajo terminal en su propósito de dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué originó el cambio organizacional entre la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER) y la Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva (UDEEI), y cuáles fueron sus repercusiones en términos de estructura administrativa y procedimientos de atención?

Nuestra hipótesis al respecto es que el cambio organizacional ocurrido entre la USAER y la UDEEI se debió a la necesidad del sistema educativo básico de actualizar sus contenidos y herramientas, para adaptarse a las reformas del marco normativo y el modelo educativo de la política de educación inclusiva en México. Mismas que tenían como fin lograr una mejor atención a los alumnos con necesidades educativas específicas, a través de una estructura administrativa mejor pensada y procedimientos de atención más efectivos.

Con la intención de demostrar o por el contrario desmentir esta afirmación, el objetivo general de nuestro trabajo será el de analizar qué originó el cambio organizacional entre la UDEEI y la USAER, además de determinar cuáles fueron sus repercusiones en términos de estructura administrativa y procedimientos de atención. Mismas que lograremos a través de los siguientes objetivos específicos:

- Identificar cuáles fueron las reformas al marco normativo y el modelo educativo de la política de educación inclusiva en México en el momento de la transición.
- Determinar si dichas reformas fueron la principal causa que dio origen al cambio organizacional, o bien si hubo otros factores que lo originaron.
- Analizar cómo cambió la estructura administrativa y los procedimientos de atención de una instancia a otra.
- Analizar cuáles fueron las experiencias y percepciones ante el cambio, del personal administrativo encargado de gestionar el funcionamiento de estas instancias de apoyo.

Finalmente, la metodología de la que haremos uso se estructurará la siguiente manera: El enfoque de la presente investigación es de tipo cualitativo debido a que nuestro estudio se centra en el análisis del porqué del cambio organizacional, y, por lo tanto, se busca hacer una revisión detallada e interpretativa de las modificaciones

que hubo entre ambas instancias, además de las percepciones y experiencias sobre las repercusiones que esto generó dentro de sus miembros.

Ahora, en particular los ejes de análisis en las que centraremos el estudio de la transición que hubo entre la USAER y la UDEEI son tres: en primer lugar, el de las reformas al marco normativo y los modelos educativos de la política de educación inclusiva en México; con la intención de determinar si las mismas jugaron o no un papel en el porqué del cambio organizacional. Posteriormente, la estructura administrativa, que nos permitirá identificar de qué manera fue que cambiaron las funciones y atribuciones del personal que opera dentro de las instancias. Y finalmente, los procedimientos de atención, para poder determinar hasta qué punto fueron modificados.

Para llevar a cabo lo anterior, las herramientas de las que haremos uso son dos: el análisis documental, debido a que nuestra investigación se basa en gran parte en el estudio de los programas operativos y sus modificaciones. Además de la recopilación de documentos sobre la evolución de la educación inclusiva en México, la normatividad y los lineamientos en las que se fundamentan sus manuales operativos. Y, por último, una serie de entrevistas a profundidad dirigidas al personal de estas instancias de apoyo, que tendrán como finalidad conocer cuáles han sido sus experiencias y percepciones ante la transición. De tal manera, que podremos contar con una perspectiva más amplia no solo del porqué del cambio organizacional y sus repercusiones a nivel administrativo, sino de los efectos que el mismo ha traído consigo en la práctica.

## **Capítulo 1. Fundamentos teórico-conceptuales del cambio organizacional**

El objetivo del presente capítulo es sentar las bases teórico-conceptuales del cambio organizacional entre la USAER y la UDEEI. Lo anterior, con la finalidad de mejorar la comprensión del análisis que se llevará a cabo sobre la transición entre dichas instancias.

Este apartado se divide en tres bloques, el primero está centrado en los fundamentos de la teoría del cambio organizacional y el cómo se aplican al sector público. El segundo, aborda las distintas perspectivas educativas que giran en torno a la educación inclusiva, y el modo en que se relacionan o diferencian de la misma. Y, finalmente, el tercer bloque es aquel en el que entramos de lleno en lo que es la educación inclusiva, las metodologías que en ellas se aplican, y las herramientas de las que hace uso.

### **1.1 Teoría del cambio organizacional**

De acuerdo con la investigación de Rueda (2018) el concepto del cambio organizacional aplicado al campo empresarial surge a raíz de la Segunda Guerra Mundial en un contexto en el que las empresas buscaban constantemente el crecimiento y la expansión. Este periodo se caracterizó por tener una percepción fuertemente influenciada por el movimiento del desarrollo organizacional y los valores de la corriente humanista que desencadenaron una serie de críticas al modelo del orden social tradicional. Y del mismo modo, todos los aspectos de la sociedad entraron en esta tendencia de las transformaciones como fue el caso de la organización empresarial, ya que a partir de ese momento se hizo cada vez más notoria la necesidad de realizar una serie de reformas que garantizaran el progreso y adaptación ante la nueva realidad.

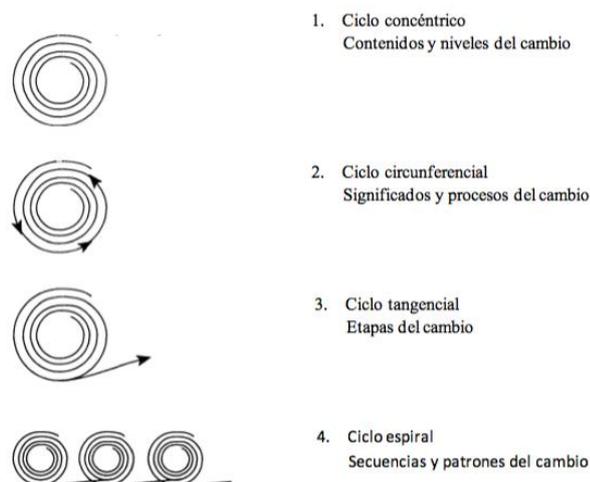
En la década de los 70 las organizaciones eran vistas meramente como generadoras de ganancias, los cambios eran sumamente limitados y dirigidos estrictamente al sector interno, en lo referente a mejorar la productividad y a atacar las deficiencias mediante técnicas estadísticas de control. Lo que posteriormente provocó que en los años 80 esta tendencia del control redujera las ventajas competitivas, a tal grado, que ahora el cambio resultaba imperativo, y su objetivo ya no era gradual, sino estaba dirigido a transformar y revolucionar (Rueda et al., 2018).

No fue hasta la década de los 90, en un contexto en el que la globalización provocó una competencia que impulsaba nuevos ciclos económicos, que surge una nueva concepción del cambio organizacional en el cual ahora se le ve como un proceso que implica toda una serie de interacciones entre elementos y que se describe como:

**Un sistema de ciclos en movimiento:** el concéntrico, que representa los diversos contenidos del cambio organizacional; el circunferencial, para representar diferentes significados y procesos de cambio; el tangencial, para representar episodios particulares de cambio y sus etapas por las que atraviesan, para salir del ciclo establecido; y el ciclo espiral, para representar las secuencias de cambio y sus patrones a través del tiempo (Rueda et al., 2018).

Este sistema de ciclos se puede comprender de una mejor manera en la Figura 1.1 que representa gráficamente las diferentes formas en que se da el cambio dentro de la organización.

**Figura 1.1 Ciclos globales de cambio organizacional**



Fuente: (Rueda et al., 2018).

La Figura 1.1 nos muestra que los cambios dentro de la organización se pueden dar desde el nivel más amplio, como es el caso de la cultura organizacional que se refiere a aquello que caracteriza a la empresa (su forma de actuar, misión, visión, etc.) O el más estrecho, que puede ser algo tan particular como las funciones específicas que lleva a cabo un trabajador.

Ahora, en la actualidad (independientemente del giro o la naturaleza que posean las organizaciones) estas enfrentan un sin fin de barreras que provocan que constantemente deban adaptarse para estar al día con las tendencias y exigencias del mercado y de la sociedad. Por lo tanto, el cambio es necesario para que logren aumentar su eficacia por medio de un mejor uso y aprovechamiento de sus recursos.

Y para ello existen dos tipos de cambio: el súbito o emergente y el que fue planeado. En el primer caso se refiere a aquel que tiene que ver con la respuesta oportuna de la organización ante situaciones que no fueron previstas, y el segundo está dirigido directamente a aumentar la eficacia ya sea en uno, o varios de los cuatro niveles que se explicarán a continuación, pues son interdependientes entre ellos.

- **Recursos humanos.** Este nivel pertenece a aquellos que poseen una mayor relevancia pues la ventaja competitiva de la gran mayoría de empresas depende de las habilidades de su personal. Por consiguiente, las mismas deben encontrar la mejor estrategia para aumentar y enfocar dichas capacidades con el fin de que puedan optimizar los resultados de la organización. Y el cambio en los recursos humanos suele estar dirigido a:
  - Cursos de capacitación.
  - Socialización de los empleados para un mejor entendimiento de las dinámicas dentro de la organización.
  - Adaptar las normas para lograr un nuevo sentido de comunidad que se adapte a la diversidad dentro de la misma.
  - El monitoreo constante del trabajo, y la implementación de un sistema de recompensas que incentive al personal.
  - La continua actualización de los equipos directivos para mejorar el proceso de aprendizaje.
- **Recursos funcionales.** En este nivel las transferencias de valor se llevan a los sectores en donde es posible obtener el valor óptimo, es decir, la importancia de aquellas funciones que son cruciales aumenta, mientras que las que pierden utilidades se reducen.
- **Capacidades tecnológicas.** Estas están encaminadas a otorgarle a la empresa la capacidad para explotar las oportunidades del mercado a través

del desarrollo de nuevos productos, o bien de mejorar los que ya hay para satisfacer las necesidades del cliente.

- **Capacidades organizacionales.** Se refiere a la capacidad de las organizaciones para maximizar las ventajas que pueden otorgarle sus recursos humanos, funcionales y tecnológicos (Jones, 2008).

Ahora, como ya lo hemos abordado anteriormente, para que una organización pueda subsistir es necesario que esta sea capaz de cambiar para poder adaptarse a su contexto. Es por lo mismo que resulta imperativo conocer cuáles son las fuerzas que actúan tanto a favor, como en contra del cambio requerido para subsistir y que se resumen en el siguiente cuadro proporcionado por el estudio de Jones.

**Tabla 1.1 Fuerzas a favor y resistencia al cambio organizacional**

| <b>Fuerzas a favor del cambio</b> | <b>Resistencias al cambio</b>                      |
|-----------------------------------|--|
| Fuerzas competitivas              | Nivel organizacional                               |
| Fuerzas económicas                | - Estructura                                       |
| Fuerzas políticas                 | - Cultura  |
| Fuerzas globales                  | - Estrategia                                       |
| Fuerzas demográficas              | Nivel funcional                                    |
| Fuerzas sociales                  | - Diferencias en la orientación de las subunidades |
| Fuerzas éticas                    | - Poder y conflicto                                |
|                                   | Nivel grupal                                       |
|                                   | - Normas   |
|                                   | - Cohesión   |
|                                   | - Razonamiento colectivo                           |
|                                   | Nivel individual                                   |
|                                   | - Tendencias cognitivas                            |
|                                   | - Incertidumbre e inseguridad                      |
|                                   | - Percepción y retención selectivas                |
|                                   | - Hábito   |

Fuente: (Jones, 2008, p. 271).

El apartado izquierdo de la tabla se centra en las fuerzas a favor del cambio que son aquellas que interactúan de forma favorable con el cambio de la organización, o bien son quienes directamente lo generan. Y dentro de ellas podemos encontrar:

- **Fuerzas competitivas.** Esta fuerza se encarga de que la empresa permanezca en un estado competitivo por medio de la innovación y las mejoras continuas que aseguran su subsistencia en el mercado.
- **Fuerzas económicas, políticas y globales.** Estas fuerzas son probablemente las que ejercen una mayor influencia sobre la organización ya que son ellas las que producen el cambio, y obligan a modificar el modo y la ubicación en que se producen los bienes y servicios.
- **Fuerzas demográficas y sociales.** Estas fuerzas tienen que ver con los cambios dentro de la fuerza de trabajo y la capacidad de las organizaciones para responder a la diversidad de los propios empleados producto de sus características demográficas.
- **Éticas.** Esto se refiere al compromiso que posee la organización de apegarse a las exigencias sociales y gubernamentales en lo que se refiere a su comportamiento honesto, ético y sujeto a normas (Jones, 2008).

Contrario a lo anterior, en la parte derecha de la tabla podemos encontrar a las fuerzas que se oponen al cambio, que son aquellas que continuamente se presentarán como barreras u obstáculos ante la transición. Y dentro de las mismas podemos encontrar los siguientes generadores o niveles de resistencia:

- **Resistencia al cambio a nivel organizacional.** La principal razón por la que una organización falla al adaptarse y transicionar es justamente su insistencia a aferrarse al status quo, lo que disminuye enormemente sus posibilidades de supervivencia.
- **Poder y conflicto.** Como en cualquier otra instancia, en las organizaciones los cambios suelen beneficiar a algunos y afectar a otros, lo que generalmente desemboca en una lucha por el poder que indudablemente significa que habrá un sector que se negará ante la transición.
- **Diferencias en la orientación funcional.** Otro obstáculo para el cambio es que las divisiones de trabajo a menudo provocan que las perspectivas entre sectores sean distintas unas de otras, lo que sin duda se considera una barrera pues para poder avanzar es necesario primero llegar a un acuerdo común.

- **Estructura mecanicista.** Cuando una organización posee este tipo de estructura es difícil que se adapte, pues esta se caracteriza porque los individuos están sumamente arraigados a ciertas formas de actuar y operar.
- **Cultura Organizacional.** Si el cambio busca alterar los valores y normas previstos en la organización, esta puede ser otra gran barrera de resistencia pues se está intentando modificar la forma y las bases del cómo la organización lleva a cabo sus funciones.
- **Resistencia al cambio a nivel grupal.** Como sabemos, dentro de las organizaciones una gran parte de las acciones que se llevan a cabo son de forma grupal y es gracias a lo anterior que existen ciertas características de estos que podrían ser un impedimento frente al cambio. Como es el caso de las normas informales que rigen el comportamiento de los grupos, y que, al verse amenazadas al intentar modificar sus roles y tareas, crearan una fuerte resistencia.
- **Resistencia al cambio a nivel individual.** Uno de los principales motivos por los que un individuo podría resistirse al cambio es, por ejemplo, por la incertidumbre respecto a lo que será de él una vez hechas las modificaciones, si conservará su puesto, o bien, si serán alteradas sus funciones (Jones, 2008).

Como lo acabamos de ver, en toda transición siempre existirán elementos que propiciarán el cambio, o bien que intentarán obstaculizarlo. Lo importante aquí es poder identificarlos para saber de qué manera aprovechar lo que está en nuestro favor, y también qué estrategias tomar ante aquello que actúa como barrera.

Finalmente, en lo que respecta las fuerzas que intervienen en la transición, otro supuesto que cobra gran relevancia dentro del cambio organizacional es el de la Teoría de Lewis sobre el campo de fuerza del cambio organizacional que postula lo siguiente:

Existen dos conjuntos de fuerzas opuestas dentro de cualquier organización que determinan cómo se llevará a cabo el cambio. Cuando las fuerzas están equilibradas, la organización se encuentra en un estado de inercia y no cambia. Para que cambie, los gerentes deben encontrar una manera de aumentar las fuerzas a favor del cambio, reducir la resistencia al cambio o hacer ambas

cosas simultáneamente. Cualquiera de estas estrategias superará la inercia y provocará que una organización cambie (Jones, 2008, p. 276).

Ahora, hasta este momento, todo aquello de lo que hemos estado hablando se ha referido al cambio organizacional visto mayormente desde una perspectiva meramente dirigida al sector privado. Lo que no resulta para nada extraño, pues gran parte de la literatura referente al cambio organizacional va dirigida a explicar las organizaciones de este sector ya que justamente surgió, como ya lo hemos planteado anteriormente, para atender las crecientes y cambiantes necesidades de las empresas. Sin embargo, esto no significa que dicha teoría no pueda ser utilizada para atender al sector público. Mas bien quiere decir que, frente a estas bases conceptuales, se deben tener en cuenta ciertas consideraciones que son propias del sector público como lo abordaremos a continuación.

Para comenzar, resulta imperativo entender la estructura de las organizaciones públicas. Y para ello, daremos un primer acercamiento a estas a través del término burocracia que es definido por Weber como:

Un tipo de poder que se ejerce desde el Estado, y que está llamado, desde el punto de vista técnico, a lograr el grado más alto de eficiencia, en tanto es el medio formal y racional capaz de aportar mecanismos eficaces de control de la gestión administrativa. Esta hace posible que se puedan planificar y cumplir los resultados de la organización, toda vez que es estable, precisa y disciplinada en la ejecución de las tareas y los procesos administrativos (Montero, 2023).

La burocracia, justo como se menciona anteriormente, tiene la cualidad de ejercer una presión constante sobre todos sus miembros para que estos se adhieran a las normas y la disciplina que corresponde a sus sectores; y es precisamente por esta razón por lo que lograr un cambio en las organizaciones dentro del sector público resulta tan complicado. Pues al ser organismos que deben rendir cuentas a la ciudadanía y que se encuentran constantemente en el ojo público, tienden a tomar muy pocos riesgos por el temor de cometer errores.

Otra cuestión importante es que, por la naturaleza de su estructura, la cual es de tipo multiestratificada, llevar a cabo cambios significa adentrarse en un terreno

sumamente complejo; pues se debe recurrir a una larga lista de instancias que deben poseer un acuerdo común para intentar modificar la estructura previa. Además de que en este sector suelen existir monopolios o cuasi monopolios que hacen casi nula la competencia y eliminan gran parte de la carga por la preocupación de su rendimiento, las exigencias por parte de los clientes, y provocan que el personal priorice el enfocarse en la “elaboración presupuestos, el rango burocrático, etc., y no se preocupan por buscar la manera de mejorar los resultados” (Ortega et al., 2015, p.15).

No obstante, también es necesario recalcar que, si bien esta suele ser la tendencia, no necesariamente significa que sea la regla, pues existen otros incentivos que influyen de manera importante en el desempeño de los servidores públicos como lo es “1) el sentido de la responsabilidad, 2) el estatus que se deriva del reconocimiento individual y del poder personal y 3) los beneficios asociados a la pertenencia a una organización que es favorablemente reconocida por la mayoría de la sociedad” (Ortega et al., 2015, p.16).

Por otro parte, adentrándonos un poco más en las características propias de toda organización y llevándolo al contexto público, algunas de las cuestiones en las que se difiere de las de tipo privado son las siguientes:

En el caso de las principales presiones de cambio, recordemos que tienen que ver con la fuerza laboral y el aspecto económico. Lo que hace diferente al sector público del privado es, en primer lugar, que los trabajadores no están sujetos a las mismas condiciones que en una empresa privada, pues en este caso interviene variables como los sindicatos y el tipo de contratación que hacen significativamente más complicado su despido. Y, por otro lado, en lo que se refiere al aspecto económico, si bien es claro que las crisis efectivamente causan estragos en el presupuesto, el Estado no quiebra, lo que en realidad no ayuda mucho a la hora de generar estímulos para lograr una mejor eficiencia.

Y finalmente, hablando del cambio organizacional, otra gran diferencia entre ambos sectores es que los cambios que se dan dentro de la administración pública.

Dependiendo de la magnitud de este, pueden impactar a otras dentro del mismo o diferente sector o nivel de gobierno.

Y, en ese sentido, el rol de las entidades del Poder Ejecutivo hace que este punto sea especialmente admisible, ya que, como rector de políticas públicas, los cambios que se planteen deberán tener una correspondencia, en el sector o nivel de gobierno pertinente y esta interacción es un factor relevante a considerar en cuanto al estudio del cambio organizacional en las organizaciones del Estado (Ortega et al., 2015, p.88).

Si tomamos en cuenta lo anterior, es claro que pese a que no resulta del todo sencillo estudiar el cambio organizacional aplicado al sector público; pues la mayoría de la literatura fue hecha para aplicarse al sector privado. En realidad, sí es posible analizar dicho cambio una vez que se han sentado las bases para identificar de qué manera se desarrolla en este sector, y qué aspectos debemos tomar en consideración para evitar caer en la suposición de que este se generará del mismo modo en ambos casos. De tal manera, que el identificar sus similitudes y diferencias resultan primordiales para poder llevar a cabo esta tarea.

## **1.2 Distintas percepciones educativas**

Antes de entrar de lleno en lo que es la educación inclusiva, primero es necesario diferenciar sobre las distintas percepciones educativas que giran en torno a la educación inclusiva. Lo anterior, con la intención de comprender de una mejor manera cómo se relacionan, o por el contrario se diferencian de la misma.

El primer concepto con el que daremos apertura a este apartado es el de la educación especial, la cual definiremos como:

Aquella enseñanza orientada a los estudiantes que padecen de alguna discapacidad o capacidad especial, pues son aquellas personas que necesitan una metodología adaptada a sus necesidades. Una amplia definición nos dice que la Educación Especial está dirigida, orientada y diseñada para los sujetos en situación de discapacidad (UNESCO, s/a).

Y dentro de la educación especial podemos distinguir dos conceptualizaciones de la misma que se han utilizado a lo largo de su historia la educación integradora y la educación inclusiva:

**Educación integradora.** En este primer caso nos referimos a una concepción antigua, cuyo modelo busca normalizar la vida de los alumnos que requieren apoyo debido a sus necesidades especiales y se cimienta en los siguientes principios: la normalización, la individualización y la sectorización (Quintanilla, 2021).

**Educación inclusiva.** En esta segunda conceptualización es necesario profundizar considerablemente más que en la anterior debido a que es una de las bases de nuestra investigación, y es por ello que le dedicaremos todo un apartado más adelante. Sin embargo, para poder hacer un primer acercamiento a ella la definiremos brevemente como “un conjunto de procesos orientados a eliminar o minimizar las barreras que limitan el aprendizaje y la participación de todos los estudiantes” (Martín, et al. 2017).

Ahora, una vez que hemos hecho esta diferenciación, es momento de abordar algunos conceptos que trabajaremos de la mano de la educación inclusiva. Y que nos servirán más adelante:

**Barreras de aprendizaje.** Las barreras a la entrada en el aprendizaje educativo se refieren a los obstáculos que impiden que los estudiantes accedan y ejerzan su derecho a la Educación (EDUCACION, S/A). Su teorización radica en que deben detectar aquellas amenazas en personas con alguna discapacidad. Las cuales se entiende se entiende como aquellas limitaciones o restricciones enfrentadas por las personas con discapacidad surgen en contextos sociales particulares (Booth y Ainscow, 2002).

**Tipos de barreras:**

- Barreras sensoriales.
- Barreras cognitivas.
- Barreras de emocionales y de conducción (de salud, psicológica y escolares).
- Barreras lingüísticas o culturales.
- Barreras económicas

(Booth y Ainscow, 2002).

**Equidad educativa.** La corriente teórica de este concepto que más se asemeja al escenario mexicano es la explicación del autor que nos indica que el Estado debe

orientar su esfuerzo en lograr una igualdad en las capacidades de los alumnos y no en generar oportunidades, ya que no se genera una equidad con el último elemento, al contrario, genera desigualdad en las aulas y produce inequidad (Sen,1998).

Por lo tanto, para promover la equidad en las aulas escolares se debe promover con ella la justicia y la igualdad entre los alumnos y los profesores, se les debe dar acceso a todas las herramientas.

**Reinserción social.** La reinserción social como concepto es una de las conceptualizaciones más importantes para comprender la educación inclusiva en nuestro país, nos indica que es el ciclo donde se reincorpora a aquellas personas que abandonan sus estudios incorporados a un sistema educativo.

Uno de los elementos para aumentar la reinserción escolar son los programas educativos que permiten dar herramientas a quienes abandonaron la escuela por cuestiones personales, escolares o de cualquier índole; estas ayudas se ven reflejadas en apoyos económicos, psicológicos y sociales que garantizan adecuar los métodos de enseñanza, ajustando los horarios escolares a quienes trabajan o tienen otras ocupaciones, y dando un apoyo económico a aquellos estudiantes que no pueden solventar sus estudios etcétera. Dicho objetivo central es asegurar que toda persona tenga ese derecho universal que es la educación, y que para lograrlo se debe implementar las condiciones adecuadas para que más niños se integren en un ambiente de equidad y eficacia.

Uno de los actores principales para orientar una adecuada educación son los profesores, según el autor Cubayazo los docentes deben ser capaces de analizar el aspecto social de sus estudiantes, y para esto es necesario que se involucren en sus necesidades y puedan crear un clima de confianza entre ellos, para que así pierdan el miedo a socializar con sus compañeros. Por lo tanto, la integración escolar busca un máximo de comunicación y un mínimo de asilamiento entre los estudiantes de una misma aula (Cuyabazo, 2017).

El porqué de incluir estos conceptos es debido a que dentro de la educación inclusiva son usados con frecuencia pues forman parte de su contextualización. Así que el tenerlos en claro, resulta de gran utilidad para poder entrar de lleno en el apartado que viene a continuación y en el que abordaremos en un primer momento a lo que nos referimos con este tipo de educación.

### **1.3 Educación inclusiva**

La educación inclusiva entendida como “la formulación y aplicación de estrategias de aprendizaje que den respuesta a la diversidad del alumnado, generando las bases de una educación con las mismas oportunidades para los niños, niñas y adolescentes con discapacidad” (GOB, 2015), apareció en los años 90 como sustituto a la antigua práctica de la integración educativa. La cual, se buscaba quedara atrás debido a su carácter excluyente, ya que las estrategias de las que hacía uso consistían en crear espacios separados de los demás educandos, con el fin de otorgarles herramientas para que estos pudieran integrarse al sistema.

Y, contrario a lo anterior, en el concepto de inclusión “Su supuesto básico es que hay que modificar el sistema escolar para que responda a las necesidades de todos los escolares, en vez de que sean los escolares quienes deban adaptarse al sistema, integrándose a él” (Martín et al., 2017).

Como tal, la discusión inicial de dicho concepto inició dentro del foro internacional de la UNESCO celebrado en Tailandia en 1990, en donde se planteó por primera vez esta idea de que la educación debía ser accesible para todos. Sin embargo, no fue hasta cuatro años después, en la conferencia internacional que culminó con la Declaración de Salamanca, en donde esta tuvo un mayor apoyo y finalmente se pudo llegar al acuerdo general de que los sistemas educativos debían contar con una educación que promoviera la integración de todas las formas de aprendizaje y todas las condiciones de los estudiantes sin importar que estos tuvieran una limitación física o intelectual. (Martín et al., 2017)

De modo que, fue a partir de aquí que la inclusión comenzó a consolidarse como la corriente predominante cuyos fundamentos primordiales son dos: la normalización, que se refiere a que las personas deben ser educadas en las condiciones más normales posibles; en el sentido en que su desarrollo no se debe ver limitado por la segregación, y en su lugar este debe promoverse a través de la socialización.

Y el segundo, que es el de la democratización, pues al menos en el contexto de América Latina se afirma que “una escuela democrática es aquella que genera las condiciones para que todos los estudiantes avancen hacia el éxito educativo” (Escobar et al., 2020).

Ahora, algo que resulta muy interesante de la inclusión en el sector educativo es que diversos autores coinciden en que en realidad no existe una teoría como tal sobre ella. Lo que significa que no sigue alguna práctica metodológica estricta, y más bien está integrada por un conjunto muy diverso de saberes y disciplinas, entre las que destacan aquellos encaminados a la búsqueda de la justicia social, y a reivindicar a los sectores más vulnerables como es el caso de las mujeres, la comunidad LGTB+, etc. Y, en este sentido, al no contar con una guía del todo clara, la inclusión enfrenta dos obstáculos en lo que se refiere a esta dimensión metodológica:

El primero es la construcción de la metodología de extracción de aportes más relevantes y significativos de cada una de las dimensiones que modelizan su campo auténtico. Y la segunda es la creación de herramientas para avanzar en la creación de sus saberes auténticos, estrechamente vinculados a procesos de traducción científica (Ocampo, 2018, p.14).

Lo que nos lleva a que, pese a que es clara la existencia de estos obstáculos, esto no quiere decir que la educación inclusiva no cuente con metodologías y herramientas propias. Al contrario, esta se encuentra en una constante búsqueda de nuevos y mejores recursos que aporten a este campo, y en las que profundizaremos a continuación.

### **1.3.1 Metodologías aplicadas en la educación inclusiva**

Las metodologías impartidas en la educación inclusiva tienen el objetivo de reinsertar a aquellos alumnos con capacidades diferentes a la comunidad estudiantil, ya que están cimentadas con las bases de atender y apoyar a los alumnos para que su formación sea verdaderamente de calidad. Lo que se logra adaptándose a las necesidades de cada estudiante, como en el caso de los alumnos con discapacidad que no pueden moverse. Es para ellos que se crean aulas preparadas para que todo estudiante cuente con todas las herramientas necesarias para su traslado. Por ejemplo, una silla de ruedas, salones en planta baja para que puedan tomar sus clases sin ninguna barrera a la entrada.

#### **Tipos de metodologías:**

- **Aprendizaje cooperativo.** Dicho enfoque ha tenido investigaciones a lo largo de los años, se ha posicionado como un objeto de estudio debido a sus

múltiples investigaciones y a su efectividad en relación con los logros académicos y con el desarrollo afectivo, cognitivo y social del alumnado (Trujillo & Ariza, 2006). Se trata sobre la colaboración de los alumnos a realizar actividades recreativas dentro de las aulas escolares, pueden ser grupales o en pareja. Su objetivo es la inclusión de cada alumno, se trata del aporte de cada habilidad que poseen los estudiantes.

- **Enseñanza diferenciada.** Dicho modelo diferencia las necesidades de cada alumno, así como, sus debilidades y fortalezas para facilitar su aprendizaje de una manera sencilla basándose en metodologías mixtas para cada necesidad especial. Se centra en el desarrollo de las fortalezas de cada estudiante y en la identificación de sus necesidades individuales, por lo tanto, debe ser variada y adaptada. Considera todo tipo y ritmo de aprendizaje e integra a todo el estudiantado en el proceso y respeta el interés sin excluir (Carol Ann Tomlinson, 2001).
- **Método de aprendizaje basado en proyectos.** Es una de las metodologías más importantes en la educación inclusiva debido a que cada alumno realiza un proyecto a mediano o largo plazo de un tema de su propio interés; se convierten en sus propios investigadores donde crean hipótesis basadas en experiencias o su propia contextualización del tema. Dichas investigaciones pueden ser individuales o grupales lo cual permiten uno de los cimientos importantes de la educación inclusiva: la reinserción social. Cada alumno se debe enfrentar a una problemática real la cual deberán resolver siguiendo el proceso de investigación-acción ayudándose de sus conocimientos, habilidades actitudes y aptitudes de una forma interdisciplinar y colaborativa. (EDUCACIÓN,2022)
- **Método multisensorial.** Las principales herramientas de este método son visuales, auditivas y kinésicas con la intención que los niños con capacidades diferentes les cueste menos trabajo retener la información mediante estas herramientas que permitan la cognición de las habilidades e ideas de cada alumno dentro de las aulas escolares.
- **Método basado en la enseñanza de las Tecnologías.** Al igual que los métodos antes mencionados este método parte de las necesidades y habilidades de cada estudiante haciendo uso de las tecnologías existentes

para el mejoramiento y comprensión del conocimiento impartido a los alumnos por ejemplos las plataformas digitales, aplicaciones didácticas o contenidos entretenidos.

Todas estas metodologías están constituidas para crear condiciones adecuadas, con el fin de fortalecer el ambiente dentro de las aulas y que los estudiantes puedan compartir sus diferentes perspectivas e ideologías para que obtengan su mayor potencial en un ambiente de equidad.

### **1.3.2 Herramientas de la educación inclusiva**

El uso de herramientas que ayuden a la creación de nuevas y mejores formas de enseñanza que apoyen la inclusión de los alumnos, resultan de suma importancia pues es por medio de ellas que es posible generar nuevos y mejores aprendizajes. Lo anterior, siempre de la mano del continuo acompañamiento de los docentes, y la colaboración de todos los alumnos en pro de generar un ambiente más equitativo para todos. Además, es a través de ellas que es posible acceder a técnicas, programas, procedimientos y líneas de acción sistemáticas para que los educandos puedan no solo adquirir conocimientos empíricos, sino también para que tengan la capacidad de enfrentarse a retos que le serán de utilidad en el día a día.

Algunas de las herramientas de las que hace uso la educación inclusiva son las siguientes:

- **Enfoque pedagógico.** Son aquellos procedimientos, planes de estudio, programas, teorías y métodos creados por las instituciones para crear el equilibrio dentro de las aulas entre profesor-alumno, para el alcance de los objetivos y metas en común.
- **Técnicas y estrategias de enseñanza.** Debido a que los alumnos con capacidades diferentes pertenecen a un modelo de enseñanza diferente se utiliza una metodología enfocada hacia lo didáctico y pedagógico para garantizar un mejor aprendizaje continuo en cada clase, esto con la ayuda de las técnicas empleadas de cada alumno para fortalecer su aprendizaje.
- **Diseño de actividades y materiales.** En dicho componente los profesores emplean herramientas que sean pertinentes para garantizar mejor el proceso de aprendiza-enseñanza de cada alumno dentro del aula escolar.

- **Evaluación.** Se utilizan criterios especiales para medir el conocimiento de cada alumno mediante parámetros establecidos por cada instancia correspondiente para categorizar su nivel de rendimiento en los salones. Su objetivo central de la evaluación es detectar las amenazas u obstáculos que no permiten el desarrollo pleno y eficiente de cada alumno (EDUCACIÓN, 2022).

Cada una de estas herramientas es fundamental para sentar las bases sobre las que la educación inclusiva pretende abordar a los alumnos, con la intención de lograr su objetivo de adaptarse a cada forma de aprendizaje. Es por ello, que la importancia de estas herramientas no debe ser tomada a la ligera, y cada una debe ser planeada y ejecutada de la mejor manera posible; teniendo en cuenta siempre la búsqueda del bienestar y la equidad entre los educandos.

Y una vez dicho lo anterior, es con esto que damos por concluido este capítulo cuya finalidad ha sido, como lo mencionamos en un principio, sentar las bases teórico-metodológicas que darán cimiento a nuestro análisis sobre el cambio organizacional ocurrido entre la USAER y la UDEEI.

## **Capítulo 2. Breve historia sobre la educación inclusiva en México**

Este capítulo se aborda en dos bloques importantes: entender los orígenes de la educación “moderna” en distintas etapas de la historia mexicana; y el segundo bloque que es un breviario general de la educación inclusiva. En él se mencionan los acontecimientos importantes que fueron la pauta para ir construyendo mejores escuelas para las personas con condiciones especiales. Finalmente, se culmina con una reflexión.

### **2.1 Historia de la educación en México**

El objeto de estudio central de este apartado es sentar las bases que dieron origen a la educación actual en nuestro país. Y para ello, se realizará un breve recorrido de momentos clave para cimentar los principios básicos de la educación. Recordemos que el Estado mexicano durante su etapa de transición de reglas, leyes y problemas tuvo la tarea de aportar políticas públicas de calidad con el fin de desarrollar las capacidades y aptitudes de la sociedad mexicana dentro de las aulas escolares.

El latente crecimiento del fenómeno como actividad en nuestro país de la educación ha sido un proceso evolutivo y adaptativo en diferentes perspectivas, ideas y acontecimientos que marcaron las pautas iniciales para consolidar a la educación como un eje central de todo país. Es gracias a ello que se transformó en una disciplina consolidada como un mediador para que los alumnos reciban los conocimientos adecuados para su formación educativa y personal. Pese a que su evolución es muy amplia, las verdaderas raíces comienzan durante la década de los años setenta, se cuestiona el sistema de enseñanza profesor-alumno, la rama administrativa de los procedimientos de enseñanza, así como, a partir de aquí de se comienza a plantear un nuevo sistema de enseñanza con el objetivo de dar una educación pública de calidad, sin mencionar las ideologías innovadoras que estaban surgiendo entorno a la educación.

En una nueva década donde lo cambios eran inminentes para 1905 el gobierno en turno retoma nuevamente la idea de elaborar iniciativas que contribuyan al sistema educativo, estás ideas llegan de la mano con la creación de la Secretaría De Educación Pública (SEP) bajo el mandato de Justo Sierra y posteriormente, se plantea la construcción de la Universidad de México. Sin embargo, aunque los

esfuerzos por mejorar el modelo educativo continuaban, el analfabetismo incrustado en la sociedad mexicana prevaleció y se preguntaba si verdaderamente las líneas de acción eran las adecuadas, con el inicio de los movimientos revolucionarios en el país, las ideas de cambio surgen y finalmente se ven plasmadas en la Constitución de 1917 con establecer la Educación como obligatoria, sin importar su condición social, raza o tenía. Dichas ideas se retoman en 1920 por parte de José Vasconcelos con el diseñar un programa que conjugara las artes con la educación.

Los cambios progresivos continuaron dentro del marco normativo hasta 1930, ya se había logrado una secretaria encargada de la gestión educativa en el país, se lograron avances significativos en la construcción de inmuebles y se consolidaba la autonomía de las escuelas. El autor Gómez señala que los esfuerzos se culminan en el Plan Sexenal elaborado en 1934 y 1940 con la reforma al artículo 3 “para establecer una educación con enfoque socialista” (Gómez, 1999).

Con el gobierno de Lázaro Cárdenas y finales de los años 90’S México presencié cambios importantes en materia de la educación, el primer paso importante en el gobierno de Cárdenas fue implementar escuelas en zonas rurales de toda la República, con ayuda de las tecnologías de la época que era el radio y la televisión se propuso disminuir el analfabetismo con programas culturales que fomentaran la lectura, unos de los acontecimientos importantes que marcó la década de los noventa fue el nacimiento de la Ley Orgánica de Educación donde sostenía las bases centrales de la ideología de educación de calidad y equidad en nuestro país, apoyándose de instituciones que fueron creándose como lo fue el Sistema Nacional de Trabajadores del Estado (Rizo,2023).

Con la nueva era de los 2000 se originaron cambios en la forma de enseñar a los alumnos y hacer de las escuelas una inclusión en la que cualquier persona pudiera culminar sus estudios de manera eficiente ayudándose de las nuevas tecnologías como lo fue la invención de mejores computadoras, el nacimiento del internet y los correos electrónicos.

Dicho recorrido a través de los momentos más importantes de la Educación en nuestro país nos hace ver la importancia que tuvo el avance e innovación en distintos tiempos y épocas, con el único fin: educación laica y gratuita en todos los niveles.

Dicho objetivo se construyó a través del mismo aprendizaje del estado mexicano para gozar del pleno derecho de aprender en las aulas, con maestros que transmitieran las herramientas adecuadas para una adecuada formación académica.

## **2.2 Breve historia de la educación inclusiva en México**

Una vez abordado los principales hitos de la educación en nuestro país, este apartado es un esbozo general del recorrido en cuanto a la educación inclusiva en nuestro país. En el acápite se dará la importancia de los momentos principales de la historia que centraron la educación inclusiva: aprendizaje e inclusión en aula especiales capaces de tener las herramientas adecuadas para el pleno desarrollo a personas con condiciones físicas, psicológicas y motrices diferentes.

### **2.2.1 Un viejo modelo ambiguo. Primeros esbozos de la educación inclusiva en México**

Hablar de la educación inclusiva en México es un tema importante en todos los contextos por los que ha pasado esta nación, conforme han evolucionado las grandes sociedades dicho concepto se ha moldeado y cambiando. Un elemento central que debemos recalcar es su transición: antes de conocer el concepto de “educación inclusiva” sus raíces se sientan en el término de “educación especial” con lo que se culmina un sistema para generar un proyecto digno, libre, equitativo e incluyente pese a las dificultades del alumno, dándole las herramientas adecuadas para que se desenvuelva en un entorno adecuado.

En nuestro país la instancia correspondiente de llevar a cabo las actividades y tareas en cuanto al sistema educativo es la SEP, la cual llama educación inclusiva a garantizar el acceso, permanencia, participación y aprendizaje de todos los estudiantes, con especial énfasis en aquellos excluidos (SEP, 2012)

En base a la siguiente cita podemos decir que su objetivo central de una educación inclusiva es comprobar que todos los niños y niñas puedan asistir a cualquier instancia educativa, donde cuenten con los materiales necesarios para el fortalecimiento del aprendizaje en alumnos con condiciones diferentes; sin importar nada. La adaptación de la educación inclusiva se originó a partir de discapacidades físicas, motoras o fáciles de detectar a simple vista en los estudiantes; conforme fue evolucionando

concepto se acuñaron términos nuevos que fueron ayudando a explicar una concepción ms amplia de la educación especial en nuestro país.

Actualmente el eje central de toda investigación en la educación inclusiva es dejar a un lado los problemas de salud que presentan los alumnos y darle énfasis en las condiciones y escenarios en donde se desenvuelven, así como; las herramientas utilizadas por todos los actores educativos involucrados que fomenten las barreras a la entrada del aprendizaje. Por consiguiente, evitan la participación en las aulas educativas, tanto para alumnos que presenten condiciones motoras, físicas o psicológicas hasta alumnos con capacidades diferentes o superdotadas.

Cuando queremos dar un esbozo general de las primeras ideas evolutivas en cuanto a la educación especial en nuestro país nos debemos remontar al gobierno de Benito Juárez quien estuvo en el gobierno de 1858 a 1872, momento importante en la que el pueblo mexicano tenía pocas ideas sobre el método educación, así como; su misma concepción lo cual origino que al Estado mexicano le fuera difícil organizar un proyecto de educación inclusiva en personas con problemas auditivos, condiciones alteradas motoras e intelectuales. Hablar del tema en esta cronología de historia y contexto por el que atravesaba el país, hambre, ignorancia y analfabetismo era difícil para el gobierno entrante debido a que el presidente Juárez tenía que buscas las pautas necesarias para preocuparse por personas en condiciones “atípicas” desfavorables que carecían de un sistema digno donde fueran capaces de desarrollar y explotar su potencial de aprendizaje.

Es importante recalcar que hasta este punto las personas con condiciones especiales se les denominaban “personas atípicas” (SEP,2010) limitadas en la formación y desarrollo de un buen aprendizaje, es aquí donde encontramos el primer momento clave en la historia de la educación inclusiva: la creación y aceptación de nuevos modelos educativos para el mejoramiento de este grupo poblacional.

A comienzos del siglo XIX la cronología de la educación “atípica” atraviesa condiciones densas, pero, con las nuevas ideologías de cambio e innovación en Europa se comienzan a difundir por todo el mundo, en México las ideas de cambio llegan de forma positiva entre ellas la atención a personas con limitaciones físicas, motoras o psicológicas que los limiten (Granja, J.2009). Para el año de 1861 el gobierno juarista da mención a la creación de nuevas políticas públicas que benefician

un mejor aprendizaje en personas con barreras educativas con circunstancias que impidan el pleno desarrollo, ya se hablaba de nuevas herramientas de aprendizaje; pero no de su ejecución. Uno de los sectores que vivió la transición de cambio fueron los sordomudos quienes se fueron reestableciendo en una escuela capaz de tener las condiciones viables para su desarrollo en las escuelas. Con ello se funda la Escuela Nacional de Sordomudos en 1866, uno de los actores principales que participó en el proyecto y construcción de la Escuela Nacional de Sordomudos fue el profesor de origen francés Eduardo Huet (Correa,1906), En la época los avances médicos y pedagógicos iban de la mano debido a la importancia que generaba en los pacientes, se creía que los avances ayudarían a las personas sordociegas a tener espacios para explotar todas sus capacidades y habilidades sin limitaciones.

Tras el segundo mandado de Benito Juárez en 1867 tiene contemplada la idea de expandir la educación laica y gratuita en todo el país, con ello, una educación inclusiva de buena calidad, para esto crea el Ministerio de Justicia e Instrucción cuyo objetivo desde su creación fue hacer de la educación en nuestro país obligatoria y laica basada en las Leyes de Reforma, con ello; aunado a establecer las primeras políticas públicas en La Ley Orgánica de Instrucción Pública del extinto Distrito Federal donde se daban las pautas necesarias para dar continuidad del proyecto de la Escuela de Sordomudos en nuestro país. Por ejemplo, se indicaba los perfiles de enseñanza que debían tener los profesores para el mejor desenvolvimiento de personas sordomudas (DOF,1987).

Otro de los problemas que se tenía pensado atender era crear una escuela especial para personas invidentes, durante el gobierno de Benito Juárez se realiza la investigación y planificación metodológica de investigar modelos basados en personas invidentes en otros países, se trabajó con profesores que entendieran las señas con las manos, crearon espacios de simulación. Pese a que el nuevo sistema educativo para invidentes era costoso de mantener el gobierno siguió realizando las pruebas para 1870.

Posteriormente, en el año de 1871 se concreta el proyecto que se tenía planeando y elaborando, se realiza la construcción de este y se le destina el capital adecuado bajo la jurisdicción de proyectos del Distrito Federal; este proyecto fue importante en el

Sistema de Educación Atípica debido a que fue la primera instancia de progreso y cambio en toda América Latina (Mayagoitia,1976). Sin embargo, el retroceso y ambigüedad de las ideologías durante la época continuo, toda ideología retrograda salía de la idea de la religión cristiana; se consideraba que Dios mandaba castigos divinos a familias que tenían que pagar por sus pecados y traiciones, pese a ello las ideologías positivistas fueron avanzando e incrustándose en el globo terráqueo tocando uno de los temas más importantes en cualquier civilización moderna: la educación. De allí se despliega la educación especial como instrumento de guía para afrontar problemas sociales que aquejaban a los más necesitados (Molina, 2002).

### **2.2.2 Modelo de integración educativa: personas especiales**

La sociedad en la década de los años 90´S era caótica y soñadora así que es aquí en donde se comienza a elaborar una reflexión sobre las condiciones en nuestro país en el ámbito de la educación. Con la innovación y el despertar de un mundo mejor el Estado mexicano adoctrina aquellas ideologías de detectar los cambios palpables en el sistema de educación que provocan las coyunturas en los programas educativos; por otro lado, se identifican aquellos lineamientos, procedimientos y principios que orientan la educación en el camino adecuado. El resplandor y nuevo nacimiento de una sociedad mexicana cerrada de ojos comienza a observar a la educación como el constructo perfecto para reformar y cambiar a toda una nación (Alvarez,1998).

Con la llegada de Carlos Salinas de Gortari al poder en 1990 se predispuso a modernizar el sistema educativo cambiándolos en forma interna, preocupándose por la calidad de las instituciones, el sistema integral de la educación y la intermediación de la globalización a pasos agigantados, para ello se apoyó del Programa para la Modernización Educativa, desde ahí comienza el trazo de una nueva estrategia que afronte los principales desafíos que obstaculizan la educación en nuestro país, entre los cuales resaltaba el rezago educativo, el analfabetismo y el avance de la tecnología. En cuanto a la Educación Especial en dicho programa se mencionó que tenía el objetivo de interesarse en atender a niños de 0 a 20 años que tenían obstáculos para desarrollar su pleno crecimiento, por otro lado; también el programa observaba a los niños con aptitudes sobresalientes.

La modernización en la Educación Especial estableció nuevos modelos de inclusión el cual resaltaba la cobertura en zonas rurales donde las condiciones eran diferentes a las del entonces Distrito Federal, resalto que dicho modelo tenía dos objetivos completamente diferentes pese a ser una misma jurisdicción: dar el derecho de recibir una educación pública, laica y gratuita a aquellos niños que no contaban con los recursos para continuar sus estudios debido a las condiciones geográficas donde vivían o por cualquier otra problemática, su segundo objetivo continuar trabajando la educación integradora capaz de orientar a alumnos superdotados de conocimiento.

La conceptualización de “Educación Especial” se complementó con la educación inicial en niños con alguno “trastorno” o “deficiencia” que limitara su aprendizaje, su misión: adecuar los programas educativos a sus necesidades (Ortiz, 1995).

Para 1994, el sistema educativo atravesó un problema que no era fácil de digerir: la especialización de profesores que tuvieran los conocimientos para dar una óptima solución a aquellos alumnos considerados como “especiales”, sin mencionar la incursión de este grupo poblacional a las aulas tradicionales. Por consiguiente, el sistema Educación Especial tuvo que innovar sus programas apegados con las políticas integradoras que estaba realizando el gobierno central y que al mismo tiempo este modelo fuera difundido a nivel nacional, es aquí cuando nacen los Centros de Atención Múltiple (CAM) y las Unidades de Servicios de Apoyo a la Educación Especial (USAER) (DGEE, 1982).

### **2.2.3 La nueva visión de la educación inclusiva: barreras y nuevos retos**

Con la llegada del nuevo siglo XXI llegan las innovaciones tecnológicas y científicas en el mundo que permiten ser los críticos de la amplia globalización; este proceso también se ve afectado en el ámbito de la educación: una educación generadora de conocimiento y aprendizaje. Se retoma la importancia que tiene en asegurarlo como derecho con un sistema educativo de calidad para toda persona, eso incluye a la educación especial. Dar las herramientas adecuadas para generar la accesibilidad e integración de todas las personas con el objetivo dar el conocimiento lo más digerible y adecuados a las necesidades de los alumnos (Bauman, 2006).

Cuando una nueva era entra, los problemas en la agenda pública del estado mexicano se van innovando y desarrollando y adaptando a las necesidades de la sociedad

mexicana, se trata de realizar políticas públicas de calidad en materia de educación inclusiva en nuestro país empezando por la educación básica, una de las herramientas eje que se utilizó fueron los intentos de iniciativas nuevas con ayuda de múltiples recursos humanos y financieros que sustentarán un escenario favorable y cálido; recordemos que las ideologías de cambio y afrontar la globalización con políticas públicas eficientes en México tiene su inspiración en la Asamblea del Milenio. La Asamblea del milenio refuto nuevamente el compromiso que tenía las instituciones internacionales con la población mundial mediante cada uno de los dirigentes de los 191 países integrados a la ONU, incluido México. Dicho desvelo se plasmó en 8 objetivos centrales en los cuales contenía llegar a la meta de enseñar una educación básica universal en cada uno de los países, Retomando este objetivo de nuestro interés el gobierno mexicano con la ayuda de sus instancias correspondientes a la educación iba ser la encargada de respetar y defender el marco normativo de la educación, de allí también salía la preocupación por perfeccionar un modelo de educación inclusiva (ONU, 2006).

Dicho problema del rezago educativo obligó al gobierno a proyectar políticas públicas educativas guiadas a controlar la hendidura en el acceso al conocimiento a nivel básico para grupos de personas que contaban con problemas físicos, psicológicos o diferentes al resto de los demás y, a su vez; a seguir formando competencias adecuadas entre los estudiantes que quiten los obstáculos y ofrecer una educación que sea equitativa, de calidad y productiva para que los alumnos encuentren un empleo digno en base a conocimientos científicos-tecnológicos.

Cuando Vicente Fox llega al mandado de 2000-2006 su principal objetivo era generar cambios internos en las principales instituciones educativas del país con el fin de mejorar las oportunidades de aprender adecuadamente en todos los niveles educativos, su principal herramienta del gobierno con Fox fue el “Programa Nacional de Educación” y las “Acciones de hoy, para el México del Futuro”.

Dichos programas educacionales tenían tres desafíos que afrontar: el primero se centraba en una total cobertura equitativa a nivel nacional de la educación, donde se dieran las herramientas y metodologías prácticas para que cada alumno aprendiera adecuadamente, el segundo abordaba los procesos y lineamientos de los modelos educativos, dichos procesos deberían de contar con calidad en la enseñanza y el

tercero radicaba en los niveles jerárquicos de la enseñanza, de prioritarios a básicos; o en otras palabras el modo de enseñar de la mano de la innovación de su época.

Uno de los niveles de educación más favorecido fue el nivel básico mismo donde se iniciaba el aprendizaje temprano de los alumnos y alumnas. Mediante iniciativas de inclusión se trabajó mucho en instituciones especiales que enseñaban la educación especial, esto con disminuir la inequidad que existía dentro de las aulas escolares, pese al esfuerzo por el mejorar, el mismo modelo educacional carecía de fundamentos y herramientas adecuadas que orientarán una trayectoria adecuada y mejor. Es aquí donde la conceptualización del sistema de educación básica cambia y se centra en cómo lograr que los alumnos aprendan de la mejor manera posible; esto de la mano con los actores sociales (administrativos, profesores, directivos) y el mismo sistema de educación (PNE,2001-2006).

Los procedimientos y lineamientos en materia de educación inclusiva se apegaron a dos terminologías importantes, la “justicia y equidad” (Jacobo 2006), se pretendía regular el marco de los programas de estudio, así como la enseñanza, la cobertura de una educación de calidad pretendía llegar a grupos de alumnos con condiciones sobresalientes o que padecen de alguna discapacidad. Gracias a los esfuerzos del gobierno en el año 2002 se diseñó un nuevo análisis a las políticas orientadas a niños y niñas con habilidades sobresalientes, conforme fue evolucionando la sociedad mexicana el gobierno expandió la implementación de más políticas públicas hasta el año 2003 creando un nuevo sistema en el modelo de la educación inclusiva con seis fundamentos importantes:

1. Aulas condicionadas adecuadamente para generar conocimiento a los alumnos con alguna discapacidad o que sean sobresalientes en habilidades.
2. En el seguimiento de las políticas públicas se dio paso a que más actores sociales participarán en la toma de decisiones, la escuela era un ente importante, pero debía tener apoyo de otros sectores o instituciones.
3. La ideología del federalismo plasmada en las nuevas estrategias, herramientas y reformas que se pretendían que garantizarán la eficiencia las estrategias a seguir.
4. Mediante la difusión de la información, la sociedad tenía que ser un ente participativo en esta innovación del modelo educativo de inclusión.

5. Nuevamente se retoma el crear las condiciones educativas con programas de calidad, pero que a su vez sean equitativas y con una cobertura total.
6. La rendición de cuentas de cada institución en cuanto a sus planes de estudio, programas y metodologías aplicadas en cada institución y entornos diferentes (Reimers, 2006).

Dichos fundamentos dieron paso a la creación de una de las instituciones más importantes de la última década en materia de inclusión educativa, *la* Oficina de Representación para la Promoción e Integración Social de las Personas con Discapacidad, dicha institución tenía la tarea de buscar el bienestar social a las personas con discapacidades motrices, físicas o psicológicas guiadas por un marco jurídico adecuado para el pleno desarrollo. Otra de las tareas importantes que realizaba esta institución era el financiamiento para desarrollar proyectos en zonas rurales del país.

Seguido de dicha institución nace el Consejo Nacional Constitutivo Para la Integración de Las Personas con Discapacidad el cual tenía la misión de impulsar, garantizar y cuidar que los programas interinstitucionales y sectoriales llevaran a cabo los esfuerzos por impulsar el manejo adecuado a los problemas que padecían las personas con discapacidad (CONADIS, 2017).

Para inicio del año 2003 llega la Ley Federal Para Prevenir y Eliminar la Discriminación, la cual explicaba la discriminación en todas sus vertientes: ya sea por su lengua étnica, raza, condición social o porque la persona padece alguna discapacidad. Se garantizaba que toda persona no debía tener ninguna restricción que le permitiera su pleno desarrollo social.

Por el contrario, en el año 2005 se publica en el Diario Oficial de la Federación La Ley General de Las Personas con Discapacidad, esta ley es sumamente importante debido a que se le da la total seriedad a defender los derechos de personas con discapacidades en todo el país cimentando las bases centrales para desarrollar la plena inclusión en distintos ámbitos de la sociedad; en ella se explicaba que las autoridades tenían que estar competentes para salvaguardar sus derechos (Cámara de diputados, 2011).

Siguiendo la misma línea de análisis, en esta misma época la Dirección de Educación Especial llevó a cabo un proyecto donde señaló las similitudes y diferencias de cada institución educativa, creó también nuevas herramientas y formas de trabajo colectivo para asumir las tareas de la Integración en la Educación Básica y hacer ver que la responsabilidad por aportar más iniciativas de reformas en materia de inclusión educativa pertenecía a un trabajo en conjunto y no a una instancia. Dicha responsabilidad queda plasmada en los artículos 39 y 40.

Mediante la Política Educativa Nacional, la Dirección de Educación Especial (DEE) reiteró su compromiso con seguir creando el modelo de inclusión y formación integral en las aulas escolares, la política principal que impulso fue crear las condiciones adecuadas a profesores para que pudieran atender a cada individuo dependiendo de sus capacidades y aptitudes. El mensaje era claro: una sociedad libre de discriminación, que fuera incluyente y más justa.

Las tareas de la DEE recayeron en reforzar los la calidad de los procesos en las Unidades de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER), los Centros de Atención Múltiple- Básico y finalmente los Centros de Atención Múltiple- Laboral, se pretendía dar las estrategias adecuadas que mejorarán las herramientas para atender las necesidades de personas con alguna discapacidad, los esfuerzos por el proyecto de la DEE eran un trabajo en conjunto entre los diferentes niveles de poder y las instituciones mediante estrategias claras y concisas:

- Calidad y servicios educativos adecuados.
- Priorizar las necesidades de los alumnos que padezcan alguna discapacidad o sean superdotados de conocimiento en conjunto de los tres niveles educativos.
- Una nueva reestructuración en los servicios básicos de salud

(DEE, s/a).

Dicha innovación y cambio por parte de la Dirección de Educación Especial se vio reflejada en las Estrategias Didácticas presentadas en el siguiente año, donde ponía en la mesa distintas acciones para atender y priorizar las necesidades de cada alumno apoyándose de documentos ajenos a su jurisdicción: el Plan de Trabajo de la USAER y el Proyecto Escolar en los Centros de Atención Múltiple Básico.

Es así como los esfuerzos durante el sexenio de Vicente Fox continuaron creándose y perfeccionando para el bienestar de las personas en materia de la educación inclusiva.

Con el inicio del gobierno de Felipe Calderón (2006-2010), se retomó nuevamente la importancia del sector educativo en la sociedad mexicana con: Cien Acciones en los Primeros Cien Días de Gobierno y Transformación Educativa, en relación con dichas iniciativas se plantea las escuelas “diez” de diez, con objetivos claros:

- Crea un fondo de financiamiento para la educación en nuestro país, regional y nacional.
- Actualiza constante de los contenidos educativos, así como; los currículos de los profesores que generan conocimiento.
- Realiza la constante actualización a los profesores mediante la evaluación y desempeño, que generen competencia gracias a incentivos adquiridos a profesorados e instituciones.
- Nuevamente el gobierno de Calderón retoma la rendición de cuentas por parte de las instituciones, con la única diferencia que les da más autonomía de decisión.
- Impulsa la igualdad de los grupos vulnerables en sociedad.
- Construye y moderniza las aulas escolares para que los alumnos y alumnas se desenvuelvan lo mejor.
- Focalizar la atención en el nivel básico
- Fomenta la educación integradora de valores que cultiven el buen desempeño, como los valores cívicos.
- Para que los alumnos no tengan duda o generen más conocimiento se crea los “horarios extendidos”
- Se promueve una sana convivencia

(Ortega, 2015).

Mediante estos 10 lineamientos el gobierno en turno se preocupa por la mejor cobertura para la inclusión de personas especiales, iniciando con la Alianza por la calidad de la educación, firmando un acuerdo entre el gobierno central y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, el cual se consensuaba por ambas parte

buscar una estrategia metodológica para seguir impulsando el bienestar y desarrollo integral de los alumnos mediante programas que pudieran atender la problemática de cada alumno; llámese discapacidad, habilidades diferentes al resto o patrones de conducta sobresalientes.

Es así como observamos que la ideología de una Educación Especial o como la conocemos actualmente, Educación Inclusiva se adaptó a dos factores importantes en nuestro país: el contexto social y cultural de cada época y las ideologías de innovación y cambio producto de la globalización en el mundo.

Finalmente, este acápite nos hizo comprender la transición en todos los ámbitos de la educación inclusiva en nuestro país, las autoridades mexicanas en base de políticas públicas ya existentes, se reestructuraron estrategias y herramientas adecuadas para este sector en particular: alumnado que padece de capacidades diferentes, tiene problemas psicológicos, físicos o padece alguna discapacidad.

### **Capítulo 3. El cambio organizacional entre la USAER y UDEEI**

En este capítulo se llevará a cabo el análisis del cambio organizacional que hubo entre la USAER y la UDEEI, con la intención de dar respuesta a la pregunta de investigación que se ha planteado al principio del presente trabajo terminal.

El apartado está dividido en cuatro bloques: en el primero exponemos cómo surge la USAER y la UDEEI, además de sus objetivos y la visión de cada una; con la finalidad de comprender más sobre el porqué de su existencia como instancias apoyo. En el segundo, realizamos un estudio para identificar cuáles fueron las reformas que se hicieron al marco normativo y el modelo educativo de las políticas de educación inclusiva en México en el momento de la transición. Posteriormente, en el tercero analizamos el cambio de la estructura administrativa entre ambas instancias; y finalmente, en el último bloque centramos nuestra atención en el análisis de los cambios que hubo dentro de los procedimientos de atención a los alumnos.

#### **3.1 El surgimiento de la USAER y la UDEEI**

En el capítulo anterior dimos un corto recorrido histórico sobre la educación inclusiva en México, y al pertenecer al mismo, mencionamos brevemente la aparición de la USAER y la UDEEI. No obstante, al ser nuestro objeto de estudio, resulta necesario conocer a profundidad aquello de lo que hablamos. Es por eso que en el presente apartado indagaremos un poco más sobre cómo y porqué es que surgieron estas instancias de apoyo, además de los objetivos que persigue cada una.

##### **3.1.1 La Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER)**

Los antecedentes de la USAER se remontan a los años setenta en donde ya existía una preocupación creciente por el rezago educativo en las primarias del país, por lo que se comenzaron a implementar estrategias experimentales como lo fueron los llamados grupos integradores. Sin embargo, no fue hasta los años noventa durante el gobierno del presidente Ricardo Salinas de Gortari que se dio propiamente su creación producto de la llamada modernización educativa (MEJOREDU, 2022).

Esta modernización surgió a través del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, la reforma al art. 3 constitucional y la promulgación de la Ley General de educación. En el primer caso que fue en 1992, el acuerdo buscaba

modificar la estructura del sistema educativo y sus instituciones con la finalidad de responder a la integración económica mundial. Algunos de los temas centrales a tratar en él fueron:

- **Reorganización del sistema educativo.** En este punto lo que se buscaba era consolidar un “verdadero federalismo educativo” que promoviera el bienestar social a través de la descentralización de este sistema.
- **Reformulación de los contenidos y materiales educativos.** La intención era actualizar los programas que para la administración resultaban obsoletos pues ya no cubrían los requerimientos de la época que destacaban temas como la salud, la nutrición, el cuidado del medio ambiente y el conocimiento sobre las distintas formas de trabajo.
- **Revaloración de la función magisterial.** Al ser quienes transmiten el conocimiento y fomentan la curiosidad intelectual se buscaba que los maestros fueran uno de los principales beneficiarios del federalismo educativo. Su revaloración consistía en: la formación, la actualización constante, salario, vivienda, la carrera profesional y el aprecio social de su trabajo

(SEP, 1992).

En el caso de la reforma al artículo 3 constitucional esta fue presentada en 1993, en ella se estableció el derecho de todos los individuos a la educación, se amplió la obligatoriedad de la educación secundaria, y también se implantó el hecho de que el Estado tiene la responsabilidad de promover y atender todas las modalidades educativas incluyendo la educación superior (Cámara de Diputados, 2002).

Respecto a la Ley General de Educación, los artículos que nos interesan son el 39 y el 41 que son los que “impulsaron un importante proceso de reorientación y reorganización de los servicios de educación especial que transformó las concepciones acerca de su función, reestructuró los servicios existentes y promovió la integración educativa” (UBC, 2015). Es a partir de estos tres momentos que se crea la Unidades de Servicio de Apoyo a la Educación Regular la cual surge como una herramienta del gobierno para apoyar la integración de todos los educandos.

La concepción de estas unidades tuvo como propósito “impulsar la colaboración y la transformación de los contextos escolares de educación básica, respetando las

características del contexto y las Particularidades de la Comunidad en la que se encuentra inmersa la escuela” (SEP, 2009, p. 55). Esto lo lograrían por medio de apoyos técnicos, metodológicos y conceptuales que buscan mejorar la calidad de la atención de los alumnos que cuentan con alguna discapacidad o que enfrentan barreras para el aprendizaje. Particularmente, el apoyo que la USAER brinda es mediante:

Estrategias - asesoría, orientación, acompañamiento y monitoreo-, a través de diferentes acciones como la realización de academia, talleres, participación en el Consejo Técnico, diversas comisiones dentro de la organización escolar, asesorías específicas, vinculación con la Asociación de Padres de Familia, Consejo Escolar de Participación Social e instituciones afines, entre otras, lo que implica que se fortalezca permanentemente su labor hacia la construcción de una respuesta educativa acorde a las necesidades de los escolares y a las condiciones de funcionamiento y organización de la escuela (SEP, 2009, p.55).

El objetivo de estas estrategias es poder reconocer que existe una amplia diversidad de jóvenes con diferentes necesidades que no deben ser concebidas como una carga, sino como una oportunidad para nutrir los procesos de enseñanza con todas las formas de aprendizaje posibles. Además, es importante recalcar que el apoyo que se brinda es de carácter temporal, mientras que la escuela requiera personal especializado para atender a su población específica. Del mismo modo, una característica fundamental para el correcto funcionamiento de las estrategias que proporciona es el trabajo en continua colaboración con las escuelas y las familias pues el conocimiento debe ser construido “de manera articulada entre los contextos escolar, áulico y sociofamiliar” (SEP, 2009, p.55).

### **3.1.2 La Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva (UDEEI)**

Los antecedentes del surgimiento de la UDEEI tienen lugar durante el gobierno del expresidente Enrique Peña Nieto con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 que

tuvo como objetivo crear las condiciones necesarias para incentivar el desarrollo económico y social por medio del ejercicio de los derechos de la ciudadanía.

Dentro de este documento las cinco metas nacionales fueron:

1. **Un México en Paz** que garantice el avance de la democracia, la gobernabilidad y la seguridad de su población. Esta meta busca fortalecer las instituciones mediante el diálogo y la construcción de acuerdos con actores políticos y sociales, la formación de ciudadanía y corresponsabilidad social, el respeto y la protección de los derechos humanos, la erradicación de la violencia de género, el combate a la corrupción y el fomento de una mayor rendición de cuentas, todo ello orientado a la consolidación de una democracia plena.
2. **Un México Incluyente** para garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales de todos los mexicanos, que vaya más allá del asistencialismo y que conecte el capital humano con las oportunidades que genera la economía en el marco de una nueva productividad social, que disminuya las brechas de desigualdad y que promueva la más amplia participación social en las políticas públicas como factor de cohesión y ciudadanía.
3. **Un México con Educación de Calidad** para garantizar un desarrollo integral de todos los mexicanos y así contar con un capital humano preparado, que sea fuente de innovación y lleve a todos los estudiantes a su mayor potencial humano. Esta meta busca incrementar la calidad de la educación para que la población tenga las herramientas y escriba su propia historia de éxito. El enfoque, en este sentido, será promover políticas que cierren la brecha entre lo que se enseña en las escuelas y las habilidades que el mundo de hoy demanda desarrollar para un aprendizaje a lo largo de la vida.
4. **Un México Próspero** que promueva el crecimiento sostenido de la productividad en un clima de estabilidad económica y mediante la generación de igualdad de oportunidades. Lo anterior considerando que una infraestructura adecuada y el acceso a insumos estratégicos fomentan la competencia y permiten mayores flujos de capital y conocimiento hacia individuos y empresas con el mayor potencial para aprovecharlo.

5. **Un México con Responsabilidad Global** que sea una fuerza positiva y propositiva en el mundo, una nación al servicio de las mejores causas de la humanidad. Nuestra actuación global debe incorporar la realidad nacional y las prioridades internas, enmarcadas en las otras cuatro Metas Nacionales, para que éstas sean un agente definitorio de la política exterior (SEGOB, 2013).

Como podemos observar al menos dos de estas metas se encuentran relacionadas con nuestro tema, pues en esta nueva idea de la construcción de un México incluyente con educación de calidad es de donde surge la necesidad de asumir a la inclusión como el eje central para garantizar los derechos de todos los alumnos, erradicar la desigualdad de las aulas, y además de reducir el rezago educativo.

En esta misma dirección, el Programa Sectorial de Educación 2013-2018 estableció en uno de sus objetivos que se fortalecerá la inclusión y por su parte la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF) apoyó dicho planteamiento llevando a cabo una reestructuración escolar que daría reconocimiento a las escuelas como centros de formación y transformación de la juventud mexicana. Mismos que deben garantizar el acceso, permanencia y egreso del alumnado en igualdad de oportunidades dentro de un ambiente libre de violencia (SEP, 2015).

Es así como la AFSEDF, en colaboración con la Dirección General de Servicios Educativos (DGOSE) y la a Dirección de Educación Especial (DEE) desarrollan un plan para cumplir con el compromiso de la Educación Inclusiva que tome en cuenta las siete prioridades propuestas por el secretario de Educación Pública en 2015:

1. Fortalecimiento de la escuela;
2. Infraestructura, equipamiento y materiales educativos;
3. Desarrollo Profesional Docente;
4. Revisión de los planes y programas de Estudio;
5. Equidad e Inclusión;
6. Vinculación entre Educación y Mercado Laboral
7. Reforma Administrativa, es trascendental destacar e intervenir desde nuestro ámbito la prioridad número 5

(SEP, 2015, p. 6).

Estas prioridades se ven plasmadas con la transformación de la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular y al Centro de Atención Psicopedagógica de Educación Preescolar (CAPEP) en la Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva (UDEEI) que, a pesar de iniciar su transformación en el año de 2014, en realidad se hizo efectiva por primera vez hasta 2015 dentro de la Ciudad de México.

Dicha instancia surge como un servicio operativo especializado que tiene como objetivo garantizar una educación basada en la equidad en continua colaboración con los maestros, los padres y las autoridades educativas. Sus servicios están a disposición de todos los educandos, pero se centran en aquellos jóvenes que tienen un mayor riesgo de exclusión favoreciendo su aprendizaje “mediante la adaptabilidad y la aceptabilidad en la proporción en que asegura condiciones materiales, socio-afectivas y pedagógicas indispensables para poder aprender; específicamente, con los sistemas de comunicación y el reconocimiento a la lengua materna y la satisfacción del alumno con la escuela” (SEP, 2015, p. 6).

Ahora, una cuestión muy importante que se debe aclarar antes de continuar con este análisis es que como ya lo mencionamos brevemente, la Dirección General de Operación de Servicios Educativos emitió la orden de que a partir del año 2014 la USAER se transformaría en la UDEEI (SEP, 2017). Sin embargo, esto no se hizo efectivo hasta el año 2015 y sucedió únicamente en el Distrito Federal, ahora Ciudad de México. De tal manera que, algo que se debe considerar para entrar de lleno al análisis del cambio organizacional entre la USAER y la UDEEI es que este es un proceso gradual que aún se encuentra en curso; pues además de la CDMX son muy pocas las entidades federativas que en la actualidad ya han realizado la transición.

Algunas de las razones por las que el proceso ha sido tan largo es en primer lugar, porque cada entidad federativa posee recursos, prioridades y un ritmo distinto que se suman a que la UDEEI tiene requerimientos específicos que pueden ser de difícil acceso para las mismas. Es por ello por lo que esta transición ha sido tan complicada, y se debe continuar investigando nuevas estrategias para poder facilitarla.

### **3.2 Reformas al marco normativo y el modelo educativo de la política de educación inclusiva en México.**

En este apartado se hace un breve recorrido sobre el marco normativo y el modelo educativo de la política de educación inclusiva en nuestro país a través de los momentos que para nosotros han sido claves para comprender los cambios en torno al marco normativo y el modelo educativo de la política inclusiva en México.

Como punto introductorio retomaremos aquellas ideas de cambio e innovación que se estaban dando en el mundo en materia de educación inclusiva, posteriormente, daremos paso a los momentos clave que han sido significativos en nuestro país y finalmente se darán algunos comentarios al respecto.

Actualmente acceder a una educación inclusiva de calidad y eficiencia en nuestro país sigue siendo un reto, es por ello por lo que las Unidades de Servicios de Apoyo a la Educación Especial han sido una herramienta importante para seguir generando espacios en donde los niños se puedan desenvolver adecuadamente; con los lineamientos y parámetros pertinentes para adquirir los conocimientos necesarios.

Es por ello por lo que resulta fundamental hablar de la educación inclusiva en México en lo referente al marco normativo y el modelo educativo de las políticas públicas implementadas en este ámbito; pues como hemos observado a lo largo de la investigación, las reformas en materia de educación inclusiva son importantes y tienen el objetivo de asegurar una educación igualitaria y con énfasis en la calidad pública para aquellos estudiantes con necesidades específicas (Ainscow, 2003).

Dicho lo anterior, un primer punto que debe quedar claro es que toda reforma y normativa educativa en México se ha basado en tres principios que tienen como objetivo mejorar las políticas públicas en materia de inclusión y que según la Secretaría de Educación Pública son los siguientes:

1. La educación siempre ha sido un problema de las escuelas, más no de los alumnos;
2. Todo marco normativo debe atender a cumplir los requerimientos necesarios para que todos los alumnos sean atendidos en espacios inclusivos;
3. Y, por último, se recalca la importancia de las capacidades de los alumnos, esto permite corregir o en su caso crear nuevas reformas en materia educativa/inclusión; precisamente para que no se generen barreras a la entrada dificultando su aprendizaje

(SEP, 2018).

Es importante mencionar que toda Reforma Educativa en nuestro país tiene su inspiración en las principales ideologías para promover la igualdad y calidad en el ámbito educativo en el mundo, en 1990 se replantea la idea de la educación para todos mediante el modelo educativo “Educación para Todos”. Se aborda la importancia de “ciertos grupos marginales, personas con discapacidad, miembros de grupos étnicos y minorías lingüísticas, niñas y mujeres, entre otros, enfrentaban el riesgo de ser excluidos totalmente de la educación” (UNESCO, 1990 p. 2).

Por otro lado, otro momento importante a nivel internacional es la Conferencia mundial sobre necesidades Educativas Especiales. Su misión fue dar una guía y orientación para promover el acceso y la calidad en los sistemas educativos de todos los países, es por ello que su explicación se compone de dos ejes claves: los sistemas educativos y la sociedad. Un sistema educativo debe estar acompañado de un diseño adecuado de programas y herramientas para cubrir las necesidades específicas de los alumnos, por su parte, la sociedad tiene el derecho de tener una educación inclusiva, con una pedagogía centrada en la buena enseñanza (UNESCO, 1990 pp.3-5).

Finalmente, otro de los ejemplos por un bienestar educativo fue la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, la cual tuvo como objetivo un nuevo pensamiento de las personas que padecen alguna discapacidad, el cual recalca que toda persona con alguna dificultad tiene el derecho a la integración en todos los ámbitos, en la cual la educación destaca (ONU, 2008).

Para hablar de las reformas más relevantes en nuestro país, es necesario retomar dos momentos que han sido sumamente relevantes para la educación inclusiva de hoy en día. En el primer caso nos referimos a aquellas reformas sucedidas durante el gobierno de Enrique Peña Nieto (2013-2018) y en el gobierno del actual presidente Andrés Manuel López Obrador (2018.2024). Una similitud que se encuentra en ambos gobiernos es que sus reformas tienen inspiración en uno de los artículos más importantes para promover la educación en nuestro país, nos referimos al artículo constitucional tercero; el cual menciona que el Estado debe promover una educación “obligatoria, universal, inclusiva, pública, gratuita y laica” (DOF, 2019).

Algo que caracterizó al gobierno de Enrique Peña Nieto fue el paquete de reformas en distintos ámbitos: energético, de salud y el educacional dentro del Plan Nacional

de Desarrollo que se propone durante su gobierno. Este buscaba incentivar el desarrollo económico y social por medio del ejercicio de los derechos de la ciudadanía. Recordemos que este documento tenía entre sus principales metas la de formar un México más incluyente con educación de calidad para todos. Lo que posteriormente fue respaldado con el Programa Sectorial de Educación quien también dentro de sus objetivos principales tuvo el de fortalecer la inclusión.

Su gobierno se caracterizó en priorizar la inclusión de las y los niños mediante una educación de calidad y eficacia que fomentara la inclusión en los distintos espacios educativos, dichas Reformas tuvieron su inspiración en: “observar el sistema educativo, que había sido colonizado auténticamente por intereses ajenos y producía resultados disfuncionales” (SEP,2018). Evidentemente se tenía que poner en primer lugar a los estudiantes, con ello promover una educación inclusiva y de calidad que fomentara a los alumnos a continuar sus estudios. Para cumplir el objetivo se tenía que mejorar los contenidos pedagógicos y metodológicos que los profesores tenían, en todo proceso de cambio los profesores jugaban un papel importante, debido a que ellos eran la figura más importante dentro del sistema educativo que mediante sus estrategias, planes de estudio y conocimientos fomentaban no solo la inclusión basada en aprendizajes de calidad y eficacia, sino, incentivaban a los alumnos a seguir continuando con su preparación académica. En palabras del mismo presidente Enrique Peña Nieto menciona: “debemos formar mejores maestros, desarrollar mejores contenidos y ofrecer mejores escuelas en todo el país” (SEP, 2018).

Y una vez terminado este pequeño recorrido a través de las reformas en materia de educación inclusiva, podemos afirmar que el cambio dentro del marco normativo de la política de inclusión fue paulatino; y en el caso del periodo inmediato anterior a la transición las reformas más importantes que hemos identificado dentro del país son aquellas que se llevaron a cabo dentro del gobierno de Enrique Peña Nieto. Estas claramente tuvieron como prioridad la inclusión y fueron fundamentales para la creación de lo que hoy en día conocemos como la Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva.

Finalmente, en el segundo caso, nos referimos al gobierno de Andrés Manuel López Obrador (2018-2024) el cual centro sus políticas públicas en construir una Nueva Escuela Mexicana (NEM) (SEP 2018). La inspiración de estrategias y planteamientos

analíticos las podemos observar en distintos marcos normativos y jurídicos: La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), La Ley General de Educación (LGE) incluso en los mismos documentos de la Nueva Escuela Mexicana, en la cual se exponen estrategias nacionales para promover la equidad e inclusión dentro de las aulas escolares.

Dentro de las cualidades que debe cumplir la Nueva Escuela Mexicana resaltan los enfoques: nacional, humanista y equitativa como sus principales cualidades, en consecuencia, al llegar las ideologías del extranjero se pretende buscar un servicio de calidad dentro del marco pedagógico-normativo, cuyo objetivo es repercutir en los estudiantes un pensamiento positivo capaz de promover la inclusión (SEB, 2019).

Es interesante puntualizar que durante el sexenio de Andrés Manuel López Obrador no fueron latentes dichas reformas, en su mayoría las personas entrevistadas recuerdan muy poco sobre las reformas al modelo de la política de inclusión que se llevaron a cabo en el periodo inmediato a la transición con Peña Nieto. Y de hecho mencionan que, de haberlas, en realidad no se percibieron demasiado pues en su mayoría se sigue trabajando con modelos muy antiguos, solo que abordados de una manera distinta. No obstante, en el caso de las reformas al marco normativo, estas están mucho más claras en su memoria pues al haber un cambio estructural la forma en que se atiende a los alumnos es completamente distinta y por consiguiente también lo son las reglas del juego.

La principal normatividad que se da en el proceso de transición de USAER a UDEEI se encuentra en las Reglas de Operación del Programa Fortalecimiento de los Servicios de Educación Especial para el ejercicio fiscal. Dichas reglas de operación están constituidas bajo leyes importantes como: el artículo 3ro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal con el artículo 38, La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria artículos 75 y 77 (fracción 1 y 3) y bajo los Anexos 14, 18 y 25 del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2021.

El artículo central para el articulado de las Reglas de Operación emana del artículo 77 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, donde se nos menciona que la encargada del presupuesto es la Cámara de Diputados donde se

darán subsidios, siempre y cuando se apeguen a las reglas de operación para salvaguardar que haya “eficiencia, eficacia, economía, honradez y transparencia, así como los criterios generales aplicables a la misma” (PFSEE, 2021 p.1). el objetivo central dentro del marco normativo es fortalecer los servicios de educación pública mediante subsidios responsables que fomenten a seguir adecuando las herramientas necesarias para que todo alumno merezca una educación de calidad e inclusión dentro de las aulas.

Otra de las características importantes es que en el documento se mencionan los conceptos clave que se rigen para garantizar que las reglas de operación se lleven con éxito y cada subsidio sea equitativo para USAER (actualmente UDEEI). Dentro de los conceptos clave nos encontramos con los siguientes:

1. Accesibilidad. Son aquellas estrategias para que toda una población tenga acceso a derechos básicos: salud, vivienda o educación.
2. AEFCM. Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México, es un organismo desconcentrado de la SEP, el cual se encarga de la ejecución y gestión de la educación inicial de todos los niños y niñas a nivel básico
3. AEL. Autoridad Educativa Local, actor social que representará al titular de la Secretaría de Educación Pública a nivel estatal.
4. Adecuaciones Presupuestarias. Son las nuevas estructuraciones de presupuesto de subsidios a cada instancia especial, tanto económica como administrativa.
5. Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030. Plan de Desarrollo a nivel mundial, la cual traza objetivos específicos para atender a toda la población entre ellas se encuentra a la educación
6. Agentes educativos. Dicho concepto es importante porque se analizan los actores sociales en materia de educación inclusiva que fomenten la igualdad e inclusión: profesores, maestras, directivos, etcétera.
7. Barreras para el Aprendizaje y la Participación. uno de los conceptos más importantes de la educación inclusiva y que hemos observado en páginas anteriores la importancia que tiene en ambos procesos, tanto en USAER como UDEEI. Son limitaciones u obstáculos de cada alumno que limitan la capacidad de inclusión, igualdad y aprendizaje en las aulas.

8. Carta Compromiso Única. Carta de suma importancia para cada instancia de UDEEI con el fin de garantizar y asegurar cumplir con las Reglas de Operación de dicho documento.
9. Educación Especial. Sistema de la educación que salvaguarda la implementación de la equidad e inclusión en las aulas escolares, su objetivo es disminuir y en un mejor escenario, eliminar aquellas Barreras de Aprendizaje.
10. Educación Inclusiva. “Se refiere al conjunto de acciones orientadas a identificar, prevenir y reducir las barreras que limitan el acceso, permanencia, participación y aprendizaje de todos los educandos y la participación”

(PFSEE, 2021 pp. 3-5).

Dicha importancia en la elaboración del PFSEE es acatar el mandato constitucional número tercero, recordemos:

Toda persona tiene derecho a la educación. El Estado -Federación, Estados, Ciudad de México y Municipios- impartirá y garantizará la educación inicial, preescolar, primaria, secundaria, media superior y superior. La educación inicial, preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias, la educación superior lo será en términos de la fracción X del presente artículo. La educación inicial es un derecho de la niñez y será responsabilidad del Estado concientizar sobre su importancia (CPEUM, 1917 p.1).

Precisamente para dar las herramientas adecuadas al sistema escolar, se apoyará de los subsidios que la misma PFSEE considere bajo los representantes en la Cámara de Diputados, para el presupuesto administrativo de cada instancia.

En cuanto a lo que compete, el artículo número 7 de la Ley General de Educación, se ampliará el conocimiento para toda persona, con una mejor cobertura a nivel nacional, será igualitaria, equitativa e inclusiva. Para ello deberá:

- a) Ampliar sus beneficios sin discriminación alguna conforme lo establecido en el artículo 1o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

b) su importancia recaerá en el análisis de la realidad y será Inclusiva, suprimiendo cualquier forma en que se discrimina y también de exclusión a las personas, así como, dar las condiciones para combatir las Barreras de Aprendizaje. (LGE, 2019).

Finalmente, podemos concluir que la normatividad de la transición entre USAER a UDEEI se fue desarrollando en relación con las Reformas Educativas que se suscitaron en ambos gobiernos, tanto con Enrique Peña Nieto y Andrés Manuel López Obrador, en las entrevistas realizadas una de las características que nos comentaron fue el presupuesto administrativo que se realizaba en USAER a UDEEI, se recalcó en una de las entrevistas que el recorte de presupuesto que se presentó en UDEEI fue representativo, porque se le limitó ciertas cosas que se tenía en USAER.

En este capítulo pudimos observar el papel fundamental que juego tanto la Política de Educación y la normatividad en periodos específicos para que la transición de USAER a UDEEI se diera, con Enrique Peña Nieto se defendió la educación inclusiva en la educación temprana, con un énfasis en particular: mejores profesores capacitados, por otro lado, con Andrés Manuel López Obrador, se enfocó en la creación de nuevos espacios educativos para niños y niñas con un enfoque humanista en todas las aulas.

Mientras en el periodo de Peña Nieto el presupuesto en las instancias de educación especial fue adecuado y próspero según nuestras entrevistas, en base a la investigación teórica de este capítulo observamos que ese presupuesto se recortó con AMLO, en una de las entrevistas se mencionó que se limitaron muchas actividades que mejoraban el conocimiento.

### **3.3 El cambio en la estructura administrativa**

En este apartado en un primer momento se hace una detallada explicación de la estructura administrativa de la USAER y la UDEEI con el objetivo de que resulte más fácil comprender las bases de su funcionamiento; para que posteriormente sea posible llevar a cabo un análisis entre ambas estructuras con la intención de identificar la magnitud de los cambios que hubo entre ambas de instancias, y las percepciones que tuvieron de ello el personal que vivió la transición.

### **3.3.1 La estructura administrativa de la USAER y la UDEEI**

Para comenzar vamos a bordar a la USAER, su estructura administrativa está pensada para ser flexible y poder adaptarse a las distintas estrategias de atención de las escuelas a las que brinda su servicio. De esta manera su equipo puede trabajar de forma interdisciplinaria con el personal de los centros educativos y con otras instancias de apoyo extraescolares para poder cubrir en una continua colaboración las necesidades de los alumnos. Asimismo, “las relaciones de autoridad del jefe del departamento, supervisor y director son equivalentes a la de sus homólogos de la escuela regular según el nivel en que la USAER está inmersa, siendo esta relación horizontal, estrecha y con flujo de información” (EDOMEX, 2019, p. 31). Paralelamente, un punto importante que debemos destacar es que, como la USAER está sujeta de manera técnica, pedagógica y administrativamente a la dependencia de Educación Especial, es a ella a quien corresponde rendirles cuentas a las autoridades educativas pertinentes.

Las unidades de la USAER se organizan por zonas y cada una debe atender a mínimo cinco escuelas (si los maestros no itineran) que pueden ser del mismo, o diferentes niveles educativos pertenecientes a la educación básica (prescolar, primaria y secundaria). Ahora, “el máximo de escuelas dependerá del número de maestros de apoyo con que cuente la USAER considerando que en itinerancia no podrán atender más de dos escuelas por maestro” (EDOMEX, 2019, p. 32). Y la elección de dichas escuelas priorizará a aquellas que posean una mayor matrícula de alumnos con necesidades educativas especiales.

Del mismo modo, el apoyo que brinda el personal en su mayoría suele ser itinerante porque el objetivo es que las escuelas aprendan a generar por sí mismas las estrategias necesarias para minimizar y paulatinamente erradicar las barreras de acceso al aprendizaje. Es por ello por lo que la asignación de los maestros de apoyo cambia cada cuatro ciclos escolares, o bien cuando el director o el supervisor lo indiquen. Otras razones por las cuales puede ser retirado el servicio pueden ser:

1. Cuando la escuela cuente con características de escuela inclusiva y se encuentre en condiciones de dar respuesta de manera autónoma a la diversidad del alumnado sin apoyo del servicio de educación especial; esta

condición deberá ser analizada de manera colegiada entre el colectivo de la escuela y el de USAER.

2. Cuando no haya alumnos que requieran del servicio o haya otra escuela con mayores necesidades de apoyo.
3. Cuando la escuela no propicie ni genere las condiciones para el trabajo colaborativo que permita el desarrollo de políticas, culturas y prácticas educativas, justificando por escrito a las supervisiones correspondientes.
4. Cuando la escuela, realice un escrito dirigido al supervisor de zona escolar de educación regular donde plasme su deseo de prescindir del servicio, para que éste a su vez lo notifique al supervisor de educación especial, o cuando alguna autoridad del nivel que se apoya (supervisor escolar o jefe de sector) presente vía oficial la solicitud de prescindir del servicio de apoyo para alguna de las escuelas a su cargo

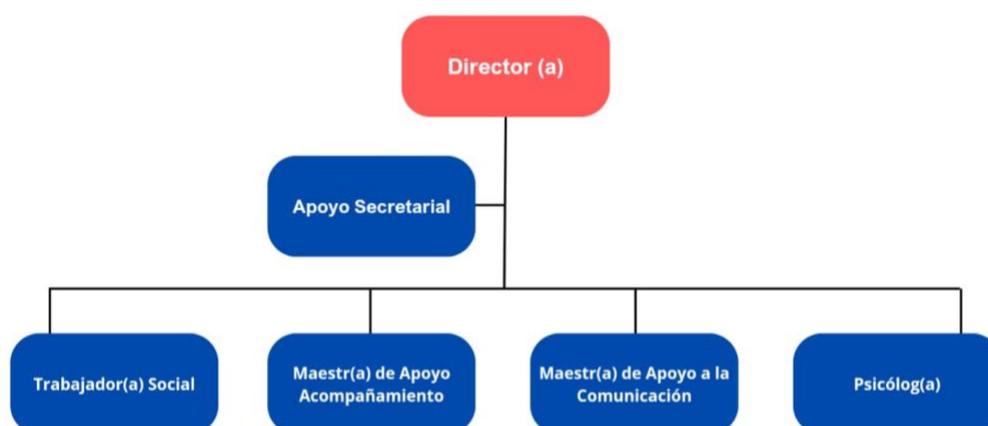
(EDOMEX, 2019, p. 35).

Pese a que como lo acabamos el objetivo es que el apoyo sea temporal, hay algunas excepciones en las cuales el mismo se puede extender, y se dan dependiendo de factores como el que la escuela presente dificultades para alcanzar los objetivos requeridos para combatir las barreras de aprendizaje. Aunque en dado caso, pese a que el apoyo no es retirado, la rotación del personal es de carácter obligatorio y debe ser notificada con al menos un mes de anticipación para que los maestros puedan dejar todo en orden (EDOMEX, 2019).

En cuanto al número de alumnos que se atienden por la USAER dentro de los planteles, este deberá ser de 25 por cada maestro de apoyo, y dentro de ese grupo por lo menos 8 deben contar con alguna discapacidad y 1 con actitudes sobresalientes. En el caso de no cumplir con lo anterior, la itinerancia no debe ser considerada.

Ahora bien, la estructura organizativa como se puede observar más a detalle en el esquema 1.1 se encuentra conformada por un director, por lo menos cinco maestros de apoyo, una secretaria y un equipo de apoyo compuesto por: un psicólogo, un maestro de comunicación y un trabajador social.

## Esquema 1.1 Estructura organizativa USAER



Fuente: (SEP, 2009, p. 60).

Podemos observar en el esquema 1.1 que la estructura organizativa de la USAER es de tipo jerárquico tradicional pues está dispuesta de forma piramidal ordenada de mayor a menor rango. El director se encuentra como la máxima autoridad, seguido del apoyo secretarial y el equipo de apoyo que están dentro del mismo rango jerárquico. Las funciones de cada puesto son acordes a los perfiles que marcan los indicadores para la educación especial, el cual es un documento que establece los criterios de conocimiento y aptitudes necesarios con los que debe contar el personal docente. Lo anterior, con la finalidad de garantizar la mejor atención por parte de la instancia hacia los alumnos. Es por ello que a continuación presentaremos algunas de las funciones específicas del personal de las instancias de apoyo.

### Director

El papel del directivo de la USAER es fundamental para su funcionamiento ya que es él quien establece las relaciones de colaboración con su homólogo en la escuela regular, siempre tomando como prioritaria a la población con necesidades educativas específicas. Y dentro de sus principales funciones podemos encontrar:

- Ubica los planteles de educación regular que requieren el apoyo de educación especial, para la atención de los alumnos que enfrentan Barreras para el aprendizaje y la participación, bajo la revisión de la 911.
- Presenta al interior del CTE de la escuela regular, la estructura y operatividad de la USAER, desde el enfoque de equidad e inclusión educativa.

- Participa en la detección de las barreras para el aprendizaje y la participación de la escuela regular en corresponsabilidad con su homólogo de la escuela regular.
- Elabora el proyecto de trabajo para la inclusión educativa de gestión de la USAER para apoyar a las escuelas regulares.
- Analiza la información de la estadística 911 de las escuelas que se apoyan para determinar las prioridades de trabajo en su proyecto de gestión de la USAER.
- Realiza acciones de seguimiento y verificación de la implementación de los planes de trabajo de los maestros de USAER para apoyar a la escuela regular.
- Organiza la participación del personal de USAER en el CTE de cada escuela en donde se da el servicio.
- Organiza con el personal de la USAER y participa con el personal de las escuelas de educación regular en la identificación, evaluación, planeación y seguimiento de los apoyos específicos para los alumnos que enfrentan Barreras para el Aprendizaje y la Participación, a fin de que sean reportados de manera oportuna en la estadística

(EDOMEX, 2019, pp. 43-45).

### **Maestro de apoyo.**

Los maestros de apoyo son profesionales formados en el ámbito de la educación especial que les brinda entrenamiento para trabajar con alumnos que tienen alguna discapacidad física, intelectual, de aprendizaje o emocional. Y dentro de sus principales funciones podemos encontrar:

- Participa en la elaboración del Proyecto de Trabajo para inclusión Educativa en las escuelas regulares que apoya la USAER.
- Elabora su propio plan de trabajo donde integra los apoyos que brindará a las escuelas en apoyo de la USAER, los tiempos y días de trabajo en cada escuela de acuerdo con lo establecido en el Proyecto de Trabajo de la USAER, las estrategias e instrumentos que ocupará.

- Lleva a cabo la aplicación y uso de instrumentos desde su área de especialidad, que permitan la identificación, evaluación e intervención pertinente de los alumnos de mayor riesgo educativo y de los que presentan necesidades específicas de apoyo educativo.
- Lleva a cabo acciones de asesoría y acompañamiento al personal de la escuela regular sobre estrategias pertinentes de accesibilidad, en el diseño universal de aprendizaje y ajustes razonables, para el desarrollo de prácticas inclusivas, desde su área de intervención.
- Participa en la Evaluación Psicopedagógica de los alumnos que lo requieren. En el caso del psicólogo (con cédula profesional), debe realizar la evaluación para determinar la discapacidad Intelectual de manera interdisciplinaria de los alumnos en sospecha.
- Participa en la elaboración del Plan de Intervención para los alumnos que lo requieran desde su área de especialidad, considerando el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes funcionales para la vida, así como ajustes razonables.
- Realiza reuniones con Padres de Familia de los alumnos en apoyo para ofrecer orientaciones en favor de la Mejora de la Participación y Aprendizaje de estos, desde su área de intervención.
- Detecta sus necesidades de asesoría y acompañamiento, solicita los apoyos al equipo paraprofesor y director de USAER

(EDOMEX, 2019, pp. 46-47).

### **Equipo de apoyo.**

Como ya lo mencionamos con anterioridad, el equipo de apoyo está conformado por psicólogos, personal de comunicación y trabajadores social. Algunas de sus funciones son las siguientes:

- Participa en la elaboración del Proyecto de Trabajo para inclusión Educativa en las escuelas regulares que apoya la USAER.
- Participa en la construcción del plan de trabajo para la escuela regular desde un enfoque de equidad e inclusión de los maestros de apoyo de la USAER.

- Elabora su propio plan de trabajo donde integra los apoyos que brindará a las escuelas en apoyo de la USAER, los tiempos y días de trabajo en cada escuela de acuerdo con lo establecido en el Proyecto de Trabajo de la USAER, las estrategias e instrumentos que ocupará.
- Participa en el diagnóstico de la escuela desde su área de intervención, en relación a la identificación de las barreras para el aprendizaje y la participación del contexto sociofamiliar.
- Lleva a cabo la aplicación y uso de instrumentos desde su área de especialidad, que permitan la identificación, evaluación e intervención pertinente de los alumnos de mayor riesgo educativo y de los que presentan necesidades específicas de apoyo educativo.
- Realiza informes de identificación, evaluación, intervención y seguimiento de los alumnos prioridad, así como de las acciones de apoyo a la escuela desde su área de intervención.
- Lleva a cabo acciones de asesoría y acompañamiento al personal de la escuela regular sobre estrategias pertinentes de accesibilidad, en el diseño universal de aprendizaje y ajustes razonables, para el desarrollo de prácticas inclusivas, desde su área de intervención.
- Participa en la Evaluación Psicopedagógica de los alumnos que lo requieren. En el caso del psicólogo (con cédula profesional), debe realizar la evaluación para determinar la discapacidad Intelectual de manera interdisciplinaria de los alumnos en sospecha.
- Promueve la sensibilización y participación de las familias en el proceso de inclusión de los alumnos prioridad y de la comunidad estudiantil en general, desde su área de especialidad.
- Favorece la inclusión de los alumnos de CAM a las escuelas regulares de educación básica.
- Realiza reuniones con Padres de Familia de los alumnos en apoyo para ofrecer orientaciones en favor de la Mejora de la Participación y Aprendizaje de estos, desde su área de intervención.
- Detecta sus necesidades de asesoría y acompañamiento, solicita los apoyos al equipo paraprofesional y director de USAER

(EDOMEX, 2019, pp. 48-49).

Cada perfil profesional del personal de la USAER está pensado para estructurar una red multidisciplinaria de apoyo especializado que sea capaz de atender los requerimientos de los alumnos con necesidades específicas. Es por ello que sus labores y actividades se centran en la colaboración con sus respectivos homólogos dentro de las escuelas regulares; de tal manera que juntos puedan brindar la atención necesaria para garantizar la inclusión a través de una intervención que tome en cuenta los contextos que influyen para la formación de los educandos (áulico, sociofamiliar y escolar).

Por otra parte, respecto a la Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva, este es un servicio educativo especializado encargado de garantizar el acceso a una educación de calidad de todos y todas las alumnas; con un enfoque especial en aquellos que tienen un mayor riesgo de exclusión debido a las barreras de aprendizaje provenientes de los contextos sociofamiliar, escolar y áulico. Es por ello que su estructura administrativa fue pensada para que, en colaboración con la Zona de Supervisión, proporcione estrategias, métodos, técnicas y materiales especializados para apoyar a las escuelas de educación básica en la atención de los alumnos con necesidades específicas.

Lo anterior gracias a que en esta nueva visión se reformula la concepción de la inclusión, y a su vez se modifica el entendimiento de las barreras de aprendizaje que ahora se visualizan de la siguiente manera:

Desde el Modelo Social de la Discapacidad, las dificultades de aprendizaje dejan de considerarse como un atributo inherente a la persona, para mirarse como producto de la dificultad de las sociedades para responder a las necesidades asociadas a alguna limitación física, psicológica o funcional, restringiendo su participación y desarrollo pleno (AEFCM, 2022, p. 170).

Además, desde esta perspectiva se replantea la importancia de los contextos en los que se desarrollan los alumnos y se visibiliza la manera en la que estos construyen sus trayectorias escolares, que es en función de que:

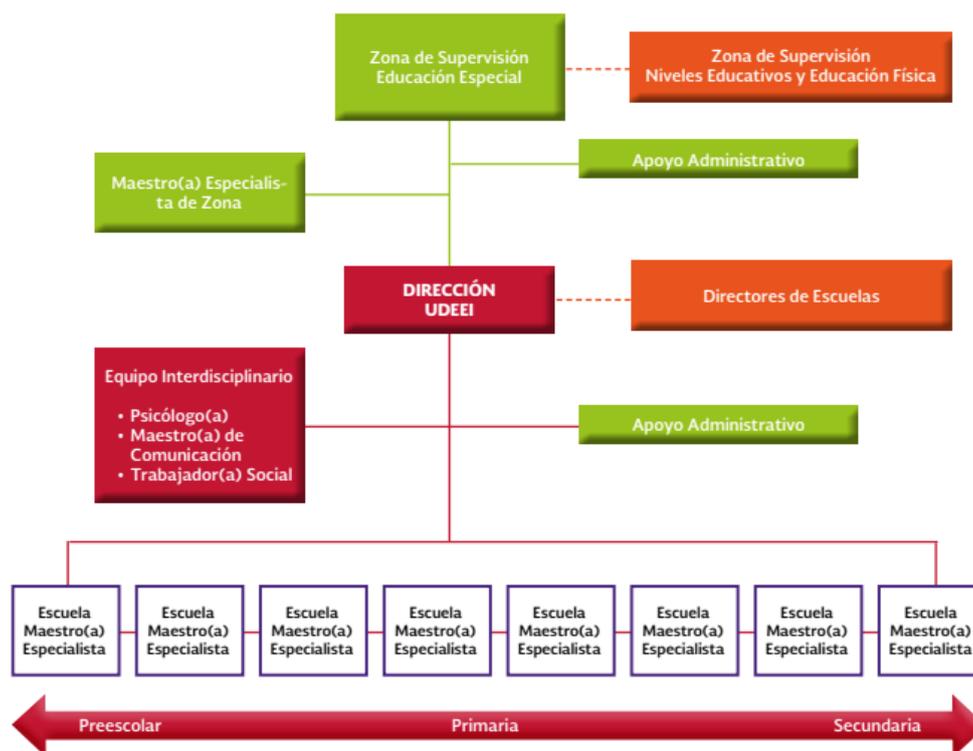
- Son sujetos de derecho, entre ellos el de una educación de calidad con equidad.

- Tienen su propia historia, que viven en entornos, con características particulares y necesidades de alimentación, vivienda, educación, trabajo y recreación, entre otras.
- Son diversos en costumbres, preferencias, intereses, habilidades, experiencias, motivaciones, formas de aprender, etc.
- Sus trayectorias escolares se constituyen en función de:
  - o Las condiciones materiales en las que viven: socioeconómicas, de género, de clase, de etnia, familiares, físicas, culturales u otras similares.
  - Las políticas educativas. o La subjetividad: representaciones, expectativas y sentimientos sobre y hacia la escuela, la percepción del desempeño escolar, el futuro propio, entre otras.
  - Las estrategias que van armando los actores sociales, que en el caso de la escuela juegan un papel fundamental, abriendo un horizonte diferente de posibilidades

(AEFCM, 2022, p. 172).

Ahora bien, la forma en la que la UDEEI funciona es a través de una Zona de Supervisión de Educación Especial a la cual se encuentra subordinada y que como podemos observar en el esquema 1.2 se conforma por un director, apoyo administrativo y 7 u 8 maestros especialistas de zona que serán asignados a un plantel de educación básica (preescolar, primaria y secundaria). Con estos últimos en algunos casos también podemos encontrar un equipo interdisciplinario formado por un psicólogo, un maestro de comunicación y un trabajador social. Ahora, el motivo por el cual solo es en algunos casos es porque la conformación y asignación de este equipo a cada una de las escuelas aún es una meta por cumplir de la Dirección de Educación Especial (AEFCM, 2022).

## Esquema 1.2 Estructura organizativa UDEEI



Fuente: (SEP, 2015, p. 17).

Como podemos observar en el esquema 1.2 la estructura de la UDEEI es de tipo matricial pues su jerarquía obedece una organización por proyectos y equipos multidisciplinarios orientados a priorizar la diversidad a través de la inclusión. Además, otra característica fundamental es que es descentralizada ya que busca fortalecer la autonomía de las escuelas. Y para entender mejor su estructura a continuación describiremos las funciones de sus integrantes.

### Director de la UDEEI.

El personal directivo de la UDEEI juega un papel fundamental para el funcionamiento de la misma, pues en conjunto con su homólogo dentro de las escuelas regulares, es el responsable de gestionar los trámites administrativos y de supervisar las incidencias que de ellos se deriven. Dentro de sus responsabilidades podemos encontrar:

- Coordinar al personal perteneciente a la instancia de apoyo para asegurarse que las distintas estrategias implementadas por los maestros especialistas están siendo efectivas para garantizar una educación de calidad y libre de discriminación.
- Coordinar y determinar “en corresponsabilidad con la zona de supervisión de Educación Especial, la rotación de maestros especialistas entre las escuelas donde incide la UDEEI, considerando las fortalezas, habilidades, perfil profesional, necesidades del servicio, así como la temporalidad en la que han permanecido en las escuelas de atención”

(SEP, 2015).

### **Maestro especialista.**

El maestro especialista es un profesional que deberá atender a un mínimo de 20 alumnos con los que deberá llevar un registro detallado de su trabajo. Y su intervención se definirá a partir de la situación inicial en la que se encuentren los alumnos dentro de los diferentes contextos, para que los métodos y estrategias puedan adaptarse a las necesidades de cada grupo. Dentro de sus funciones podemos encontrar:

- Dar orientación a padres de familia y tutores.
- Acompañar y planear, en colaboración con el docente titular, las evaluaciones diagnósticas y formativas para integrar las diferentes herramientas de inclusión necesarias para garantizar un ambiente igualitario.
- Llevar a cabo las acciones pertinentes para que los alumnos no sean llevados innecesariamente a los CAM, y en dado caso de que estos sí lo requieran reunirá la información necesaria para determinar qué tipo de ayuda requieren por parte de los mismos

(AEFCM, 2022).

### **Equipo interdisciplinario.**

El equipo interdisciplinario está pensado para que el apoyo que se brinda dentro de las escuelas pueda profundizar en aspectos como el psicológico, social, lingüístico y cultural con la finalidad de identificar cuáles son las principales barreras de

aprendizaje y de qué forma pueden superarse. Dentro de sus funciones específicas podemos encontrar:

- Participarán en las sesiones del Consejo Técnico Escolar para elaborar, desarrollar y evaluar el Programa Escolar de Mejora Continua que tendrá la finalidad de transformar los contextos escolares.
- Contribuirán activamente dentro del desarrollo de las competencias de los alumnos.
- Colaborará con el maestro especialista para la creación de nuevas y mejores estrategias de atención

(AEFCM, 2022).

Como acabamos de observar cada uno de los actores que hemos descrito es fundamentales en su contribución al funcionamiento de la UDEEI y por ello resulta primordial que trabajen en una continua colaboración para identificar las principales barreras de aprendizaje que enfrentan los alumnos y poder crear las herramientas necesarias para superarlas.

### **3.2.2 Análisis del cambio en la estructura administrativa.**

Una vez que ya nos hemos encargado de describir la estructura de ambas instancias, es momento de entrar de lleno en el cambio que hubo entre ellas a través del análisis de lo dispuesto en sus documentos técnico-operativos y las entrevistas que realizamos a los miembros del personal que vivieron la transición.

La primera diferencia que podemos observar entre ambas estructuras es que en el caso de la USAER la atención está centralizada, pues los especialistas que trabajan en ella se encuentran concentrados en una instalación que corresponde a la zona escolar y lo que se busca es identificar a los alumnos con necesidades educativas específicas para trasladarlos allí. En contraste, pese a que la UDEEI también cuenta con instalaciones centrales por cada zona escolar, el personal que lleva a cabo el trabajo de atención es asignado directamente a las escuelas. Es decir, en esta nueva visión cada centro educativo cuenta con equipo que responde a las necesidades de los alumnos sin tener que apartarlos del resto de sus compañeros para poder fomentar la inclusión dentro del grupo. Además, en este mismo sentido podemos observar lo anterior en la forma que está dispuesta su estructura organizativa. La de

USAER es de tipo jerárquico tradicional lo que corresponde con el hecho de que la atención es centralizada. Mientras que en el caso de la UDEEI es de tipo matricial y se busca que la atención esté descentralizada con la intención de fortalecer la autonomía de las escuelas.

Otra diferencia que podemos identificar es el cómo se visualizan las principales barreras de aprendizaje. Dentro de la USAER la atención respecto a estas se centra en la discapacidad en sí misma y las desventajas que esto representa para los educandos. Y en contraparte, en la nueva visión la atención se enfoca en el cómo los diferentes contextos en los que se desarrolla el alumno afectan su integración al sistema. Lo que tiene como propósito identificar de qué manera estos pueden transformarse para que los mismos se adapten a sus necesidades específicas.

Ahora bien, hablando desde la perspectiva del personal entrevistado, en general se tiene la idea de que el principal cambio que hubo entre la estructura administrativa de una instancia a otra fue justamente lo que comentamos en un inicio. El hecho de que anteriormente los alumnos se trasladaban hasta las oficinas en las que se encontraba el equipo interdisciplinario y que la atención estaba casi completamente dirigida a aquellos con una discapacidad. Lo que de hecho mencionan que generaba cierta sensación de segregación al apartarlos de esa manera de sus grupos.

También hacen énfasis en que fue bastante complicado adaptarse en un inicio a la reestructuración de sus actividades pues la forma de trabajo es muy distinta. Actualmente son asignados a una escuela en donde, de acuerdo con su testimonio, la mayor dificultad vino a la hora de integrarse con el personal de las escuelas regulares y pasar de ser “quienes dirigen el acompañamiento” a un papel secundario de asesor a padres, alumnos y administrativos. Es decir, anteriormente toda la responsabilidad de los niños caía en ellos, y ahora al ser un trabajo más colaborativo, su papel se ha modificado pues se centra en diagnosticar la situación del grupo para la crear nuevas estrategias de trabajo que promuevan la inclusión de todos.

Y finalmente, otra cuestión que también recalcaron fue que se modificó la manera en que se entregaban los informes de resultados, pues ahora se debe dar un seguimiento más detallado y entregar informes al inicio, en el intermedio y al final del acompañamiento. De tal manera que es un trabajo que les resulta más extenuante,

pues no en todas las escuelas ya es una realidad lo del equipo interdisciplinario de apoyo por la falta de presupuesto. Así que es el maestro especialista quien desarrolla todas estas funciones y esto dificulta sus labores debido a la sobrecarga de responsabilidades.

Como pudimos apreciar a lo largo de este apartado, efectivamente hubo una serie de cambios en la estructura administrativa de la UDEEI. Sin embargo, estos no fueron del todo radicales pues se rescató la base con la que se regía la forma de trabajo. De tal manera que, lo que se hizo fue una serie de modificaciones para que el funcionamiento de la instancia se adaptase a la reinterpretación de la forma en que se veían las barreras de aprendizaje. Porque actualmente lo que se persigue es lograr la inclusión no solo a través de la atención a necesidades específicas, sino también por medio de la integración grupal. Y como pudimos observar en la parte final, todo este proceso ha significado un reto para el personal que al ver reestructuradas sus labores debieron adaptarse y enfrentar sus propias barreras para poder cumplir correctamente con su labor.

### **3.4. El cambio en los procedimientos de atención.**

Para finalizar a continuación abordaremos la última parte de este capítulo en donde hemos observado el cambio que sufrió USAER (actualmente UDEEI) desde distintos elementos que son cruciales para comprender la transición. Este apartado es importante debido a que; los cambios en los procedimientos de atención nos permiten comprender las necesidades de los alumnos dentro de las aulas escolares. También nos permite perfeccionar como ya hemos observado por Ainscow, fomentar la equidad y acceso a la educación, que por derecho nos corresponde a cada persona.

Como se ha mencionado a lo largo de este proyecto de investigación, todas las primarias deben contener un plan estratégico y metódico para la inclusión dentro de sus aulas escolares, promoviendo la equidad y acceso a la educación con el objetivo de generar conocimiento en cada alumno y hacer de ellos, egresados con conocimientos adecuados, “incluyendo a alumnos que presentan discapacidad, trastornos del espectro autista, aptitudes sobresalientes, dificultades severas de

comunicación, aprendizaje y conducta, garantizando que la educación que reciban sea de calidad y equidad para la vida (SEP,2018).

Para seguir realizando cambios dentro de las aulas escolares en materia de educación inclusiva es necesario un cambio ideológico, cultural y político realizado en cada escuela a nivel básico. Recordemos que la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER) tuvo siempre el objetivo de ser una guía e instrumento para asesorar a toda escuela que lo requería.

En primer lugar, en base a una metodología se trabaja en la planeación de la Escuela, en conjunto con los actores sociales que laboran allí, por ejemplo, los maestros que detectan las necesidades de los alumnos y sus debilidades, la evaluación de rendimiento de cada escuela, “la definición de los objetivos y establecimiento de metas, definitiva para su intervención en el transcurso del ciclo escolar (SEP, 2006).

La planeación de la escuela (PEMC), se lleva a cabo en el momento más crítico del Concejo Técnico Escolar, todos acuerdos, puntos de vista y estrategias son decisivas para la construcción de:

1. Funciones específicas de cada escuela.
2. Impulsar con la ayuda de los actores sociales a que las escuelas realmente cumplan un papel inclusivo, identificando las barreras escolares que entorpecen el aprendizaje de los alumnos, pueden ser barreras vía, material, humanas o tecnológicas.
3. Finalmente, establecer en tiempo y forma las atribuciones y acciones a desarrollar por parte de las líneas de apoyo

(SEP, 2006).

Todo programa de Mejora Continua por parte de las escuelas que piden ayuda se basa en su evaluación, planificación y en sus obstáculos para implementar la educación inclusiva que le han sido entregados a USAER, la cual se focaliza en eliminar todas aquellas Barreras de Aprendizaje y la Participación (BAP) que dificultan el pleno desarrollo aprendizaje de los alumnos, sin importar su condición física (SEP, 2006).

Como primera fase de USAER es la realización del diagnóstico elaborado en cada escuela de nivel básico, realizado antes de cada ciclo escolar, con el objetivo de ser

una guía para elaborar el Plan de Trabajo que realizarán los actores involucrados. Finalmente seleccionan las barreras de aprendizaje encontradas que limitan el aprendizaje y la participación adecuada del alumnado en los escenarios educativos (SEV, 2017).

Todos los diagnósticos realizados por parte de las personas que laboran en USAER deben estar enfocados en tres dimensiones importantes: cultura, política y prácticas. Dichos rubros deben cubrir completamente el diagnóstico, desde trazar aquellas prácticas educativas que no estén cubriendo con ser incluyentes hasta las líneas de acción consideradas como incluyentes en las aulas escolares. “De esta manera el diagnóstico escolar debe reflejar las prioridades y los retos que aun enfrentan, así como los recursos físicos, humanos y económicos con los que cuentan” (USAER, 2019). El diagnóstico será una guía importante para trazar un plan de trabajo que se anexe al Programa Escolar de Mejora Continua.

Otro de los aspectos fundamentales para llevar correctamente esta fase es investigar las condiciones educativas que dictaminan el progreso en los aprendizajes y la participación de los alumnos, en otras palabras, se realiza un dictamen de las características positivas y negativas de cada sector para ver como influyen. Los principales contextos para investigar son que enumera la USAER son:

- A. Escolar. Se analiza la estructura interna de la escuela, por ejemplo, la integración del profesorado en cada escuela, un dictamen de infraestructura, prácticas educativas cotidianas en los alumnos, índice de rezagos escolar y de aprobados; entre otros elementos conjuntos
- B. Sociofamiliar.
  - I. Familiar. Se realiza un estudio externo a la escuela, empezando por uno de los grupos primitivos de toda sociedad que es la familia. Se analiza el nivel de estudios de cada miembro, el nivel socioeconómico de la familia; así como, la relación cognitiva alumnos-padres y estos cambios reflejados dentro de las escuelas.
  - II. Sociocultural. Se describen los factores sociales y culturales que influyen en el proceso enseñanza aprendizaje como: como índice delictivo, vías de comunicación, tradiciones culturales, compromiso social con la escuela.

C. Aula. Se realiza un diagnóstico del condicionamiento de infraestructura en cada aula, así como, la relación humana, económica y física en su entorno (profesores, materiales entre otros).

(USAER, 2019).

El diagnóstico final permitirá sentar las bases de cada escuela para realizar el Proyecto de Trabajo para la Inclusión Educativa en todas las escuelas, respetando los tres elementos que tenía que contener el diagnóstico: cultura, política y prácticas para detectar los avances en cada escuela seleccionada (USAER, 2019 p.59).

La segunda fase en los procedimientos de atención que realizaba USAER era detectar las Barreras de Aprendizaje y Participación (BAP), como primer acercamiento para reconocer las barreras es la estructura interna de la escuela. Se puede empezar por el marco normativo o el sistema administrativo.

En la entrevista que se realizaron con pertinencia, podemos detectar que un factor importante de cambio fue la rama administrativa de USAER, por ejemplo, en la administración de USAER se contaba con un mayor número de maestras de aprendizaje; lo cual cambió con UDEEI.

En síntesis, de una de las entrevistadas nos menciona lo siguiente: *El principal motivo que expone son los cambios en la forma de enseñanza a alumnos y la manera de clasificar las barreras a la entrada del aprendizaje.* Lo cual generó una coyuntura en UDEEI.

Debemos partir de las generalidades, primero se plantean las barreras de aprendizaje de cada alumno o de alumnos que eviten el aprendizaje, lo cual genera que se seleccionen las barreras más importantes con las que cuenta la escuela en contextos de aula, escuela, personales, administrativos o familiares. El implemento "Identificación de Barreras para el Aprendizaje y la Participación en los Contextos" (en SEDUC, 2015) guía a cada escuela la gestión pertinente que se debe hacer para detectar las Barreras de Aprendizaje mediante los índices de frecuencia con que se presentan (SEDUC, 2015 P. 8). Aquellos actores que formen parte del equipo disciplinario dentro de las aulas deben tener criterios adecuados para seguir utilizándolos como un instrumento de medidas para detectar las Barreras de

Aprendizaje dentro de las aulas, retomando los principales contextos ya mencionados:

1. En el contexto escolar. El director de la USAER en cardo en conjunto con el director de cada instancia o escuela detectan los obstáculos que no permiten el adecuado marco normativo y de gestión escolar, el objetivo de enmarcar los obstáculos es para detectar Las Barreras de Aprendizaje que entorpecen un sano desarrollo y la participación del alumnado.
2. En el contexto del aula. Dicho contexto es importante debido a que explora la relación docente-alumno dentro de un mismo espacio, por ejemplo, se analiza la metodología utilizada por los profesores, dichas herramientas permiten explorar la eficacia de todo el entorno.
3. En el contexto sociofamiliar. Es el contexto fundamental para analizar la relación del alumno con su familia, y la capacidad de reacción de respuesta educativa de la familia

(USAER, 2019 pp.55-56).

Esta fase es importante para priorizar aquellos indicadores se convierten en el análisis central acuñado en el Plan de Trabajo que permita el sano desarrollo de los alumnos, mediante líneas estrategias que vayan desde la escuela, aulas escolares y familiares para ayudar a disminuir las barreras de aprendizaje seleccionadas.

Una tercera fase en los procedimientos de atención por parte de USAER es la detección de alumnos que se encuentren en riesgos educativo. Una de las herramientas importantes en esta fase son los Concejos Técnicos Escolares los cuales permiten detectar al alumnado que este en riesgo por no alcanzar los conocimientos durante el ciclo escolar.

Dicho procedimiento es importante debido a que se analizan las razones de cada alumno que se encuentra en dicha estancados en un nivel escolar y piensan desertar, ya sea por motivos educativos hasta familiares, una vez detectadas las razones se traza un nuevo compromiso de las escuelas con acciones adecuadas.

Fases en donde se identifican y reconocen al alumnado en riesgo educativo:

- A. Un primer acercamiento es el la Octava Sesión del Concejo Técnico Escolar celebrada en el mes de junio, se elaboran las fichas descriptivas y la enumeración de los estudiantes que requieren un apoyo temprano.
- B. En esta fase se intensifica el ritmo de metodología, debido a que cada profesor recibe las fichas descriptivas de los alumnos que tendrá en las aulas escolares, los docentes realizan un diagnóstico previo de conocimientos, para detectar aquellos temas que se enseñaron con éxito el ciclo terminado y aquellos temas que fracasaron. Una vez teniendo el diagnóstico inicial de conocimientos se elaboran las mejores condiciones para el beneficio de todos los alumnos.
- C. Nuevamente en la Primer Sesión del Concejo Técnico Escolar se actualizan los datos de las fichas descriptivas del grupo y el docente en turno realiza su Plan de Trabajo, en otro aspecto de la Sesión se define el programa “Escolar de Mejora continua” (USAER, 2019 p.59). esta fase es importante debido a que se trazan las debilidades o amenazas que obstaculizan el aprendizaje dentro de las aulas escolares

(USAER, 2019 pp.57-59).

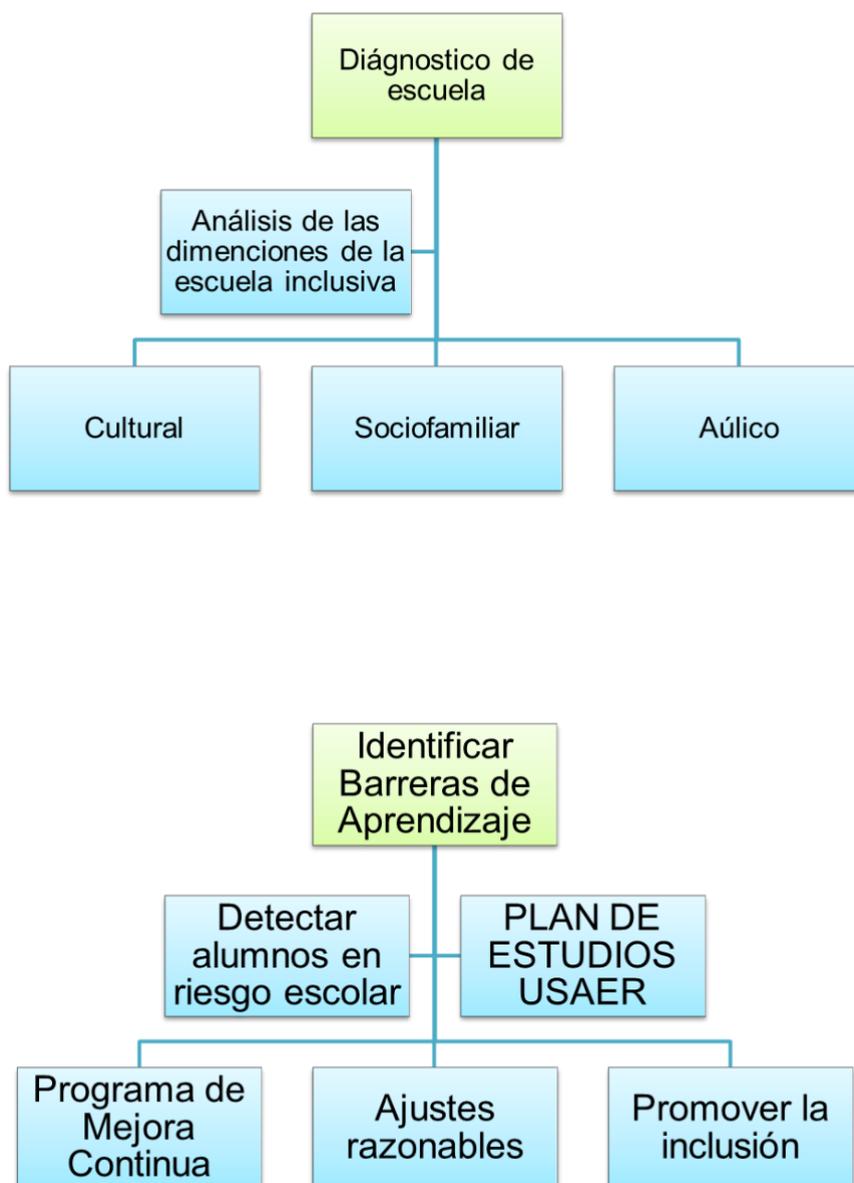
Como hemos observado el Concejo Técnico Escolar es importante debido a que tiene la tarea de dar soluciones optimas a aquellos alumnos que están en riesgo de deserción, pero en muchas ocasiones la reacción rápida del CTE es nulo debido a falta de recursos materiales, humanos o económicos y es aquí cuando entra USAER.

Recordemos que la USAER tiene el objetivo centrado en grupos focales, por ejemplo, estudiantes que padecen alguna discapacidad motriz, psicológica o física y, por otro lado, nos encontramos a los estudiantes sobresalientes o con una capacidad recolectora de aprendizaje elevada. En conjunto con las escuelas, USAER también detecta las Barreras de Aprendizaje y en conjunto con los profesores, psicólogos y auxiliares de docencia generan un Plan Escolar para implementar la inclusión dentro de las aulas y aportar las herramientas necesarias para que los docentes promuevan la participación y el pleno desarrollo académico. Finalmente, en el siguiente diagrama se detalla en forma de diagrama la información que hemos recolectado de USAER, es importante señalar. El punto de partida de todo procedimiento en USAER es tener un diagnóstico de las escuelas implementado en tres contextos para el análisis: el contexto escolar, sociofamiliar y el desarrollo de actividades en las aulas; la

importancia del análisis en estos tres ámbitos permite detectar las Barreras de Aprendizaje que atraviesa cada alumno.

Una vez que se tiene previsto las Barreras de Aprendizaje, mediante el Concejo Técnico Escolar se seleccionan aquellos estudiantes que estén en riesgo de deserción escolar y se aprueba el Plan de Estudio por parte de USAER en escuelas que no pueden sostener las Barreras por su propia independencia.

### Esquema 2.1 Proceso de USAER



Fuente: Elaboración propia a partir de (USAER, 2019, pp. 30-59).

En cuanto a los procedimientos de atención en el actual UDEEI se dividen en cuatro bloques importantes: "A) valoración de la situación inicial, B) Planeación de la intervención inciso C) Intervención e inciso D) Valoración del Impacto" (UDEEI, 2015 p. 17).

Lo que podemos recalcar con DEEI es la" (UDEEI, 2015) que ofrece dicha instancia, con ellos se permite una mejor ampliación de ayudar a aquellos alumnos con alguna condición negativa, todos los lineamientos, procesos y formas de sistematizar la educación individual se escriben en la "Carpeta Única de la Trayectoria Escolar del alumno (a). (UDEEI, 2015)

El primer momento es la valoración de la situación inicial, la semejanza con los procedimientos de atención que manejaba USAER es similar en esta fase, pero en orden contrario. Como punto inicial las instancias tienen la tarea de seleccionar a los alumnos en situación de riesgo escolar mediante el Concejo Técnico de cada escuela, analizando las necesidades de los alumnos en diferentes contextos ya sea: educativo, cultural, familiar, económico o áulico; una vez teniendo las barreras que obstaculizan el aprendizaje se realiza el control pertinente en la Carpeta Única de as Trayectoria de cada Alumno catalogado como perteneciente a un grupo vulnerable debido a las complicaciones que atraviesa.

La segunda fase por la que atraviesa UDEEI se le denomina planeación de la intervención, teniendo ya detectados las líneas de acción en los contextos de cada alumno se planea la Ruta de Mejora de la Escuela. En el diseño de estrategias se plantean lineamientos que conlleven un buen aprendizaje mediante la metodología hasta las técnicas utilizadas por parte de los docentes para disminuir las Barreras que se presentan en cada alumno, se ayuda de dos instrumentos clave: el Plan de intervención y la Agenda de intervención (UDEEI, 2015 pp.26-27)

En un tercer momento nos encontramos con la Intervención Directa, al igual que en la fase penúltima con USAER, la intervención directa por parte de UDEEI es presentar los lineamientos adecuados en las escuelas para generar un conocimiento adecuados y sano dentro de las aulas escolares, esto en relación con los alumnos, docentes y familiares de cada estudiantado.

Y finalmente, UDEEI cierra con una última fase, la Valoración del Impacto el cual se realiza mensualmente un diagnóstico y avance de las estrategias utilizadas en las aulas escolares. Estos diagnósticos se realizan tanto grupal como individual, los análisis finales de este proceso permiten medir y dar un resultado más claro sobre la Ruta de Mejora Continua en las escuelas. (UDEEI, 2015)

Con respecto a las entrevistas que se llevaron a cabo la diferencia en la que todas las personas entrevistadas concordaron es el que la intervención pasó de ser de manera individual y centrada en los alumnos con discapacidad, a una grupal en la que se prioriza la integración de los alumnos y que se logra al trabajar partiendo de los contextos que los rodean. Es decir, anteriormente se creía que las barreras se encontraban en la deficiencia que pudiera tener el alumno, y ahora se centra la atención en los elementos que no se le están proporcionando para que logre su desarrollo.

Respecto a lo anterior, a la hora de compartir sus opiniones sobre dicho cambio estas se vieron bastante divididas. Mientras una parte cree que las modificaciones han resultado ser funcionales pues se ha avanzado mucho en el reconocimiento de las diferencias de los niños para poder lograr su aceptación y su posterior integración; la otra considera que el apoyo en realidad se ha vuelto disperso ya que hay niños que necesitan de atención mucho más especializada como la que se brinda en los CAM. Y que curiosamente en la actualidad pareciera evitarse el poder trasladarlos a estos centros, lo que significa un gran problema ya que es muy complicado darles lo que requieren dentro de las escuelas regulares pues no existen los recursos para hacerlo.

Para cerrar este capítulo podemos afirmar que la UDEEI no modifico por completo sus procedimientos de atención dentro de las escuelas que requerían de su ayuda, al contrario, rescato muchas ideas y procedimientos que tenía USAER; con el objetivo de eliminar las barreras aprendizaje de los alumnos dentro de las aulas escolares, para seguir generando la inclusión educativa. En las entrevistas que se realizaron se observó que los cambios de ajuste interno de pasar de USAER e UDEEI fueron pocos y repercutieron de manera uniforme en toda la jerarquía que manejaba el sector educacional, por ejemplo, se mantuvo la misma jerarquía con UDEEI, al igual que los procedimientos de atención que se manejaban.

Ambas instancias creaban estrategias de aprendizaje e inclusión dentro de las aulas escolares con el objetivo de eliminar las Barreras de Aprendizaje que se detectaban en la Etapa inicial con el diagnostico General de la escuela, ambas transiciones dejaron el mismo procedimiento para detectarlas, con la diferencia del orden.

## **Conclusión**

De acuerdo con el análisis llevado a cabo dentro de la presente investigación, podemos afirmar que la hipótesis que hemos planteado al inicio de la misma es correcta. Esto, con base en que los resultados que obtuvimos arrojaron que el motivo principal que originó el cambio organizacional entre la USAER y la UDEEI fueron las reformas sucedidas durante el sexenio del expresidente Enrique Peña Nieto; quien estableció dentro de sus metas de gobierno que México debía convertirse en un país inclusivo capaz de garantizar una educación de calidad para todos.

Esta meta en un primer momento se vio plasmada dentro del Plan Nacional de Desarrollo que buscaba incentivar el progreso económico y social por medio del ejercicio de los derechos de la ciudadanía. Lo cual, posteriormente, se respaldó dentro del Programa Sectorial de educación, que establecía como uno de sus principales objetivos el de fortalecer la inclusión dentro de las escuelas.

Así que, como resultado de lo anterior, la Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal (AFSEDF) lleva a cabo una serie de acciones para dar respuesta al compromiso de lograr un México que garantice que todos los alumnos reciban una atención de calidad. Es así como la AFSEDF a través de la Dirección General de Servicios Educativos (DGOSE) y la Dirección de Educación Especial (DEE) transforman a la Unidad de Servicio de Apoyo a la Educación Regular en la Unidad de Educación Especial y Educación Inclusiva. Un servicio educativo especializado pensado para responder a las necesidades de los alumnos que se encuentran en un mayor riesgo de exclusión dentro de las escuelas regulares; garantizando de esta manera su derecho a recibir una educación de calidad sin importar sus rasgos físicos, psicológicos económicos y culturales.

Por otra parte, tomando en cuenta la perspectiva del personal entrevistado, otro motivo que tuvo un gran peso a la hora de llevar a cabo la transición fue la necesidad que había de reinterpretar las barreras de aprendizaje para poder lograr una verdadera inclusión. Anteriormente, la USAER se centraba en el individualismo y al cumplir con lo dispuesto dentro de los modelos de atención era necesario interrumpir sus clases para brindar el apoyo, provocando que se excluyera al niño del grupo. Es por ello por lo que el nuevo modelo se centra en la atención grupal que prioriza la

integración de los alumnos y que se logra al trabajar partiendo de los contextos que los rodean.

Ahora, respecto a sus perspectivas ante el cambio, como en todo proceso, hay quienes lo apoyan y quienes no están del todo de acuerdo con él. En este caso en particular notamos que, en su mayoría, consideran que fue positivo pues el surgimiento de la UDEEI significó que las autoridades por fin tomaron cartas en el asunto sobre el conocimiento de que algo no se estaba llevando de manera adecuada. Y, por lo tanto, se sumaron esfuerzos para trabajar en garantizar el derecho de todos los alumnos a ser tomados en cuenta, ya sea que tengan una discapacidad o no.

Además, algo en lo que concordaron todos, es que al ser un proceso que aún se encuentra en curso, esto representa una oportunidad mayor para trabajar en modificar aquello que se está viendo que no funciona y se puede mejorar. Porque ya sea que estén a favor o en contra de la transición, se sabe que hay diferentes áreas de oportunidad que deben ser tomadas en cuenta para que en un futuro este servicio ofrezca una mejor atención para todos los alumnos.

Finalmente, como nuestra última reflexión nos gustaría resaltar que a lo largo de este trabajo una de las cosas más importantes que hemos aprendido es que nada puede permanecer estático por siempre, pues el cambio es fundamental para responder a los nuevos retos y necesidades que nos plantea el futuro. Es por ello que debemos tomar en cuenta que en cada proceso hay aspectos que pueden mejorarse y otros que deben permanecer, ya que han demostrado ser eficaces. Lo importante es actuar una vez que se ha identificado que algo ya no funciona de la manera que debe y sobre todo tratándose de un tema tan complejo y tan relevante como es llevar a cabo la inclusión dentro de las aulas. Se necesita más que solo identificar una discapacidad; se requiere que cada aspecto de su entorno colabore porque solo trabajando en conjunto (autoridades, escuelas, padres y maestros) se pueden mejorar los resultados.

## Bibliografía

1. Ainscow (2003). *Desarrollo de Sistemas Educativos Inclusivos*. Universidad de Manchester. Recuperado de: [https://sidinico.usal.es/idocs/F8/FDO6565/mel\\_ainscow.pdf](https://sidinico.usal.es/idocs/F8/FDO6565/mel_ainscow.pdf) consultado el día 30 de agosto de 2024.
2. Álvarez, I. (1998). *La descentralización*. En: Guevara, G. compilación (2007). *La Catástrofe Silenciosa* (7ma reimpresión). México. Fondo de Cultura Económica.
3. AEFCEM. (2022, 19 de agosto). *Guía operativa para la organización y funcionamiento de los servicios de educación básica, especial y para adultos de las escuelas públicas de la Ciudad de México*. SEP. Recuperado de: [https://www.aefcm.gob.mx/normateca/disposiciones\\_normativas/DGPPEE/arcivos-2022/Guia-Operativa-Organizacion-Funcionamiento-Servicios-Educacion-Basica-Especial-Adultos-Escuelas-Publicas-Ciudad-Mexico.pdf](https://www.aefcm.gob.mx/normateca/disposiciones_normativas/DGPPEE/arcivos-2022/Guia-Operativa-Organizacion-Funcionamiento-Servicios-Educacion-Basica-Especial-Adultos-Escuelas-Publicas-Ciudad-Mexico.pdf) Consultado el día 12 de septiembre de 2024.
4. Bauman, Z. (2006). *La globalización. Consecuencias Humanas*. México: Fondo de Cultura Económica.
5. Bowman, L. C., Pierce, L. J., Nelson, C. A., & Werker, J. F. (2018). "Neural foundations of cognition and language". En *The Neurobiology of Brain and Behavioral Development* recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128040362000108> consultado el día: 17 de mayo 2014.
6. Booth T, & Ainscow M. (2015). *Guía para la educación inclusiva: desarrollo del aprendizaje y la participación en los centros escolares*. FUHEM. Recuperado en: <https://downgalicia.org/wp-content/uploads/2018/01/Guia-para-la-Educacion-Inclusiva.pdf> consultado el día: 17 de mayo de 2024.
7. Booth, Tony, Ainscow, Mel. (2002). *Índice de Inclusión. Desarrollando el aprendizaje y la participación en las escuelas*. Unesco. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe Recuperado de:

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000138159> consultado el día: 18 de mayo de 2024

8. Boyle C., Topping, K., & Jindal-Snape, D. (2013). *Teachers' attitudes towards inclusion in High Schools. Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 19 recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13540602.2013.827361> consultado el día: 17 de mayo 2024
9. Cámara de Diputados. (2011). *Ley General para la Inclusión de Personas con Discapacidad*. En Diario Oficial de la Federación, 2011. Recuperado de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGIPD.pdf>
10. Cámara de Diputados. (2002). *Qué reforman los artículos 3 constitucional y 6 y 33 de la Ley General de Educación, en materia de becas, presentada por el diputado Rogaciano Morales Reyes, del Grupo Parlamentario del PRD, en la sesión del jueves 28 de noviembre de 2002*. Recuperado de: [https://www.diputados.gob.mx/sia/coord/refconst\\_lviii/html/211.htm#:~:text=La%20reforma%20publicada%20en%20el,obligatoriedad%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20secundaria](https://www.diputados.gob.mx/sia/coord/refconst_lviii/html/211.htm#:~:text=La%20reforma%20publicada%20en%20el,obligatoriedad%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20secundaria). Consultado el día 1 de septiembre de 2024.
11. Castro, M. (2024, 11 de julio). *La herencia educativa para el próximo sexenio*. Instituto Mexicano de Competencia. Recuperado de: <https://imco.org.mx/la-herencia-educativa-para-el-proximo-sexenio/> consultado el día 13 de mayo de 2024.
12. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe, 2017* (LC/PUB.2018/2-P), Santiago, 2018. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/38675923.pdf> consultado el día: 15 de mayo de 2024
13. CONADIS. (2017, 17 de mayo) *Seis años trabajando por un México incluyente*. En Gobierno de México. Emitido el 17 de mayo de 2017. Recuperado de: <https://www.gob.mx/conadis/articulos/conadis-seis-anos-trabajando-por-un-mexico-incluyente?idiom=es> Consultado el día: 18 de agosto de 2024
14. Consiste, ¿En Qué? (s/f). *Metodología del aprendizaje basado en proyectos (ABP)*. Recuperado de: <https://educacionbasica.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2022/06/Metodologia-ABP-Final.pdf> consultado el día: 11 de mayo de 2024.

15. Correa, D. (1906). *Visitas escolares. La educación de Ciegos. En la enseñanza normal, publicación periódica de la Dirección General de la Enseñanza General en el Distrito Federal*. México, año II, agosto 2008, numero 10, pp.146-148. Recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/revistaeyp/article/view/9838>
16. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. *Artículo 3*. CPEUM 1917. Recuperado de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf> consultado el día: 16 de septiembre de 2024
17. Cuyabazo J., (2017). *Integración escolar y su incidencia en el aprendizaje significativo de los estudiantes de la Unidad Educativa "Ecuador" de la parroquia la Unión cantón Babahoyo, provincia de los ríos*. Repositorio UNEMI. Recuperado de: [https://rraae.cedia.edu.ec/Record/UTB\\_47d144bc6d1c966c71290b311f641da6](https://rraae.cedia.edu.ec/Record/UTB_47d144bc6d1c966c71290b311f641da6) consultado el día: 11 de mayo de 2024
18. Christensen, C., & Overdorf, M. (2000). Meeting the Challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 66–76. Recuperado de: <https://hbr.org/2000/03/meeting-the-challenge-of-disruptive-change>, consultado el día: 20 de Julio de 2024
19. Delgado, K. (2017). *Propuesta de aplicación del enfoque de educación inclusiva en instituciones educativas pertenecientes a la Zona 9 del Distrito Metropolitano de Quito*. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Recus/article/download/57/45> consultado el día: 15 de mayo de 2024
20. Diario Oficial de la Federación (1867). *Ley Orgánica De la Instrucción Pública en el Distrito Federal*. Publicada el 2 de diciembre de 1987. Recuperado de: [https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/3f9a47cc-efd9-4724-83e4-0bb4884af388/ley\\_02121867.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/3f9a47cc-efd9-4724-83e4-0bb4884af388/ley_02121867.pdf)
21. Dirección General de Educación (2011). *Modelo de atención de los servicios de Educación Especial*. México: SEP.DGE. Consultado el día 12 de septiembre de 2024 recuperado de: [https://recreadigital.jalisco.gob.mx/wp-content/uploads/2022/09/UDEEI\\_web.pdf](https://recreadigital.jalisco.gob.mx/wp-content/uploads/2022/09/UDEEI_web.pdf)

22. Dirección General de Educación Básica. (2013, agosto). *Lineamientos Generales para los Servicios de Educación Especial en el Marco de la Educación Inclusiva*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/15406265/LINEAMIENTOS\\_GENERALES\\_PARA\\_LOS\\_SERVICIOS\\_DE\\_EDUCACION\\_ESPECIAL\\_EN\\_EL\\_MARCO\\_DE\\_LA\\_EDUCACION\\_INCLUSIVA\\_LINEAMIENTOS\\_GENERALES\\_PARA\\_LOS\\_SERVICIOS\\_DE](https://www.academia.edu/15406265/LINEAMIENTOS_GENERALES_PARA_LOS_SERVICIOS_DE_EDUCACION_ESPECIAL_EN_EL_MARCO_DE_LA_EDUCACION_INCLUSIVA_LINEAMIENTOS_GENERALES_PARA_LOS_SERVICIOS_DE) consultado el día 21 de julio de 2024.
23. DGEE (1882) *La Educación Especial en México*. En México, 1978.1982. Recuperado de: <https://educacionespecial.sep.gob.mx/storage/recursos/2023/05/agS1kjck9B-PFEEIE-2002.pdf>
24. EDOMEX. (2019, agosto). *Lineamientos técnico-operativos para el funcionamiento de las Unidades de Servicio de Apoyo a la Educación Regular USAER 2019*. Departamento de Educación Especial Valle de México. Recuperado de: [https://educacionespecial.sep.gob.mx/storage/recursos/2023/05/jDO0tYbRps-EdoMEx\\_valle\\_LINEAMIENTO-USAER%202019.pdf](https://educacionespecial.sep.gob.mx/storage/recursos/2023/05/jDO0tYbRps-EdoMEx_valle_LINEAMIENTO-USAER%202019.pdf) Consultado el día 5 de septiembre de 2024.
25. Echeita G. y Navarro D. (2014). Educación Inclusiva y Desarrollo sostenible: una llamada urgente a pensarlas juntas. *Edetania estudios y propuestas socioeducativas*, (46), 141-161. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5010913.pdf> consultado el día: 16 de mayo de 2024
26. Escobar, María P., Muñoz, Dariam C., Piñones, Camila D., & Cuadra, David J. (2020). *Tiempo escolar e inclusión educativa: un estudio de teorías subjetivas de profesores*. Recuperado de: [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642020000500139#:~:text=La%20educaci%C3%B3n%20inclusiva%20es%20el,educativas%20especiales%20y%20nivel%20socioecon%C3%B3mico](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000500139#:~:text=La%20educaci%C3%B3n%20inclusiva%20es%20el,educativas%20especiales%20y%20nivel%20socioecon%C3%B3mico). Consultado el día: 19 de mayo de 2024.
27. Garcés, J. (2020, 1 de diciembre). *Alumnas(os) con discapacidad y deserción escolar: retos de la UDEEI en el marco de la educación inclusiva. Un análisis de percepción* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma Metropolitana].

- Repositorio Institucional UAM. Recuperado de: <https://repositorio.xoc.uam.mx/jspui/retrieve/960b43c3-dcc3-4a6a-b583-e0baa69c954f/51166.pdf> Consultado 15 de mayo de 2024.
28. García, L. (2018, septiembre). *El trabajo de la UDEEI: Una experiencia en secundaria [Tesis de licenciatura. Universidad Pedagógica Nacional]*. Repositorio Institucional UPN. Recuperado de: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://rixplora.upn.mx/jspui/bitstream/RIUPN/64405/1/UPN094MEBMALI2021.pdf&ved=2ahUKEwiZ4MrlwZaGAXVV4MkDHcEhCck4ChAWegQIHRAB&usg=AOvVaw0gZ9fntAswtUZgC8vNRSMS> Consultado el día 10 de mayo de 2024.
29. Gobierno de México (2015, 29 de mayo). *Educación Incluyente*. Consejo Nacional para el Desarrollo y la Inclusión de las Personas con Discapacidad. Recuperado de: <https://www.gob.mx/conadis/articulos/educacion-incluyente> Consultado el día 16 de mayo de 2024.
30. GOB (2016). *El modelo educativo 2016*. El planteamiento pedagógico de la Reforma EADUCATIVA. Recuperado en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/114501/Modelo\\_Educativo\\_2016.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/114501/Modelo_Educativo_2016.pdf) consultado el día: 15 de mayo 2024
31. (Granja, J.2009). *Contar y clasificar a la infancia: Las Categorías de la Escolarización en las escuelas primarias de la Ciudad de México 1870-1930*. Revista Mexicana de Investigación Educativa. Distrito Federal, México. Recuperado de: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662009000100011](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662009000100011)
32. IMCO. (2024, 22 de enero). *Desigualdades educativas en México*. Recuperado de: <https://imco.org.mx/desigualdades-educativa-en-mexico/> Consultado el día 19 julio 2024.
33. Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio de las organizaciones*. (Guerrero, M, ed.) Pearson Educación. Recuperado de: <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25568w/Teoria%20organizacional.pdf> Consultado el día 9 de mayo de 2024.

34. Ley General de Educación. Artículo 7. LGE Recuperado de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf> consultado el día: 16 de septiembre de 2024
35. Martínez Rizo Felipe. *Luce y sombras de la educación mexicana*. Universidad Iberoamericana Ciudad de México, 2023. Recuperado de: <https://ibero.mx/sites/all/themes/ibero/descargables/publicaciones/luces-y-sombras-de-la-educacion-mexicana.pdf>
36. Martín, D., González, M., Navarro, Y., Lantigua, L. (2017, agosto). *Teorías que promueven la inclusión educativa*. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/4780/478055150007/html/#:~:text=La%20inclusi%C3%B3n%20es%20un%20concepto,dominante%20en%20la%20pr%C3%A1ctica%20educativa>. Consultado el día 3 de mayo de 2024.
37. Mayagoitia, O. "El Problema del Niño Atípico en México" en: Los grupos Integrados. Subsecretaría de Educación Primaria y normal-DGEE.
38. MEJOREDU (2022, 9 de septiembre). *Los servicios de educación especial como apoyo a la educación inclusiva*. Educación en Movimiento. Recuperado de: <https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/boletin-3/Boletin-9-2022.pdf> Consultado el día 1 de septiembre de 2024.
39. Molina, S (2002). *Educación Especial: Su historia y sus retos para el siglo XXI*. En Universidad Estatal a Distancia. Recuperado de: <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/espiga/article/view/767>
40. Montero, G. (2023, 3 de agosto). *Reivindicando a Max Weber, el de la burocracia*. Gobierno de la República Dominicana. Recuperado de: <https://map.gob.do/2023/08/03/reivindicando-a-max-weber-el-de-la-burocracia/> Consultado el día 5 de mayo 2024.
41. Navarro Mateu D. & Espino Bravo, M.A. (2012). *Inclusión educativa ¿es posible?* Edetania estudios y propuestas socioeducativas. Recuperado en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4089679.pdf> consultado el: 16 de mayo de 2024
42. Núñez, C., Padrón, C., Lozano, O. (2013, junio). *Perspectivas de la administración y la concepción organizacional contemporánea*. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/profile/Mario-Humberto-Hernandez->

[Lopez/publication/315678663 Las grandes organizaciones empresariales en Mexico Aproximacion a una perspectiva institucional/links/58dad6ceac\\_a272d801f6cf78/Las-grandes-organizaciones-empresariales-en-Mexico-Aproximacion-a-una-perspectiva-institucional.pdf#page=220](https://www.repositorio.cepa.org/publication/315678663_Las_grandes_organizaciones_empresariales_en_Mexico_Aproximacion_a_una_perspectiva_institucional/links/58dad6ceac_a272d801f6cf78/Las-grandes-organizaciones-empresariales-en-Mexico-Aproximacion-a-una-perspectiva-institucional.pdf#page=220) Consultado el día 11 de mayo de 2024.

43. Ocampo, A. (2018). *Educación Inclusiva: una teoría sin disciplina. Legados y recuperación de los saberes diaspóricos para una epistemología heterotópica*. I Congreso Iberoamericano de Docentes, organizado por REDIB en conjunto con la Universidad de Cádiz, España. Recuperado de: <https://www.aacademica.org/aldo.ocampo.gonzalez/3.pdf> Consultado el día 22 de mayo de 2024.
44. Ortega, P., Solano, C. (2015, 5 de octubre). *La Gestión Del Cambio Organizacional En Entidades Públicas Del Poder Ejecutivo Peruano: UNA APLICACIÓN DE LAS TEORIAS DE CAMBIO PROVENIENTES DE LA GESTIÓN PRIVADA*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP. Recuperado de: <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio//handle/20.500.12404/7501> Consultado el día 20 de mayo de 2024.
45. Ortega Ortiz, Reynaldo Yunuen; Somuano Ventura, Ma. Fernanda *INTRODUCCIÓN: EL PERIODO PRESIDENCIAL DE FELIPE CALDERÓN HINOJOSA* Foro Internacional, vol. LV, núm. 1, enero-marzo, 2015, pp. 5-15 El Colegio de México, A.C. Distrito Federal, México. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/599/59944852001.pdf>
46. Ortiz, G. (1995). *Las Personas Con Necesidades Educativas Especiales. Evolución Histórica del Concepto*. En Verdugo, M.A, 1995. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4854917> Consultado el día: 15 de agosto de 2024
47. ONU (2006). *Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad*. En Naciones Unidas. Recuperado de: <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf> consultado el día: 28 de agosto de 2024
48. ONU (2008). *Convención Sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad* .Naciones Unidas. Recuperado de:

- <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf> consultado el día: 30 de agosto de 2024
49. Pazmiño Cevallos, K. D. L. (2021). *Fortaleciendo de la inteligencia lingüística verbal a través del método multisensorial en los niños niñas*. Ecuador: Ambato. Recuperado de: <https://repositorio.puce.edu.ec/items/bd32f2a2-59ce-416a-bbd2-883528d7974a> consultado el día: 11 de mayo de 2024.
50. Pearson, I. (2023, septiembre 28). Transformando la trabajabilidad: 5 pilares de la educación integral. Pearsonlatam recuperado de <https://blog.pearsonlatam.com/educacion-del-futuro/trabajando-la-trabajabilidad-5-pilares-de-la-educacion-integral#:~:text=La%20educaci%C3%B3n%20o%20formaci%C3%B3n%20integral,el%20pensamiento%20cr%C3%ADtico%2C%20entre%20otras.> Consultado el día: 11 de mayo de 2024
51. Poy, L. (2016). *Fuera de las aulas, 4.1 millones de niños y jóvenes en México: Unicef*. Diario la Jornada. 22/Septiembre/ 2016. Recuperado de: <http://www.jornada.unam.mx/2016/09/22/sociedad/034n1soc>
52. Programa Nacional de Educación (2003). *Acciones hoy, para el México del futuro* (s/r). En Diario Oficial de la Federación: recuperado de: [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=706001&fecha=15/01/2003#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=706001&fecha=15/01/2003#gsc.tab=0)
53. Quintanilla, J. (2021). *¿Escuela inclusiva o escuela integradora?*. ATLANTIDA Dependencia. Recuperado de: <https://atlantidadependencia.es/blog/escuela-inclusiva-o-escuela-integradora/> consultado el día 31 de julio de 2024.
54. Revista Tecnología, Ciencia y Educación (junio, 2016). *Herramientas tecnológicas para la inclusión*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/350761499\\_Herramientas\\_tecnologicas\\_para\\_la\\_educacion\\_inclusiva](https://www.researchgate.net/publication/350761499_Herramientas_tecnologicas_para_la_educacion_inclusiva) consultado el día: 11 de mayo de 2024.
55. Rivera, B. (2023), *Retos de la práctica docente en la educación inclusiva en la CDMX* [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio Institucional UAM. Recuperado de: <https://repositorio.xoc.uam.mx/jspui/handle/123456789/43622> Consultado el día 2 de mayo 2024.
56. Rivera González, A. E. (2013). *El cambio organizacional: un proceso estratégico de adopción y adaptación*. Gestión Y Estrategia, (44), 93–106.

Recuperado de:

[https://www.academia.edu/9291067/El\\_cambio\\_organizacional\\_un\\_proceso\\_estrat%C3%A9gico\\_de\\_adopci%C3%B3n\\_y\\_adaptaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/9291067/El_cambio_organizacional_un_proceso_estrat%C3%A9gico_de_adopci%C3%B3n_y_adaptaci%C3%B3n) consultado

el: 20 de julio 2024

57. Rivero, V., García, X., Martín, D. (2017). *Bases Teórico-metodológicas para la atención a la diversidad y la educación inclusiva*. Revista Universidad y Sociedad, 9(3), 82-88. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000300012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300012) Consultado el día 3 de mayo de 2024.
58. Rodríguez, E. (2021, noviembre). La educación inclusiva: una mirada desde la teoría. Universidad de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <file:///C:/Users/valer/Downloads/delasmercedes,+art.+35.pdf> Consultado el día 3 de mayo de 2024.
59. Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., Idrobo, P. (2028, 14 de junio). *El cambio organizacional y su gestión estratégica*. Revista Espacios ISSN 0798 1015 Vol. 39. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394417.html> Consultado el día 3 de mayo de 2024.
60. Sen, A. (1998). *Desarrollo y Libertad*. Bogotá. Editorial Planeta. p. 351
61. SEGOB. (2013, 20 de mayo) *PLAN Nacional de Desarrollo 2013-2018*. Diario Oficial de la Federación. Recuperado de: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013#gsc.tab=0) Consultado el día 2 de septiembre de 2024.
62. SEP (1992, 19 de mayo). *Acuerdo Nacional Para la Modernización de la Educación Básica*. Diario Oficial de la Federación. Recuperado de: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/b490561c-5c33-4254-ad1c-aad33765928a/07104.pdf&ved=2ahUKEwjRoL\\_ug6OIAxUnMEQIHUayHyEQFnoECB4QAQ&usg=AOvVaw1\\_DTIM0Gjq8tK4tVkYBMli](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/b490561c-5c33-4254-ad1c-aad33765928a/07104.pdf&ved=2ahUKEwjRoL_ug6OIAxUnMEQIHUayHyEQFnoECB4QAQ&usg=AOvVaw1_DTIM0Gjq8tK4tVkYBMli) Consultado el 1 de septiembre de 2024.
63. SEP. (2009, noviembre). *Modelo de Atención de los Servicios de Educación Especial*. Documento de trabajo. Dirección de Educación Especial.

64. SEP. (2015, noviembre). *UDEEI, Planteamiento técnico operativo*. Recuperado de:  
[https://recreadigital.jalisco.gob.mx/wpcontent/uploads/2022/09/UDEEI\\_web.pdf](https://recreadigital.jalisco.gob.mx/wpcontent/uploads/2022/09/UDEEI_web.pdf) Consultado el día 23 de julio de 2024.
65. SEP (2012). *Glosario de términos sobre discapacidad*. Recuperado de:  
[http://www.educacionespecial.sep.gob.mx/pdf/tabinicio/2012/Glosario\\_Terminos\\_sobre](http://www.educacionespecial.sep.gob.mx/pdf/tabinicio/2012/Glosario_Terminos_sobre) consultado el día: 20 de julio 2024
66. SEP. (2011, diciembre). *Orientaciones para la intervención de la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER) En las escuelas de Educación Básica*. Recuperado de:  
[https://www.academia.edu/28493224/USAER\\_Libro\\_Rojo](https://www.academia.edu/28493224/USAER_Libro_Rojo) consultado el día 21 julio de 2024.
67. SEP (2017, 11 de enero). *Solicitud de información: 2510100101416*. Administración Federal de Servicio Educativos en el Distrito Federal Comité de Transparencia. Recuperado de:  
[https://www2.aefcm.gob.mx/ley\\_transparencia-gob/PNT/XXXIX/CAJ/2017/vp/vp-003-2017.pdf](https://www2.aefcm.gob.mx/ley_transparencia-gob/PNT/XXXIX/CAJ/2017/vp/vp-003-2017.pdf) Consultado el día 2 de septiembre de 2024.
68. SEP (2018). *Estrategia de equidad e inclusión en la educación básica*. México: SEP. Recuperado de:  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/283701/E\\_Equidad-e-inclusion\\_0717.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/283701/E_Equidad-e-inclusion_0717.pdf) consultado el día 29 de agosto de 2024.
69. Slavin, Robert (2011), "Instruction Based on Cooperative Learning", en Richard Mayer y Patricia Alexander (eds.), *Handbook of Research on Learning and Instruction*, Nueva York, Taylor & Francis. Recuperado de:  
[https://edunum.unige.ch/sites/default/files/2020-05/Slavin\\_2016\\_Instruction%20Based%20on%20Cooperative%20Learning.pdf](https://edunum.unige.ch/sites/default/files/2020-05/Slavin_2016_Instruction%20Based%20on%20Cooperative%20Learning.pdf) consultado el día: 11 de mayo 2024
70. Tomlinson, C. (2008), *El aula diversificada*. Barcelona y España, Bolsillo Octaedro. Recuperado de: <https://www.scribd.com/document/256642603/EL-AULA-DIVERSIFICADA-TOMLINSON-PDF> consultado el día: 11 de mayo de 2024.

71. Trujillo, Fernando y Miguel Ángel Ariza (2006), *Experiencias educativas en aprendizaje cooperativo*, Granada, Grupo Editorial Universitario recuperado de: [https://fernandotrujillo.es/wp-content/uploads/2010/05/AC\\_libro.pdf](https://fernandotrujillo.es/wp-content/uploads/2010/05/AC_libro.pdf) consultado el: 15 de mayo de 2024
72. Universidad de Baja California (2015, julio). *Educación especial e integración educativa*. Doctorado en Educación Inclusiva. Recuperado de: <https://issuu.com/jesuspl/docs/> Consultado el día 1 de septiembre de 2024.
73. UNESCO (s/a) *Conferencia Mundial sobre Necesidades Educativas Especiales: Acceso y Calidad: informe final*. Recuperado de: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000110753\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000110753_spa) consultado el día: 11 de mayo de 2024
74. UNESCO (1990). *Conferencia Mundial Sobre Educación para Todos. Satisfacción de las necesidades Básicas de Aprendizaje*. Jomtien, Tailandia recuperado de: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127583\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127583_spa) consultado el día: 30 de agosto de 2024.
75. Valdebenito, Vanessa y David Duran (2013), “*La tutoría entre iguales como un potente recurso de aprendizaje entre alumnos: efectos, fluidez y comprensión lectora*”, *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores*, vol. 52, núm. 2, pp. 154-176. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/340520687\\_La\\_tutoria\\_entre\\_iguales\\_como\\_un\\_potente\\_recurso\\_de\\_aprendizaje\\_entre\\_alumnos\\_Efectos\\_de\\_la\\_fluidez\\_y\\_comprension\\_lectora](https://www.researchgate.net/publication/340520687_La_tutoria_entre_iguales_como_un_potente_recurso_de_aprendizaje_entre_alumnos_Efectos_de_la_fluidez_y_comprension_lectora) consultado el día: 11 de mayo de 2024
76. Vallejo, P., María, L., Corella, V Manuel, C., Armando, G. (2017). *El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia*. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 323-332. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362017000300010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000300010&lng=es&tlng=es)

## **Anexos**

### **Batería de preguntas entrevista**

#### **Ejes de análisis:**

- Reformas al marco normativo y el modelo educativo de la política de educación inclusiva en México.
- El cambio en la estructura administrativa.
- El cambio en los procedimientos de atención.

**Población objetivo:** Personal de las instancias de apoyo que vivieron la transición de USAER a UDDEI.

#### **Persona #**

#### **Fecha:**

#### **Puesto-cargo:**

1. ¿Cuál considera usted que fue el motivo principal que dio origen a la transición entre la USAER y la UDDEI?
2. ¿Sabe si hubo modificaciones al modelo educativo aplicado en las políticas de inclusión en México en el periodo inmediato anterior a la transición? ¿Cuáles?
3. ¿Sabe si hubo modificaciones al marco normativo de la educación inclusiva en México en el periodo inmediato anterior a la transición? ¿Cuáles?
4. ¿Cuáles fueron las principales diferencias que notó entre la estructura administrativa de ambas instancias?
5. ¿Sus actividades y responsabilidades se reestructuraron como resultado del cambio? ¿De qué manera?
6. ¿Qué diferencias identifica entre los procedimientos de atención a los alumnos de USAER y UDDEI?
7. ¿Qué opina sobre los cambios que se efectuaron a dichos procedimientos de atención?
8. ¿Considera que el cambio sucedido entre la USAER y la UDDEI fue positivo o negativo? ¿Porqué?

## Relación de entrevistados

| Entrevistado | Fecha    | Puesto-cargo   |
|--------------|----------|--|
| Persona 1    | 19-08-24 | Maestra especialista en el área de USAER/ UDEEI asignada a una escuela primaria            |
| Persona 2    | 20-08-24 | Psicóloga perteneciente al equipo docente de USAER/UDEEI asignada a una escuela secundaria |
| Persona 3    | 26-08-24 | Maestra especialista en el área de USAER/UDEEI asignada a una escuela secundaria           |
| Persona 4    | 28-08-24 | Maestra especialista en el área de USAER/UDEEI asignada a una escuela primaria             |