

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES  
DE MONTERREY

UNIVERSIDAD VIRTUAL



**TECNOLÓGICO  
DE MONTERREY**

RESISTENCIA A LA APLICACIÓN DEL MANUAL TÉCNICO,  
OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO EN EDUCACIÓN ESPECIAL

TESIS PRESENTADO

COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO  
DE MAESTRA EN EDUCACIÓN

AUTORA: ROSARIO DEL SOCORRO RAMÍREZ BUENO

ASESORA: DANITZA MONTALVO APOLIN

CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA.

MAYO/2006

RESISTENCIA A LA APLICACIÓN DEL MANUAL TÉCNICO,  
OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO DE EDUCACIÓN ESPECIAL EN LA  
USAER 87 DE CIUDAD JUÁREZ

Tesis presentada

por

Rosario del Socorro Ramírez Bueno.

ante la Universidad Virtual

del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

como requisito parcial para optar

por el título de

MAESTRA EN EDUCACIÓN

MAYO/2006

## AGRADECIMIENTOS

Este documento representa no solo la culminación de un proyecto de investigación, sino el arduo trabajo de tres años, el resultado conseguido no es solamente mío, ya que sin el apoyo de mi Esposo, Hijo y Padres no hubiera sido posible.

Por ello este trabajo se lo dedico con todo mi **amor, cariño y agradecimiento** a:

**Carlos Guillermo Sánchez Patiño**, mi esposo, que siempre me ha apoyado a lograr meta tras meta, que siempre me acompaña en los momentos difíciles y que siempre tuvo paciencia para sobrellevar mi ausencia en el hogar.

A **León Jesús Sánchez Ramírez**, mi hijo, que siempre me comprendió, desde que estaba en el vientre, a él que le robé tantas tardes y atenciones, a el por ser parte tan importante de mi motivación.

A **Atanacio Ramírez Corral y Socorro Bueno Quiñones**, mis padres, por siempre alentarme y haberme dado los valores de perseverancia, paciencia y responsabilidad y sobretodo por comprender mis ausencias en sus vidas.

**A todos gracias.**

## **RECONOCIMIENTO**

A la Doctora Danitza Elfi Montalvo Apolín, asesora de esta tesis, por su talento y habilidad para encausar los esfuerzos, por su constancia, tolerancia y tenacidad para lograr lo esperado. Por su apoyo durante cada paso realizado y por su profesionalismo que fueron determinantes para el producto obtenido.

# RESISTENCIA A LA APLICACIÓN DEL MANUAL TÉCNICO, OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO DE EDUCACIÓN ESPECIAL EN LA USAER 87 DE CIUDAD JUÁREZ CHIHUAHUA

## Resumen

En el presente estudio se parte de la problemática y del objetivo principal para detectar y describir los factores que influyen en la resistencia del personal docente y equipo de apoyo en relación a la administración y aplicación del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial de los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua, en las primarias donde se presta el servicio. Para lograrlo, en primera instancia se hizo una revisión bibliográfica de estudios afines realizados por distintos autores. Seguidamente se trabajó con una metodología de enfoque cualitativo, se seleccionaron los métodos de recolección de datos y las técnicas de investigación, como el cuestionario, la observación y la lista de cotejo. Los instrumentos de recolección de datos se aplicaron a 46 docentes frente a grupo, a 11 integrantes de USAER y al asesor de educación especial. Los resultados obtenidos son satisfactorios, ya que se identificaron los factores que intervienen en la resistencia: el personal de la USAER presenta desconocimiento de su función expresada en el Manual, se han realizado acciones dentro de la USAER que permiten la resistencia a su aplicación, el Manual no es percibido como el marco regulador de las acciones, los integrantes de la USAER sienten un clima de poca disposición y rechazo ante el servicio y ante la integración educativa en las primarias, los maestros de las primarias no tienen claro cual es la función de los miembros de la USAER. Las conclusiones generales giran en torno a que la USAER 87 necesita retomar el Manual como una necesidad para

guiar y normar las actividades de las instituciones educativas, por lo tanto se sugiere realizar un análisis periódico del conocimiento del manual y trabajar con estrategias de evaluación y seguimiento e informar a los docentes de las primarias sobre las funciones del servicio.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	V
ÍNDICE DE TABLAS .....	XI
ÍNDICE DE GRÁFICAS. ....	XII
INTRODUCCIÓN.....	XIII

### **CAPITULO I Planteamiento del Problema**

1.1 Contexto de la investigación.....	1
1.2 Definición del problema .....	5
1.2.1 Proceso de diagnóstico del problema.....	7
1.2.1.1 Técnica para el diagnóstico del problema .....	7
1.2.1.1 Procedimientos para el diagnóstico del problema.....	8
1.3 Preguntas de investigación .....	9
1.4 Supuestos .....	10
1.5 Objetivos.....	11
1.6 Justificación .....	12
1.6.1 Viabilidad de la investigación. ....	12
1.6.2 Relevancia Social .....	13
1.6.3 Implicación práctica .....	13
1.6.4 Valor teórico .....	13
1.6.5 Utilidad metodológica.....	14
1.7 Beneficios esperados .....	14

1.8 Delimitación y limitaciones de la investigación .....	15
1.8.1 Delimitaciones .....	15
1.8.2 Limitaciones .....	15

## **CAPITULO II Fundamentación Teórica**

2.1 Antecedentes .....	16
2.2 Marco teórico .....	19
2.2.1 Aspectos primordiales de un manual .....	19
2.2.2 Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, de los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua .....	20
2.2.3 Gestión escolar .....	21
2.2.4 Resistencia al cambio .....	24
2.2.5 Temor al rechazo .....	26
2.2.6 La actitud del docente .....	27
2.2.7 Liderazgo y cambio .....	29
2.2.8 El personal docente y equipo de apoyo de la USAER 87 .....	30
2.3 Triangulación de los contenidos teóricos .....	31

## **CAPITULO III Metodología**

3.1 Enfoque metodológico .....	34
3.1.1 Enfoque cualitativo .....	36
3.2 Línea de investigación: Administración y gestión del cambio educativo .....	36
3.3 Método de Recolección de Datos .....	36
3.3.1 Métodos seleccionados para la investigación .....	37



3.3.1.1 Método exploratorio .....	37
3.3.1.2 Método descriptivo .....	38
3.3.1.3 Método evaluativo .....	38
3.3.1.4 Triangulación de los métodos elegidos .....	39
3.3.2 Las técnicas de investigación .....	39
3.3.2.1 El cuestionario.....	39
3.3.2.2 La autoevaluación .....	42
3.3.2.3 La observación .....	43
3.3.2.4 Listas de cotejo.....	44
3.3.3 Procedimiento de la investigación. ....	45
3.4 Universo de la investigación .....	48
3.4.1 Escenarios.....	48
3.4.2 Eventos.....	49
3.4.3 Participantes.....	49
3.4.4 Criterios de selección .....	49
 <b>CAPITULO IV Análisis de Resultados</b>	
4.1 Resultados del cuestionario 1. ....	50
4.2 Resultados del cuestionario 2 .....	51
4.3 Resultados del cuestionario 3. ....	52
4.4 Resultados del cuestionario 4 .....	53
4.5 Resultados del cuestionario 5. ....	55
4.6 Resultados de la autoevaluación 1 .....	62

4.7 Resultados de la autoevaluación 2. ....	65
4.8 Resultados de la guía de observación.....	68
4.9 Resultados de la lista de cotejo 1 .....	69
4.10 Resultados de la lista de cotejo 2. ....	71
4.11 Triangulación e interpretación de los resultados obtenidos.....	72
4.11.1 Sobre las funciones del maestro de apoyo.....	73
4.11.2 Sobre las funciones del equipo de apoyo .....	76
4.11.3 Sobre las funciones directivas .....	77
4.11.4 Sobre el tratamiento del Manual dentro de la USAER .....	78
4.11.5 Sobre las expectativas de las primarias respecto a la función de USAER .....	79
4.11.6 Sobre el perfil de los integrantes de la USAER .....	81
4.11.7 Sobre las acciones que evitarían la resistencia .....	82
4.12 Resultados en relación a los supuestos de la investigación.....	82
4.13 Discusión .....	83
 <b>CAPITULO V Conclusiones y Recomendaciones</b>	
5.1 Conclusiones. ....	86
5.2 Recomendaciones.....	90
5.3 Recomendaciones para futuras investigaciones.....	92
<b>Referencias</b> .....	93
<b>Anexos</b> .....	97
<b>Currículum vitae</b> .....	133

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Propósitos de cada puesto de la USAER. ....	97
Tabla 2: Función del maestro de apoyo. ....	56
Tabla 3: Función del psicólogo.....	56
Tabla 4: Función del maestro de comunicación. ....	57
Tabla 5: Función del trabajador social. ....	58
Tabla 6: Función principal del directivo. ....	58
Tabla 7: Alumnos atendidos por USAER. ....	59
Tabla 8: Beneficio de USAER.....	59
Tabla 9: Acciones realizadas por el maestro de apoyo. ....	60
Tabla 10: Conocimientos del maestro de apoyo.....	61
Tabla 11: Atención de los alumnos con n.e.e. ....	61
Tabla 12: Reuniones técnicas. ....	62
Tabla 13: Autoevaluación del directivo. ....	63
Tabla 14: Autoevaluación maestros de apoyo.....	66
Tabla 15: Observación maestros de apoyo.....	68
Tabla 16: Lista de cotejo 1 .....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Autoevaluación del directivo.....	65
Figura 2: Experiencia del personal docente.....	72
Figura 3: Porcentaje de aplicación del Manual .....	78

## Introducción

La presente investigación tiene como objetivo, detectar y describir los factores que influyen en la resistencia del personal docente y equipo de apoyo en relación a la administración y aplicación del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial de los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua, en las primarias donde se presta el Servicio.

En este sentido se ha trabajado los siguientes capítulos de esta investigación:

El Capítulo 1 presenta el Planteamiento del Problema que contiene el marco contextual; definición del problema; las preguntas de investigación; los supuestos; los objetivos de la investigación; la justificación de la investigación; los beneficios esperados y la delimitación y limitaciones de la investigación.

El Capítulo 2 presenta la Fundamentación Teórica de la tesis, ésta se integra por el conjunto de revisiones de literatura específica; se abordan los antecedentes del tema y se desarrolla el marco teórico a partir de la revisión de las siguientes variables: aspectos primordiales de un manual; el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, de los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua; gestión escolar, resistencia al cambio, temor al rechazo, la actitud del docente, liderazgo y cambio y el personal docente y equipo de apoyo de la USAER 87; se finaliza el capítulo con una triangulación teórica e interpretativa de contenidos.

El Capítulo 3 presenta la Metodología que muestra el enfoque metodológico: el cualitativo; la línea de investigación: Administración y gestión del cambio educativo; el método de recolección de datos, métodos seleccionados para la investigación; las técnicas

de investigación; el procedimiento de la investigación; el universo de la investigación, escenarios, eventos, participantes, criterios de selección y la recolección de datos, técnicas de recolección de datos, selección y/o elaboración de instrumentos, los procedimientos para la recolección de datos y el análisis e interpretación de los datos.

El Capítulo 4 presenta el Análisis de los resultados obtenidos, primero se presentan los datos obtenidos de acuerdo a cada instrumento: Cuestionario 1, Cuestionario 2, Cuestionario 3, Cuestionario 4, Cuestionario 5, Autoevaluación 1, Autoevaluación 2, Guía de observación, Lista de cotejo 1 y Lista de cotejo 2; después los datos se analizan dentro de una Triangulación e interpretación de resultados obtenidos, también se analizan los resultados en relación a los supuestos de la investigación, finalmente se realiza una discusión entre los mismos y los resultados de los estudios revisados en el Marco teórico.

Las Conclusiones y recomendaciones se integran en el Capítulo 5, en el primer apartado se enumeran las conclusiones de acuerdo a las preguntas de investigación, a los objetivos y a los supuestos que guiaron la investigación, en el siguiente apartado se enumeran las recomendaciones para corregir la problemática de la institución en estudio y al final se incluye un apartado de recomendaciones para futuras investigaciones.

La tesis concluye con la bibliografía revisada, una serie de anexos para ampliar la información al lector de la forma cómo se trabajó la investigación, y el currículum profesional de la investigadora.

# CAPÍTULO 1

## Planteamiento del problema

El desarrollo de todos los niños, en particular de aquellos con necesidades especiales, depende en gran parte de la existencia de la mayor colaboración posible. Por lo tanto, es fundamental contar con los mecanismos de coordinación que propicien la integración educativa; actualmente en México se cuenta con la Unidad de Servicio y Apoyo a la Escuela Regular (USAER) como instancia, que gracias a un trabajo interdisciplinario, debe apoyar al maestro, a los padres y al educando en su proceso de integración (Programa Nacional de fortalecimiento de la educación especial y de la integración educativa, 2002). En este sentido, esta investigación gira alrededor de la USAER 87 de ciudad Juárez Chihuahua.

### 1.1 Contexto de la investigación

En el ciclo escolar de 1999-2000 se funda la Unidad de Servicios de Apoyo a la Escuela Regular (USAER) número 87, como respuesta a la necesidad de las primarias regulares de la región, para atender las necesidades educativas especiales, de la población escolar de las mismas, durante su proceso de formación el personal que la integraba era incompleto e insuficiente, al paso del tiempo se fue incorporando nuevo personal, y hoy cuenta con un directivo de ingreso relativamente nuevo, en el ciclo escolar 2004-2005, en este puesto se hicieron dos movimientos anteriores; en el área de psicología han sido tres las personas que han desempeñado esta función, y la última desde el ciclo escolar 2004-2005; en trabajo social no se contaba con el recurso hasta el ciclo escolar 2002-2003,

continuando hasta este período; las actividades de comunicación se incorporaron en el ciclo escolar 2000-2001; además son 7 docentes de apoyo que se encargan del área pedagógica, donde ha habido 6 cambios durante estos años, y solo se encuentra en el servicio uno de los fundadores.

Las escuelas primarias regulares donde la USAER 87 brinda el apoyo a alumnos con necesidades educativas especiales asociadas o no a una discapacidad han ido cambiando durante los 6 años de labores, actualmente son las siguientes cuatro escuelas:

La primaria Leandro Valle con una población de 470 alumnos distribuidos en doce grupos con un promedio de 35 a 40 niños por aula, el personal docente esta conformado por doce profesores frente al grupo, un director, un maestro de educación física, un maestro de USAER y un conserje, la escuela cuenta con aproximadamente 300 padres de familia, esta escuela es la única que cuenta con una instalación adecuada y especial para la atención de alumnos con necesidades educativas especiales.

La primaria Margarita Maza de Juárez, cuenta con 530 alumnos, distribuidos en 13 salones, con un promedio de 45 alumnos por aula, el número de docentes regulares es de 13, un director, dos maestros de USAER y un intendente, los padres de familia hacienden ha 356; es conveniente mencionar que la escuela cuenta con un espacio adaptado para la atención de niños con necesidades educativas especiales.

La primaria Vicente Guerrero que también es de organización completa, cuenta con una población de 420 alumnos, con un promedio de 35 alumnos por aula, en el plantel laboran 12 maestros regulares, un maestro de educación física, el director, dos conserjes, y dos maestros de USAER, cuenta con 380 padres de familia, cabe mencionar que no cuenta



con instalaciones adecuadas para la atención de alumnos con necesidades educativas especiales.

La primaria Ford 160 tiene una población de 400 alumnos, distribuidos en 12 aulas, la escuela cuenta con un personal de 12 maestros frente a grupo, un director, un subdirector, un intendente, dos maestras de USAER y un profesor de física, la planta de padres de familia es de 300 aproximadamente, en esta escuela tampoco se cuenta con las instalaciones adecuadas para atender a los alumnos con necesidades educativas especiales.

La metodología y la organización que tenía la USAER 87 desde su inicio en 1999, se basaba en la forma de trabajo del psicopedagógico, ya que no contaba con una normatividad específica de la dirección de las acciones, se trabajaba sobre una atención individualizada de los alumnos, brindando terapias clínicas y dejando de lado la socialización y la integración; a partir del 2001 con la elaboración del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial se pretendió dar una normatividad que encuadrara la actuación profesional del personal de educación especial.

Sin embargo, como miembro del colectivo de la USAER 87, la investigadora manifiesta que se presentan los siguientes factores que pudieran influir en el rechazo del Manual, por ejemplo no se evidencia el liderazgo directivo, el interés por conocer, manejar e implementar el Manual es reservado, los maestros de apoyo continuamente comentan la insatisfacción de sus relaciones interpersonales con los maestros regulares, existe una presunción colectiva de que las escuelas tienen expectativas fuera del trabajo de la USAER, frecuentemente se resalta la falta de organización que se da entre maestro de apoyo y equipo de apoyo (psicólogo, trabajador social y maestro de comunicación).

Respecto al Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial no se encontraron investigaciones; sin embargo, la resistencia a la implementación de nuevos programas es un campo estudiado, por ejemplo el estudio realizado por Montemayor (2001) sobre “La resistencia al cambio tecnológico”, analiza las representaciones de la resistencia ante los nuevos retos, cuestión que se puede relacionar con esta investigación ya que el Manual representa una manera reorientada de llevar la práctica educativa en educación especial.

Por otro lado, el cambio organizacional de las instituciones públicas es un tema del que se ocupan algunas investigaciones, por ejemplo la realizada por Castillo (2002), encuentra las razones de resistencia al cambio educativo y propone métodos para abatirlas, información que podemos relacionar con el tema de investigación.

En relación a investigaciones que giran en torno a Educación Especial se ha encontrado una que de manera especial puede relacionarse con el tema que se investiga, “Elementos para un Diagnóstico de la Integración Educativa de los Niños y las Niñas con Discapacidad y Necesidades Educativas Especiales en las Escuelas Regulares del DF” auspiciada por la Dirección de Equidad y Desarrollo Social del Distrito Federal y UNICEF, la investigación se basa en la revisión de los documentos nacionales e internacionales que dan soporte a Educación Especial y al análisis de otras investigaciones sobre el tema, las conclusiones que se exponen tienen estrecha relación con los supuestos que se han establecido en nuestra investigación (Escrura, 2001).

## 1.2 Definición del problema

Una parte de la sociedad vulnerable e insuficientemente atendida, ha sido, sin duda la de los niños que requieren apoyos especiales para desarrollar plenamente sus potencialidades como seres humanos y para alcanzar los máximos logros educativos posibles, García, Escalante, Escandón, Fernández, Mustri y Puga (2000), pero ¿Qué acciones ha implementado el sistema educativo para atender tales necesidades? A partir de 1993 la ley General de Educación señala en el artículo 41 que la educación especial propiciará la integración de los alumnos con discapacidad a los planteles de educación regular y que además procurará la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje para la autonomía, convivencia social y productividad.

Después de este gran logro y de un lapso, en el programa Nacional de Educación 2001-2006 se expresa como primer objetivo estratégico de la educación básica nacional debe “Garantizar el derecho a la educación expresado como la igualdad de oportunidades para el acceso, la permanencia y el logro educativo de todos los niños y jóvenes del país en la educación básica”, partiendo de aquí, la educación especial empieza a formar parte integral de la educación en nuestro país, este objetivo está acorde con la idea de Rioux (1995, p. 44) “la integración educativa es un derecho de cada alumno con el que se busca la igualdad de oportunidades para ingresar a la escuela”.

De junio del 2000 a mayo del 2001 se reunió en varias sesiones el Consejo Técnico Estatal de Educación Especial de los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua, para elaborar el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, de los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua, a fin de orientar las acciones de los diferentes servicios de educación especial (Departamento de Educación Especial de los

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua, 2001) pero ¿Cómo fue recibido este documento por el personal docente y equipo de apoyo de la Unidad de Servicios de Apoyo a la Escuela Regular (USAER) # 87?, ¿Qué dificultades enfrentó la administración con la aplicación del Manual en este centro de trabajo?

Aunque existe el conocimiento de que la integración educativa demanda cambios importantes en el personal de educación especial, quien tiene que asumirse como parte del personal de la escuela regular, cambiar sus concepciones respecto a la discapacidad y acercarse a las formas de trabajo habituales de la escuela regular, ¿Por qué el personal docente y equipo de apoyo de la USAER 87 manifiesta resistencia a la administración y aplicación del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial? ¿Acaso existe un desconocimiento del encuadre normativo que regula las acciones de cada miembro de la USAER 87, expresado en el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial?

Desde otro punto de vista, se cuestiona la gestión educativa que el directivo y el Asesor Técnico llevaran acabo para introducir el Manual en el desempeño del personal de la USAER 87.

Al reflexionar sobre la función que se realiza o que se debe realizar dentro las escuelas primarias, el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, de los Servicios Educativos del estado de Chihuahua, propone al personal de educación especial, se integre en un equipo de trabajo con el personal de la primaria, donde se promuevan acciones y compromisos a favor de los alumnos con necesidades educativas especiales, pero, ¿Qué acciones y actividades debe procurar el personal de educación

especial al llegar al colectivo escolar? ¿Existe temor al rechazo de las primarias donde se presenta el servicio?

### *1.2.1 Proceso de diagnóstico del problema*

El diagnóstico del presente problema surge a partir de las ideas que emergieron de una reflexión profunda del entorno escolar, como mencionan Hernández, Fernández y Baptista (1998) “Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad que habrá de investigarse” (p. 2).

*1.2.1.1 Técnica para diagnóstico del problema.* La primera técnica utilizada para el diagnóstico del problema fue la observación participante, ya que el investigador es parte del colectivo y del medio observado, Casanova (1998) menciona que en la observación participante, el observador está integrado, en mayor o menor medida, en el grupo al que debe observar, de igual manera en la presente investigación el investigador se encuentra integrado en el grupo a observar.

Esta observación se realizó en tres de las cuatro primarias involucradas y a lo largo de cuatro años, descubriendo las siguientes manifestaciones que conducen al presente diagnóstico: concepciones distintas entre los miembros de la USAER 87 sobre la función del maestro de apoyo, inconformidad con las actividades del equipo de apoyo, descontento del personal regular hacia el trabajo de los maestros de apoyo, asignación de tareas a los maestros de apoyo ajenas a su función dentro de la primaria, falta de uniformidad en el trabajo de la USAER en las cuatro escuelas primarias,

descontento con el trabajo directivo dentro de la USAER, poca proyección del trabajo de la USAER hacia la escuela y hacia la comunidad, atención de alumnos y problemáticas desacordes a la función del servicio de USAER.

En un segundo momento se realizó una revisión documental, leyendo el documento del Manual Técnico Operativo y Administrativo de Educación Especial y comparándolo con las observaciones realizadas se llegó a descubrir variantes entre la teoría y la práctica en los siguientes aspectos: en los propósitos de cada puesto, en las especificaciones y requisitos para ocupar cada puesto, en las funciones técnicas y administrativas de cada integrante en relación a la evaluación, planeación y seguimiento, tanto a nivel aula como a nivel institucional. .

*1.2.1.2 Procedimientos para el diagnóstico del problema.* Para llegar al diagnóstico del problema de estudio fue necesario seguir un proceso sistemático que partió de la reflexión a fin de generar las ideas que condujeran a concretizarlo. Las observaciones participantes realizadas durante la práctica laboral del investigador, las propias experiencias del quehacer educativo en la función de maestro de apoyo, las relaciones interpersonales con el equipo de apoyo, maestros regulares y padres de familia, y el contraste de estos eventos con lo que establece el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, produjeron los elementos para diagnosticar que en la USAER 87 se presentan patrones de resistencia a la aplicación práctica de dicho manual.

En este sentido, seguidamente se presenta la definición del problema a manera de pregunta.

### **1.3 Preguntas de investigación**

Pregunta principal. ¿Cuáles son los factores que influyen en la resistencia a la administración y aplicación del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, de los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua, en el personal de la USAER 87?

Preguntas subordinadas. A continuación se presentan las preguntas subordinadas de la presente investigación.

1. ¿Qué nivel de conocimiento tiene el personal docente y de apoyo de la USAER 87 respecto a su función expresada en el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial?
2. ¿Qué acciones en relación a la aplicación y administración del Manual Operativo y Administrativo de Educación Especial permiten la aparición de patrones de resistencia?
3. ¿Cómo es concebido el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial por el personal de la USAER que influye en la resistencia a la aplicación y administración del mismo?
4. ¿Las acciones que realiza el personal docente y de apoyo de la USAER 87 dentro de las primarias es acorde a las que establece el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial?

5. ¿Cuál es el perfil actual de los profesores y equipo de apoyo de la USAER 87 que presentan patrones de resistencia, en relación al perfil de educación especial?
6. ¿Qué espera el personal docente de las primarias Ford 160, Leandro Valle, Margarita Maza de Juárez y Vicente Guerrero del servicio de la USAER 87 en relación a la aplicación y administración del Manual Operativo y Administrativo de Educación Especial?
7. ¿Cuáles serán las acciones que evitarán la aparición de patrones de resistencia en el personal docente y de apoyo de la USAER 87?

#### **1.4 Supuestos**

1. Se supone que una deficiente administración del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial por parte del directivo y del asesor Técnico, favorece el rechazo del personal docente y equipo de apoyo, a la aplicación del mismo en su quehacer educativo.
2. Se supone que el desconocimiento del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, dificulta la integración de los niños con necesidades educativas especiales a la primaria regular.
3. Se supone que eliminar las actividades que realiza el personal de educación especial que no corresponden a su función, permite el rechazo del personal de la primaria, al servicio que presta la USAER.



4. Se supone que el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial es un documento importante que regula las acciones del personal de la USAER 87.

### **1.5 Objetivos**

Objetivo General. Detectar y describir los factores que influyen en la resistencia del personal docente y equipo de apoyo en relación a la administración y aplicación del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial de los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua, en las primarias donde se presta el Servicio.

Objetivos Específicos. A continuación se presentan los objetivos específicos que guían la presente investigación.

1. Describir el nivel de conocimiento del personal docente y equipo de apoyo de la USAER 87 de su función expresada en el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial mediante un cuestionario y una autoevaluación.
2. Detectar y describir las acciones en relación a la aplicación y administración del Manual Operativo y Administrativo de Educación Especial que permiten la aparición de patrones de resistencia, mediante cuestionarios abiertos.
3. Describir como es considerado el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial por el personal de la USAER, que influye en la resistencia a la aplicación y administración del mismo, mediante un cuestionario abierto.

4. Detectar y describir las acciones que realiza el personal docente de la USAER 87 que no son las que contempla el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial mediante la observación y el cuestionario abierto.
5. Describir los perfiles actuales de los profesores y equipo de apoyo de la USAER 87 en relación a la función que desempeñan, según el Manual Técnico Operativo y Administrativo de Educación Especial, mediante listas de cotejo y el análisis de documento.
6. Detectar y describir las expectativas de las primarias Ford 160, Margarita Maza de Juárez, Leandro Valle y Vicente Guerrero del servicio de la USAER 87 en relación a la aplicación y administración del Manual Operativo y Administrativo de Educación Especial, mediante cuestionarios cerrados.
7. Recomendar acciones que evitarán la aparición de patrones de resistencia en el personal docente y de apoyo de la USAER 87

## **1.6 Justificación de la investigación**

### *1.6.1 Viabilidad de la Investigación*

La investigación gira en torno a la USAER 87 y a las primarias Ford 160, Margarita Maza de Juárez, Leandro Valle y Vicente Guerrero, ya que es donde se vive la problemática planteada, además el equipo de apoyo recorre las cuatro escuelas cada semana y puede proporcionar información del contraste entre ellas. Otro punto a favor es que el personal docente de la USAER 87 lleva acabo reuniones técnicas periódicamente que se pueden aprovechar para recolectar datos o evidencias. En el Anexo 1 se solicita permiso a la

institución USAER 87 para llevar a cabo la investigación, esta investigación es viable ya que la autorización fue otorgada (Anexo 2).

#### *1.6.2 Relevancia social*

Por medio de esta investigación se promueve mejorar los servicios de educación especial, dirigidos a uno de los grupos más sensibles: niños con necesidades educativas especiales asociados o no a una discapacidad, en nivel primaria. Promoviendo en primera instancia una atención adecuada de los servicios de USAER y que ello repercute directamente en la atención que reciben estos niños en la primaria regular.

#### *1.6.3 Implicación práctica*

La investigación tiene una aplicación práctica, ya que se intenta encontrar las razones, de la resistencia a la administración y aplicación del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, de los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua; se espera que al término de la investigación se puedan tomar acciones adecuadas para resolver la problemática vivida en la USAER 87, con el fin de reorientar los servicios de educación especial que actualmente se prestan en las primarias Ford 160, Margarita Maza de Juárez, Leandro Valle y Vicente Guerrero y así promover una integración efectiva.

#### *1.6.4 Valor teórico*

Se espera que al alcanzar los objetivos el quehacer de los docentes y del equipo de apoyo de la USAER 87 se pueda reorientar para mejorar los servicios en las escuelas primarias, con ello mejorar la atención a alumnos con necesidades educativas especiales. Con lo anterior se espera mejorar la proyección de la primaria ante la sociedad, como institución integradora de alumnos con necesidades educativas especial y a su vez mejorar

la proyección de la USAER ante la primaria, como un verdadero apoyo en la integración educativa.

#### *1.6.5 Utilidad metodológica*

Se pretende que esta investigación contribuya a la solución de los problemas que actualmente enfrenta la USAER 87 y además se extienden a otros centros de trabajo. También se espera que la propuesta de acciones sirva como motivación a colegas y a autoridades educativas para próximas investigaciones y en sí en la administración y aplicación del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial.

De manera especial se pretende que la presente investigación proporcione una base y un marco de referencia para el análisis consecuente de problemáticas similares.

### **1.7 Beneficios esperados**

La presente investigación pretende que, al identificar los factores que pueden influir en el rechazo a la aplicación y administración del Manual, se realicen propuestas concretas hacia la organización y participación del personal docente de la USAER 87, ante su intervención en la problemática planteada.

Además se busca promover la reflexión en cuanto al quehacer educativo en Educación Especial, impulsar nuevas investigaciones en este mismo campo educativo a fin de mejorar el sistema de Educación Especial USAER; además, detectar las causas de la resistencia del personal de la USAER 87 a la administración y aplicación del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, y presentar una propuesta de acciones para erradicar los patrones de resistencia.

## **1.8 Delimitación y limitaciones de la investigación**

### *1.8.1 Delimitaciones*

La investigación se realizará en la sede de la USAER 87 y en las primarias federales Ford 160, Leandro Valle, Margarita Maza de Juárez y Vicente Guerrero, en Ciudad Juárez Chihuahua, durante el ciclo escolar 2005-2006. La temática gira en torno a los patrones de resistencia en relación a la administración y la aplicación del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial por parte del personal de la USAER 87, incluyendo los elementos dentro de la misma institución y también los que puedan emerger en las primarias donde se presta el servicio. Se entiende por personal de la USAER 87: la directora, trabajadora social, Psicóloga, especialista de Comunicación, Secretaria y 7 Maestros de apoyo distribuidos en las cuatro primarias, 2 en la Ford, 2 en la Margarita Maza de Juárez, 1 en la Leandro Valle y 2 en la Vicente Guerrero. Como algunos instrumentos de investigación se aplicarán al personal de las primarias, docentes y directivos, también ellos se consideran personal de estudio.

### *1.8.2 Limitaciones*

La investigación puede verse limitada en cuanto a que no se han encontrado investigaciones con la problemática específica, sin embargo investigaciones sobre la resistencia a nuevas formas y al cambio educativo ayudan a contrarrestar tal limitante. Un punto taxativo puede ser la colaboración de los sujetos a la investigación, ya que pueden sentirse expuestos ante la problemática, sin embargo se emprenderá una labor de sensibilización hacia la investigación como medio para abatir la problemática que se presenta en nuestra institución.

## **CAPITULO 2**

### **Fundamentación Teórica**

En el presente capítulo se aborda el tema de investigación desde una perspectiva teórica, se plantean los modelos y conceptos que se derivan de cada variable, a fin de fundamentar el análisis y la interpretación de los resultados; a su vez se toman en cuenta los trabajos de investigación realizados en torno del problema y del tema de este estudio.

#### **2.1 Antecedentes**

Los trabajos de investigación encontrados se relacionan con los conceptos que intervienen en este estudio: la resistencia al cambio, la gestión escolar y el temor al rechazo, la actitud del personal de educación primaria frente a la cultura organizacional, la práctica de un cambio organizacional en escuelas primarias; entre estas investigaciones se encuentra la de Montemayor (2001), sus resultados mencionan que la resistencia al cambio tecnológico resulta más frecuente en profesores que utilizan metodologías tradicionalistas, debido a que cuentan con poca preparación que los oriente a adaptarse a nuevos modelos y a los cambios que las nuevas tecnologías sugieren, ello nos orienta a puntualizar que en la USAER 87, según la vivencia personal de la investigadora, se carece de una preparación anticipada para la aplicación del Manual, lo que puede influir en la resistencia a su aplicación.

El estudio realizado por Castillo (2002) concluye que la cultura organizacional en las instituciones resulta fundamental para decidir hacia donde se dirigen los cambios y para lograrlo, el liderazgo se considera el requerimiento indispensable, este agente, según las

observaciones de la investigadora, no se evidencia por parte del directivo o de algún miembro de la USAER 87, lo que puede significar un factor detonante de la problemática en estudio. También los resultados de Castillo (2002) demostraron que el cambio debe ser considerado necesario y beneficioso para todos los involucrados y la participación debe incluir a todos.

Asimismo, Velásco (2002) indagó el efecto de la cultura organizacional en las escuelas públicas de nivel primaria sobre la actitud del personal docente en sus actividades diarias. Los resultados de 17 escuelas investigadas pertenecientes a la zona escolar 09 del municipio de Ixtapaluca en el Estado de México, demostraron que los profesores que laboran en escuelas que presentan mayor desarrollo en fortalezas (difusión de valores) y funcionalidad (logro de metas, ambiente de trabajo, compromiso a la tareas), son los que manifiestan mayor capacidad de adaptación frente a situaciones nuevas y menor resistencia para implementar cambios necesarios; los profesores que trabajan en escuelas de bajos niveles de desarrollo en funcionalidad y fortalezas tienen menor probabilidad de enfrentar con éxito una situación de cambio y diferente a las situaciones cotidianas; al respecto, la investigadora en base a sus observaciones como parte del colectivo de la USAER 87, considera oportuno revisar la funcionalidad del colectivo de la institución, ya que las metas no son comunes entre los integrantes, el ambiente de trabajo con las primarias regulares frecuentemente interfiere en desarrollo de la práctica y se evidencia la falta de compromiso hacia la organización del trabajo. En este mismo tema, Mayorga (2004) indaga los valores, tradiciones, normas formales e informales y la comunicación entre docentes de primaria en Zapopan, Jalisco, con el afán de diseñar la práctica del cambio organizacional a través de un documento llamado Plan Anual de Trabajo. Sus resultados demostraron que los

docentes aceptan el cambio organizacional y pueden desarrollar actividades en un formato diferente de organización, en equipo, de forma abierta, con visiones compartidas y decisiones colegiadas.

Por su parte Gonzaga (2002) en su estudio sobre los obstáculos en el cambio de las organizaciones concluye que la resistencia a ser remplazado se debe a la inconsistencia de una formación acorde a las exigencias del organismo institucional, además encuentra como obstáculo la falta de un liderazgo flexible indispensable para generar los cambios necesarios. Los resultados del estudio realizado por Balderas (2003) demuestran que el cambio en las instituciones se ve favorecido cuando los profesores son tomados en cuenta en la toma de decisiones, desde la identificación de los posibles proyectos a realizar hasta la evaluación de los resultados, además adquieren una responsabilidad voluntaria de llevarlo a cabo, porque se sienten parte de él; según la experiencia de la investigadora dentro del colectivo de la USAER 87, se manifiesta que dentro de la institución, las ocasiones en que se ha revisado el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, se ha realizado en un marco de obligatoriedad, sin tomar en cuenta los beneficios esperados de su aplicación en la labor docente, además se ha mencionado por parte del directivo y del asesor de zona, que se llevarán acabo evaluaciones, a fin de tomar acciones sancionadoras ante la falta de cumplimiento, estas acciones como lo menciona Balderas (2003), pueden influir en la resistencia a su aplicación.

Estos estudios inducen a pensar que son múltiples los factores que pueden intervenir en la aparición de patrones de resistencia en relación a la administración y aplicación del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, dentro de la USAER 87, entre estos factores se pueden considerar la deficiente administración y falta de



conocimiento del mismo, el temor al rechazo, la cultura organizacional, la predisposición al cambio, la preparación docente, el liderazgo y la participación del colectivo, entre otros.

Asimismo, se encontraron recursos valiosos en Internet y libros sobre la teoría que envuelve el problema de investigación que a continuación se aborda en cada parte del problema.

## **2.2 Marco Teórico**

### *2.2.1 Aspectos primordiales de un Manual*

Es importante partir de los aspectos primordiales de un manual, a fin de analizar el Manual Técnico, Operativo y Administrativo desde la perspectiva de su influencia en la problemática estudiada en la USAER 87.

Castetter (2000) menciona innumerables ventajas de contar con un manual, ya que en este se describe la estructura organizacional formal, conteniendo las funciones y responsabilidades tanto de los líderes como de sus subordinados, esto representa un marco referencial para los involucrados al realizar sus actividades dentro de la organización, además permite limitar las áreas de acción de cada integrante, por ejemplo dentro de la USAER se especifica que aspecto es responsabilidad de cada miembro (maestro de apoyo, psicólogo, trabajador social y maestro de comunicación).

Contar con un manual debe responder no solo a delimitar funciones, sino que debe ser aplicable, al respecto Ander-egg y Aguilar (1990) argumentan que todo programa debe de ser viable y operativo en un doble sentido: en cuanto a que los objetivos y metas sean alcanzables, y en cuanto a que los medios e instrumentos sean adecuados; es decir, el

proyecto debe de ser realizable y operable dentro del marco de posibilidades que ofrece el contexto social, político, institucional y humano para el que fue creado y elaborado.

Contar con un manual dentro de la organización, según Castetter (2000) la comunicación entre los miembros se ve favorecida, pues no existe ambigüedad ante sus funciones, ello minimiza la duplicación de funciones y mejora las relaciones humanas, sobretodo entre los integrantes y la autoridad inmediata, para el mismo autor un manual se define como el documento que describe la estructura formal de la organización y contiene las características y estatutos relacionados con la posición, en relación a la autoridad y a la responsabilidad de tareas.

### *2.2.2 Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, de los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua*

Según el propio manual éste fue conformado por el Consejo Técnico Estatal (CTE) de educación especial de los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua, durante 3 sesiones de tres días cada una, distribuida de junio del 2000, de enero y mayo del 2001.

El manual es la respuesta ante la reorientación de los servicios de educación especial, dejando de lado el modelo clínico y adoptando el modelo socioeducativo como forma de satisfacción de las necesidades educativas especiales de los alumnos (Manual, Técnico, Operativo y Administrativo, 2001).

El manual “plasma la visión del personal que labora en la modalidad de educación especial, con respecto al encuadre normativo que puede regular sus acciones” (Manual, Técnico, Operativo y Administrativo, 2001, p. 2).

Según el propio manual encuentra y ofrece los siguientes marcos referenciales como fundamento: filosófico, legal, pedagógico y de gestión educativa.

En el manual también se encuentran la definición y caracterización de las modalidades de atención Centro de Atención Múltiple (CAM) y Unidad de Servicios de Apoyo a la Escuela Regular (USAER), así como una organización administrativa, descripción de puestos y roles de los actores de esta modalidad.

La presente investigación emerge desde la USAER 87, por tanto, se analiza el manual, técnico, operativo y administrativo, en lo que se refiere a esta instancia.

El manual presenta la caracterización de toda USAER enumerando las personas por función, el número de escuelas por unidad (5) y el número de alumnos por escuela (de 20 a 40).

En el documento se hace una descripción de cada puesto, se incluyen los propósitos y las especificaciones de cada uno, en el cuadro no.1 se presenta tal información exceptuando los puestos de terapeuta físico, secretaria, intendente y velador, ya que la unidad solo cuenta con una secretaria compartida con otra unidad y permanece en la supervisión y no participa en reuniones con el personal de la USAER 87.

Se considera que el Manual, Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial es parte fundamental en los servicios que presta la USAER, por lo tanto en esta investigación servirá de referencia, tanto en cuanto al nivel de conocimiento por parte del personal docente y equipo de apoyo de la USAER 87, también en cuanto a las especificaciones que se requieren en cada puesto.

### *2.2.3 Gestión Escolar*

Según el documento de la Biblioteca para la Actualización del Maestro publicado por la SEP, Menores con discapacidad y necesidades educativas especiales (1997) las Unidades de Servicio y Apoyo a la Escuela Regular “han sido concebidas como las instancias que,

gracias a un trabajo interdisciplinario, permiten apoyar al maestro, a los padres y al educando en su proceso de integración” (p.7).

Partiendo de lo anterior resulta conveniente contar con el concepto de necesidades educativas especiales, según García et al. (2000) estas se presentan cuando un alumno presenta un ritmo de aprender muy distinto al de sus compañeros y los recursos disponibles en su escuela son insuficientes para apoyarlo en la adquisición del currículum, por lo tanto necesitan apoyos mayores y/o diferentes. Por lo tanto las necesidades educativas especiales son relativas, pueden ser temporales o permanentes y tienen un carácter interactivo entre el niño y el entorno, de ahí que la comunicación y el trabajo interdisciplinario entre el maestro de apoyo, maestro regular y equipo de apoyo (psicólogo, trabajador social y maestro de comunicación) es fundamental, además se requiere una coordinación oportuna de los involucrados.

En lo que respecta al personal de educación especial, la gestión escolar puede representar el medio para lograrlo de acuerdo a lo que menciona Pozner citado por Elizondo (2001) “la gestión escolar realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa adecuándolas a su contexto y a las participaciones y necesidades de su comunidad educativa” (p. 87) Según Martínez, Chediak y Reyna citados por Elizondo (2001) gestión escolar se define como “la gestión escolar acción permanente de racionalización y aplicación oportuna y pertinente de recursos, tanto materiales como humanos, para el logro de objetivos educativos definidos en un contexto normativo histórico y culturalmente determinado” (p. 88). Además el trabajo interdisciplinario se ve afectado por las relaciones interpersonales que se establecen al respecto Elizondo (2001) menciona que estas relaciones son fundamentales en la medida que permitan establecer

canales de comunicación para la toma de acuerdos y decisiones. Según el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial (2001), uno de los propósitos del puesto del directivo es “Promover, coordinar y temporalizar acciones encaminadas a satisfacer las necesidades detectadas” (p. 45), esta postura concuerda con la de Elizondo (2001) cuando expresa que es competencia del director la gestión escolar, ya que es su responsabilidad concretar los procesos educativos; sin embargo esta tarea es compleja , según Escudero y López (1991) “Al director de la organizaciones actuales no le basta generalmente su autoridad para intervenir su implicación como líder en la organización” (p. 315).

Lo anterior conduce a identificar la relación que se presenta entre la gestión escolar y el liderazgo, entendiendo este como “la capacidad de influir en la conducta organizativa de los sujetos sobre base no explícitas o informales” Escudero y López (2001, p. 315)

En cuanto al liderazgo el concepto que Fullan y Hargreaves (1996) presentan “la capacidad y el compromiso de hacer aportes mas allá de la propia aula, se debe valorar y practicar desde el comienzo, hasta el final de la carrera docente” (p. 35), tal concepción se extiende sobre el mencionado anteriormente por Escudero y López (2001). La asignación de responsabilidad se asigna generalmente a los líderes formales lo que trae consigo soluciones inadecuadas, Fullan y Hargreaves (1999), al respecto Elizondo (2001) menciona que “Los directivos deben estar preparados para delegar y compartir papeles distintos dependiendo de las acciones que se establezcan en los proyectos escolares” (p. 95).

Bajo esta perspectiva se considera que la gestión escolar puede ser fundamental en la coordinación de los actores de la USAER 87.

#### 2.2.4 Resistencia al cambio

Al reflexionar sobre como los cambios van ocurriendo, se puede observar que en el transcurso de la vida son innumerables, sin embargo se puede enfrentar una dificultad para llevar acabo determinado cambio en la mentalidad o en las acciones. Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho, en este proceso de transformación, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, a las cuales García et al. (2000) denomina resistencia al cambio. “La resistencia al cambio es un síntoma natural” para (Reyes y Velásquez, s. f., sección Resistencia al cambio, párr. 3) cuestión que se tiene que tomar en cuenta para contrarrestarla.

Las organizaciones escolares están compuestas por varios individuos, por tal la resistencia puede tener un efecto multiplicador, para Lancaster (s. f.) la capacidad de vencer una resistencia es una habilidad difícil de desarrollar, además agrega que “Si la resistencia está basada en cuestiones personales, las soluciones toman más tiempo” (Lancaster, s. f., sección Averigüe por qué, párr. 3) postura que reafirman Fullan y Hargreaves (1999) cuando mencionan que “El cambio y el desarrollo del docente está muy ligado al desarrollo de persona total” (p. 28), desde otra perspectiva Grazier (s f.) considera que la formación previa significa una barrera a la capacidad de cambio.

Los cambios pueden fluir de arriba hacia bajo de la estructura jerárquica de la organización, sin embargo se considera que estas también pueden surgir de manera inversa, al respecto García et al. (2000) menciona que de ser así, es necesario analizar el desempeño de las funciones de los superiores, por otro lado Lancaster (s f.) advierte que para lograr el

cambio en la organización es necesario contar con el apoyo del mayor número posible de personas.

El cambio puede generar incertidumbre sobre el cambio de rutinas o sobre la dirección del trabajo, García et al. (2000) afirma que cuando el cambio no surge de la persona, esta siente insegura y muestra una actitud negativa, Grazier (s. f) sostiene que “mientras los riesgos percibidos de cambiar son mayores que los riesgos por no cambiar, existe poca probabilidad para cambiar” (p. 1)

Cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar la interacción de fuerzas y evitar al máximo la resistencia de los individuos, Lancaster (s. f.) menciona que hay un ciclo de cambio y propone los siguientes pasos: reconocimiento del problema, formulación de ideas para el cambio, realización de las ideas. Para Grazier (s. f) son tres los elementos básicos para crear el cambio: el deseo de cambiar, contar con las habilidades de cambio y el permiso para cambiar; por otro lado para Reyes y Velásquez son tres posibles motivos de la resistencia: falta de conocimiento, falta de capacidad y actitud negativa de los involucrados, en cambio para Castillo (2002) las causas para que las personas lleguen a resistirse son: miedo a lo desconocido y a perder la seguridad, falta de motivos para cambiar, temor a perder el poder y la falta de tiempo.

En el deseo de cambiar la motivación puede jugar un papel determinante, crear una conciencia de necesidad de cambio puede ser el medio para promoverla, una manera de hacerlo puede realizarse por medio del estudio de casos, que propone Grazier (s. f.) para crear una conciencia colectiva de la necesidad de cambio.

### 2.2.5 *Temor al rechazo*

Como ya se ha descrito anteriormente la USAER funciona como apoyo a las primarias regulares: Ford 160, Leandro Valle, Margarita Maza de Juárez y Vicente Guerrero, en base la experiencia del investigador en tres de las cuatro escuelas se puede decir que aunque existan buenas relaciones laborales entre el personal regular y el de apoyo, este nunca deja de sentirse ajeno a la institución y expuesto a la movilidad del centro de trabajo, ante esto se sospecha que la inseguridad y el temor al rechazo, son comunes entre los actores de la USAER 87.

El programa nacional del fortalecimiento de la educación especial y de la integración educativa (2002, p. 23) hace una serie de observaciones sobre la modalidad de USAER, entre los que se mencionan los siguientes:

d) En algunas escuelas se asignan al personal de educación especial algunas funciones propias del maestro adjunto o auxiliar, es decir, la atención de cualquier grupo para suplir al maestro titular, o tareas administrativas o de organización escolar, incluidas las festividades. (p. 23)

Se considera que esto puede ocurrir y provocar temor al rechazo del personal de la USAER 87.

Otros puntos que menciona el programa nacional de fortalecimiento de la educación especial y de la integración educativa (2002) y que se relacionan con el posible temor al rechazo del personal de la USAER 87 ante las primarias regulares son:

e) El ejercicio de la asesoría no siempre se encuentra en la promoción de estrategias para la atención de niñas o niños con necesidades educativas especiales. Por ello, es frecuente que se entienda como asesoría pedagógica general, función que correspondería a



los asesores técnicos de zona; incluso hay experiencias en las escuelas se asume que el personal de educación especial es responsable de elaborar el proyecto escolar o impartir clases modelo al personal docente.

g) En muchos casos, el personal de la USAER desconoce estrategias didácticas específicas para responder a las necesidades educativas de los alumnos y las alumnas que presentan discapacidad, ante lo cual la opción ha sido promover la realización de algunos ajustes generales en la metodología del trabajo del maestro de grupo.” (p. 23)

García, et al. (2000) menciona que “El hecho de necesitar la intervención de un especialista no significa que el profesor deje de lado su responsabilidad sobre este chico” (p. 82) lo que es posible que suceda en el centro escolar de estudio. El temor invade tanto a maestros regulares como a maestros de apoyo, así lo expresa García, et al. (2000) “se han implementado políticas y programas específicamente relacionados con la integración de los niños deficientes en las escuelas regulares, lo cual se ha generado cambios y temores en las escuelas, tanto de educación regular como educación especial (p. 53).

#### *2.2.6 La actitud del docente*

Es importante considerar que los profesores pueden manifestar sentimientos o actitudes que afecten los procesos dentro del aula, al respecto Guédez (2001, p. 59) afirma

Que el subsistema actitudinal comprende, esencialmente todo lo que concierne a los comportamientos y sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva, en fin, pauta la disposición y el compromiso de los integrantes de una comunidad, representan la fuente principal del clima organizacional.

Desde esta perspectiva se puede considerar la actitud de los docentes como determinante, en los aspectos relacionados a la organización y a la cultura de la institución.

Carrasco (2003) llama a esta actitud vocación, y menciona que “se fortalece en un contexto escolar que la aprecie y la apoye, y en una sociedad que reconozca el valor del trabajo docente y despeje el camino a aquellas personas que naturalmente muestran esta disposición” (sección Actitud del docente, párrafo 2), en este mismo sentido Us (2005) opina que “Si hay vocación el trabajo se realiza con gusto, con alegría y con una visión de servicio. Si falta la vocación el trabajo se hace por salir del paso, de mala gana, sin entrega, sin mística, sin un propósito” (párrafo 7).

En este sentido, se comprende que la cultura organizacional está relacionada con el estado relativamente duradero del ambiente interno de una institución el cual es experimentado por los miembros que la conforman e influyen en el comportamiento, los sentimientos y las creencias las cuales sirven de soporte para poder alcanzar resultados satisfactorios lo cual implica que la actitud del individuo responde a una condición enmarcada dentro del sentido de pertenencia, compromiso con la misión y visión de la institución, e identificación con las actividades que le corresponde realizar como parte de su responsabilidad, así como también la comunicación efectiva con los demás integrantes de la institución.

Freitez (1999) plantea que el ambiente organizacional de una institución determinará la actitud del docente a la hora de alcanzar los objetivos propuestos, y a su vez determinará su conducta y hábitos ante las responsabilidades asignadas dentro de la organización, propiciando estados de armonía, tranquilidad con sus compañeros, tomando en cuenta que el trabajo desempeñado llegará con efectividad a los alumnos. En atención a la problemática expuesta Robbins (1999), expone "una persona con un alto nivel de

satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias" (p.142).

### *2.2.7 Liderazgo y cambio*

El tema del liderazgo se ha abordado en distintas áreas, sin embargo en el ámbito de las organizaciones educativas, las presiones y problemáticas en que se involucran las instituciones hacen eminente la necesidad de abordarlo, para Fullan y Hargreaves (1999) el liderazgo formal o institucional abruma a los líderes, conduciéndolos a decisiones equívocas o artificiales, en este mismo tema Álvarez (1998) menciona que el liderazgo representaría la autoridad informal, el énfasis en recursos emocionales y espirituales, mientras que la dirección sería autoridad institucional, los atributos propios del cargo, haciendo énfasis en recursos físicos, materiales, orientándose a la administración y gestión.

Entendiendo así la dirección como tarea de gestión que hace frente a la complejidad, planificando y creando una organización dotada de personal, así como controlando y resolviendo los problemas; y al liderazgo como el frente a la necesidad de cambio proyectando una visión y estableciendo estrategias, desarrollando equipos de trabajo, así como motivando y apoyando. Covey (1997) establece esta relación mencionando que mientras los líderes se remodelan, en paralelo, también debe transformarse la organización.

De esta forma se puede considerar que el liderazgo puede ser determinante para lograr el cambio y para alcanzar los objetivos en las organizaciones institucionales, sin embargo esta tarea puede resultar exhaustiva, al respecto Fullan y Hargreaves (1999), mencionan que para delegar y reducir la sobrecarga "Organizar la carrera docente de manera más gradual y ofrecer en los primeros tramos de ella a los docentes una experiencia de liderazgo" (p. 34).

### 2.2.8 *El personal docente y equipo de apoyo de la USAER 87*

En primer punto se describe el personal docente con que cuenta la USAER 87 actualmente:

Directora: una profesora especialista en deficiencia mental, con 2 años de directora en el centro, y a meses de jubilarse.

Maestros de apoyo: se cuenta con 7 maestros de apoyo distribuidos en las cuatro escuelas primarias, las características de los profesores varían en edad, experiencia y preparación, por lo que en la presente investigación se implementarán instrumentos de recolección de datos, para poder precisar esta información.

Maestro de comunicación, este puesto suele jugar el papel de comodín dentro de la USAER 87 ya es a donde cualquiera del personal puede tomar o dejar la función, como referencia se comenta que en menos de 2 años ha habido 3 personas distintas y están por cambiar de nuevo, lo que ha conducido a una falta de continuidad y seguimiento al respecto el Manual, Técnico, Operativo y Administrativo (2001), establece como parte de la función del maestro de comunicación “recoger información sistemáticamente, por medio de diversos instrumentos sobre el impacto de las estrategias que se implementaron, en la atención a las necesidades para definir, en conjunto con el resto del equipo y personal regular, si se continúan aplicando o se cambian por otras mas pertinentes con la evolución del alumno(a) y de los diferentes contextos” (p. 57).

Psicólogo (a): la USAER 87 cuenta con una persona especialista en la materia a pesar de ello su trabajo se ve inmerso en la atención de un gran numero de alumnos con muy poco tiempo de atención de acuerdo al programa nacional de fortalecimiento de la educación especial y de la integración educativa (2002) menciona que “el número de

alumnos o planteles que deben atender ha contribuido a diluir sus funciones específicas”(p. 23) como dato menciona que cuando la USAER atiende 5 escuela, el equipo de apoyo (psicología, trabajo social y comunicación) solo puede realizar hasta 30 visitas por el ciclo escolar.

Trabajo social: la USAER 87 si cuenta con una persona preparada en el área.

En cuanto al aspecto técnico de cada puesto que conforma la unidad, el Manual, Técnico, Operativo y Administrativo clasifica las acciones de acuerdo a 3 momentos: evaluación, plantación y seguimiento, en la primera se refiere tanto en el aula como en contextos; la plantación y el seguimiento se abordan tanto a nivel aula como a nivel institucional.

Se considera que el personal docente y el equipo de apoyo de la USAER 87 su desempeño, sus conocimientos y su preparación son parte fundamental de esta investigación y que en ellos pueden influir aspectos externos como la gestión escolar y el propio manual.

### **2.3 Triangulación de los contenidos teóricos**

Partiendo de que el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial representa el documento normativo y organizativo de las USAER, la gestión escolar puede jugar un papel importante en la aplicación del mismo; sin embargo las fuerzas de oposición que se presentan, según Grazier (s. f.) pueden deberse a tres motivos, al deseo, a la capacidad o al permiso para cambiar, sin embargo el temor a ser rechazado puede ser parte de la resistencia.

El programa nacional de fortalecimiento de la educación especial y la integración educativa (2002) observó que al personal de educación especial se le asignan tareas

exclusivas de otras áreas, también que las expectativas por parte de la primaria regular son incongruentes con la función de USAER y que existe una falta de conocimientos específicos por parte del personal de educación especial, al respecto Lancaster (s. f.) menciona que cuando la falta de información es la causa, el problema es más fácil de solucionar.

En cuanto a la cultura organizacional el estudio realizado por Velasco (2002) reveló que esta tiene efectos directos en la actitud del personal ante las situaciones cotidianas y específicas, por su parte Mayorga (2004) resalta en los resultados de su estudio que el cambio organizacional puede llegar a descubrir cambios no explícitos como la “disposición de los docentes de entender y entenderse dentro de una organización que debe ser cambiada” (p.87); al respecto Montemayor (2001) distingue que la forma en que se maneje el cambio será determinante para la actitud que los integrantes de la organización tendrán hacia él.

Castillo (2002) comparte la opinión de que el cambio se facilita o se dificulta según la cultura organizacional, además agrega que el cambio de la cultura organizacional de las instituciones, implica primero comprender la existente, generar una visión y misión compartida, en seguida comunicarlo a todos los implicados y tercero organizar las responsabilidades que cada quién llevará acabo; Gonzaga (2002) manifiesta en los resultados de su estudio, que efectivamente el detectar los obstáculos para el cambio en la propia organización es lo primero para promover el cambio.

En cuanto a los promotores del cambio Montemayor (2001) considera en los resultados de su estudio que “El liderazgo organizacional tiene que ser afrontado con liderazgo y dinamismo que involucren a todo aquel que tenga que participar en dicho

proceso” (p. 54), por su parte Balderas (2003) destaca la necesidad de que los profesores deben ser tomados en cuenta en la toma de decisiones, desde la identificación de los posibles proyectos a realizar hasta la evaluación de los resultados, ya que ello permite que adquieran una responsabilidad voluntaria y se sientan parte de él.

## CAPÍTULO 3

### Metodología

En este tercer capítulo de la investigación se presenta y se sustenta la metodología que guía el estudio, desde el enfoque metodológico, los métodos y técnicas de recolección de datos, hasta el universo de la investigación, todo en base a la línea de investigación, que se sigue, según Rodríguez (2005), la metodología conduce a una estructuración de una investigación, desde el punto de vista que analiza los métodos y técnicas que conforman el procedimiento a seguir, por ello a continuación se desglosan las partes que conforman la metodología de la presente investigación.

#### 3.1 Enfoque metodológico

Con el fin de dar mayor objetividad y veracidad a esta investigación a continuación se sustenta una definición precisa del método, que permitirá realizarla; para Muñoz (1998) método se define como el “modo de actuar, razonar y seguir un procedimiento, a través de técnicas, teorías, sistemas y tratamientos que permiten actuar conforme a una planificación” (p. 202), por lo tanto, resulta evidente la importancia que tiene para el presente proyecto de investigación, adoptar y seguir un método como base para ordenar, organizar y ejecutar el estudio; según Eli de Gortari citado en Zorrilla (1992), el método es literal y etimológicamente el camino que conduce al conocimiento. Tomando en cuenta que existe una gran diversidad de métodos, la elección que se hace tiene relación estrecha con la problemática de estudio, Oncins y Almodóvar (2005) mencionan que “La elección dependerá sobre todo, del problema concreto que se ha de evaluar” (párrafo 1, Elección de la metodología y de las técnicas de investigación que se han de aplicar).



Con esta investigación se pretende describir e interpretar los procesos e interacciones entre los sujetos y el medio que rodea a la problemática, por lo tanto el método cualitativo resulta el más apropiado para guiar este proyecto de investigación.

### *3.1.1 Enfoque cualitativo*

La presente investigación busca estudiar la problemática en un contexto real; según Valenzuela (2005) el método cualitativo se caracteriza porque estudia “situaciones reales tal como naturalmente ocurren” (p. 28), lo que resulta muy óptimo en la presente investigación, ya que se realizará en el entorno natural y cotidiano en que se desenvuelve el personal de la USAER 87. Además se pretende conocer a profundidad el fenómeno de estudio, según Ruiz (1996) dice que la metodología cualitativa se utiliza para “entender de una manera global y amplia la realidad educativa, sus significados sociales, los procesos e interacciones entre sujetos y su medio” (p. 200); por su parte Valenzuela (2005) afirma que el método cualitativo permite “conocer con mayor profundidad ciertos fenómenos” (p. 26), para precisar la línea de este enfoque se mencionarán a continuación diez características que Taylor y Bogdan (1987) mencionan en su libro *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*:

1. La investigación cualitativa es inductiva.
2. El investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística.
3. Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.
4. Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
5. El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
6. Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas.
7. Los métodos cualitativos son humanistas.
8. Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación.

9. Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio.
10. La investigación cualitativa es un arte. (pp. 20-23).

Por lo tanto el enfoque cualitativo en la presente investigación responde a las necesidades propias de la problemática, ya que se requiere estudiarla a fondo, en el entorno natural, alrededor de las interacciones de los sujetos que intervienen (personal de la USAER 87, personal de las primarias regulares y el asesor de zona).

### **3.2. Línea de investigación: Administración y gestión del cambio educativo**

Se considera que la administración y la gestión, resultan medulares para el alcance de los objetivos de educación especial y que al hacer esta investigación se pueda encontrar un mejor camino hacia el cambio educativo y con ello mejorar los servicios que prestan las USAER, según Martínez, Chediak y Reyna (citados por Elizondo, 2001) definen como gestión escolar “la acción permanente de racionalización y aplicación oportuna y pertinente de recursos, tanto materiales como humanos, para el logro de objetivos educativos definidos en un contexto normativo histórico y culturalmente determinado” (p. 88). Además esta línea de investigación pretende contribuir a aumentar la probabilidad de éxito de la implantación de modelos educativos valiosos en el contexto de la USAER 87, asegurando no sólo su pertinencia sino también su viabilidad y posibilidad de transferencia.

### **3.3 Método de recolección de datos**

El enfoque cualitativo de este proyecto de investigación se apoya en los métodos exploratorio y descriptivo para la recolección de datos, ya que por un lado el problema no ha sido abordado por otra investigación y por el otro se pretende especificar los factores del personal de la USAER 87 que pudieran intervenir en la resistencia a la aplicación del

Manual Técnico, Operativo y Administrativo. Además se utilizarán otras técnicas de recolección de datos, para Álvarez-Gayou (2003) los métodos básicos para la investigación cualitativos son: la observación, autoobservación, entrevista, fotobiografía, historia de vida e historia oral, análisis narrativos, grupo focal, investigación endógena y el cuestionario; para Valenzuela (2005) son la observación, la encuesta, la entrevista y registros diversos (diario de campo, bitácora fotografías, video grabaciones, audio grabaciones), de acuerdo a la problemática en estudio y del contexto donde se aborda, se utilizarán las siguientes técnicas: observación participante, encuesta, entrevista, cuestionario y grupo focal. A continuación se abordan individualmente los métodos y técnicas que intervienen en la recolección de los datos.

### *3.3.1 Métodos seleccionados para la investigación*

*3.3.1.1 Método exploratorio.* El presente estudio adopta el carácter exploratorio, ya que es un tema que no se ha abordado y como menciona Hernández, Fernández y Baptista (1998) “Esta clase de estudios son comunes en la investigación del comportamiento sobre todo en situaciones donde hay poca información” (p. 59), desde otro punto de vista Moreno (1998) considera que una investigación puede pasar por varios niveles o etapas, la exploratoria es el primer nivel que considera y menciona que “Se caracteriza fundamentalmente por delimitar los límites específicos de los problemas científicos de un área del conocimiento” (p. 28), lo que se pretende hacer durante el desarrollo de esta investigación.

El método exploratorio resulta óptimo para la presente investigación, ya que la problemática no ha sido examinada de manera específica y además porque la revisión de

literatura revela que las investigaciones encontradas tienen relación no tan estrecha con la problemática específica.

*3.3.1.2 Método descriptivo.* El carácter descriptivo se hará presente a lo largo del estudio pues se busca ir más allá de la descripción del problema, es decir como lo expresa Dankhe 1982 en Hernández, Fernández y Baptista (1998) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 60) o como lo expresa Rodríguez, s. f. la metodología descriptiva es pues una rama de la investigación que estudia comportamientos. Por su parte Moreno (1998) concuerda, ya que menciona, “la investigación descriptiva se caracteriza por identificar y precisar claramente, cuales son las partes o elementos principales que conforman el problema científico” (p. 28), además el presente proyecto se valdrá de puntos de vista particulares de los implicados en la problemática, lo que nos conducirá a la descripción de la realidad, Taylor y Bogdan (1987) señalan que “Todos los estudios cualitativos contienen datos descriptivos ricos: las propias palabras pronunciadas o escritas de la gente y de las actividades observables” (p. 152).

El método descriptivo resulta idóneo en la presente investigación ya que se pretende identificar con la mayor precisión posible los factores que pueden influir en la resistencia a la aplicación del manual, en el personal de la USAER 87, además que la investigadora sea parte del colectivo y que conozca el área que se investiga, representa un elemento considerado en este tipo de investigación.

*3.3.1.3 Método evaluativo.* Es importante considerar que todo lo anterior se engloba en la perspectiva de la investigación evaluativa ya que se tratará de obtener información precisa de la problemática a fin de poder tomar decisiones atinadas como lo expresa Weiss

(1990) “El objeto de la investigación evaluativa es medir los efectos de un programa” (p. 16) además este proyecto lleva la intención de producir un cambio en los sujetos y en el medio que rodea a la problemática. Según Weiss (1990) en la investigación evaluativa se “utilizan toda la gama de métodos de investigación para recabar información: entrevistas, cuestionarios, tests de conocimiento y destrezas, inventario de actividades, observación, análisis del contenido de documentos, registros y expedientes y examen de las evidencias físicas (p. 21)

*3.3.1.4 Triangulación de los métodos elegidos.* Dadas las características del entorno en el cual se desarrollará este estudio es preciso realizar una investigación que involucrará estos tres tipos de estudios, por lo tanto, se requiere comenzar por un estudio exploratorio, para luego entrar a describir las conductas tipo observadas y sus relaciones, profundizando en aquellas variables que componen el problema y midiendo los indicadores definidos. Se concluye relacionando contenidos y resultados de la investigación con este proceso previsto.

### *3.3.2 Las técnicas de investigación*

Como se mencionaba en párrafos anteriores, la observación, autoobservación, entrevista, fotobiografía, historia de vida e historia oral, análisis narrativos, grupo focal, investigación endógena, la encuesta, registros diversos (diario de campo, bitácora fotografías, video grabaciones, audio grabaciones) y el cuestionario son técnicas básicas para la investigación cualitativa (Álvarez-Gayou, 2003, Valenzuela, 2005).

En este trabajo se han seleccionado 4 técnicas que a continuación se describen:

*3.3.2.1 El cuestionario.* Aunque en la entrevista y en el grupo focal se emplea el cuestionario como guía del investigador, en este caso se trata del cuestionario que se les

proporciona a las personas para que lo contesten, Hernández, Fernández y Baptista (1998), afirma que “el instrumento más utilizado para recolectar datos es el cuestionario” (p. 276), además por medio de el se pretende contrastar respuestas de los distintos actores investigados, según la Dirección General de Educación Inicial y Primaria (2001) el cuestionario permite “comparar las variaciones que puede haber en las respuestas” (Sección Instrumentos de tipo oral o escrito, párrafo 9).

Se considera que de acuerdo al tipo de pregunta los cuestionarios pueden ser cerrados o abiertos, según Álvarez-Gayou (2003) “Los primeros preestablecen las opciones de respuesta” (p.149) por lo que sugiere se utilice una opción abierta de respuesta en cada pregunta, como por ejemplo otra, otras, especifique; a pesar de que el cuestionario que se considera dentro de la investigación cualitativa es el abierto, en esta investigación se utilizarán los dos, ya que para cumplir con algunos objetivos se precisa la utilidad del cuestionario cerrado. En cuanto al cuestionario abierto resulta una opción clara en la investigación cualitativa, sin embargo según Hernández, Fernández y Baptista (1998) las respuestas de estos también son susceptibles a codificarse, por lo que en otro apartado se especificarán los recursos a utilizar para el análisis de los datos.

En base a los conocimientos previos sobre los investigados, esta técnica resulta oportuna para favorecer la opinión sobre la problemática en estudio; Hernández, Fernández y Baptista (1998) mencionan que el cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 276), dentro de esta técnica se procurará usar preguntas abiertas, que rinden libertad para la expresión de ideas y opiniones, Muñoz (1998) menciona que “La ventaja de aplicar este tipo de preguntas es que permiten obtener más información de la esperada” (p. 207); sin embargo también se utilizan las preguntas

cerradas con alternativas múltiples, a fin de codificar la información; Hernández, Fernández y Baptista (1998) sugieren analizar cada variable para decidir que tipo de pregunta proporcionaría una información confiable, por lo tanto al realizar el cuestionario se tomará en cuenta este criterio.

En este trabajo se realizaron 5 cuestionarios cada uno ellos fue revisado y validado en la modalidad de validación por expertos (Montalvo, 2003), cada pregunta fue validada de acuerdo a la pertinencia y claridad, y en relación al objetivo del instrumento.

El Cuestionario 1 (Anexo 2) está dirigido a todo el personal de la USAER 87, contiene ocho preguntas abiertas, con este instrumento se pretende describir el nivel de conocimiento sobre la función de cada integrante según lo expresado en el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial.

El Cuestionario 2 (Anexo 3) va dirigido a todo el personal de la USAER 87, su objetivo es detectar y describir las acciones en relación a la aplicación y administración del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial que permiten la aparición de patrones de resistencia, para ello consta de 9 preguntas abiertas.

El Cuestionario 3 (Anexo 4) persigue el mismo objetivo que el anterior, sin embargo, éste está dirigido a la directora del centro de trabajo y a la asesora de la zona a la que pertenece la USAER 87, consta de 5 preguntas abiertas.

El Cuestionario 4 (Anexo 5) es el instrumento con el que se pretende detectar y describir cuáles son los patrones de resistencia que presentan el personal docente y administrativo de la USAER 87, a la administración y aplicación del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, consta de 10 ítems abiertos dirigidos a todo el personal de la USAER 87.

El Cuestionario 5 (Anexo 6) consta de 11 preguntas de tipo cerrado, donde se incluye una opción abierta a cada ítem, está dirigido a todo el personal docente de las escuelas primarias Ford 160, Leandro Valle, Margarita Maza de Juárez y Vicente Guerrero, su objetivo es detectar y describir las expectativas del personal de mencionadas primarias en relación a la administración y aplicación del Manual Técnico, Operativo y Administrativo.

*3.3.2.2 La autoevaluación.* Ya sea individual o colectiva, constituye un acto consciente de apreciación, de valoración de las actividades realizadas, según Valdez (2000) los principales objetivos de la autoevaluación son: “Estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica del profesor, así como su potencial de autodesarrollo y aumentar el nivel de profesionalidad del profesor” (Sección Autoevaluación, párr. 2), en el campo institucional educativo, está relacionada con elementos y mecanismos orientados a identificar, conocer y analizar los elementos fundamentales de un sistema educativo, que determinan y afectan la marcha, desempeño y resultados de todos los procesos institucionales, Nieto (1994), es por ello, que la autoevaluación del proceso educacional se entiende como una forma tanto de retroalimentación como de control del trabajo institucional, constituyendo un requisito esencial para el proceso de toma o adopción de decisiones, orientado éste a la mejora de la práctica docente así como al incremento de la calidad de la educación impartida. En esta investigación la autoevaluación se orienta a registrar las formas en que los involucrados valoran sus propios conocimientos respecto al Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, según la Dirección General de Educación Inicial y Primaria (2001) la autoevaluación se realiza cuando el sujeto evalúa sus propias actuaciones.



Aunque autores como Nieto (1994) consideran que, el autoevaluado debe identificar claramente el objetivo alcanzar y determinar de qué manera averiguar los logros obtenidos, propone que los criterios se establezcan por los propios evaluados o por el colegiado, en el presente estudio se optará por dar una guía a los colegas, para realizar la autoevaluación, ello en respuesta a la necesidad de la información que amerita la investigación. Los ítems de las Guías de autoevaluación (Anexo 7 y 8) fueron sometidos a un proceso de revisión en la modalidad de validación por expertos (Montalvo, 2003), cada pregunta fue validada de acuerdo a la pertinencia y claridad, y en relación al objetivo del instrumento.

La Guía de Autoevaluación 1 (Anexo 7) consta de 12 ítems de tipo cerrado, dirigidos al directivo de la USAER 87, este instrumento tiene como objetivo describir el nivel de conocimiento del directivo de la USAER 87 de su función expresada en el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial y de la aplicación de la misma.

La Guía de Autoevaluación 2 (Anexo 8) consta de 15 ítems de tipo cerrado, dirigidos a los maestros y equipo de apoyo de la USAER 87, con el se pretende describir el nivel de conocimiento de su función expresada en el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial.

*3.3.2.3 La Observación.* Definida por Hernández, Fernández y Baptista (1998) como “el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta” (p. 309) será una de las técnicas a utilizar, además cabe aclarar que la observación será de tipo participante completo, definido así por Bufford Junke 1960, citado en Álvarez Gayou

(2003) “el investigador es ya un miembro del grupo a estudiar” (p. 105), en este caso el investigador pertenece al grupo docente donde se presenta la problemática.

La Dirección General de Educación Inicial y Primaria (2001) define a la observación como el proceso de búsqueda y recogida de información, además remarca que la observación va más allá de la simple mirada del fenómeno, en esta investigación la observación se encamina a registrar información sobre los comportamientos individuales y grupales de los implicados en la problemática de estudio, para ello se partirá de una guía de observación que permita una estructuración de los hechos a observar. Los ítems de la Guía de observación (Anexo 9) fueron sometidos a un proceso de revisión en la modalidad de validación por expertos (Montalvo, 2003), cada pregunta fue validada de acuerdo a la pertinencia y claridad, y en relación al objetivo del instrumento.

La Guía de observación (Anexo 9) consta de 10 ítems a observar, dirigidos a los maestros de apoyo de la USAER 87, con tal observación se pretende detectar y describir cuáles son los patrones de resistencia que presentan el personal docente de la USAER 87, a la administración y aplicación del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial.

*3.3.2.4 Listas de Cotejo.* En ellas se encuentran contenidos los criterios de evaluación previamente establecidos junto a las categorías que le permitirán ofrecer un juicio de calidad sobre los mismos, en este caso para cumplir con el objetivo de analizar si los perfiles de los integrantes de la USAER 87 cumplen con lo expresado en el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, por lo tanto las categorías están definidas por tal documento y los criterios se limitan a si se cumplen o no, al respecto Carrión (1992) menciona que las listas de cotejo son útiles al indagar si las normas se

cumplen o no. Es necesario mencionar que el perfil necesario para cada puesto está claramente definido en el Manual, por lo que en la lista de cotejo estarán expresadas de forma puntual, pues el instrumento lo permite, Soto (2001) dice que una de las ventajas de la lista de cotejo es que en ellas se detallan las actividades, pasos o cuestiones que se deben cumplir. Los ítems de las Listas de cotejo (Anexo 10 y 11) fueron sometidos a un proceso de revisión en la modalidad de validación por expertos (Montalvo, 2003), cada pregunta fue validada de acuerdo a la pertinencia y claridad, y en relación al objetivo del instrumento.

Las Lista de Cotejo 1 (Anexo 10) consta de dos categorías en cada uno de los miembros de la USAER 87, estas son: la escolaridad y la experiencia según el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, con el fin de describir si se cumplen con los perfiles expresados en el mencionado manual.

La Lista de Cotejo 2 (Anexo 11) consta de 4 categorías para cada uno de los integrantes de la USAER 87: escolaridad, experiencia al entrar a educación especial, experiencia actual y capacitación recibida al entrar a educación especial, con el fin de describir los perfiles actuales del directivo, personal docente y equipo de apoyo de la USAER 87.

### *3.3.3 El procedimiento de la investigación.*

Para llevar a cabo la presente investigación se siguió un procedimiento sistemático de investigación de acuerdo a la propia naturaleza de este estudio. A continuación se enumeran los pasos que se siguieron para esta investigación.

1. Se hizo una revisión conceptual sobre los tipos de investigación.

2. Se analizó la estructura del curso
3. Se examinaron las posibles líneas de investigación
4. Se observó el entorno escolar, para detectar las problemáticas.
5. Se revisó el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial.
6. Se seleccionó la línea de investigación acorde a la problemática encontrada.
7. Se buscaron investigaciones anteriores en torno al tema de investigación.
8. Se inició con la primera parte de la investigación: El planteamiento del problema
9. Se realizó una revisión de documentos para describir el contexto de la investigación.
10. Se realizó una reflexión para iniciar el proceso de definición del problema.
11. A partir de las observaciones participantes y de la experiencia laboral se redactaron las preguntas de investigación.
12. Se escribieron los supuestos y los objetivos de la investigación
13. Para justificar la investigación se hizo un reconocimiento de la viabilidad, relevancia social, implicación práctica, valor teórico y utilidad metodológica de la investigación.
14. Se analizaron las delimitaciones y limitaciones del estudio.
15. Se recolectaron fuentes bibliográficas para elaborar la Fundamentación Teórica.
16. Se redactaron los antecedentes utilizando los estudios relacionados con la problemática.

17. Se distinguieron los subtemas teóricos, se revisó la bibliografía referente a cada uno y se redactó cada apartado.
18. Conjuntado todos los puntos teóricos se realizó una triangulación.
19. Se inició el capítulo 3 de Metodología, describiendo el enfoque cualitativo de la investigación
20. Se seleccionaron el método exploratorio y el descriptivo para la recolección de datos.
21. se realizó una triangulación de los métodos seleccionados.
22. Se seleccionaron las técnicas de recolección de datos.
23. Se consideraron los escenarios, eventos y participantes para delimitar el universo de la investigación.
24. Se elaboraron los instrumentos para la recolección de datos.
25. Se validaron los instrumentos con dos expertos.
26. Se aplicaron los instrumentos.
27. Se reunieron los datos de acuerdo a cada instrumento de investigación para conformar el capítulo 4.
28. Se realizó una triangulación e interpretación de los datos.
29. Se analizaron los resultados de acuerdo a los supuestos de investigación.
30. Se realizaron conclusiones para conformar el capítulo 5, en cuanto a las preguntas, objetivos y supuestos de la investigación.
31. Se redactaron las recomendaciones para el problema y para futuras investigaciones.
32. Se realizó la lista de referencias.

33. Se integró el documento y se revisó.

### **3.4 El Universo de la investigación**

Los sujetos de estudio pertenecen a la USAER (Unidad de Servicios de Apoyo a la Escuela Regular) número 87, que consta de 7 maestros de apoyo, un maestro de comunicación, un psicólogo, un trabajador social y una directora. Los primeros se encuentran distribuidos entre 4 escuelas primarias: Ford 160, Margarita Maza de Juárez, Leandro Valle y Vicente Guerrero; los demás integrantes constituyen el equipo de apoyo y visitan cada escuela una vez por semana, así que la ubicación física del lugar de trabajo varía según cada integrante y en esta investigación se abarcan los espacios antes mencionados, además se abarca la sede de la USAER, donde se realizan periódicamente las reuniones técnicas.

#### *3.4.1 Escenarios*

La USAER 87 pertenece a la zona 2 de educación especial, su sede se encuentra ubicada en avenida del Mar y del Agua s/n, fraccionamiento Fuentes del Valle, en ciudad Juárez Chihuahua, las escuelas primarias que atiende el servicio se encuentran ubicadas en: Ford 160, calle Porfirio Díaz s/n, colonia 15 de mayo; Margarita Maza de Juárez, Leandro Valle, avenida del mar y de la nube s/n, fraccionamiento fuentes del valle; Vicente Guerrero, calle hermanos Escobar y Plutarco Elías Calles s/n, fraccionamiento Fovissste. Tanto la sede como las cuatro escuelas primarias se encuentran en zona urbana, aunque existe considerable distancia entre una y otra, la población escolar es variante en las cuatro escuelas, en cuanto al nivel socioeconómico donde se encuentran adscritas y en cuanto a la organización interna de cada una.

### *3.4.2 Eventos*

La investigación se llevará a cabo dentro del horario de trabajo de 8:00 a 1:00 p.m. utilizando los instrumentos de recolección de datos durante la práctica docente de los maestros y equipo de apoyo, de los maestros de las escuelas regladas y durante las reuniones técnicas de la USAER 87.

### *3.4.3 Participantes*

La población investigada es la totalidad del personal de la USAER 87, antes mencionada, que consta de 11 integrantes, se trabajará con el 100 % de la población, tal selección responde a que todos se ven inmersos en la problemática planteada y además constituyen la unidad escolar.

### *3.4.4. Criterios de selección*

Los criterios de selección de los eventos, escenarios y participantes, partieron de la especificidad de la problemática, ya que ésta se presenta en la institución USAER 87, afectando la labor docente desarrollada por cada uno de sus integrantes en las escuelas que cubre el servicio: Ford 160, Leandro Valle, Margarita Maza de Juárez y Vicente Guerrero, por lo tanto, la muestra, según Hernández, Fernández y Baptista (1998), es no probabilística.

## **CAPÍTULO 4**

### **Análisis de resultados**

En este capítulo se describen los datos obtenidos por medio de cada instrumento utilizado en la presente investigación, estos se presentan en el mismo orden en que se mencionaron en el Capítulo 3, metodología de la tesis, esta recopilación permitió obtener datos reales, factibles de análisis y síntesis que se presentan por medio de la triangulación de datos.

#### **4.1 Resultados del Cuestionario 1**

Este Cuestionario 1 (ver Anexo 2) se dirigió a todo el personal de la USAER 87, las 8 preguntas se dirigieron a evidenciar el nivel de conocimiento de cada participante en relación a su función expresada en el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, los datos obtenidos describen que:

- Existe un conocimiento impreciso por parte del directivo sobre su función respecto al aspecto técnico en cuanto a la evaluación, planeación y seguimiento a nivel aula e institucional.
- El conocimiento del directivo sobre el aspecto administrativo se evidencia deficiente, ya que a pesar de contar con ideas correctas de su función no logra definir si pertenecen al momento de la evaluación, la planeación o al seguimiento.



- Los siete maestros de apoyo tienen concepciones diferentes al Manual, en cuanto al aspecto técnico, respecto a su función en la evaluación, planeación y seguimiento tanto a nivel aula como a nivel institucional.
- En cuanto al aspecto administrativo los siete maestros de apoyo tienen nociones acordes al Manual sobre su función, sin embargo a la mayoría se le dificulta establecer a qué momento pertenecen: evaluación, planeación o seguimiento.
- Tanto el maestro de comunicación como el trabajador social tienen conocimientos desacordes al Manual en cuanto a su función, en el aspecto técnico y administrativo; en los tres momentos: evaluación, planeación y seguimiento, tanto a nivel aula como institucional.
- El psicólogo muestra conocimientos parciales acordes al Manual, en cuanto al aspecto técnico y administrativo de la evaluación a nivel aula e institucional; también describe conocimientos divergentes al Manual en cuanto a su función en el momento de la planeación y seguimiento.

#### **4.2 Resultados del cuestionario 2**

El Cuestionario 2 (ver Anexo 3) se dirigió a todo el personal de la USAER 87, las 9 preguntas abiertas arrojaron que se realizan las siguientes acciones en cuanto a la aplicación y administración del Manual que permiten la aparición de los patrones de resistencia:

- El primer momento de acercamiento con el Manual se da después de un año de su publicación, existe un integrante que ingresó en el 2003 que aún no ha tenido contacto oficial con el Manual.
- La mayoría de los integrantes manifiesta que el Manual se ha analizado en forma esporádica, con poca formalidad, superficialmente, en sesiones dirigidas por la asesora de la Zona 2.
- Los integrantes manifiestan que las funciones del directivo, maestro de comunicación y trabajador social se cumplen en porcentaje del 30 al 50 %, y que las funciones de los maestros de apoyo y de la psicóloga se cumplen entre un 60 y 65 %.
- La mayoría de los integrantes de la USAER manifiesta que las acciones que evitarían la resistencia a la aplicación del Manual, sería alrededor de: cambiar puntos que no se pueden llevar a la práctica y de mayor aceptación del personal de las primarias.

### **4.3 Resultados del cuestionario 3**

Este Cuestionario 3 (ver Anexo 4) está dirigido al directivo de la USAER 87 y al asesor de la zona 2, las 5 preguntas abiertas arrojaron los siguientes datos:

- El directivo considera que el personal de la USAER 87 cumple en un 60 % con las especificaciones de su función expresadas en el Manual, la asesora considera que se cumplen en un 70%.

- El directivo manifiesta se hacen revisiones periódicas, recomendaciones y sanciones administrativas al personal, la asesora manifiesta que programa sesiones periódicas para analizar el Manual y reorientar la práctica.
- Para el directivo las planeaciones y los expedientes de los niños atendidos representan las evidencias del manejo del Manual dentro de la USAER, la asesora considera que en el libro de actas se encuentran las evidencias de las reuniones técnicas donde se ha analizado el Manual.

#### **4.4 Resultados del cuestionario 4**

Este Cuestionario 4 (ver Anexo 5) se aplicó a todo el personal de la USAER 87, las 10 preguntas abiertas arrojaron las siguientes respuestas:

- El personal de la USAER 87 considera como el aspecto más fácil de su función: el trabajo con los alumnos y el llenado de expedientes.
- Los dificultades a las que se enfrentan los integrantes de la USAER 87 giran en torno a: la aceptación del personal de las primarias, la mala comunicación y disposición de los maestros regulares, la falta de compromiso de los maestros regulares ante la integración y el tener que asesorar y dar sugerencias al personal de las primarias.
- 10 de los integrantes de la USAER 87 identifican las siguientes actitudes de la escuela regular ante el trabajo de la USAER son de: desconocimiento, descontento, apatía, falta de compromiso, de crítica, indiferencia, negatividad, rechazo; y solo un integrante de la USAER considera que la actitud es de aceptación y cooperación.

- Para 10 integrantes del personal de la USAER 87 las expectativas de la escuela regular sobre el servicio que brindan giran en torno a: atención a todos los niños que presentan una problemática, no solo de aprendizaje, sino de conducta, inasistencia o falta de tareas; que la USAER resuelva problemas que ellos pueden resolver, que la atención a niños con n.e.e. sea fuera del aula regular; un integrante de la USAER considera que las expectativas de la escuela regular se centra en que coadyuve en la atención de los alumnos que presentan alguna necesidad de aprendizaje o problema de conducta.
- 7 de los integrantes de la USAER manifiesta que sí participa en las actividades socioculturales de la escuela regular, aunque con alguna de las siguientes condiciones: en lo que se requiere, cuando se invita o en la comisión que se asigna; para otro 3 integrantes su participación es continua y natural al participar en la formación, festivales, desfiles, graduaciones y reuniones; un integrante considera que no participa en las actividades socioculturales.
- 8 de los integrantes manifiesta que se le facilita más el trabajo en el aula de apoyo ya que muchos profesores no cooperan y la atención hacia el alumno con necesidades educativas especiales se pierde, 3 integrantes consideran con igualdad de facilidad el trabajo en el aula de apoyo y en el aula regular, siempre y cuando los maestros del grupo tengan disposición y cooperen con la disciplina.
- La mayoría de los integrantes de la USAER 87 considera que al momento de identificar necesidades pedagógicas en el maestro regular, su actitud radica en

hacer sugerencias sutiles, en forma de charla informal, con respeto y solo con los profesores que se prestan.

- Los principales problemas a que se enfrentan en la escuela regular los integrantes de la USAER 87, son según sus manifestaciones:  
desconocimiento de las funciones de los maestros regulares ante la integración educativa, falta de compromiso en algunos papás, falta de aceptación del director, falta de aceptación de los niños con discapacidad o con n.e.e, la actitud de algunos maestros ante la integración educativa y la falta de apertura hacia la integración educativa.
- Los integrantes de la USAER 87 consideran que las mejores formas de hacer funcional el servicio es: ampliando más las funciones que cada miembro de la USAER desempeña, mayor comunicación, más trabajo interdisciplinario, mayor aceptación de la integración educativa por parte de los maestros regulares e involucrando más al personal de las primarias.

#### **4.5 Resultados del cuestionario 5**

Este Cuestionario 5 (ver Anexo 6) se aplicó a 46 profesores regulares de las primarias Ford 160, Leandro Valle, Margarita Maza de Juárez y Vicente Guerrero, las respuestas a las 11 preguntas se concentraron en las siguientes tablas:

Tabla 2

*Función del maestro de apoyo*

Item: 1. Es la función del maestro de apoyo			
Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %	Frecuencias Acumuladas
-Atender niños con necesidades educativas especiales.	31	67.4	31
-Lograr la promoción de alumnos con necesidades educativas especiales.	2	4.3	33
-Hacer apreciaciones acerca de los estilos de enseñanza.	1	2.2	34
-Atender a los niños individualmente.	4	8.7	38
-Otra	8	17.4	46
Total		100.0 %	

La Tabla 2 muestra las frecuencias de los resultados del ítem 1 del Cuestionario 5. En la tabla se observa que la función del maestro de apoyo es reconocida por los profesores regulares, con un 67.4 %, como una función que implica atender niños con necesidades educativas especiales, el 8.7 % menciona que es atender a los niños individualmente, el 4.3% menciona que es lograr la promoción de alumnos con necesidades educativas especiales y el 2.2% menciona que es hacer apreciaciones acerca de los estilos de enseñanza.

Tabla 3

*Función del psicólogo*

Item: 2. Es una función del psicólogo de la USAER			
Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %	Frecuencias Acumuladas
-Determinar el coeficiente intelectual de los niños.	17	36.9	17
-Identificar los estilos de enseñanza	5	10.9	22
-Atender problemas de conducta.	4	8.7	26
-Dar terapias individuales y familiares	15	32.6	41
-Otra	5	10.9	46
Total		100.0 %	

La Tabla 3 muestra las frecuencias de los resultados del ítem 2 del Cuestionario 5. En la tabla se observa que la función del psicólogo es reconocida por los profesores regulares, con un 36 %, como una función que implica determinar el coeficiente intelectual de los niños, 32.6 % menciona que es dar terapias individuales y familiares, el 10.9 % menciona que es identificar los estilos de enseñanza y el 8.7 % menciona que es atender los problemas de conducta.

Tabla 4

*Función del maestro de comunicación*

Item: 3. Es una función del maestro de comunicación de la USAER.			
Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %	Frecuencias Acumuladas
-Hacer que el alumno hable bien.	19	41.3	19
-Enseñar el lenguaje signado a los maestros regulares.	2	4.3	21
-Conseguirle aparatos auditivos a los niños que lo necesiten.	1	2.2	22
-Identificar si se pone en práctica el enfoque comunicativo	11	23.9	33
-Otra	13	28.3	46
Total		100.0 %	

La Tabla 4 muestra las frecuencias de los resultados del ítem 3 del Cuestionario 5. En la tabla se observa que la función del maestro de comunicación es reconocida por los profesores regulares, con un 41.3 %, como una función que implica hacer que el alumno hable bien, 23.9 % menciona que es identificar si se pone en práctica el enfoque comunicativo, el 4.3 % menciona que es enseñar el lenguaje signado a los maestros regulares y el 2.2 % menciona que es conseguirles aparatos auditivos a los niños.

Tabla 5

*Función del trabajador social*

Item: 4. Es la función principal del trabajador social de la USAER.			
Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %	Frecuencias Acumuladas
-Ayudar a la primaria a conseguir bienes materiales.	1	2.2	1
-Canalizar a los alumnos descuidados al DIF u otra institución.	12	26.0	13
- Detectar el nivel sociocultural de la familia y escuela.	20	43.5	33
-Organizar las cuestiones sociales de la USAER.	3	6.5	36
-Otra	10	21.8	46

La Tabla 5 muestra las frecuencias de los resultados del ítem 4 del Cuestionario 5. En la tabla se observa que la función del trabajador social es reconocida por los profesores regulares, con un 43.5 %, como una función que implica detectar el nivel sociocultural de la familia, 26 % menciona que es canalizar a los alumnos descuidados al DIF u otra institución, el 6.5 % menciona que es organizar las cuestiones sociales de la USAER y el 2.2 % menciona que es ayudar a la primaria a conseguir bienes materiales.

Tabla 6

*Función principal del director*

Item: 5. Es la función principal de la directora de la USAER.			
Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %	Frecuencias Acumuladas
-Valorar las estrategias de la acción pedagógica.	22	47.9	22
-Revisar que los maestros de apoyo hagan su trabajo.	18	39.1	40
-Hablar con el director de la primaria.	0	0	40
-Atender a los niños con problemas más graves.	0	0	40
-Otra	6	13.0	46
Total		100.0 %	

La Tabla 6 muestra las frecuencias de los resultados del ítem 5 del Cuestionario 5. En la tabla se observa que la función del director de la USAER es reconocida por los profesores



regulares, con un 47.9 %, como una función que implica valorar las estrategias de la acción pedagógica y 39.1 % menciona que es revisar que los maestros de apoyo hagan su trabajo en la escuela primaria.

Tabla 7

*Alumnos atendidos por USAER*

Item: 6. Son los alumnos que deberían pertenecer al servicio de USAER.			
Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %	Frecuencias Acumuladas
-Todos los que tengan un coeficiente bajo.	0	0	0
-Los alumnos que tengan problema de conducta.	0	0	0
-Los que tengan n.e.e.	34	73.9	34
-Los alumnos que detecte cada maestro	8	17.4	42
-Otra	4	8.7	46
Total		100.0 %	

La Tabla 7 muestra las frecuencias de los resultados del ítem 6 del Cuestionario 5. En la tabla se observa que los profesores regulares consideran que los alumnos que deberían de pertenecer a USAER, con un 73.9 %, son los que tengan necesidades educativas especiales y el 17.4 % considera que son los alumnos que detecte cada maestro.

Tabla 8

*Beneficio de USAER*

Item: 7. Es un beneficio ideal de contar con el servicio de USAER.			
Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %	Frecuencias Acumuladas
-Hay más personal en la escuela.	0	0	0
-Ser una primaria integradora.	27	58.7	27
-Se solucionan los problemas de la escuela.	5	10.9	32
-Se atienden a los alumnos individualmente	12	26.0	44
-Otra	2	4.3	46
Total		100.0 %	

La Tabla 8 muestra las frecuencias de los resultados del ítem 7 del Cuestionario 5. En la tabla se observa que los profesores regulares consideran que el beneficio ideal de USAER, con un 58.7 %, es ser una primaria integradora, 26 % menciona que el beneficio es que los alumnos se atiendan individualmente y 10.9 % menciona que es que se solucionan los problemas de la escuela.

Tabla 9

*Acciones realizadas por el maestro de apoyo*

Ítem: 8. Es una acción que debería realizar el maestro de apoyo.			
Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %	Frecuencias Acumuladas
-Atender a los alumnos que se atrasan.	2	4.3	2
-Determinar si los alumnos con n.e.e. pasan de grado.	10	21.8	12
-Auxiliar a la primaria en los problemas que se presentan.	6	13.0	18
-Identificar las vías de acceso al aprendizaje.	22	47.9	40
-Otra	6	13.0	46
Total		100.0 %	

La Tabla 9 muestra las frecuencias de los resultados del ítem 8 del Cuestionario 5. En la tabla se observa que los profesores regulares consideran la acción que debe realizar el maestro de apoyo, con un 47.9 %, es identificar las vías de acceso al aprendizaje, 21.8 % menciona que es determinar si los alumnos con necesidades educativas especiales pasan de grado, 13 % menciona que es auxiliar a la primaria en los problemas que se presentan y 4.3 % opina que es atender a los alumnos que se atrasan.

Tabla 10

*Conocimientos del maestro de apoyo*

Item: 9. Conocimiento que debe poseer el maestro de apoyo.			
Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %	Frecuencias Acumuladas
-Todas las discapacidades y sus características.	7	15.2	7
-Un amplio repertorio de metodologías y técnicas de enseñanza.	13	28.3	20
-Hacer adecuaciones curriculares.	14	30.4	34
-Todos los contenidos y propósitos de todos los grados.	1	2.2	35
-Otra	11	23.9	46
Total		100.0 %	

La Tabla 10 muestra las frecuencias de los resultados del ítem 9 del Cuestionario 5. En la tabla se observa que los profesores regulares consideran que los conocimientos que debe poseer el maestro de apoyo, con un 30.4 %, son hacer adecuaciones curriculares, 28.3 % menciona tener un amplio repertorio de metodologías y técnicas de enseñanza, 15.2 % menciona que debe conocer todas las discapacidades y sus características y 2.2 % opina que conocer todos los contenidos y propósitos de todos los grados.

Tabla 11

*Atención de los alumnos con n.e.e*

Item: 10. La atención de los alumnos con necesidades educativas especiales asociadas o no a alguna discapacidad debe ser.			
Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %	Frecuencias Acumuladas
-Atención según sus necesidades.	27	58.7	27
-Atención en el grupo.	8	17.4	35
-Atención individualizada en todas las asignaturas.	3	6.5	38
-Atención en subgrupos con alumnos de semejantes características	6	13.0	44
-Otra	2	4.3	46
Total		100.0 %	

La Tabla 11 muestra las frecuencias de los resultados del ítem 10 del Cuestionario 5. En la tabla se observa que los profesores regulares aprecian que la atención de los alumnos con necesidades educativas especiales se deben atender, con un 58.7 %, según sus necesidades, 17.4 % menciona que se deben atender en el grupo, 13 % menciona que se deben atender en subgrupos con alumnos de semejantes características y 6.5 % menciona que deben recibir atención individualizada en todas las materias.

Tabla 12

*Reuniones técnicas*

Item: 11. Los maestro de USAER asisten periódicamente a reuniones técnicas a:			
Categoría	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas %	Frecuencias Acumuladas
-Cursos	9	19.5	9
-Planear las actividades	7	15.2	16
-Comentar lo que pasa en la primaria	13	28.3	29
-Realizar un trabajo interdisciplinario	7	15.2	36
-Otra	10	21.8	46
Total		100.0 %	

La Tabla 12 muestra las frecuencias de los resultados del ítem 11 del Cuestionario 5. En la tabla se observa que los profesores regulares consideran que los maestros de USAER asisten periódicamente a reuniones técnicas a, con un 28.3 %, a comentar lo que pasa en la primaria, 19.5 % menciona que asisten a cursos, 15.2 % menciona que asisten a realizar un trabajo interdisciplinario y 15.2 % menciona que a planear actividades.

#### **4.6 Resultados de la Autoevaluación 1**

Este instrumento, Autoevaluación 1 (Ver Anexo 7) se aplicó al directivo de la USAER 87, las 12 preguntas de opción múltiple se presentan en la siguiente tabla, se le

asignaron las siguientes puntuaciones a cada opción: 4 a siempre, 3 a casi siempre, 2 a veces sí a veces no, 1 casi nunca y 0 a nunca.

Tabla 13

*Autoevaluación del directivo*

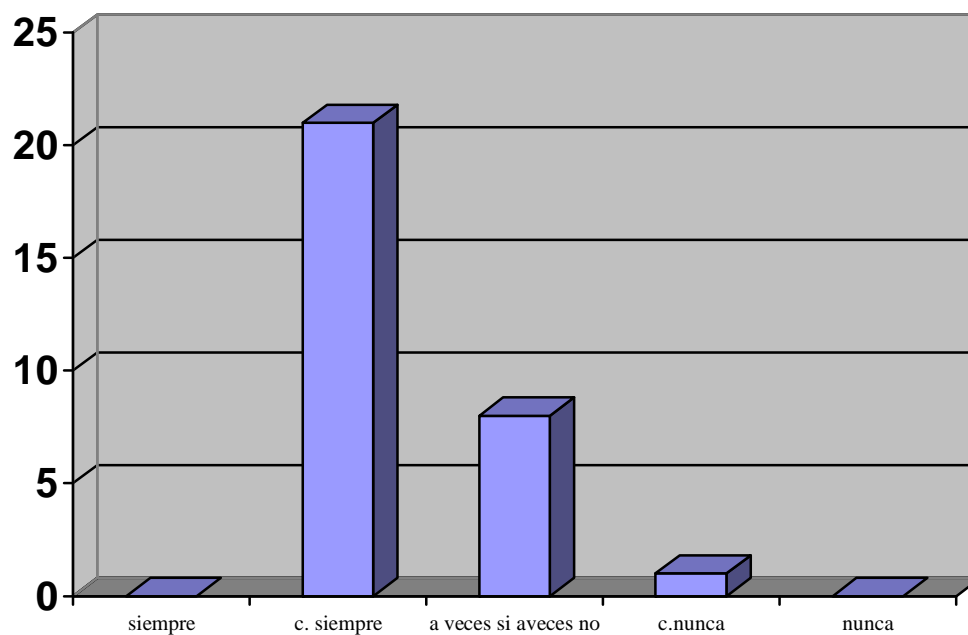
Ítem	Siempre 4 puntos	Casi siempre 3 puntos	A veces sí a veces no 2 puntos	Casi nunca 1 punto	Nunca 0 puntos
Identifica estilos de aprendizaje		X			
Valora estrategias de planeación		X			
Identifica las necesidades que se tienen en la USAER 87.		X			
Participa en reuniones de evaluación diagnóstica del servicio, en la USAER			X		
Participa en reuniones de evaluación diagnóstica del servicio, con el personal de las escuelas primarias.				X	
Organiza la participación del personal de la USAER 87		X			
Convoca al personal de apoyo a la construcción del proyecto escolar		X			
Recaba información acerca del impacto de las estrategias que se implementan			X		
Recaba información acerca del desempeño del personal de la USAER 87		X			
Presenta por escrito agendas de trabajo de las reuniones a realizarse		X			
Realiza evaluaciones periódicas de evaluación de las estrategias que se implementan			X		
Realiza evaluaciones periódicas de evaluación del desempeño del personal de la USAER 87			X		
<b>Total de puntos</b>	0	21	8	1	0

Total 30 puntos de 48

La Tabla 13 muestra las frecuencias de los resultados de los 15 ítems de la Autoevaluación 1. En la tabla se observa que el directivo de la USAER considera que casi siempre realiza las siguientes funciones: identifica estilos de aprendizaje, valora estrategias de planeación, identifica las necesidades que se tienen en la USAER 87, organiza la participación del personal de la USAER 87, convoca al personal de apoyo a la construcción del proyecto escolar, recaba información acerca del desempeño del personal de la USAER 87 y presenta por escrito agendas de trabajo de las reuniones a realizarse; que a veces sí y a veces no: participa en reuniones de evaluación diagnóstica del servicio, en la USAER, recaba información acerca del impacto de las estrategias que se implementan, realiza evaluaciones periódicas de evaluación de las estrategias que se implementan y realiza evaluaciones periódicas de evaluación del desempeño del personal de la USAER 87; y que casi nunca participa en reuniones de evaluación diagnóstica del servicio, con el personal de las escuelas primarias.

A continuación se presenta la figura correspondiente a la tabla anterior.

La Figura 1 muestra las frecuencias de los 12 ítems de la Autoevaluación 1 del directivo. En la figura se observa que el directivo, considerando 48 puntos posibles: 4 a siempre, 3 casi siempre, 2 a veces si a veces no, 1 a casi nunca y 0 a nunca; logra obtener 21 puntos en casi siempre, 8 en a veces si y a veces no y 1 en casi nunca, sumando un total de 30 puntos de 48.



*Figura 1: Autoevaluación del directivo*

#### **4.7 Resultados de la autoevaluación 2**

La Autoevaluación 2 (Ver Anexo 8) se aplicó a los siete maestros de apoyo, la siguiente tabla presenta los resultados de las 15 preguntas cerradas, las respuestas escogidas por cada maestro se presentan en la columna de frecuencias absolutas, en la columna de frecuencias relativas se obtiene el porcentaje de cada opción en cada uno de los ítems.

Tabla 14

*Autoevaluación maestros de apoyo*

Ítem / categoría	Frecuencias Absolutas					Frecuencias acumuladas	Frecuencias Relativas %					Total
	Siempre	Casi siempre	A veces si, a veces no	Casi nunca	Nunca		Siempre	Casi siempre	A veces si, a veces no	Casi nunca	Nunca	
1. Valora la competencia curricular del alumno.	2	5				7	28.6	71.4				100 %
2. Identifica estilos de aprendizaje.	1	2	4			7	14.3	28.6	57.1			100 %
3. Identifica ritmos de aprendizaje.	2	2	3			7	28.6	28.6	42.8			100 %
4. Realiza estimaciones de las capacidades, habilidades y dificultades que los alumnos presentan.	3	4				7	42.8	57.1				99.9 %
5. Hace apreciaciones acerca del impacto del estilo de enseñanza propio.		3	4			7		42.8	57.1			99.9 %
6. Hace apreciaciones acerca del impacto del estilo de enseñanza de los maestros regulares.	1	2	4			7	14.3	28.6	57.1			100 %
7. Estima la participación de los padres en el proceso enseñanza aprendizaje.	4		3			7	57.1	42.8				99.9 %
8. Participa en la construcción de proyectos áulicos para los alumnos con necesidades educativas especiales.	1	2	4			7	14.3	28.6	57.1			100 %
9. Diseña programas pedagógicos que respondan a las necesidades de los alumnos con necesidades educativas especiales.	1	3	3			7	14.3	42.8	42.8			99.9 %
10. Participa en la construcción del proyecto escolar de la primaria regular.		1	2	4		7	14.3	28.6	57.1			100 %
11. Valora la pertinencia de las propuestas que se llevan a cabo.	1	1	5			7	14.3	14.3	71.4			100 %
12. Plasma en las carpetas de evolución la información obtenida de cada alumno.	7					7						100 %
13. Presenta por escrito los programas pedagógicos individuales.	1	1	2	3		7	14.3	14.3	28.6	42.8		100 %
14. Registra la evolución del proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos.	3	4				7	42.8	57.1				99.9 %
15. Presenta los documentos requeridos por las autoridades educativas, en tiempo y forma.	1	6				7	14.3	85.7				100 %



La Tabla 14 muestra las frecuencias de los resultados de los 15 ítems de la Autoevaluación

2. En la tabla se observa que de los 7 maestros de apoyo de la USAER, 2 consideran que siempre valoran la competencia curricular del alumno y 5 mencionan que lo hace casi siempre; 4 considera que a veces si y a veces no identifica estilos de aprendizaje, 2 menciona que casi siempre y 1 que siempre; 3 mencionan que a veces si y a veces no identifica ritmos de aprendizaje, 2 casi siempre y 2 siempre; 4 menciona que casi siempre realiza estimaciones de las capacidades, habilidades y dificultades que los alumnos presentan y 3 menciona que siempre; 4 menciona que a veces si y a veces no hace apreciaciones acerca del impacto del estilo de enseñanza propio y 3 menciona que casi siempre lo hace; 4 menciona que a veces si y a veces no hace apreciaciones acerca del impacto del estilo de enseñanza de los maestros, 2 menciona que casi siempre y 1 que siempre; 4 menciona que siempre estima la participación de los padres en el proceso enseñanza aprendizaje y 3 menciona que a veces si y a veces no; 4 menciona que a veces si y a veces no participa en la construcción de proyectos áulicos para los alumnos con necesidades educativas especiales, 2 menciona que casi siempre y 1 que siempre; 3 mencionan que a veces si y a veces no diseña programas pedagógicos que respondan a las necesidades de los alumnos con necesidades educativas especiales, 3 menciona que casi siempre y 1 menciona que siempre lo hace; 4 mencionan que casi nunca participa en la construcción del proyecto escolar de la primaria regular, 2 menciona que a veces si y a veces no y 1 menciona que casi siempre; 5 mencionan que a veces si y a veces no valora la pertinencia de las propuestas que se llevan acabo, 1 menciona que casi siempre y 1 que siempre; los 7 mencionan que siempre plasma en las carpetas de evolución la información obtenida de cada alumno; 3 mencionan que casi nunca presenta por escrito los programas

pedagógicos individuales, 2 mencionan que a veces si y a veces no, 1 que casi siempre y 1 que siempre; 4 menciona que casi siempre registra la evolución del proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos y 3 mencionan que siempre lo hacen; y 6 mencionan que casi siempre presenta los documentos requeridos por las autoridades educativas, en tiempo y forma y 1 menciona que siempre lo hace.

#### 4.8 Resultados de la guía de observación

La Guía de observación (ver Anexo 9) se aplicó a los 7 maestros de apoyo de las 4 escuelas primarias, los resultados de los 8 puntos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 15

##### *Observación maestros de apoyo*

PUNTO A OBSERVAR	REGISTRO DE OBSERVACIÓN
1. Rol que juega el maestro de apoyo en la escuela regular.	De apoyo académico a los alumnos que pertenecen al servicio de la USAER
2. Manera de conducir las acciones pedagógicas dentro de la escuela regular.	La mayoría de las ocasiones el apoyo se realiza por medio de la atención individual o en subgrupos dentro del aula de USAER. Las acciones pedagógicas siempre se encuentran enmarcadas dentro de las asignaturas de Español y Matemáticas.
3. Aportaciones que el maestro de apoyo hace a los maestros regulares.	Las aportaciones son esporádicas y son solo por parte del 57 % de los maestros de apoyo de la USAER, estas aportaciones se centran en dar a conocer los resultados de las evaluaciones periódicas que se realizan en el aula de apoyo.
4. Participación del maestro de apoyo en las reuniones del consejo de la escuela regular.	La participación es con poco impacto, ya que no se manifiesta la postura de la USAER ante las diversas situaciones que se presentan y se concreta solo a estar presentes de manera receptora.
5. Influencia del maestro de apoyo en la cultura pedagógica de la escuela.	La cultura pedagógica que se observó en forma general en las escuelas es de tintes tradicionalistas, en el 80 % de las aulas con niños con discapacidad la atención reflejada fue escasa o nula.
6. Acciones que realiza ajenas a su función expresada en el Manual técnico, operativo y administrativo de Educación especial.	Cubrir grupos, evaluar de manera individual el nivel de avance de los alumnos (en forma aislada a la acción del profesor regular) Decidir si los alumnos con necesidades educativas especiales pasan de grado o no sin la involucrar al maestro regular. Hablar con los padres de manera aislada de la participación del maestro regular. Vender productos dentro del horario de trabajo. Apoyar al directivo en llenado de papelería administrativa. Fungir como aplicadores de exámenes de muestreo.
7. Participación del maestro de apoyo en eventos culturales de la escuela regular.	La participación es muy restringida, en un 85.7 % de la población de maestros de apoyo se limita a la expectación.
8. Registros de información que el maestro de apoyo tiene sobre el avance de los alumnos.	Los registros se observan por medio de un expediente por cada alumno, ahí se integran los informes de las 4 evaluaciones periódicas que se realizan durante el ciclo escolar, también se incluyen las fichas de identificación, las entrevistas realizadas a los padres de familia y una hoja de evolución, donde se registran las acciones realizadas y los puntos principales.

La Tabla 15 muestra los resultados de la Guía de Observación. En la tabla se observa que los maestros de la USAER apoyan académicamente, de manera individual y subgrupal, en el aula de apoyo a los alumnos del servicio, en las escuelas primarias, la participación de los maestros de apoyo en los asuntos de las primarias es restringida a dar resultados de la evaluación, expectación en eventos culturales, poca participación e influencia en la cultura pedagógica de los maestros regulares; los maestros de apoyo realizan acciones ajenas a su función según lo expresado en el Manual; los maestros de apoyo registran en expedientes las evaluaciones y avances de los alumnos.

#### **4.9 Resultados de la lista de cotejo 1**

Este instrumento, Lista de Cotejo 1 (ver Anexo 10) se llevó a cabo con todo el personal de la USAER 87, obteniendo los resultados sobre la escolaridad y la experiencia de cada integrante.

Seguidamente, en la Tabla 15, se presentan los resultados de la Lista de Cotejo, de acuerdo el puesto en la institución educativa, la escolaridad según el Manual y la experiencia según el manual:

Tabla 15

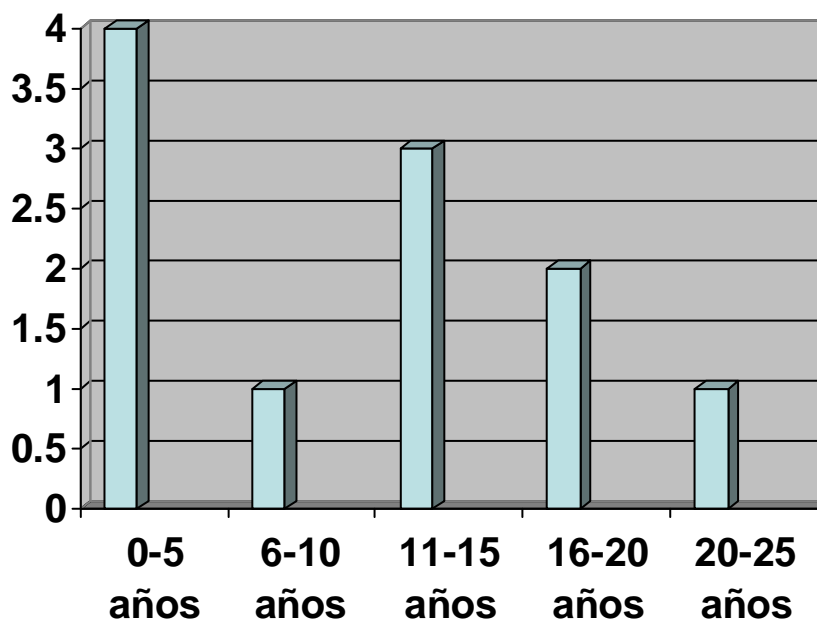
*Lista de cotejo 1*

PUESTO	ESCOLARIDAD SEGÚN EL MANUAL	ESCOLARIDAD		EXPERIENCIA SEGÚN EL MANUAL	EXPERIENCIA	
		SI	NO		SI	NO
DIRECTOR (A)	Título de profesor o Licenciatura en alguna de las áreas relativas de la Educación Especial		X	Experiencia mínima de 5 años en puesto docente en la Modalidad de Educación Especial del Subsistema Federalizado del Estado de Chihuahua.	X	
PUESTO	ESCOLARIDAD SEGÚN EL MANUAL	SI	NO	EXPERIENCIA SEGÚN EL MANUAL	SI	NO
MAESTRO (A) DE APOYO 1	Título de profesor o Licenciatura en Educación, Pre-escolar y/o Primaria.		X	Si proviene nivel de primaria, permanencia máxima en ese nivel de 2 años.	X	
MAESTRO (A) DE APOYO 2	Título de profesor o Licenciatura en Educación, Pre-escolar y/o Primaria.	X		Si proviene nivel de primaria, permanencia máxima en ese nivel de 2 años.	X	
MAESTRO (A) DE APOYO 3	Título de profesor o Licenciatura en Educación, Pre-escolar y/o Primaria.		X	Si proviene nivel de primaria, permanencia máxima en ese nivel de 2 años.		X
MAESTRO (A) DE APOYO 4	Título de profesor o Licenciatura en Educación, Pre-escolar y/o Primaria.	X		Si proviene nivel de primaria, permanencia máxima en ese nivel de 2 años.	X	
MAESTRO (A) DE APOYO 5	Título de profesor o Licenciatura en Educación, Pre-escolar y/o Primaria.	X		Si proviene nivel de primaria, permanencia máxima en ese nivel de 2 años.	X	
MAESTRO (A) DE APOYO 6	Título de profesor o Licenciatura en Educación, Pre-escolar y/o Primaria.	X		Si proviene nivel de primaria, permanencia máxima en ese nivel de 2 años.	X	
MAESTRO (A) DE APOYO 7	Título de profesor o Licenciatura en Educación, Pre-escolar y/o Primaria.	X		Si proviene nivel de primaria, permanencia máxima en ese nivel de 2 años.		X
MAESTRO (A) DE COMUNICACIÓN	Título de profesor o Licenciatura en Educación Primaria		X	Si proviene nivel de primaria, permanencia máxima en ese nivel de 2 años.	X	
PSICÓLOGO (A)	Título de Licenciatura en el área.	X		No especifica		
TRABAJADOR, TRABAJADORA SOCIAL	Título de Licenciatura en el área.		X	No especifica		

La Tabla 15 muestra los resultados de la Lista de Cotejo 1. En la tabla se observa que 6 de los integrantes de la USAER menciona que si cumple con la escolaridad que sugiere el Manual y 5 menciona que no; 7 mencionan que si cumplía con la experiencia requerida en el Manual al momento de ingresar a educación especial y 2 mencionan que no, además para psicología y trabajo social el Manual no especifica la experiencia requerida.

#### **4.10 Resultados de la Lista de Cotejo 2**

Este instrumento, Lista de Cotejo 2 (ver Anexo 11) se aplicó a todo el personal de la USAER 87, los datos que se manifestaron por medio de ella son: de los 7 maestros de apoyo 5 cuentan con una formación para educación primaria, dos de ellos tienen Normal Básica, 3 tienen licenciatura en Educación Primaria y dos tienen Licenciatura en Educación Especial, 6 de los integrantes de la USAER 87 no contaba con experiencia en el ámbito escolar al momento de ingresar al servicio de Educación Especial, por medio del mismo instrumento se encuentra que un integrante recibió capacitación por 15 días al entrar al departamento de Educación Especial, dos integrantes recibieron un mes de capacitación, dos un mes y medio y 6 integrantes no recibieron capacitación. El mismo instrumento nos muestra la experiencia laboral de los integrantes de la USAER 87 los cuales se muestran a través de la siguiente gráfica.



*Figura 2:* Experiencia del personal docente

La Figura 2 muestra la experiencia laboral de los integrantes de la USAER según los resultados de la Lista de Cotejo 2. En la figura se observa que 4 integrantes tienen entre 0 y 5 años de servicio; 3 tienen entre 11 y 15 años; 2 integrantes mencionan que tienen entre 16 y 20 años de experiencia laboral, 1 menciona que tiene entre 6 y 19 años; y 1 menciona que tiene entre 20 y 25 años.

#### **4.11 Triangulación e interpretación de los resultados obtenidos**

A continuación se presenta una triangulación e interpretación de los resultados de acuerdo a las siguientes categorías: sobre las funciones del maestro de apoyo, sobre la función del equipo de apoyo, sobre la función del director, sobre el tratamiento del Manual dentro de la USAER, sobre las expectativas de la primaria respecto a la función de la

USAER, sobre el perfil de los integrantes de la USAER y sobre las acciones que evitarían la resistencia.

#### *4.11.1 Sobre las funciones del maestro de apoyo*

Los integrantes de la USAER 87 opinan que las funciones del maestro de apoyo según el Manual Técnico Operativo y Administrativo son: obtener el nivel de aprovechamiento del alumno con necesidades educativas especiales, con respecto al grupo donde se encuentran, valorar el desempeño del educando tomando en cuenta sus fortalezas y las debilidades, adecuar los contenidos que se le evaluarán a niños con necesidades educativas especiales, observar y registrar las evidencias, dar a conocer a los maestros regulares los alumnos que serán atendidos por el servicio, dar al maestro de grupo sugerencias sobre las evaluaciones, valorar las condiciones para que se integre a la vida escolar, planear las actividades en conjunto con el maestro regular, así como revisar los documentos que sean necesarios para realizar adecuaciones curriculares, dar continuidad a los niños que tengan discapacidad intelectual, registrar los resultados de la evaluación y darlos a conocer y realizar un plan anual.

De las concepciones anteriores ninguna se ajusta a las definiciones precisas que en el Manual se expresan, lo que conduce a argumentar que existe un alto nivel de desconocimiento de los miembros de la USAER sobre la función del maestro de apoyo según lo expresado en el Manual; por otro lado el 21.8 % de los maestros regulares de las primarias opinan que el maestro de apoyo debe determinar si los alumnos con n.e.e. pasan de grado o no; y solo el 47.9 % está en concordancia con lo expresado en el Manual, respecto a que el profesor de apoyo debe identificar las vías de acceso al aprendizaje.

Respecto al punto de las funciones del maestro de apoyo la figura 3 muestra que en el resultado de la Autoevaluación 2 (Anexo 8) los integrantes de la USAER 87 opinan que las funciones del maestro de apoyo se cumplen en un 65 %, cabe mencionar que también se considera que esta función se cumple en mayor medida que la de los otros miembros de la institución: directivo, maestro de comunicación, trabajador social y psicólogo. En el mismo instrumento los maestros de apoyo revelaron que en 15 de sus funciones, la mayoría estuvo en la categoría de a veces si y a veces no, la tabla 14 muestra que 4 de 7 profesores de apoyo, realiza siempre una estimación de la participación de los padres en el proceso de enseñanza aprendizaje, que a veces si y a veces no: identifican estilos y ritmos de aprendizaje, hacen apreciaciones acerca del impacto del estilo de enseñanza propio y de los maestros regulares, participan en la construcción de proyectos áulicos para alumnos con necesidades educativas especiales, diseñan programas pedagógicos, participan en la construcción del proyecto escolar de la primaria regular y valoran la pertinencia de las propuestas que se llevan a cabo; y 42.8% de los maestros de apoyo admiten que casi nunca presenta por escrito los programas pedagógicos individuales.

Los integrantes de la USAER 87 manifestaron por medio del Cuestionario 4 (Anexo 5) que el aspecto más fácil de su función es: el trabajo con los alumnos, atenderlos de forma subgrupal e individual y el llenado de los expedientes; y las principales dificultades a las que se enfrentan al llevar a cabo su función son; poca aceptación del servicio en las primarias, las funciones que deben desempeñar, y la mala o nula comunicación con los maestros regulares, el dar sugerencias a los maestros y al director, realizar acuerdos y adecuaciones curriculares, mala disposición de los maestros regulares, atención en varios niveles y discapacidades, la actitud de maestros y directivos hacia la integración educativa.



Además consideran según el Cuestionario 4 (Anexo 5) que el trabajo se facilita más en el aula de apoyo ya que muchos profesores no cooperan y la atención hacia el alumno con necesidades educativas especiales se pierde, 3 integrantes consideran con igualdad de facilidad el trabajo en el aula de apoyo y en el aula regular, siempre y cuando los maestros del grupo tengan disposición y cooperen con la disciplina.

Por su parte la Observación realizada (Anexo 9) arrojó que los maestros de apoyo de la USAER 87 la mayoría de las ocasiones realiza el apoyo a los alumnos con n.e.e. por medio de la atención individual o en subgrupos dentro del aula de USAER, que las acciones pedagógicas siempre se encuentran enmarcadas dentro de las asignaturas de Español y Matemáticas y que se realizan actividades ajenas a su función expresada en el Manual Técnico Operativo y Administrativo como: cubrir grupos, evaluar de manera individual el nivel de avance de los alumnos (en forma aislada a la acción del profesor regular), decidir si los alumnos con necesidades educativas especiales pasan de grado o no, sin la intervención del maestro regular, hablar con los padres de manera aislada de la participación del maestro regular, vender productos dentro del horario de trabajo, apoyar al directivo en llenado de papelería administrativa, participar en la aplicación de exámenes de muestreo.

Por medio de la Guía de observación (Anexo 9) se considera que el rol que juega el maestro de apoyo en la escuela regular se centra en dar apoyo académico a los alumnos que pertenecen al servicio de la USAER y que las aportaciones que el maestro de apoyo hace al maestro regular son esporádicas y solo por parte del 57 % de los maestros de apoyo de la USAER, estas aportaciones se centran en dar a conocer los resultados de las evaluaciones periódicas que se realizan en el aula de apoyo.

#### *4.11.2 Sobre las funciones de equipo de apoyo (maestro de comunicación, trabajador social, psicóloga)*

El Cuestionario 1 (Anexo 2) manifestó que el maestro de comunicación y el trabajador social desconocen su función expresada en el Manual Técnico, Operativo y Administrativo en cuanto al aspecto técnico, respecto a la evaluación, planeación y seguimiento a nivel aula e institucional, también se revela que el aspecto administrativo se reconoce de manera imprecisa, aunque con nociones básicas, por su parte la tabla 4 manifiesta que el 41.3 % de los maestros regulares distingue que la función del maestro de comunicación es hacer que el alumno hable bien y solo el 23.9 % reconoce que la función es identificar el estilo de comunicación, respecto al trabajador social la tabla 5 revela que 43.3 % de los maestros regulares reconoce que una de sus funciones es detectar el nivel sociocultural de la familia y de la escuela, cuestión acorde al Manual, mientras que el 26 % opina que la función del trabajador social es canalizar a los alumnos descuidados al DIF (Desarrollo Integral de la Familia); por su parte los propios integrantes de la USAER 87 considera a través del cuestionario 2 que las funciones del maestro de comunicación se cumplen en solo un 40 % y los del trabajador social en 30 % (ver Figura 3).

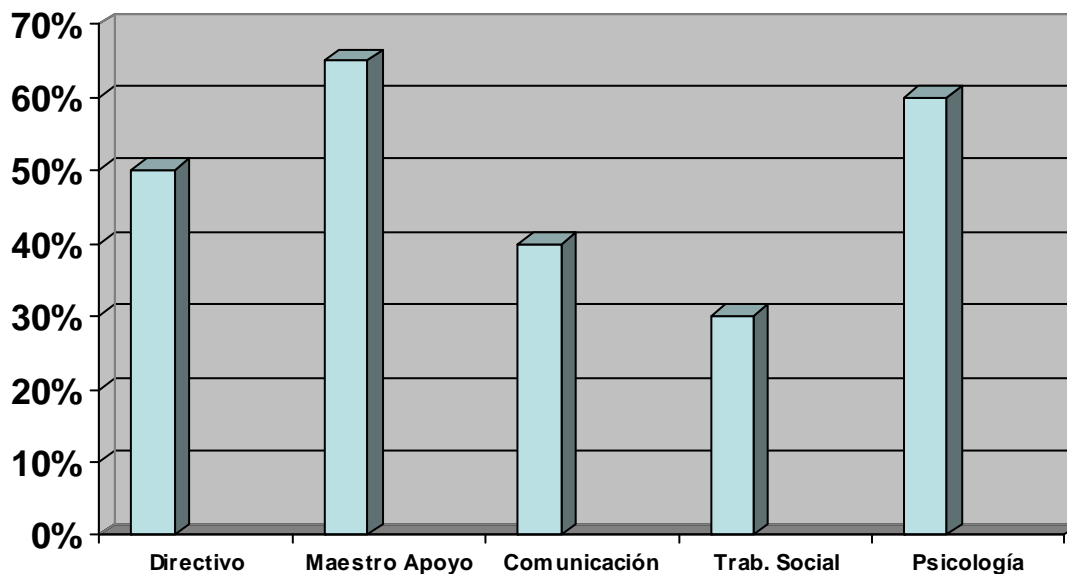
La psicóloga manifiesta a través del cuestionario 1 que cuenta con ideas referentes a su función expresada en el Manual Técnico, Operativo y Administrativo, sin embargo denota que no son precisas en cuanto al aspecto técnico de la planeación y del seguimiento, por su parte la tabla 3 revela que el 36.9 % de los profesores regulares considera que la función de la psicóloga es determinar el coeficiente intelectual de los niños, el 32.6 % considera que es dar terapias individuales y familiares y solo el 10.9 % concuerda con el

Manual en que una de las funciones del psicólogo es identificar los estilos de enseñanza; además los integrantes de la USAER 87 consideran que las funciones del psicólogo se cumplen en un 60 % (ver Figura 3).

#### *4.11.3 Sobre la función del directivo*

Respecto a la función principal de la directora el 47.9 % de los profesores regulares opinan, en concordancia con el Manual Técnico, Operativo y Administrativo, que es valorar las estrategias de las acciones pedagógicas, mientras que el 39.1 % considera que es revisar que los maestros de apoyo hagan su trabajo, al respecto los integrantes de la USAER 87 consideran que las funciones directivas se cumplen en un 50 % (ver Figura 3), por su parte la directora muestra a través del cuestionario 1 que desconoce sus funciones en cuanto al aspecto técnico y administrativo de la evaluación, planeación y seguimiento a nivel aula e institucional, además cabe mencionar que las ideas representadas giran en torno a supervisar el personal a su cargo e implementar las medidas sancionadoras ante las acciones administrativas incumplidas, dejando de lado el aspecto técnico de todo el servicio, además a través de la Autoevaluación 1 (Anexo 7) el directivo considera que cumple en un 62 % las funciones expresadas en el Manual, las funciones con menor puntuación son: participar en reuniones de evaluación diagnóstica del servicio tanto como el personal de la USAER como con el personal de las primarias, recabar información acerca del impacto de las estrategias que se implementan, realizar evaluaciones periódicas de las estrategias que se realizan y también realizar evaluaciones periódicas del desempeño de la USAER.

A continuación se aborda la función de los integrantes de la USAER a través de una figura de porcentajes.



*Figura 3: Porcentaje en que consideran se aplica el Manual*

La Figura 3 muestra el porcentaje en que los integrantes de la USAER consideran se aplica el Manual, según los resultados obtenidos con la Autoevaluación 2. En la figura se observa que los integrantes de la USAER consideran que la función de los maestros de apoyo se cumple en 65 %, que la función de la psicóloga se cumple en 60 %, la función directiva se cumple en 50 %, mencionan que la función del maestro de comunicación se cumple en 40 % y que la función de la trabajadora social se cumple en 30 %.

#### *4.11.4 Sobre el tratamiento del Manual dentro de la USAER*

Por medio del Cuestionario 2 (Anexo 3) los maestros del servicio de USAER, manifestaron que el primer acercamiento con el Manual, fue en el año 2002 por medio de una revisión de tres sesiones de 4 horas cada una, dirigida por el asesor de la zona dos y un integrante que ingresó en el año 2003 aún no ha tenido contacto con el Manual.

Por su parte la asesora, en el Cuestionario 3 (Anexo 4) menciona que el Manual Técnico, Operativo y Administrativo se revisa periódicamente en cada USAER, atendiendo las necesidades que la supervisión detecta; en cambio en el mismo instrumento, la directora manifiesta que el Manual se revisa cuando se considera necesario.

En el Cuestionario 3 (Anexo 4) la asesora manifiesta que cuando se analiza el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, se hacen sugerencias a los maestros de apoyo y que estas se evidencian en el libro de actas de la USAER 87, entre ellas menciona las siguientes: mayor trabajo en el aula regular, dar por escrito las sugerencias a los maestros con alumnos con necesidades educativas especiales, promover las adecuaciones curriculares por parte de los maestros de la primaria, evaluación constante de las acciones que se realicen y mayor trabajo interdisciplinario.

En contraste la directora de la USAER 87, según el Cuestionario 3 (Anexo 4) considera que existe desconocimiento por parte de su personal en cuanto a algunas cuestiones del Manual, que además muchas de ellas no son funcionales en la práctica, sin embargo en el mismo instrumento la asesora considera que existe inseguridad en el personal de la USAER ya que ella ha observado que el trabajo se realiza generalmente de manera aislada y se toman responsabilidades que corresponden al maestro regular y que no se emprenden acciones que limiten la función del maestro de apoyo.

#### *4.11.5 Sobre las expectativas de las primarias respecto a la función de USAER*

Por medio de la Observación (Anexo 9) se detectó que en general la cultura pedagógica en las escuelas es de tintes tradicionalistas, que en el 80 % de las aulas con niños con discapacidad la atención reflejada fue escasa o nula y que la participación del

maestro de apoyo en eventos culturales de la primaria es restringida, ya que en un 85.7 % de la población de maestros de apoyo se limita a la expectativa.

Por medio del Cuestionario 4 (Anexo 5) los integrantes de la USAER 87 manifiestan que los maestros de las escuelas muestran las siguientes actitudes ante el trabajo de la USAER: desconocimiento y descontento ante la función de la USAER, apatía, falta de compromiso, indiferencia, negatividad y resistencia a la integración; además consideran que la escuela primaria tiene las siguientes expectativas de la función de la USAER 87: atender a gran número de alumnos, atención a todos los alumnos los alumnos que presentan alguna problemática de conducta, inasistencia, falta de tareas o retraso escolar, que la USAER resuelva problemas que ellos pueden resolver y la atención exclusiva en el aula de apoyo de los alumnos con necesidades educativas especiales.

Respecto a las expectativas que tienen las primarias Ford 160, Margarita Maza de Juárez, Leandro Valle y Vicente Guerrero, en cuanto las funciones de los integrantes de la USAER 87, el Cuestionario 5 (Anexo 6) muestra que 67.4 % de los profesores piensan que la función principal del maestro de apoyo es atender a niños con necesidades educativas especiales, 17.4 % combina dos o más funciones y 8.7 % considera que la función principal es atender a los niños individualmente.

Por medio del mismo Cuestionario 5 (Anexo 6) 73.9 % de los maestros de la primaria manifiestan que los alumnos que deberían pertenecer al servicio de USAER son los que tengan necesidades educativas especiales y un 17.4 % manifiestan que deben ser los alumnos detectados por cada maestro regular. Para el 58.7 % de los profesores de la primaria, ser una primaria integradora es el beneficio de contar con USAER, mientras el 26

% piensa que el beneficio radica en la atención individual a los alumnos con necesidades educativas especiales.

Respecto a los conocimientos que debe poseer el maestro de apoyo, las expectativas de los maestros de las primarias, según el Cuestionario 5 (Anexo 6) el 30.4 % opina, su preparación debe ser enfocada a como realizar la adecuaciones curriculares, el 28.3 % considera, el maestro de apoyo debe poseer un amplio repertorio de metodologías y técnicas de enseñanza, cabe mencionar, el 23.9 % combina dos o más opiniones.

El mismo instrumento arroja que el 58.7 % de los maestros regulares opina, los alumnos que pertenecen a USAER deben ser atendidos según sus necesidades y el 17.4 % manifiesta que la atención debe ser en el grupo.

En otro punto el Cuestionario 5 (Anexo 6) arroja que el 28.3 % de los profesores piensa que los maestros de apoyo asisten periódicamente a reuniones técnicas a comentar lo sucedido en la primaria y solo el 15.2 % considera que es para realizar un trabajo interdisciplinario.

#### *4.11.6 Sobre el perfil de los integrantes de la USAER*

Respecto a la experiencia actual de los integrantes de la USAER la figura 2 muestra que la USAER se compone de 4 integrantes con experiencia de 0 a 5 años y que 6 integrantes cuentan con una experiencia mayor a los 11 años. Los resultados también manifiestan que 6 de los integrantes de la USAER si cumplen con la escolaridad que sugiere el Manual, que no es específica en educación especial; además de los 7 maestros de apoyo 5 cuentan con una formación para educación primaria, dos de ellos tienen Normal Básica, 3 tienen licenciatura en Educación Primaria y dos tienen Licenciatura en Educación Especial.

#### *4.11.7 Sobre las acciones que evitarían la resistencia*

En cuanto acciones que evitarían la resistencia hacia la administración y aplicación del Manual, el Cuestionario 2 (Anexo 3) muestra que el 81.8 % de los integrantes de la USAER 87 opinan que las especificaciones del Manual no se aplican a la práctica y el 18.2 % piensa que conocer y comprender el Manual es la primera acción, para mejorar la relación entre la teoría y la práctica. Por su parte la asesora en el mismo instrumento manifiesta que se debe hacer una revisión conjunta del Manual y además hacer revisiones periódicas, a fin de evaluar las acciones que se realizan, reorientándolas cada vez que sea necesario.

#### **4.12 Resultados en relación a los supuestos de la investigación**

Al analizar los resultados desde la perspectiva de los supuestos se encuentra que:

1. Existe una deficiente administración del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial por parte del directivo y del asesor Técnico, y que ello favorece el rechazo del personal docente y equipo de apoyo, a la aplicación del mismo en su quehacer educativo.
2. Se evidencia que existe desconocimiento del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial por parte de los integrante de la USAER 87, y que ello dificulta la integración de los niños con necesidades educativas especiales a la primaria regular, pues no se tienen claro las acciones que se han de seguir, además esto se transmite al personal de las primarias, donde también se revela que existen concepciones erróneas sobre la función de los integrantes de la USAER.



3. En cuanto al supuesto de que eliminar las actividades que realiza el personal de educación especial que no corresponden a su función, permite el rechazo del personal de la primaria, al servicio que presta la USAER, es necesario mencionar que los integrantes de la USAER manifiestan que la actitud de los profesores regulares ante su trabajo es fría, desinteresada, indiferente, apática, de resistencia, por lo tanto viven continuamente en situaciones no óptimas, además durante la observación se encontró que los maestros de apoyo realizan acciones ajenas a su función y tienen responsabilidades que deberían ser compartidas con los maestros regulares.
4. En cuanto a que el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial es un documento importante que regula las acciones del personal de la USAER 87, los resultados revelan que el Manual no es considerado como el marco regulador de las acciones, el propio personal reconoce que se cumple en un porcentaje bajo, y que contiene aspectos no prácticos.

#### **4.13 Discusión**

Al estudiar las causas de la resistencia a la administración y aplicación del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, de los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua, dentro de la USAER 87, se encontró que son causas distintas que responden a diferentes factores. Dentro de la cultura organizacional se considera que el liderazgo por parte del directivo, representa un elemento influyente hacia el actuar del colectivo, resultados que coinciden con los de Castillo (2002), ya que considera el liderazgo como requerimiento indispensable para lograr el cambio deseado, también

Gonzaga (2002) encontró en el estudio realizado sobre los obstáculos en el cambio de las organizaciones que un obstáculo puede ser la falta de un liderazgo flexible indispensable para generar los cambios necesarios.

Se encontró que la funcionalidad de la USAER 87 no responde al marco regulador del Manual, por el contrario se caracteriza por llevar prácticas variantes dentro de la misma función de maestro de apoyo, además el personal de las primarias refleja ideas vagas en cuanto a la funcionalidad de cada integrante, esto conduce, al igual que los resultados de Velasco (2002), a considerar que la funcionalidad (logro de metas, ambiente de trabajo, compromiso a la tareas) en los profesores, influye en la probabilidad de enfrentar con éxito una situación de cambio.

Por otra parte los resultados obtenidos coinciden con los de Balderas (2003), al considerar que el cambio en las instituciones se puede ver influenciado cuando los profesores son tomados en cuenta en la toma de decisiones, desde la identificación de soluciones hasta la evaluación de resultados.

Una de las discrepancias con los resultados, giran en torno a que dentro de la USAER 87 dos integrantes que cuentan con una preparación en educación especial, al igual que los demás integrantes no llevaban acabo su función de acuerdo a lo expresado en el Manual, es decir la preparación no representó un factor de influencia, para Montemayor (2001) la resistencia al cambio es más frecuente en profesores que no cuentan con una preparación que los oriente a adaptarse a los nuevos modelos.

En cuanto a otros autores revisados la presente se identifica con la postura de Castillo (2002), ya que destaca que la falta de motivos para cambiar representa un factor para que las personas se resistan al cambio, en el caso de este estudio, se encontró que los

integrantes de la USAER 87 no manifiestan necesidad de cambio, incluso visualizan sus acciones correctas a pesar de estar ajenas a lo expresado en el Manual. Con Elizondo (2001) los presentes resultados se identifican al coincidir en que es responsabilidad del director, dentro de la gestión escolar, vigilar que se concreten los procesos educativos.

## CAPITULO 5

### Conclusiones y recomendaciones

En el presente capítulo se mencionarán las conclusiones que han surgido al llevar a cabo la presente investigación, además se harán las recomendaciones en torno de todo lo investigado en la presente tesis.

#### 5.1 Conclusiones

La información que proporcionaron los resultados conduce a concluir que el personal de la USAER 87, en ciudad Juárez no aplica el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial de los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua al llevar a cabo sus funciones dentro de las primarias Ford 160, Margarita Maza de Juárez, Leandro Valle y Vicente Guerrero, debido a la conjunción de los siguientes factores, que responden a las primeras 6 preguntas que guían la presente investigación:

1. Existe desconocimiento por parte del personal de la USAER 87 de su función expresada en el Manual Técnico, Operativo y Administrativo, por lo que no están definidas las responsabilidades de cada miembro.
2. El tratamiento que se le ha dado al Manual dentro de la USAER por parte del directivo ha favorecido la falta de conocimiento y el rechazo de su aplicación.
3. Desde que el Manual se abordó dentro de la USAER no ha contado con un análisis de seguimiento, ni se observa como el marco regulador de las acciones de cada miembro.

4. El personal de la USAER 87 realiza acciones ajenas a su función expresada en el Manual Técnico, Operativo y Administrativo dentro de las escuelas primarias Ford 160, Leandro Valle, Margarita Maza de Juárez y Vicente Guerrero.
5. El 81 % del personal de la USAER 87 no cuenta con un perfil en educación especial, sin embargo el porcentaje que sí cumple con el perfil, tampoco realiza todas sus funciones según lo expresado en el Manual Técnico, Operativo y Administrativo.
6. El 39.7 % del personal que labora en las primarias Ford 160, Leandro Valle, Margarita Maza de Juárez y Vicente Guerrero, tiene expectativas sobre la función de cada integrante de la USAER desacordes a lo expresado en el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial.

La última pregunta subordinada: ¿Cuáles serán las acciones que evitarán la aparición de patrones de resistencia en el personal docente y de apoyo de la USAER 87? no se responde con el apoyo del personal ya que los resultados demuestran que el personal de la USAER 87 manifiesta falta de conciencia y aceptación sobre sus propias formas de actuación. En este sentido, la investigadora contesta a esta pregunta en base a lo observado durante todo el proceso de la tesis y en las recomendaciones del siguiente apartado de este Capítulo.

Se considera que el objetivo general que se pretendió lograr dentro de esta investigación se cumplió, ya que fue posible detectar y describir los factores que influyen en la resistencia del personal docente y equipo de apoyo en relación a la administración y aplicación del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial de los

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua, en las primarias donde se presta el Servicio.

En cuanto a los objetivos específicos se cumplieron satisfactoriamente ya que se logró por medio de los instrumentos de recolección de datos: describir el nivel de conocimiento del personal docente y equipo de apoyo de la USAER 87 de su función expresada en el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial; detectar y describir las acciones en relación a la aplicación y administración del Manual Operativo y Administrativo de Educación Especial que permiten la aparición de patrones de resistencia; describir como es considerado el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, que influye en la resistencia a la administración y aplicación del Manual; detectar y describir las acciones que realiza el personal docente de la USAER no son las que contempla el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial; describir los perfiles actuales de los profesores y equipo de apoyo de la USAER 87 en relación a la función que desempeñan, según el Manual Técnico Operativo y Administrativo de Educación Especial y, detectar y describir las expectativas de las primarias Ford 160, Margarita Maza de Juárez, Leandro Valle y Vicente Guerrero del servicio de la USAER 87 en relación a la aplicación y administración del Manual Operativo y Administrativo de Educación Especial.

El último objetivo se cumple con las recomendaciones que la investigadora presenta en el apartado de recomendaciones de este Capítulo 5.

En cuanto a los supuestos que se manejan dentro del primer capítulo de la presente investigación, los resultados arrojan que se cumplieron los dos primeros y se concluye al respecto que:

- Una deficiente administración del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial por parte del directivo y del asesor Técnico, favorece el rechazo del personal docente y equipo de apoyo de la USAER 87, a la aplicación del mismo en su quehacer educativo.
- El desconocimiento del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, dificulta la integración de los niños con necesidades educativas especiales a la primaria regular.

A continuación se mencionan los supuestos que no se cumplieron y las posibles causas de ello:

- Eliminar las actividades que realiza el personal de educación especial que no corresponden a su función, permite el rechazo del personal de la primaria, al servicio que presta la USAER; los resultados muestran que el personal de la USAER 87 si realiza acciones en la primaria ajenas a su función, sin embargo este supuesto no se puede afirmar debido a la falta de elementos específicos en los instrumentos de investigación.
- El Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial es un documento importante que regula las acciones del personal de la USAER 87, los resultados señalan que este supuesto es erróneo ya que el directivo considera que el Manual contiene aspectos no funcionales en la práctica, además el personal de la propia USAER considera que en general las funciones de cada miembro se cumplen entre 30 y 65 %.

## 5.2 Recomendaciones

Partiendo del estudio realizado y de los resultados obtenidos, se hacen las siguientes recomendaciones a la USAER 87:

1. El directivo debe implementar estrategias de autoevaluación y diagnóstico, que promuevan la aceptación de las dificultades y limitaciones, según Schmelkes (1996) “No puede iniciarse un movimiento hacia la calidad si no se reconoce que existen problemas” (p. 31); por tal, es conveniente que la evaluación docente se ubique dentro del enfoque formativo. Ramírez y García (1997), mencionan que la información que se obtiene de la indagación de las prácticas educativas debe servir para poner en marcha un mecanismo formativo de retroalimentación que ayude al profesor a mejorar su desempeño.
2. Analizar el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial como marco regulador de las acciones que cada integrante debe observar, ya que después de la revisión de la literatura y de los resultados obtenidos, se considera que la práctica educativa se ve rodeada de factores que pueden incidir directa o indirectamente en ella, desde la propia personalidad del profesor, sus valores, su preparación y sus concepciones; la institución y su organización, hasta el contexto donde se desarrolla la práctica educativa, por lo anterior se recomienda que este análisis se realice bajo las dimensiones propuestas por Fierro, Fortoul y Rosas (1999): personal, interpersonal, social, institucional, didáctica y valoral.
3. Que el colectivo escolar de la USAER 87 implemente estrategias de evaluación y seguimiento de la aplicación del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, entre sus integrantes, por ejemplo: establecer un cronograma



de coevaluación, donde el colectivo establezca previamente los factores a considerar, llevar registros de los resultados obtenidos, realizar análisis para identificar puntos débiles y realizar una ruta de actualización que atienda las demandas de su autoevaluación como colectivo, además se pueden buscar apoyos externos para atender las necesidades, entre ellos el Programa Nacional para la Actualización Permanente (Pronap) oferta varias modalidades de apoyo. La evaluación debe fungir como estrategia de mejora, según Ramírez y García (1997) ésta “permite identificar y atender en forma pertinente los problemas asociados al desempeño académico y profesional de los docentes” (p. 40). Además para poder encontrarle la utilidad que representa, De Miguel (1998) propone que esta se aborde como estrategia de rendición de cuentas, promoción y mejora.

4. El personal de la USAER 87 debe realizar reuniones informativas con el personal de las escuelas primarias Ford 160, Leandro Valle, Margarita Maza de Juárez y Vicente Guerrero, para delimitar las funciones de cada integrante, de acuerdo con lo expresado en el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, ya que ello facilitará orientar el trabajo de todos hacia lo que se pretende lograr, Elizondo (2001) menciona que “Los propósitos educativos comunes habrán de ser la expresión de la normatividad” (p. 94) y que además que eso implica trabajo compartido, conjunto de esfuerzos y compartir experiencias y retos.
5. Para la investigadora, las siguientes acciones pueden ayudar a que los maestros de las primarias tengan mayor conocimiento sobre la función de los integrantes de la USAER a fin de que sus expectativas se centren en lo estipulado en el Manual: que los integrantes de la USAER cuenten con los elementos pedagógicos para cumplir

con sus funciones según el Manual; realizar reuniones de información sobre las actividades que se realizan dentro de cada función, con los docentes de las primarias; negarse a las solicitudes del personal de las primarias, de realización de acciones ajenas a lo estipulado en el Manual.

6. Es necesario que el Manual sea considerado por los integrantes de la USAER como forma viable de mejorar su práctica, como un sustento de la misma, que enmarcará las acciones y las guiará hacia un mismo objetivo, además es importante que se reconozca que el apego al Manual representa limitar el espacio para acciones que no corresponden y también para dar a conocer al personal de las primarias el formato que rige al servicio.

### **5.3 Recomendaciones para futuras investigaciones**

Se recomienda aplicar la presente investigación en otras USAER a fin de establecer problemas comunes que se puedan abordar de manera general por los Servicios Educativos de Educación Especial.

Indagar más a fondo las percepciones del personal docente de las escuelas primarias ante el quehacer del personal de apoyo, a fin de detectar y describir las causas, de la sensación de poca aceptación y rechazo que manifestó el personal de la USAER.

Proponer e implementar acciones específicas que evitarán la aparición de patrones de resistencia en el personal docente y de apoyo de la USAER 87.

## Referencias

- Alvarez, F. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid, España: Escuela Española.
- Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.
- Ander-egg, E. y Aguilar, M. (1990). *Cómo elaborar un proyecto*. México, D. F.: El Ateneo.
- Balderas, Aguilar, A. M. (2003). *Guía Para la Transformación del Conocimiento a los Profesores de las Escuelas de Educación Pública Para Mejorar Continuamente el Desempeño Educativo*. Tesis de maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey, Nuevo León.
- Carrasco, A. (2003, 19 de noviembre). La dimensión en la relación profesor alumno. *Educarchile*, Artículo 77638. Recuperado el 18 de diciembre de 2005, de <http://www.educarchile.cl/ntg/investigador/1560/article-77638.html#comenta>
- Carrión, C. C. (1992). *Guía metodológica para la evaluación de los currícula de licenciatura*. Recuperado el 5 de noviembre del 2005 de [http://www.ciees.edu.mx/publicaciones/materiales\\_de\\_apoyo/serie5.pdf](http://www.ciees.edu.mx/publicaciones/materiales_de_apoyo/serie5.pdf)
- Casanova, M. A. (1998). *La evaluación educativa*. México: SEP.
- Castetter, W .B. & Young, P. I. (2000). *The Human Resource Function in Educational Administration*. E.U.A., New York: Macmillan.
- Castillo, C. M. (2002). *El Cambio Organizacional en las Instituciones Públicas de Capacitación para el Trabajo*. Consulta realizada 1 de septiembre de 2001 de <http://codice.unimayab.edu.mx/cambioorg.htm>
- Comboni, S., Juárez, J. M. (1999). *Introducción a las técnicas de investigación*. México: Trillas.
- Covey, Stephen. (1997). *Liderazgo centrado en principios*. Barcelona, España: Paidós.
- De Miguel, M. (1998). La evaluación del profesorado: Criterios y propuestas para mejorar la función docente. *Revista de Educación*, 315.
- Dirección General de educación Inicial y primaria. (2001). *Evaluación de los aprendizajes. En el marco de un currículo por competencias*. Recuperado el 5 de noviembre de 2005 de <http://www.huascaran.edu.pe/Docentes/xtras/pdf/evaluacionprimaria.pdf>
- Escurra, M. (2001). *Elementos para un Diagnóstico de la Integración Educativa de los Niños y las Niñas con Discapacidad y Necesidades Educativas Especiales en las*

*Escuelas Regulares del DF*. Consulta realizada el 1 de septiembre de 2001 de [http://www.pasoapaso.com.ve/gemas\\_27.htm](http://www.pasoapaso.com.ve/gemas_27.htm)

- Fierro, C., Fortoul, B. y Rosas L. (1999). *Transformando la práctica docente*. México: Maestros y Enseñanza, Paidós
- Freitez, M. (1999). *Factores del Clima Organizacional que se relacionan con la satisfacción laboral de los Docentes de la Escuela Básica Simón Bolívar*. Tesis de maestría, Universidad de Carabobo. Estado Carabobo.
- Fullan, M. y Hargreaves, A. (1999). *La escuela que queremos*. España: Amorrortu
- García, C. I., Escalante, H. I., Escandón, M. M., Fernández, T. L., Mustri, D. A., Puga, V. R. (2000). *La integración educativa en el aula regular*. México: CONALITEG
- Goetz, J. P. & LeCompte, M. D. (1998). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid, España: Morata.
- Gonzaga, V. P. (2002). *Condiciones Generales que Favorecen la Elaboración del Proyecto Escolar: El Caso de la Escuela Primaria Miguel Hidalgo, del Municipio de Atlacomulco, Estado de México*. Tesis de maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Estado de México.
- Grazier, P. B. (s. f.). *Overcoming Resistance to Employee Involvement: What would provide some motivation to move forward*. Recuperado el 3 de octubre de 2005 de la web [http://www.teambuildinginc.com/article\\_overcoming\\_resistance.htm](http://www.teambuildinginc.com/article_overcoming_resistance.htm)
- Guédez, V. (2001). *Gerencia, Cultura y Educación*. Caracas, Venezuela: Foneto.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Maurillo, H. W. (s. f.). *La Investigación Científica*. Recuperado el 14, 03 de 2005 de la web <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>
- Mayorga, L. (2004). *Hacia la práctica de un cambio organizacional en la escuela primaria "José Amador Pelayo" en Zapopan, Jalisco*. Tesis de maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey, Nuevo León.
- Montalvo, D. (2003). *La transversalidad en el currículo formal de Educación Secundaria de México, según el Documento Plan y Programas de Estudio de 1993*. Tesis doctoral, Universidad de Montemorelos, Nuevo León.
- Montemayor, S. J. (2001). *La resistencia al cambio tecnológico*. Tesis de Maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey, Nuevo León.

- Moreno, H. G. (1998). *Cómo investigar técnicas documental y de campo*. México: Edere.
- Muñoz, R. C. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Nieto, G. J. (1994). *La autoevaluación del profesor: Cómo puede el profesor evaluar su propia práctica docente*. Madrid: Escuela Española.
- Oncins, F. M. y Almodóvar, M. (2005). *Factores psicosociales: fases para su evaluación*. Recuperado el 28, 03 de 2005 del sitio web [http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp\\_450.htm](http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_450.htm)
- Pita Fernández, S., Pértegas Díaz, S. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Recuperado el 18 de octubre del 2005 en Google [http://biblioteca.itesm.mx/nav/contenidos\\_salta2.php?col\\_id=pqd%3Aeduc](http://biblioteca.itesm.mx/nav/contenidos_salta2.php?col_id=pqd%3Aeduc)
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice
- Schmelkes, Silvia. (1996). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México: SEP
- Soto, C. R. (2001, marzo 9). Evaluación del Trabajo Cotidiano: Una competencia del docente en el aula. *Revista INIE*, Volumen 1, Artículo 2. Recuperado el 5 de Noviembre del 2005, de <http://revista.inie.ucr.ac.cr/articulos/2-2001/archivos/cotidiano.pdf>
- Taylor, S. y Bogdan R. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, España: Paidós.
- Tamayo, M. Y Tamayo. (1981). *El proceso de la Investigación Científica. Fundamentos de Investigación*. México: Limusa.
- Ramírez, M. S. y García, I. R. (1997). *Modelo sistémico de evaluación para la autoformación del docente universitario*. *Sociedad Académica*, 10, (5), 39-44. [Modelo sistémico de evaluación para la autoformación del docente universitario, pp. 39-44]
- Reza, B. F. (1997). *Ciencia, Metodología e Investigación*. México: Alambra.
- Reyes, B. I. s.f. *Método de recolección de datos*. Recuperado el 24 de octubre del 2005 del sitio web <http://www.monografias.com/trabajos16/recoleccion-datos/recoleccion-datos.shtml#grupo>
- Rioux, M. (1995). *La contradicción de la amabilidad. La claridad de la Justicia*. Ontario Canadá: Roeher.

- Romo, M. M. y Castillo, D. C. (2002, abril). Metodologías de las Ciencias Sociales aplicadas al estudio de la nutrición. *Rev. chil. nutr.* Vol. 29, no.1. Recuperado el 25 Octubre 2005, de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-75182002000100003&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75182002000100003&lng=es&nrm=iso)
- Ruiz, J. M. (1996). *Cómo hacer una evaluación de centros educativos*. Madrid, España: Narcea.
- Us, García, E. (2005, 28 de julio). Importante la Formación docente, pero mucho más la vocación magisterial. Consulta realizada el 18 de diciembre de 2005 de [http://www.deguate.com/educacion/article\\_2166.shtml](http://www.deguate.com/educacion/article_2166.shtml)
- Valenzuela, G. R. (2005). *Apuntes: Estrategias del pensamiento crítico para la investigación educativa*. ITESM.
- Velásco, A. (2002). *Importancia de la cultura organizacional como factor determinante en las actitudes manifestadas por docentes de las escuelas públicas de nivel Primaria*. Tesis de maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey, Nuevo León.
- Weiss, C. H. (1990). *Investigación evaluativo: métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción*. México: Trillas.
- Wittrock, M. C. (1990). *La investigación de la enseñanza, II. Métodos cualitativos y de observación*. Madrid, España: Morata.
- Zorrilla, A. S. y Torres, X. M. (1992). *Guía para elaborar la tesis*. México: McGraw-Hill

## Anexos

### Anexo 1

Tabla 1: Propósitos de cada puesto de la USAER

Puesto	Propósito	Especificaciones
Director (a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar a través de los procesos áulicos e institucionales los elementos que inciden en la atención de las necesidades detectadas durante los procesos de evaluación de la institución.</li> <li>-Promover, coordinar y temporizar acciones encaminadas a satisfacer las necesidades detectadas durante los procesos de evaluación de la institución.</li> <li>-Observar el desarrollo de los procesos áulicos e institucionales para coordinar acciones que propicien el cumplimiento de lo planeado, así como la valoración de su pertinencia.</li> </ul>	<p>Escolaridad: Título de profesor o licenciatura en alguna de las áreas relativas a la educación Especial.</p> <p>Experiencia: Experiencia mínima de cinco años en puesto de docente en la modalidad de educación especial del subsistema federalizado del estado de chihuahua</p>
Maestro (a) de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluar los procesos de enseñanza y aprendizaje considerado dos ejes de análisis: niño(a) y contextos.</li> <li>-Construir con el resto del equipo una propuesta pedagógica (proyecto de aula) que de respuesta a las necesidades educativas especiales de los alumnos (as) en apoyo y beneficie indirectamente a los demás, considerando la implementación de metodologías que diversifiquen la atención de las necesidades educativas especiales, en base al currículo regular.</li> <li>-Observar y registrar el desarrollo de los procesos individuales y grupales a fin de tomar decisiones de acuerdo a los resultados de la intervención, ya sea para continuar o para transformar las estrategias planeadas.</li> </ul>	<p>Escolaridad: título de profesor o licenciatura en educación, preescolar y/o primaria.</p> <p>Experiencia: si proviene del nivel de primaria, permanecerá máxima en ese nivel de 2 años.</p>
Maestro (a) de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluar al niño y sus entornos para detectar las situaciones comunicativas que favorecen u obstaculizan la construcción y/o el desarrollo de lenguaje desde la perspectiva de la construcción social del mismo.</li> <li>-Compartir elementos y plantear estrategias en el proyecto áulico y en el institucional para favorecer el nivel de lenguaje de los alumnos(as) con necesidades educativas especiales, en el aula y en los diferentes contextos.</li> <li>-Observar valorar y registrar el desarrollo de lenguaje de los alumnos (as) con necesidades educativas especiales en el aula y en los diferentes contextos.</li> </ul>	<p>Escolaridad: Título de profesor o licenciatura en educación primaria.</p> <p>Experiencia: Si proviene del nivel de primaria, permanencia máxima en ese nivel de 2 años</p>
Psicólogo (a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluar las interacciones desde el desarrollo socio afectivo, considerando dos ejes de análisis: niño (a) contextos.</li> <li>-Plantear estrategias que propicien que la comunidad escolar genere que el ambiente sea favorecedor para los procesos educativos mediante el reconocimiento de la influencia de los contextos en el desarrollo afectivo de los alumnos.</li> <li>-Observar, valorar y registrar el impacto de las estrategias propuestas, en los procesos educativos hacia el mejoramiento del aspecto socio afectivo del niño en sus contextos.</li> </ul>	<p>Escolaridad: Título de licenciatura en el área.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evaluar las interacciones en los diferentes contextos en que participa el alumno desde la dimensión cultural.</li> </ul>	

Trabajador social	-Proponer estrategias sobre la base del principio de la diversidad que propicien un cambio de cultura hacia la aceptación y respeto de las diferencias en los ámbitos familiar, escolar, y social. -Observar valorar y registrar el desarrollo de las interacciones sociales entre los diferentes actores del proceso educativo.	Escolaridad: título de licenciatura en el área.
-------------------	---	---

Fuente: Manual Técnico Operativo y Administrativo de Educación Especial de los

Servicios Educativos del Estado de Chihuahua, (2001).



**Anexo 2****CUESTIONARIO 1 (todo el personal)**

El presente instrumento tiene como objetivo describir el nivel de conocimiento del personal docente y equipo de apoyo de la USAER 87 de su función expresada en el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial.

Función que desempeña \_\_\_\_\_

INDICACIONES: Por favor lea cada cuestión y conteste.

1. Según el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, ¿en qué consiste su función en cuanto al aspecto técnico de la evaluación a nivel aula?

---



---



---

2. Según el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, ¿en qué consiste su función en cuanto al aspecto técnico de la evaluación a nivel institucional?

---



---



---

3. Según el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, ¿en qué consiste su función en cuanto al aspecto técnico de la planeación a nivel aula?

---



---



---

4. Según el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, ¿en qué consiste su función en cuanto al aspecto técnico de la planeación a nivel institucional?

---



---



---

5. Según el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, ¿en qué consiste su función en cuanto al aspecto técnico del seguimiento?

---

---

---

6. ¿Qué instrumentos utiliza para registrar las acciones respecto al aspecto administrativo en la evaluación institucional?

---

---

---

7. Según el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, ¿en qué consiste su función en cuanto al aspecto administrativo de la planeación a nivel institucional?

---

---

---

8. Según el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, mencione tres funciones que usted debe realizar en cuanto al aspecto técnico en la evaluación de los alumnos.

---

---

---

**Anexo 3****CUESTIONARIO 2 (todo el personal)**

El presente instrumento tiene como objetivo detectar y describir las acciones en relación a la aplicación y administración del Manual Operativo y Administrativo de Educación Especial que permiten la aparición de patrones de resistencia.

Función que desempeña. \_\_\_\_\_

INDICACIONES: Por favor lea cada cuestión y responda lo que se le pide.

1. Describa el momento de su primer acercamiento al Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial.

---

---

---

2. ¿Cómo se ha analizado el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial dentro de la USAER 87?

---

---

---

3. ¿En qué porcentaje considera que se aplica el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial respecto a las funciones específicas del directivo? Por favor sustente su respuesta.

- 
- 
- 
4. ¿En qué nivel considera que se aplica el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial respecto a las funciones específicas del maestro de apoyo? Por favor sustente su respuesta.

- 
- 
- 
5. ¿En qué nivel considera que se aplica el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial respecto a las funciones específicas del trabajador social? Por favor sustente su respuesta.

- 
- 
- 
6. ¿En qué nivel considera que se aplica el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial respecto a las funciones específicas del maestro de comunicación? Por favor sustente su respuesta.

- 
- 
- 
7. ¿En qué nivel considera que se aplica el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial respecto a las funciones específicas del psicólogo? Por favor sustente su respuesta.

- 
- 
- 
8. ¿Considera viable mejorar la relación entre las especificaciones que establece el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial y las acciones de cada integrante y por qué?

- 
- 
- 
9. ¿Qué acciones considera que evitarían la resistencia a la aplicación del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial y por parte de quién se llevarían a cabo?

---

---

---

**Anexo 4****CUESTIONARIO 3**

El presente instrumento tiene como objetivo detectar y describir las acciones que se llevan acabo en el uso del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial, que permiten la aparición de patrones de resistencia.

Función que desempeña \_\_\_\_\_

INDICACIONES: Por favor lea cada cuestión y conteste lo que se pide.

1. ¿En qué porcentaje considera que el personal de la USAER 87 cumple con las especificaciones de sus funciones expresadas en el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial?

---

---

---

2. ¿Qué acciones ha implementado para que el personal de la USAER 87 cumpla en mayor nivel con las especificaciones de sus funciones expresadas en el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial?

---

---

---

3. ¿Cada cuándo, cómo y dónde se analiza el Manual Técnico, operativo y Administrativo de Educación Especial?

- 
- 
- 
4. ¿Qué evidencias existen del manejo del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial dentro de la USAER 87?

- 
- 
- 
5. ¿Qué acciones considera usted que han propiciado la resistencia al uso del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial?
- 
- 
-

**Anexo 5****CUESTIONARIO 4 (todo el personal)**

El presente instrumento tiene como objetivo detectar y describir cuáles son los patrones de resistencia que presentan el personal docente y administrativo de la USAER 87, a la administración y aplicación del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial.

Función que desempeña: \_\_\_\_\_

INDICACIONES: Por favor lea cada pregunta y conteste lo que se pide.

1. ¿Cuál es el aspecto más fácil de su función docente?

---

---

---

2. ¿Cuáles son las principales dificultades a las que se enfrenta al llevar acabo su función docente?

---

---

---

3. ¿Qué actitudes muestran los maestros de la escuela regular ante el trabajo de USAER?

---

---

---



4. ¿Cuáles son las expectativas que la escuela regular tiene sobre el servicio de USAER?

---

---

---

5. ¿Participa en las actividades socioculturales de la escuela regular, de qué manera?

---

---

---

6. ¿Dónde se le facilita más el trabajo, en el aula regular o en el aula de apoyo y por qué?

---

---

---

7. Cuando identifica necesidades pedagógicas en un maestro regular, ¿cuál es su actitud al respecto?

---

---

---

8. ¿A qué problemas se enfrenta en la escuela regular?

---

---

---

9. ¿Cómo describe la actitud de los profesores regulares ante el trabajo de la USAER 87?

---

---

---

10. ¿Cuál considera que es la mejor forma de que el servicio de la USAER 87 sea funcional?

---

---

---

**Anexo 6****CUESTIONARIO 5 (personal docente de las primarias)**

El presente instrumento tiene como objetivo detectar y describir las expectativas de las primarias Ford 160, Margarita Maza de Juárez, Leandro Valle y Vicente Guerrero del servicio de la USAER 87 en relación a la aplicación y administración del Manual Operativo y Administrativo de Educación Especial.

Escuela: \_\_\_\_\_ Grado: \_\_\_\_\_

INDICACIONES: Señale la opción que considere corresponde a cada afirmación.

1. Es la función del maestro de apoyo.
  - Atender niños con necesidades educativas especiales.
  - Lograr la promoción de alumnos con necesidades educativas especiales.
  - Hacer apreciaciones acerca de los estilos de enseñanza.
  - Atender a los niños individualmente.
  - Otra, Especifique \_\_\_\_\_
  
2. Es una función del psicólogo de la USAER.
  - Determinar el coeficiente intelectual de los niños.
  - Identificar los estilos de enseñanza.
  - Atender problemas de conducta.
  - Dar terapias individuales y familiares.
  - Otra, especifique \_\_\_\_\_
  
3. Es una función del maestro de comunicación de la USAER.
  - Hacer que el alumno hable bien.
  - Enseñar el lenguaje signado a los maestro regulares.
  - Conseguirle aparatos auditivos a los niños que lo necesiten.
  - Identificar si se pone en práctica el enfoque comunicativo.
  - Otra especifique \_\_\_\_\_
  
4. Es la función principal del trabajador social de la USAER.
  - Ayudar a la primaria a conseguir bienes materiales.
  - Canalizar a los alumnos descuidados al DIF u otra institución.
  - Detectar el nivel sociocultural de la familia y escuela.
  - Organizar las cuestiones sociales de la USAER.
  - Otra, especifique \_\_\_\_\_
  
5. Es la función principal de la directora de la USAER.
  - Valorar las estrategias de la acción pedagógica.
  - Revisar que los maestros de apoyo hagan su trabajo.
  - Hablar con el director de la primaria.
  - Atender a los niños con problemas más graves.
  - Otra, especifique \_\_\_\_\_
  
6. Son los alumnos que deberían pertenecer al servicio de USAER.
  - Todos los que tengan un coeficiente bajo.

- Los alumnos que tengan problema de conducta.
- Los que tengan n.e.e.
- Los alumnos que detecte cada maestro.
- Otros, especifique\_\_\_\_\_

7. Es un beneficio ideal de contar con el servicio de USAER.

- Hay más personal en la escuela.
- Ser una primaria integradora.
- Se solucionan los problemas de la escuela.
- Se atienden a los alumnos individualmente.
- Otro, especifique\_\_\_\_\_

8. Es una acción que debería realizar el maestro de apoyo.

- Atender a los alumnos que se atrasan.
- Determinar si los alumnos con n.e.e. pasan de grado.
- Auxiliar a la primaria en los problemas que se presentan.
- Identificar las vías de acceso al aprendizaje.
- Otra, especifique\_\_\_\_\_

9. Conocimiento que debe poseer el maestro de apoyo.

- Todas las discapacidades y sus características.
- Un amplio repertorio de metodologías y técnicas de enseñanza.
- Hacer adecuaciones curriculares.
- Todos los contenidos y propósitos de todos los grados.
- Otro, especifique\_\_\_\_\_

10. La atención de los alumnos con necesidades educativas especiales asociadas o no a alguna discapacidad debe ser.

- Atención según sus necesidades.
- Atención en el grupo.
- Atención individualizada en todas las asignaturas.
- Atención en subgrupos con alumnos de semejantes características.
- Otra, especifique\_\_\_\_\_

11. Los maestro de USAER asisten periódicamente a reuniones técnicas a

- Cursos
- Planear las actividades
- Comentar lo que pasa en la primaria
- Realizar un trabajo interdisciplinario
- Otra. Especifique\_\_\_\_\_

**Anexo 7****AUTOEVALUACIÓN 1 (directivo)**

El presente instrumento tiene como objetivo: Describir el nivel de conocimiento del directivo de la USAER 87 de su función expresada en el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial y de la aplicación de la misma.

Función que desempeña \_\_\_\_\_

INDICACIONES: por favor lea cada cuestión y seleccione la opción que mejor se aplique.

1. Identifica estilos de aprendizaje.
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces sí, a veces no.
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
2. Valora estrategias de planeación.
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces sí, a veces no.
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
3. Identifica las necesidades que se tienen en la USAER 87.
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces sí, a veces no.
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
4. Participa en reuniones de evaluación diagnóstica del servicio, en la USAER.
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces sí, a veces no.
  - d. Casi nunca

- e. Nunca
5. Participa en reuniones de evaluación diagnóstica del servicio, con el personal de las escuelas primarias.
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces sí, a veces no.
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
6. Organiza la participación del personal de la USAER 87.
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces sí, a veces no.
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
7. Convoca al personal de apoyo a la construcción del proyecto escolar.
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces sí, a veces no.
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
8. Recaba información acerca del impacto de las estrategias que se implementan.
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces sí, a veces no.
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
9. Recaba información acerca del desempeño del personal de la USAER 87.
- a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces sí, a veces no.

- d. Casi nunca
- e. Nunca

10. Presenta por escrito agendas de trabajo de las reuniones a realizarse.

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces sí, a veces no.
- d. Casi nunca
- e. Nunca

11. Realiza evaluaciones periódicas de evaluación de las estrategias que se implementan.

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces sí, a veces no.
- d. Casi nunca
- e. Nunca

12. Realiza evaluaciones periódicas de evaluación del desempeño del personal de la USAER 87.

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces sí, a veces no.
- d. Casi nunca
- e. Nunca

**Anexo 8****AUTOEVALUACION 2 (maestro de apoyo)**

El presente instrumento tiene como objetivo describir el nivel de conocimiento del personal docente y equipo de apoyo de la USAER 87 de su función expresada en el Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial.

Función que desempeña \_\_\_\_\_

INDICACIONES: Por favor seleccione la opción que mejor se aplica a cada afirmación.

1. Valora la competencia curricular del alumno.

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces sí, a veces no.
- d. Casi nunca
- e. Nunca

2. Identifica estilos de aprendizaje.

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces sí, a veces no.
- d. Casi nunca
- e. Nunca

3. Identifica ritmos de aprendizaje.

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces sí, a veces no.
- d. Casi nunca
- e. Nunca



4. Realiza estimaciones de las capacidades, habilidades y dificultades que los alumnos presentan.
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces sí, a veces no.
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
5. Hace apreciaciones acerca del impacto del estilo de enseñanza propio.
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces sí, a veces no.
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
6. Hace apreciaciones acerca del impacto del estilo de enseñanza de los maestros regulares.
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces sí, a veces no.
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
7. Estima la participación de los padres en el proceso enseñanza aprendizaje.
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre
  - c. A veces sí, a veces no.
  - d. Casi nunca
  - e. Nunca
  
8. Participa en la construcción de proyectos áulicos para los alumnos con necesidades educativas especiales.
  - a. Siempre
  - b. Casi siempre

- c. A veces sí, a veces no.
- d. Casi nunca
- e. Nunca

9. Diseña programas pedagógicos que respondan a las necesidades de los alumnos con necesidades educativas especiales.

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces sí, a veces no.
- d. Casi nunca
- e. Nunca

10. Participa en la construcción del proyecto escolar de la primaria regular.

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces sí, a veces no.
- d. Casi nunca
- e. Nunca

11. Valora la pertinencia de las propuestas que se llevan a cabo.

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces sí, a veces no.
- d. Casi nunca
- e. Nunca

12. Plasma en las carpetas de evolución la información obtenida de cada alumno.

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces sí, a veces no.
- d. Casi nunca
- e. Nunca

13. Presenta por escrito los programas pedagógicos individuales.

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces sí, a veces no.
- d. Casi nunca
- e. Nunca

14. Registra la evolución del proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos.

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces sí, a veces no.
- d. Casi nunca
- e. Nunca

15. Presenta los documentos requeridos por las autoridades educativas, en tiempo y forma.

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces sí, a veces no.
- d. Casi nunca
- e. Nunca

**Anexo 9****GUÍA DE OBSERVACIÓN (todo el personal)**

El presente instrumento tiene como objetivo detectar y describir cuáles son los patrones de resistencia que presentan el personal docente de la USAER 87, a la administración y aplicación del Manual Técnico, Operativo y Administrativo de Educación Especial.

PUNTO A OBSERVAR	REGISTRO DE OBSERVACIÓN
8. Rol que juega el maestro de apoyo en la escuela regular.	
9. Manera de conducir las acciones pedagógicas dentro de la escuela regular.	
10. Aportaciones que el maestro de apoyo hace a los maestros regulares.	
11. Participación del maestro de apoyo en las reuniones del consejo de la escuela regular.	
12. Influencia del maestro de apoyo en la cultura pedagógica de la escuela.	
13. Acciones que realiza ajenas a su función expresada en el Manual técnico, operativo y administrativo de Educación especial.	
14. Participación del maestro de apoyo en eventos culturales de la escuela regular.	
15. Registros de información que el maestro de apoyo tiene sobre el avance de los alumnos.	
16. Relaciones Interpersonales que el maestro de apoyo establece en la escuela regular.	
17. Conductas que los maestros de apoyo manifiestan durante su labor docente, tanto dentro del aula de apoyo como del aula regular.	

## Anexo 10

### LISTAS DE COTEJO (1)

El presente instrumento tiene como objetivo describir los perfiles actuales de los profesores y equipo de apoyo de la USAER 87 en relación a la función que desempeñan, según el Manual Técnico Operativo y Administrativo de Educación Especial.

PUESTO	ESCOLARIDAD SEGÚN EL MANUAL			EXPERIENCIA SEGÚN EL MANUAL		
		SI	NO		SI	NO
DIRECTOR (A)	Título de profesor o Licenciatura en alguna de las áreas relativas de la Educación Especial			Experiencia mínima de 5 años en puesto docente en la Modalidad de Educación Especial del Subsistema Federalizado del Estado de Chihuahua.		
MAESTRO (A) DE APOYO 1	Título de profesor o Licenciatura en Educación, Pre-escolar y/o Primaria.			Si proviene nivel de primaria, permanencia máxima en ese nivel de 2 años.		
MAESTRO (A) DE APOYO 2	Título de profesor o Licenciatura en Educación, Pre-escolar y/o Primaria.			Si proviene nivel de primaria, permanencia máxima en ese nivel de 2 años.		
MAESTRO (A) DE APOYO 3	Título de profesor o Licenciatura en Educación, Pre-escolar y/o Primaria.			Si proviene nivel de primaria, permanencia máxima en ese nivel de 2 años.		
MAESTRO (A) DE APOYO 4	Título de profesor o Licenciatura en Educación, Pre-escolar y/o Primaria.			Si proviene nivel de primaria, permanencia máxima en ese nivel de 2 años.		
MAESTRO (A) DE APOYO 5	Título de profesor o Licenciatura en Educación, Pre-escolar y/o Primaria.			Si proviene nivel de primaria, permanencia máxima en ese nivel de 2 años.		
MAESTRO (A) DE APOYO 6	Título de profesor o Licenciatura en Educación, Pre-escolar y/o Primaria.			Si proviene nivel de primaria, permanencia máxima en ese nivel de 2 años.		
MAESTRO (A) DE APOYO 7	Título de profesor o Licenciatura en Educación, Pre-escolar y/o Primaria.			Si proviene nivel de primaria, permanencia máxima en ese nivel de 2 años.		
MAESTRO (A) DE COMUNICACIÓN	Título de profesor o Licenciatura en Educación Primaria			Si proviene nivel de primaria, permanencia máxima en ese nivel de 2 años.		
PSICÓLOGO (A)	Título de Licenciatura en el área.			No especifica		
TRABAJADOR, TRABAJADORA SOCIAL	Título de Licenciatura en el área.			No especifica		

## Anexo 11

## LISTA DE COTEJO (2)

PUESTO	ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA AL ENTRAR A EDUCACIÓN ESPECIAL	EXPERIENCIA ACTUAL	CAPACITACIÓN RECIBIDA AL ENTRAR A EDUCACIÓN ESPECIAL
DIRECTOR (A)				
MAESTRO (A) DE APOYO 1				
MAESTRO (A) DE APOYO 2				
MAESTRO (A) DE APOYO 3				
MAESTRO (A) DE APOYO 4				
MAESTRO (A) DE APOYO 5				
MAESTRO (A) DE APOYO 6				
MAESTRO (A) DE APOYO 7				
MAESTRO (A) DE COMUNICACIÓN				
PSICÓLOGO (A)				
TRABAJADOR (A) SOCIAL				