



## GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS DIRECTIVOS ESCOLARES DE TELESECUNDARIA ANTE EL APRENDIZAJE DE ALUMNOS CON DÉFICIT DE ATENCIÓN E HIPERACTIVIDAD EN LA ZONA 635 DEL ESTADO DE VERACRUZ.

**Laura Beatriz Cruz Morales**  
laubemorales@gmail.com

**Área temática:** Educación, desigualdad social e inclusión

**Línea temática:** Desigualdades al interior del sistema educativo, otras estrategias de inclusión y atención a grupos vulnerables

**Porcentaje de avance:** 40%

Trabajo de investigación educativa asociada a tesis de grado

**Programa de posgrado:** Maestría en Administración en Gestión y Desarrollo de la Educación

**Institución donde realiza los estudios de posgrado:** Escuela Superior de Administración y Comercio del Instituto Politécnico Nacional



### Resumen

En un contexto de inclusión en las escuelas de educación básica, la responsabilidad de la gestión estratégica recae en el personal de dirección, en la supervisión y en las acciones del Consejo Técnico Escolar quienes monitorean y revisan la planeación didáctica de los docentes de tal manera que se considere a todos los educandos, independientemente de sus características, incluidos los niños que sufren del Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad (TDAH) que se presenta en el neurodesarrollo. Los niños y jóvenes que son diagnosticados con esta condición requieren que el docente haga adecuaciones pedagógicas en el entorno escolar que son revisadas por el directivo de la institución educativa, principalmente. Así que, el presente proyecto de investigación tiene como objetivo analizar las estrategias de gestión que usan los directivos de la telesecundaria Gabriel García Márquez y la Escuela Secundaria Oficial de Minatitlán del estado de Veracruz en los procesos de aprendizaje de alumnos con trastorno por déficit de atención e hiperactividad. El nivel de avance que tiene es la situación problemática y el marco teórico para en el siguiente semestre elaborar, aplicar e iniciar el análisis de las respuestas recogidas a través del instrumento que se diseñe para dar respuesta al objetivo.

**Palabras clave:** Gestión estratégica directivos, Planeación escolar incluyente, Planeación educativa incluyente secundarias.

## Introducción

El papel de un directivo escolar es considerar desde su planeación estratégica a todos los estudiantes, independientemente de sus características, entre los que se encuentran aquéllos con Necesidades Educativas Especiales (NEE), así como contar con el apoyo del personal docente que diariamente conviven con ellos en los centros de educación básica.

De acuerdo con la Secretaría de Educación Pública (SEP), el alumnado con NEE es aquel que presenta un desempeño escolar significativamente distinto en relación con sus compañeros de grupo y que necesita la incorporación de distintos recursos en su proceso educativo para el aprendizaje (SEP, 2021). Entre estos alumnos se encuentran los diagnosticados con Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad (TDAH) que es un trastorno del comportamiento y emociones (Organización Mundial de la Salud, 1992) por lo que requieren de apoyo y una atención educativa diferenciada. De ahí que guarda importancia estudiar la gestión que realizan los directivos de las escuelas secundarias ante las dificultades del aprendizaje, aprovechamiento escolar, lenguaje y conducta de los niños diagnosticados con este padecimiento ya que su conducta interfiere con el funcionamiento académico.

Para dar cumplimiento a la educación basada en los principios de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER), que es una instancia técnico-operativa de la educación especial (Servicios Educativos Integrados al Estado de México, 2019), busca acompañar dentro de la escuela a los estudiantes que enfrentan alguna barrera para el aprendizaje, entre ellos los alumnos con TDAH.

Esta investigación se realiza en la zona escolar No. 635 de escuelas secundarias estatales del Estado de Veracruz y se quiere resaltar que esta entidad federativa por medio de la Secretaría de Educación de Veracruz (SEV) se encarga de garantizar la educación básica a través de un plan de acción para los alumnos con TDAH con el apoyo de la USAER.

Con base en los datos del Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica de Veracruz (CEIEG) en el ciclo escolar 2019-2020, en la región Olmeca, donde se ubican los 4 municipios que abarca la zona escolar 635 en la zona escolar de estudio, hay 31 alumnos registrados en USAER como usuarios del servicio complementario en atención a las NEE.

En este contexto en que la pertinencia, la multiculturalidad y la relevancia demandan que se atiendan a los niños con NEE, es que lleva a identificar las funciones de los directivos de la zona escolar No 635 de secundarias, específicamente dos de ellas, que son la telesecundaria Gabriel García Márquez y la Escuela Secundaria Oficial de Minatitlán, en cuanto a la gestión educativa, en la integración y logro de los objetivos académicos de los alumnos con trastorno por déficit de atención e hiperactividad.

Se ha planteado como objetivo general, “Analizar las estrategias de gestión que usan los directivos de la telesecundaria Gabriel García Márquez y la Escuela Secundaria Oficial de Minatitlán en los procesos de aprendizaje de alumnos con trastorno por déficit de atención e hiperactividad”. Los objetivos específicos establecen el “Describir la gestión que los directivos de

la telesecundaria Gabriel García Márquez y la Escuela Secundaria Oficial de Minatitlán realizan para que los docentes planeen y desarrollan estrategias que ayuden al logro del aprendizaje en los niños con TDAH” e “Identificar las repercusiones que tienen los informes emitidos por los docentes de apoyo a la educación especial, en las estrategias de gestión practicadas por los directivos de la telesecundaria Gabriel García Márquez y la Escuela Secundaria Oficial de Minatitlán”. En relación con las preguntas de investigación se tienen: ¿Qué gestiones realizan los directivos de la telesecundaria Gabriel García Márquez y la Escuela Secundaria Oficial de Minatitlán, para que los docentes planeen y desarrollen estrategias que ayuden al logro del aprendizaje de los niños con TDAH? y ¿Cuáles son las repercusiones que tienen los informes de los docentes de apoyo a la educación especial en las estrategias de gestión practicadas por los directivos de la telesecundaria Gabriel García Márquez y Escuela Secundaria Oficial de Minatitlán para los alumnos con TDAH en la zona escolar No 635 del Estado de Veracruz?

Se ha establecido como supuesto “Los directivos de las escuelas secundarias de la zona escolar No. 635 consideran en sus planeaciones escolares a los alumnos con necesidades educativas especiales”.

## Desarrollo

### *Antecedentes de la Educación Especial en México*

Durante la segunda mitad del siglo XIX, se dieron los primeros antecedentes de la atención a las personas con limitaciones físicas visibles en México, esto como consecuencia de las nuevas ideas provenientes de Europa (Jullian, 2018, en Trujillo et al, 2020).

Normativamente, la Ley Orgánica de Educación publicada en el Diario Oficial de la Federación en 1940, se incluye la educación especial como parte del sistema educativo nacional. Fue en 1942 cuando se expide la Ley Orgánica de Educación Pública en la cual se cambian los enfoques de la educación en donde se empezaba a contemplar la formación de maestros que brindarían atención a los niños con necesidades educativas específicas.

En 1972 se funda la Dirección General de Educación Especial, a la cual se le asignan las funciones de organizar, dirigir, administrar y desarrollar las escuelas de educación especial, así como la Escuela Normal de Especialización para la formación de maestros capacitados (Trujillo et al, 2020).

A partir de la celebración de la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos en Jomtien, Tailandia (1990) convocada por el Fondo de las Naciones Unidas para la infancia (UNICEF), se manifiesta la importancia de que los sistemas educativos mundiales consideren a todos los educandos, independientemente de sus características.

En 1993 fue expedida la Ley General de Educación que derivó en una reforma al artículo 3º constitucional, donde se reconoce como obligación del Estado el brindar servicios de educación

especial y formar maestros con el grado de licenciatura que se dedicaran a la prestación del servicio en dicho nivel.

Para 1994 la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en la Declaración de Salamanca proclama el considerar que los niños tienen distintas capacidades con base en sus características (UNESCO, 1994).

Cabe destacar que en el caso de México hubo influencia mundial de hacer efectiva la inclusión y la normatividad, que es reconocida desde 1993. Sin embargo, los maestros, quienes aceptaban a los alumnos con NEE en aulas, reconocían no tener la preparación para poder atenderlos (Trujillo et al, 2020). Debido a ello y con el decreto de la Ley General de Educación, nacen las USAER.

En el año 2002 se establece el Programa de Integración Educativa que proponía fortalecer los servicios de educación especial y el proceso de integración de alumnos con NEE en las aulas regulares con la finalidad de que recibieran una educación adecuada. Para el 2008, el Programa Nacional de Fortalecimiento de la Educación Especial y de la Integración Educativa sustituyó al programa del sexenio anterior, pero se mantuvieron las mismas estrategias hasta el 2014.

En el sexenio actual, específicamente en el 2019, la educación especial aparece ya de forma explícita en el artículo 3º constitucional, considerada como obligatoria, universal, inclusiva, pública, gratuita y laica. Además, en ese mismo año se expidió una nueva Ley General de Educación que trajo consigo el nacimiento de la NEM que determinó cómo el sistema educativo tenía que actuar para favorecer la inclusión.

Hoy en día para la SEP (s.f.) la Educación Especial es una modalidad de educación básica con servicios educativos escolarizados y de apoyo que dan atención educativa a los educandos que enfrentan barreras para el aprendizaje o presentan alguna condición de discapacidad, aptitudes sobresalientes o dificultades para el desarrollo de competencias de los campos de formación del currículo y que se encuentran en los niveles de preescolar, primaria, secundaria. Se han instituido políticas y prácticas inclusivas que eliminan la segregación y exclusión en las escuelas y promueve el aprendizaje de los alumnos con alguna Barrera para el Aprendizaje y Participación (BAP). Para ello, la educación especial implica la asesoría, orientación y acompañamiento a docentes y directivos de educación básica.

### *Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad*

El TDAH es un trastorno del neurodesarrollo caracterizado por manifestaciones constantes de inatención, hiperactividad e impulsividad. Para ser diagnosticado clínicamente, estas manifestaciones deben tener una persistencia e impactar de forma significativa en al menos dos áreas de la vida de la personal, como la casa, escuela, trabajo o amistades.

Dentro de la población con NEE, está el alumnado con TDAH quienes pueden crear barreras para aprender por lo que necesitan de apoyos significativos de parte del personal de la USAER.

Mena, Nicolau, Salat, Tort y Romero Roca (2010) comentan que los niños con TDAH dentro del aula presentan algunos descuidos, inatención, impulsividad conductual que llega a entorpecer el ritmo de un salón de clases. Estas conductas pueden ser mal interpretadas y tienen como resultado la aplicación de castigos, consecuencias y rechazo por parte de sus compañeros. Además, los mismos padres pueden sentir impotencia y frustración debido a la falta de empatía y entendimiento por parte de la comunidad académica.

Hoy en día y de acuerdo con datos publicados por la Secretaría de Salud, la prevalencia del trastorno por déficit de atención e hiperactividad en México es del 8% que representa más de dos millones y medio de niñas y niños (Sanamente.mx, 2021).

### *Estructura organizacional y gestión en la Educación Secundaria*

La gestión educativa estratégica, va más allá de la sola administración o planeación de alguna institución, en este caso de escuelas secundarias. Aunque existen diversas definiciones, se considera fundamental la propuesta por UNESCO (2000) que “es vista como un conjunto de procesos teóricos prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales” (p. 16). Con esto se entiende, que la gestión ya no es concebida como un proceso de estructura piramidal, sino que involucra a todos los que forman parte de la institución.

Álvarez (2006 en Álvarez y Casas 2008) define a la gestión como:

Un proceso dinámico que logra vincular los ámbitos de la administración convencional con los de la organización, como estructura, bajo la conducción y animación de un liderazgo eficaz del director, que se ejerce en un contexto de liderazgos múltiples y se orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional (p. 32).

Por lo que puede entenderse a la gestión como un conjunto de actividades encaminadas a dar respuesta a las necesidades que tiene una institución, en este caso, una educativa.

### *La supervisión educativa*

De acuerdo con la SEP (2019), en una escuela secundaria la figura del Supervisor Escolar es un agente que tiene como objetivo incidir en las prácticas de enseñanza de los maestros, orientar en el desarrollo profesional, motivar la construcción de vínculos entre la comunidad educativa e impulsar la vinculación de cada escuela con la comunidad. Además en sus funciones, debe tener presente la diversidad del alumnado de una escuela, por lo que, en sus visitas al aula, tendrá que detectar a los alumnos que se van rezagando e indagar el motivo por el cual esto sucede, invitando al docente y directivo a una actuación inmediata, recordándoles los principios de

inclusión. Con lo anterior y para la NEM, el supervisor o supervisora serán autoridades cercanas a las escuelas bajo su responsabilidad y su campo de acción deberá incluir a los servicios de apoyo a cargo de la supervisión de educación especial (USICAMM, 2021).

### *Función y gestión del directivo escolar*

De acuerdo con la SEP (2022), el director es “aquel que realiza la planeación y administración en las escuelas”. Su papel es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de las instituciones educativas. Desde el punto de vista de la gestión, la UNESCO (2021) plantea que para el logro del Objetivo 4.a hay que proporcionar un entorno de aprendizaje seguro, no violento, inclusivo y equitativo, el liderazgo escolar tiene un fuerte impacto sobre los resultados de aprendizaje del alumnado.

Para la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros (USICAMM) la función directiva debe tener una visión enfocada en el servicio educativo basado en los derechos humanos de las niñas, los niños y adolescentes, que esté centrado en el logro de sus aprendizajes para la vida presente y futura.

Con ello el directivo de una escuela, debe ser capaz de guiar a la institución hacia la mejora continua, incentivando la demanda de nuevos conocimientos y habilidades que respondan a las necesidades del alumnado; tiene que ser cercano a la comunidad y tener claridad de los propósitos educativos, el currículo y la forma en la que se pueden alcanzar de acuerdo con su contexto y condiciones particulares.

### *La gestión pedagógica del docente*

La planeación que hace el docente respecto al diseño y puesta en práctica de los entornos de aprendizaje y las estrategias didácticas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, debe considerar al alumnado con TDAH.

Para poder llegar a este fin, los docentes hacen uso de las estrategias didácticas que consideran adecuadas en la formación de sus alumnos, pero hay que tomar en cuenta que, su preparación académica, experiencia, nivel de actualización y sensibilidad general, influye en la respuesta que da al contexto donde se desenvuelve e incluso puede desarrollar como respuesta a su labor diaria, un estrés, que es el reflejo de sus rasgos psicológicos, físicos y sociales (Olea, 2016).

## Consideraciones finales

Para un tratamiento adecuado a los niños y adolescentes con TDAH se requiere que las escuelas, desde la educación básica, cuenten con directivos que, a través de una gestión

educativa estratégica, atiendan el desarrollo y evolución del aprendizaje de éstos y se les trate adecuadamente lo que repercutirá en una adaptación escolar y social.

De acuerdo con Sánchez (2018), un docente que tiene un alumno con TDAH en el aula, no solo debiera centrar su atención en el aprovechamiento escolar, sino también considerar las situaciones particulares que presentan estos estudiantes, como desmotivación por su desempeño académico y falta de integración con sus compañeros, que además implica que se realice una consideración en la planeación académica por parte del profesorado y directivos, quienes influyen en el proceso educativo y sano ambiente de convivencia en el aula.

Aquí no se incluyen resultados puesto que hasta el próximo semestre se diseñará el instrumento para recoger información de los directivos y docentes.

## Referencias

- Álvarez, I. y Casas, M. (2008). Desafíos para la formación en gestión. Experiencias mexicanas. *Investigación administrativa*, 37(102), 30-45. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782008000200030&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782008000200030&lng=es&tlng=es).
- Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica de Veracruz. (2020). *Integración de Información Estadística y Geográfica de los Estados*, ed. 2020 <http://ceieg.veracruz.gob.mx/2021/03/24/integracion-de-informacion-estadistica-y-geografica-de-los-estados-2020/>
- IIPE Unesco Buenos Aires Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000). *Módulo 2 Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. <https://es.scribd.com/document/57047406/Pozner-M2-Gestion-educativa#>
- H. Congreso de la Unión de los Estados Unidos Mexicanos. (1940, 3 de feb). *Ley orgánica de educación, reglamentaria de los artículos 3º; 27, fracción III; 31, fracción I; 73, fracciones X y XXV, y 123, fracción XII constitucionales*. Diario Oficial de la Federación 3 de febrero de 1940. [https://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/3f9a47cc-efd9-4724-83e4-0bb4884af388/ley\\_03021940.pdf](https://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/3f9a47cc-efd9-4724-83e4-0bb4884af388/ley_03021940.pdf)
- H. Congreso de la Unión de los Estados Unidos Mexicanos. (1942, 23 de ene). *Ley Orgánica de la educación pública reglamentaria de los artículos 3o, 31, Fracción I; 73 fracciones X y XXV; y 123, fracción XII. De la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Diario oficial de la Federación 23 de enero de 1943. [https://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/3f9a47cc-efd9-4724-83e4-0bb4884af388/ley\\_23011942.pdf](https://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/3f9a47cc-efd9-4724-83e4-0bb4884af388/ley_23011942.pdf)
- H. Congreso de la Unión de los Estados Unidos Mexicanos. (1993, 13 de julio). *Ley General de Educación*. Diario Oficial de la Federación 13 de julio de 1993 [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=4759065&fecha=13/07/1993#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4759065&fecha=13/07/1993#gsc.tab=0)

- H. Congreso de la Unión de los Estados Unidos Mexicanos (2019, 30 de septiembre). *Ley General de Educación*. Diario Oficial de la Federación 30 de septiembre del 2019. [https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/15131/1/images/ley\\_general\\_educacion\\_4t.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/15131/1/images/ley_general_educacion_4t.pdf)
- Mena, B., Nicolau, R., Salat, L., Tort, P., y Romero, B. (2010). *Guía Práctica para educadores. El alumno con TDAH*. (2ª ed.). Barcelona: Ediciones Mayo S. A. <https://bibliotecafrancisco.files.wordpress.com/2016/06/el-alumno-con-tdah-mena-pujol-b-nicolau-palou-r-salat-foix-l-tort-almeida-p-y-romero-roca-b.pdf>
- Olea, E. (2016) *El tutor como figura académica para el éxito en las unidades de aprendizaje*. (1ª ed.). Instituto Politécnico Nacional.
- Organización Mundial de la Salud. (1992). *CIE-10 Clasificación Estadística Internacional de Enfermedades y Problemas Relacionados con la salud* (Vol. 1, 10ª Revisión, Edición 2008). Ginebra: Organización Panamericana de la Salud. <https://ais.paho.org/classifications/chapters/pdf/volume1.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1990). Declaración Mundial sobre Educación para Todos y Marco de Acción para Satisfacer las Necesidades Básicas de Aprendizaje. *UNESCO Biblioteca Digital* [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127583\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127583_spa) (“Declaración Mundial sobre Educación para Todos ... - Humanium”)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO. (1994). *Declaración de Salamanca y Marco de Acción sobre necesidades educativas especiales*. <https://www.educacionespecial.sep.gob.mx/pdf/doctos/3Internacionales/3DeclaracionSalamanca.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021, 23 septiembre). *Liderazgo de escuelas*. *IIEP Learning Portal*. <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/fichas-praticas/mejorar-el-aprendizaje/liderazgo-de-escuelas>
- Sanamente.mx. (2021, 25 de noviembre). *En México, e TDAH tiene una prevalencia del 8%*. LaSalud.mx. <https://lasalud.mx/2021/11/25/en-mexico-el-tdah-tiene-una-prevalencia-del-8/>
- Sánchez, L. (2018). Diseño de una propuesta de intervención para mejorar las habilidades sociales en alumnos con TDAH. *Revista Reflexión E Investigación Educativa*, 1(1), 83–91. <https://revistas.ubiobio.cl/index.php/REINED/article/view/3408>
- Servicios Educativos Integrados al Estado de México. (2019). Línea Técnica Operativa de los Servicios de Educación Especial Valle de México 2019. U.S.A.E.R <https://es.scribd.com/document/423177210/Linea-Te-cnica-2019-USAER-SEIEM#>
- Secretaría de Educación Pública. (s.f). *Educación Especial* [https://www.aefcm.gob.mx/que\\_hacemos/especial.html](https://www.aefcm.gob.mx/que_hacemos/especial.html) comp
- Secretaría de Educación Pública. (2002). *Reglas de Operación del Programa de Integración Educativa*. Diario Oficial de la Federación 13 de marzo del 2022 [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=735219&fecha=13/03/2002#gsc.tab=0](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=735219&fecha=13/03/2002#gsc.tab=0)

- Secretaría de Educación Pública. (2019). *Funciones del supervisor escolar. Fichero de estrategias didácticas para la asesoría y acompañamiento del supervisor escolar*. <https://info-basica.seslp.gob.mx/wp-content/uploads/2022/01/41-Funciones-del-supervisor-escolar.pdf>
- Secretaría de Educación Pública. (2021). *Glosario de Términos. Educación Básica 2021-2022*. [https://f911.sep.gob.mx/2021-2022/Documento/Glosario\\_Basica.pdf](https://f911.sep.gob.mx/2021-2022/Documento/Glosario_Basica.pdf)
- Secretaría de Educación Pública. (2022). *Plan de estudios para la educación preescolar, primaria y secundaria 2022*. <https://www.sep.gob.mx/marcocurricular/>
- Trujillo, J. (2020). La educación especial en México, un recorrido histórico desde el ámbito normativo en Trujillo, T., Alma, R. y García, J. (Coordinadores) *Desarrollo profesional docente: reflexiones y experiencias de inclusión en el aula*. Chihuahua, México: Escuela Normal Superior Profr. José E. Medrano R., 15-29 <http://www.ensech.edu.mx/pdf/maestria/libro5/TP05-Completo.pdf>
- Unidad del Sistema para la carrera de las maestras y los maestros. (2021). *Guía de Estudios para funciones de Dirección. Educación Primaria. Proceso de selección para la Promoción a funciones de Dirección y Supervisión (Promoción Vertical) Ciclo Escolar 2021-2022* <http://usicamm.sep.gob.mx/compilacion/2021.html>