

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA GESTIÓN DEL CENTRO DE ENSEÑANZA ESPECIAL CARLOS LUIS VALLE MASÍS, UBICADO EN EL CIRCUITO 04 DE LA REGIÓN DE CARTAGO, EN LOS PROCESOS DE INCLUSIÓN DE LA PERSONA ESTUDIANTE QUE ASISTIRÁ A OTROS CENTROS EDUCATIVOS DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA, PARA ASEGURAR UNA EDUCACIÓN INCLUSIVA, DURANTE EL PERÍODO 2019-2021

Trabajo final de investigación aplicada, sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación, para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa

BERNARDITA QUESADA LEIVA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2021

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios por el don de la vida y por ofrecerme la salud para concluir esta investigación.

A mi esposo, Pablo, quien siempre me impulsó a continuar y concluir este proyecto.

A mis padres, por su apoyo incondicional, su amor y su dedicación.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi profesora, Hazel Castro Araya, quien creyó en mí y siempre me dijo “usted puede”, y por transmitirme todos sus conocimientos.

A mi tía, Delfina Leiva, que dedicó parte de su tiempo en ofrecerme un acompañamiento pedagógico, motivacional, de supervisión y seguimiento.

A los centros educativos, personas gestoras, personas docentes, familias y asesoras de Educación Especial, les agradezco los aportes brindados.

A mi amiga Magui, ella me impulsó a ser partícipe de esta aventura que llega a su fin.

A mis excompañeros de la Sede Turrialba y Rodrigo Facio.

"Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa".



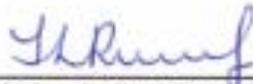
\_\_\_\_\_  
Dra. Adriana Venegas Oviedo  
**Representante de la Decana Sistema de Estudios de Posgrado**



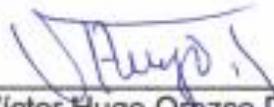
\_\_\_\_\_  
Mag. Hazel Castro Araya  
**Profesora Guía**



\_\_\_\_\_  
Mag. Ana Jenessie Campos  
**Lectora**



\_\_\_\_\_  
Mag. Isabel Ramirez Azofeifa  
**Lectora**



\_\_\_\_\_  
Dr. Víctor Hugo Orozco Delgado  
**Representante de la Directora del Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación**



\_\_\_\_\_  
Bernardita Quesada Leiva  
**Sustentante**

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN .....	iv
TABLA DE CONTENIDOS .....	v
RESUMEN.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS .....	xii
Capítulo I .....	1
Introducción .....	1
1.1 Contextualización.....	1
1.2 Justificación.....	12
1.3 Interrogantes de la Investigación.....	19
1.4 Objetivos .....	20
1.5 Marco contextual Institucional .....	21
Capítulo II .....	24
Estado del Arte .....	24
2.1 Presentación .....	24
2.2 Estudio Nacionales.....	24
2.3 Estudios Internacionales .....	32
Capítulo III .....	41
Marco Teórico .....	41
3.1 Presentación .....	41
3.2 Educación.....	41

3.3 Educación Inclusiva.....	44
3.4 Administración.....	59
3.5 Administración Educativa .....	63
3.6 Gestión de centro .....	68
3.7 Proceso de administración .....	75
3.8 Supervisión.....	87
3.9 Supervisión Educativa .....	88
Capítulo IV.....	96
Marco Metodológico.....	96
4.1 Presentación.....	96
4.2 Enfoque.....	96
4.3 Tipo de investigación.....	97
4.4. Población y muestra. ....	98
4.5 Fuentes de Información.....	100
4.6 Operacionalización Metodológica.....	101
4.7 Técnicas de instrumentos.....	106
4.8 Procedimiento recopilación de la información. ....	108
4.9 Procedimiento análisis de datos.....	108
Capítulo V.....	112
Sistematización y Análisis de los resultados.....	112
5.1 Presentación.....	112
5.2 Caracterización.....	112
5.3 Categoría de Análisis. ....	113
5.4 Proceso de planificación que realiza el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, para asegurar una educación inclusiva de la	

persona estudiante que será incluida en otros centros educativos del Sistema de Educación General Básica.....	115
5.5 Proceso de organización que realiza el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, con respecto a los procesos de inclusión de la persona estudiante que asistirá a otro centro educativo del Sistema de Educación General Básica.....	137
5.6 Proceso de dirección y control que realiza la gestión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís para que los servicios de apoyo técnico y complementario coordinen con respecto a los procesos de inclusión de la persona estudiante que asistirá a otros centros del Sistema de Educación General Básica.....	149
5.7 Procesos de coordinación que realiza la gestión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís en relación con la Asesoría Pedagógica y Curricular de Educación Especial de la Región de Cartago y los Centros Educativos a los que asistirá la persona estudiante que será incluida en el Sistema de Educación General Básica. ....	159
Capítulo VI.....	164
Conclusiones y Recomendaciones .....	164
6.1 Conclusiones.....	164
6.2 Recomendaciones.....	171
Capítulo VII.....	174
Propuesta.....	174
7.1 Presentación.....	174
7.2 Introducción.....	174
7.3 Justificación.....	178
7.4 Objetivos. ....	182
7.5 Marco Conceptual. ....	183
8. Metodología de la propuesta.....	191

8.1 Desarrollo de la propuesta .....	192
Referencias .....	206
Anexos.....	218
Anexo #1.....	218
Anexo #2.....	223
Anexo #3.....	228
Anexo #4.....	232
Anexo #5.....	235
Anexo #6.....	238
Anexo #7.....	240
Anexo #8.....	242

## RESUMEN

La presente investigación se enmarca en la necesidad de responder a la inclusión educativa de las personas en condición de discapacidad la cual está revolucionando en el país y en el Ministerio de Educación Pública. Existen investigaciones que tienen como común denominador este cambio surgido en relación con la iniciativa de las políticas del Gobierno y de las gestiones desarrolladas por el Ministerio de Educación Pública interesados por mejorar la calidad de la educación.

En Costa Rica, la educación inclusiva es una realidad en los centros educativos, sin embargo, este impacto requiere de una serie de cambios curriculares y organizativos. Para esto, es importante que las gestiones administrativas cuenten con un plan el cual responda a las necesidades y expectativas sociales, curriculares y políticas vigentes hoy día en el país. En este sentido, uno de los resultados es que la educación inclusiva debe estar acompañada de un proceso de gestión que asegure el éxito en cada centro educativo.

En la investigación se analizó la gestión del proceso administrativo del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís del circuito 04 de la Región de Cartago en los procesos de inclusión de la persona estudiante que asistirá a otros centros educativos, entre los cuales se investigaron tres centros educativos de la localidad de Cartago donde se han efectuado inclusiones educativas.

Desde esta perspectiva, este proyecto de investigación pretende ofrecer una alternativa de gestión para mejorar los procesos de educación inclusiva, diseñando una guía que brinde a las personas gestoras una serie de pasos que oriente los procesos de inclusión de estudiantes en condición de discapacidad al Sistema de Educación General Básica. En dicha propuesta se establece una serie de fases que corresponden a las etapas de la gestión, en cada una de ellas se establecerán pasos concretos que se deben ir desarrollando paulatinamente.

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Compromisos éticos y valores de la inclusión. ....	47
Tabla 2. Principios de normalización, integración e inclusión.....	55
Tabla 3. Diferencias entre integración e inclusión. ....	55
Tabla 4. Modelos de la discapacidad. ....	58
Tabla 5. Distribución del personal docente y administrativo del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís. ....	98
Tabla 6. Distribución de la muestra por centros educativos. ....	99
Tabla 7. Análisis del proceso de gestión administrativa hacia una educación inclusiva del estudiantado que asistirá a otros centros educativos, que se realiza en el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, ubicado en el circuito 04 de la Región de Cartago. ....	101
Tabla 8. Clasificación de la información de los participantes.....	114
Tabla 9. Análisis de la categoría del Proceso de Planificación.....	137
Tabla 10. Análisis de la categoría del Proceso de Organización.....	149
Tabla 11. Análisis de la categoría del Proceso de Dirección y Control.....	159
Tabla 12. Análisis de la categoría del Proceso de Coordinación.....	162
Tabla 13. Propuesta de estrategias al Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís. ....	193
Tabla 14. Ruta de pasos para la persona gestora de centros educativos regulares. ....	195
Tabla 15. Guía para los Servicios de Apoyo.....	197

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de la Educación Especial en Costa Rica.....	16
Figura 2. Vías de trabajo del proceso de inclusión.....	50
Figura 3. Aspectos de la educación inclusiva.....	51
Figura 4. Características de un administrador.....	63
Figura 5. Características de la Administración Educativa.....	64
Figura 6. Características de la gestión educativa.....	73
Figura 7. Triangulación de fuentes.....	109
Figura 8. Triangulación de fuentes.....	110
Figura 9. Distribución de los participantes.....	113
Figura 10. Categorías e indicadores de la investigación.....	115
Figura 11. Indicadores del proceso de planificación.....	117
Figura 12. Indicadores del Proceso de Organización.....	138
Figura 13. Indicadores del proceso de control y dirección.....	150
Figura 14. Indicadores del proceso de coordinación.....	160
Figura 15. Artículos decreto N.º 40955. Establecimiento de la Inclusión y la Accesibilidad en el Sistema Educativo Costarricense.....	189

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>AE</b>	Educación Especial
<b>MEP</b>	Ministerio de Educación Pública
<b>AEE</b>	Asesoría de Educación Especial
<b>DEE</b>	Docente de Educación Especial
<b>CE</b>	Centro Educativo
<b>CEE</b>	Centro de Enseñanza Especial
<b>Ceeclvm</b>	Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís
<b>SA</b>	Servicios de apoyo
<b>EI</b>	Escuela inclusiva
<b>MS</b>	Modelo social
<b>ETA</b>	Equipo Técnico Asesor
<b>CAE</b>	Comité de Apoyo Educativo
<b>OMS</b>	Organización Mundial para la Salud
<b>DUA</b>	Diseño Universal para el Aprendizaje
<b>Unesco</b>	Organización Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura
<b>Unicef</b>	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
<b>ONU</b>	Organización para las Naciones Unidas
<b>DUDH</b>	Declaración Universal Derechos Humanos
<b>Cenarec</b>	Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

SEP Sistema de  
Estudios de Posgrado

**Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.**

Yo, Bernardita Quesada Leiva, con cédula de identidad 3-0410-0153, en mi condición de autor del TFG titulado Análisis del proceso administrativo de la gestión del centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masis, ubicado en el circuito 04 de la región de Cartago, en los procesos de inclusión de la persona estudiante que asistirá a otros Centros Educativos del sistema de Educación General Básica, para asegurar una educación inclusiva, durante el periodo 2019-2021.

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI  NO \*

\*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: \_\_\_\_\_ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

**FIRMA ESTUDIANTE**

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

## Capítulo I

### Introducción

#### 1.1 Contextualización

La educación puede ser un factor fundamental para el avance y progreso de las personas y de la sociedad actual, al promover la adquisición de conocimientos, cultura, valores, siendo importante reflexionar en el papel del aprendizaje y de la formación necesaria para alcanzar mejores niveles de bienestar social, de crecimiento personal, laboral y propiciar la movilidad social de las personas.

Es por lo anterior, que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura (Unesco) establece que “la educación es un derecho humano fundamental, esencial para poder ejercitar todos los demás derechos. La educación promueve la libertad, la autonomía personal y genera importantes beneficios para el desarrollo” (p. 1).

Por ende, la educación puede influir en el acceso a garantías que predominan en el progreso personal, social, laboral en las personas. Por lo que es una herramienta esencial para el desarrollo social y personal.

La Declaración Universal de Derechos Humanos (DUDH) (1948), establece en el artículo 26:

- Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria.
- La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales.
- Los padres tendrán derecho preferente a escoger el tipo de educación que habrá de darse a sus hijos. (p. 1)

Es necesario, que la educación sea para todos y todas sin discriminación de raza, etnia, color, condición de salud o condición de discapacidad. Esto porque todas las personas tienen el derecho a gozar de una educación con igualdad de

condiciones y oportunidades, que garantice el desarrollo de una vida digna en los niveles o entornos en los cuales se desenvuelven las personas.

Unesco (2010) establece que la educación “consiste para cada persona en aprender a comprender el mundo que la rodea, al menos suficientemente para vivir con dignidad, desarrollar sus capacidades profesionales y comunicarse con los demás” (p. 82). En este sentido, la educación constituye una herramienta para el desarrollo de las personas, mejorar el estilo de vida, contribuir a adquirir conocimientos y aptitudes que ayuden en la toma de decisiones.

Por otra parte, organizaciones como Unesco, Fondo de las Naciones para la Infancia (Unicef), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Organización Mundial de la Salud (OMS), entre otras, son algunas instancias internacionales preocupadas por dar seguimiento a que las personas tengan derecho a la educación por su relevancia para la mejora de la vida estas a nivel mundial.

Cada una de estas instituciones han promovido en el ámbito internacional el derecho a la educación porque permite el acceso al progreso social, la ciencia y la innovación tecnológica, la productividad y la competitividad económica, así como buena parte del desarrollo social y cultural de las naciones.

Es decir, hoy en día es importante tomar en cuenta los recursos existentes para rescatar las oportunidades de acceso a la educación y el desarrollo de los conocimientos, que favorezca al aprendizaje y al impulso de nuevas modalidades educativas, nuevas competencias y formación de futuros profesionales.

Significa entonces, que toda persona tiene el derecho de gozar de una educación de calidad, que brinden los servicios educativos que favorezcan los procesos de aprendizaje y que logren enfrentar la sociedad actual. Al igual que muchos países, Costa Rica cuenta con entidades que prevalecen que la educación es un pilar fundamental en la vida de todos y todas.

La educación debe tener como finalidad, lograr que las personas adquieran conocimientos, tengan ideales, también a la formación de individuos y que las personas crezcan o evolucionen independientemente de sus características sociales, culturales y personales.

En este sentido, la educación puede ayudar a las personas, a ser seres independientes, a razonar por sí mismos, a resolver problemas que plantea hoy día la sociedad.

En Costa Rica la Ley Fundamental de Educación en el capítulo I, artículo 2 como fines de la educación costarricense plantea:

- La formación de ciudadanos amantes de su patria, conscientes de sus deberes, de sus derechos y de sus libertades fundamentales, con profundo sentido de responsabilidad y de respeto a la dignidad humana.
- Contribuir al desenvolvimiento pleno de la personalidad humana.
- Formar ciudadanos para una democracia en que se concilien los intereses del individuo con los de la comunidad.
- Estimular el desarrollo de la solidaridad y de la comprensión humana.
- Conservar y ampliar la herencia cultural, impartiendo conocimientos sobre la historia del hombre, las grandes obras de la literatura y los conceptos filosóficos fundamentales. (p. 1)

Para cumplir estos fines, la educación se debe basar en una enseñanza para toda persona de igualdad de oportunidades, una educación que se reconozcan las habilidades y necesidades. Además, que sea la educación un factor que permita el estímulo de hábitos y valores como integración social, solidaridad, cooperación, tolerancia, aceptación a la diversidad e igualdad.

Costa Rica ha ejecutado acciones en mejorar la calidad de la educación y ofrecer estrategias, recursos que brinden a las personas discentes procesos de aprendizaje significativos. Sin embargo, la sociedad actual presenta transformaciones en muchos de los aspectos actuales, y la educación no es la excepción como lo es actualmente la educación inclusiva, el cual es un término que está inmerso dentro de todos los sistemas educativos nacionales e internacionales, y que constituye un derecho de las personas a educarse independientemente si presenta alguna condición de discapacidad.

A partir de las consideraciones anteriores, se rescata que la educación es de y para todos, el ámbito nacional brinda la oportunidad de ofrecer una educación a las personas en condición de discapacidad, una educación basada en derechos, en igualdades, una educación basada en la inclusión.

La Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2012) menciona que la educación inclusiva es:

Un derecho garantizado tanto por la legislación nacional como internacional; es un deber inexorable e inexcusable del Estado y debe ser una aspiración de todo sistema educativo dentro de una sociedad que se precie de ser democrática, incluyente y amiga de los derechos humanos” (p. 1).

Es decir, que el sistema educativo costarricense debe promover prácticas hacia una educación inclusiva, en la cual exista compromiso por parte de la comunidad del centro educativo y todos los involucrados en la modificación de la infraestructura física, estructura organizativa, currículum, proceso de enseñanza y aprendizaje, forma de evaluación y metodología, con el fin de que la educación sea accesible para todo el estudiantado matriculado en determinada institución.

La Ley 7600 Igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad (1996) ratifica en el artículo 18:

La educación de las personas con discapacidad deberá ser de igual calidad, impartirse durante los mismos horarios, preferentemente en el centro educativo más cercano al lugar de residencia y basarse en las normas y aspiraciones que orientan los niveles del sistema educativo. (p. 14)

Entonces, la educación inclusiva es una forma de garantizar el pleno cumplimiento del derecho fundamental a la educación, la inclusión y la no discriminación de las personas con discapacidad; por ejemplo, que el estudiantado en condición de discapacidad asista a la misma aula que sus pares, en la institución que más le convenga o prefiera, en la misma donde estudien amigos o familiares si es que así lo desea.

En ese mismo sentido, la Ley 8661, ratificada por Decreto Ejecutivo N.º 34780 de 2008, indica que para garantizar la inclusión de las personas con discapacidad en el sistema educativo nacional, define en su artículo 24, lo siguiente:

- Los Estados Partes reconocen el derecho de las personas con discapacidad a la educación. Con miras a hacer efectivo este derecho sin discriminación y sobre la base de la igualdad de oportunidades, los Estados Partes asegurarán un sistema de educación inclusivo a todos los niveles así como la enseñanza a lo largo de la vida, con miras a:
  - Desarrollar plenamente el potencial humano y el sentido de la dignidad y la autoestima y reforzar el respeto por los derechos humanos, las libertades fundamentales y la diversidad humana.
  - Desarrollar al máximo la personalidad, los talentos y la creatividad de las personas con discapacidad, así como sus aptitudes mentales y físicas.
  - Hacer posible que las personas con discapacidad participen de manera efectiva en una sociedad libre. (pp. 23-24)

Así mismo, el artículo hace referencia a las siguientes consideraciones:

- Las personas con discapacidad no queden excluidas del sistema general de educación por motivos de discapacidad, y que los niños y las niñas con discapacidad no queden excluidos de la enseñanza primaria gratuita y obligatoria ni de la enseñanza secundaria por motivos de discapacidad.
- Las personas con discapacidad puedan acceder a una educación primaria y secundaria inclusiva, de calidad y gratuita, en igualdad de condiciones con las demás, en la comunidad en que vivan.
- Se hagan ajustes razonables en función de las necesidades individuales.

- Se preste el apoyo necesario a las personas con discapacidad, en el marco del sistema general de educación, para facilitar su formación efectiva.
- Se faciliten medidas de apoyo personalizadas y efectivas en entornos que fomenten al máximo el desarrollo académico y social, de conformidad con el objetivo de la plena inclusión. (p. 24)

De esta forma, la educación inclusiva ofrece posibilidades y oportunidades a las personas en condición de discapacidad, a gozar de los derechos y oportunidades que le ofrece el Sistema Educativo igual al resto de la población, respetando sus necesidades, habilidades, destrezas, sus métodos de enseñanza y su condición.

Quiere decir, que trabajar en prácticas inclusivas significa promover los derechos que presentan las personas con alguna condición al acceso del conocimiento, la participación social, al aprendizaje de técnicas y el desarrollo de las habilidades.

En 1994, en la Declaración de Salamanca, producto de la Conferencia Mundial sobre Necesidades Educativas Especiales: Acceso y Calidad, la Unesco proclamó que

(...) el principio fundamental que rige a las escuelas es que todos los niños deben aprender juntos, siempre que sea posible, haciendo caso omiso de sus dificultades y diferencias. Las escuelas deben reconocer las diferentes necesidades de sus alumnos y responder a ellas, adaptarse a los diferentes estilos y ritmos de aprendizaje de los niños y garantizar una enseñanza de calidad por medio de un programa de estudios apropiado, una buena organización escolar, una utilización atinada de los recursos y una asociación de sus comunidades. Debería ser, de hecho, una continua prestación de servicios y ayuda para satisfacer las continuas necesidades especiales que aparecen en las escuelas. (p. 11)

En este sentido, la educación inclusiva pretende que niños, niñas, adolescentes y todas las personas en condición de discapacidad gocen de los

derechos sin discriminación alguna, además de que opten de beneficios a nivel pedagógico, social y cultural.

También, la inclusión educativa permite que las personas puedan aprender, considerando todas las adaptaciones y apoyos que se consideren necesarios, pretendiendo eliminar barreras que limitan el aprendizaje o la participación de todos los niños, niñas y adolescentes en el sistema educativo buscando igualdad de oportunidades para todos y todas.

En la Conferencia Mundial sobre Necesidades Educativas Especiales Acceso y Calidad (1994) se mencionan aspectos de vital importancia como “garantizar a todos los niños, en particular a los niños con necesidades especiales, el acceso a las oportunidades de educación y actuar para conseguir que esas oportunidades estén constituidas por una educación de calidad” (p. 21).

Es decir, la educación inclusiva debe vincularse al concepto de diversidad, para que cada niño o niña, adolescente o persona que goce de la inclusión requiere de atención pedagógica especializada, pues cada estudiante tiene habilidades, destrezas, motivaciones, experiencias, ritmos y capacidades diferentes ya sean de manera temporal o permanente y que a pesar de las necesidades de apoyo que requiera el sistema educativo debe responder y facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Unesco (2005) constituye que la inclusión debe estar fundamentada en “una educación obligatoria y gratuita, una educación de calidad y la igualdad y a la no discriminación” (p. 27).

De la misma manera, la educación inclusiva es un medio el cual busca responder a las barreras que presenta hoy en día la educación, la cual las personas en condición de discapacidad presentan. Además, significa la posibilidad de disminuir las diferencias y obstáculos en el aprendizaje para que esto contribuya a la participación social, educativa de la persona estudiante.

por tanto, la educación inclusiva implica, la reorganización de todo el sistema educativo para posibilitar el acceso, la permanencia y los logros de la persona estudiante, además, que el contexto educativo se centre en mejorar las

condiciones de enseñanza y aprendizaje para que el estudiantado participe y se beneficie de una educación de calidad.

Por su parte, la educación y la educación inclusiva deben basarse en el marco de los derechos y leyes establecidos en las diferentes organizaciones, además, que facilite procesos educativos en el que se reitere el derecho a una educación sin discriminación alguna.

A lo largo de los planteamientos desarrollados, se han creado documentos y se han organizado foros o convenciones más actuales en lo que a inclusión se refiere, como lo es la Declaración de Incheon Educación 2030: Hacia una educación inclusiva y equitativa de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos, celebrada en Incheon con motivo del Foro Mundial sobre la Educación 2015.

En el Foro Mundial sobre la Educación la visión es transformar las vidas mediante la educación, reconociendo el importante papel que desempeña la educación como motor principal del desarrollo y para la consecución de los demás ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) propuestos, entre los que se mencionan:

- Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos y sus metas correspondientes.
- Inclusión y la equidad en la educación y a través de ella son la piedra angular de una agenda de la educación transformadora, y por consiguiente nos comprometemos a hacer frente a todas las formas de exclusión y marginación, las disparidades y las desigualdades en el acceso, la participación y los resultados de aprendizaje.
- Reconocemos la importancia de la igualdad de género para lograr el derecho a la educación para todos.
- Nos comprometemos a promover oportunidades de aprendizaje de calidad a lo largo de la vida para todos, en todos los contextos y en todos los niveles educativos. (pp. 1-2)

Quiere decir, existe un compromiso en la transformación y visión de la educación, donde la inclusión es una de las características fundamentales que permita atender las necesidades de todas las personas que les permitan progresar de acuerdo a sus habilidades y aprendizajes.

En el mismo orden de ideas, el Decreto 40955-MEP (2018), indica el Establecimiento de la Inclusión y la Accesibilidad en el Sistema Educativo Costarricense en el capítulo I, artículo 1, se menciona que

El Ministerio de Educación Pública, garantizará el ingreso equitativo y en igualdad de oportunidades, de todos los niños, niñas, jóvenes y adultos con discapacidad y riesgo en el desarrollo al sistema educativo. Para efectos de este decreto se entenderá por Sistema Educativo, todas aquellas modalidades educativas aprobadas por el Consejo Superior de Educación que se imparten en los niveles de Educación Preescolar, I, II, III, de la Educación General Básica y la Educación Diversificada.(pp. 6-7)

Quiere decir, que Costa Rica optará por nuevos cambios, adaptaciones y estas pueden ser desde el currículum, actividades, valores, objetivos institucionales, el vocabulario, imágenes que permitan espacios de aprendizaje activo, lúdico, cooperativo planteando modelos flexibles en el aprender a aprender.

Significa entonces, que hoy día la sociedad pasa por un período de transformación, en lo que se refiere a personas, costumbres, moda, tecnología, la sociedad está inmersa en la globalización, la cual afecta a las personas, y el sistema educativo no es la excepción. La persona gestora de los centros educativos constituye un papel importante, desde su gestión, presentan el desafío al mejoramiento de la calidad de la educación, que es una tarea muy compleja aunque no imposible, la generación de conocimientos, innovación y la ampliación del sistema educativo son esenciales para que se logre la inclusión social, la equidad y la excelencia en la educación y en la sociedad costarricense.

Analizar y replantear que la educación de hoy día debe estar acompañada de nuevas tareas curriculares, educativas y desafíos que aparecen en el proceso

al cual se enfrentan y deben tener un mayor esfuerzo para comprender los fenómenos y problemas educativos.

También, es importante que en la labor diaria la persona gestora intensifique conocimientos, efectúe propuestas, genere ideas y se comprometa con los problemas y necesidades que presenta la educación actual que intensifiquen el conocimiento, creando valores los cuales faculten vivir en sociedad.

En definitiva, la administración educativa debe trabajar fuertemente para alcanzar resultados que satisfagan de forma equilibrada a todos los grupos de interés. También, generar espacios de excelencia, espacios que permitan adaptarse a los continuos cambios del entorno, anticiparse a las necesidades y expectativas de los grupos de interés, la persona estudiante, la persona docente, la comunidad y la familia.

Otro aspecto es la información que proporciona el entorno y cómo este puede servir a los centros para revisar, actualizar sus políticas y estrategias, y ayuda también a desarrollar y alcanzar un conjunto equilibrado de resultados para los grupos de interés.

La calidad de la educación está relacionada con dos palabras claves, la eficiencia y la eficacia. Con estos términos se pretende dar respuestas a muchas necesidades que presentan múltiples organizaciones educativas. Por lo tanto, los centros deben proponerse cumplir todas las metas y hacer uso correcto de todos los recursos.

Chiavenato (2009) define eficacia como “el logro de los objetivos previstos es competencia de la eficacia, logro de los objetivos mediante los recursos disponibles” (p. 6).

Quiere decir, que dentro de la administración la persona gestora debe procurar hacer el mejor uso de los recursos con los que cuenta, para que le permita hacer bien las cosas y llegar al logro de los objetivos.

Al respecto, Sander (1990) citado por Ortega define la eficacia como la capacidad de la organización administrativa de alcanzar las metas propuestas, posibilitando el logro de los objetivos educativos que se traducen en la obtención

de resultados; asimismo, plantea la eficiencia como el logro del éxito, con la menor cantidad de recursos, energía y tiempo (p. 10).

Por ende, estas dos dimensiones son relevantes en las organizaciones administrativas y que dentro de la gestión, la persona gestora debe aplicar en su labor con ciencia y arte. Ciencia porque en su cotidianidad enfrenta situaciones que le llevan a desarrollar procesos de investigación, y analizar para formular planes de mejora y evaluar los cambios que deben ejecutarse desde la gestión para la mejora continua y, arte, porque día a día el administrador emprende situaciones con diferentes parámetros que requieren de cualidades creativas y presencia de ánimo. Es por esto, que el gestor educativo debe acentuarse en el desarrollo integral, las habilidades intelectuales, las facultades, los sentimientos propios de cada persona. Además, unir masas con el fin de que la institución pueda perfeccionarse y ofrecer servicios educativos de calidad.

El Ministerio de Educación Pública (2013) define la calidad de la educación como “la satisfacción de las necesidades educativas de la persona y la comunidad mediante un proceso que potencie con equidad el desarrollo humano y la identidad nacional” (p. 16).

Quiere decir, que la persona gestora debe fomentar servicios educativos de calidad que lleven a metas y que estas se desarrollen en forma cooperativa e interactiva y, a la vez, que todos los actores de la educación tengan la misma visión donde el pensamiento de cada uno sea la calidad en los servicios que se imparten.

Además, para lograr calidad educativa, desde la gestión educativa se debe integrar valores como la participación, cooperación y apertura a la innovación permitiendo la colaboración de todas las personas que integren ideas, compromiso y una actitud en búsqueda del desarrollo, actualización para llegar a brindar servicios educativos de calidad.

Entonces, la persona gestora debe convertirse en agente de cambio en el proceso enseñanza-aprendizaje, implantar liderazgo buscando siempre examinar la escuela en función de las necesidades de la persona estudiante, de la persona

docente y la comunidad educativa en general. Es por ello, que la persona gestora debe ser precursor de una cultura que propicia la transformación y el cambio.

Por último, es sumamente importante que la persona gestora asuma el compromiso que tiene con su comunidad, de amar su profesión y ser gestores activos e innovadores, esto permitirá transmitir aprendizajes significativos, estimular el desarrollo de valores. También, debe influir en cada uno de los colaboradores, que día a día se preocupe por el bienestar de la comunidad estudiantil y no por otros intereses, por ser un canal que en las manos de cada uno de ellos está el fortalecimiento, para que las personas estudiantes gocen de una mejor educación.

## **1.2 Justificación**

El presente trabajo de investigación se enfocará en analizar las necesidades que presenta la gestión hacia los procesos de una educación inclusiva en el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís [Ceeclvm], perteneciente al circuito 04 de la Regional Educativa de Cartago. Es importante mencionar que el Ceeclvm atiende a la población en condición de discapacidad desde los niveles de Materno, kínder, Preparatoria, I, II, III, IV ciclo, en los Servicios o Departamentos de Discapacidad Cognitiva o Retraso Mental, Discapacidad Múltiple, Problemas Emocionales y de Conducta.

El Ceeclvm se rige bajo el documento Plan de Estudios para Aula Integradas y Escuelas de Educación Especial y por la Resolución N.º 2613-2016-MEP respecto a los rangos de matrícula. Así mismo, esta institución, durante muchos años desarrollaba procesos de inclusión a centros educativos en Educación Preescolar, I, II, III ciclo de la Educación General Básica y Diversificada de la provincia de Cartago e inclusive fuera de ella. Es decir, estudiantes en condición de discapacidad que permanecieron en la modalidad de Educación Especial, efectuaban procesos de inclusión al Sistema de Educación General Básica.

Sin embargo, durante el curso lectivo 2019, el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, se rige con el Decreto Ejecutivo N.º 40955-MEP

“Establecimiento de la Inclusión y Accesibilidad en el Sistema Educativo Costarricense”.

Se indica en el Artículo 1:

Acceso Universal de las personas con discapacidad al Sistema Educativo. El Ministerio de Educación Pública garantizará, el ingreso equitativo y en igualdad de oportunidad, de todos los niños, niñas, jóvenes y adultos con discapacidad y riesgo en el desarrollo al sistema educativo. Para efectos de este decreto se entenderá por Sistema Educativo, todas aquellas modalidades educativas aprobadas por el Consejo Superior de Educación que se imparte en los niveles de Educación Preescolar, el I, II y III ciclo de la Educación General Básica y la Educación Diversificada. (pp. 6-7)

Quiere decir, que con la aprobación de este decreto se ejecutan cambios importantes en el primer Centro de Enseñanza Especial de la provincia de Cartago, Carlos Luis Valle Masís, en lo que respecta a un proceso de inclusión, esto porque el Decreto Ejecutivo 40955, permite a las familias de la persona estudiante en condición de discapacidad valorar las opciones de matrícula y modalidades que existen en el sistema educativo costarricense.

Hechas las consideraciones anteriores, el presente trabajo se enfocará en la gestión que desarrolla el Ceeclvm con los procesos de inclusión de las personas estudiantes que asisten o se incluyen en otras instituciones del Sistema de Educación General Básica con la aprobación del Decreto Ejecutivo N.º 40955 y la gestión que desarrolla con el decreto.

Para efectos de este trabajo, se analizará cuatro instituciones en las cuales el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís efectuó procesos de inclusión.

Las instituciones educativas del país están pasando por procesos de inclusión educativa y esto ha generado necesidades para conocer las fases de gestión que se ejecutan, para ofrecer a la persona estudiante procedimientos inclusivos exitosos.

En Costa Rica, muchas personas docentes trabajan en ofrecer educación en igualdad de oportunidades, derechos y deberes de la persona estudiante en condición de discapacidad.

Para ejemplificar, cómo inició Costa Rica, en materia de Educación para la persona estudiante en condición de discapacidad, el Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva (2012) menciona en los Fundamentos Históricos de la Educación Especial en Costa Rica que “el inicio de la educación especial en Costa Rica se ubica en 1939, cuando por iniciativa del profesor Fernando Centeno Güell se abre la primera escuela de enseñanza especial, actual Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell” (p. 3).

En efecto, las personas en condición de discapacidad hace tiempo cuentan con instituciones en los cuales se han hecho valer el derecho a la educación, derecho a trabajar y reconocer sus habilidades, capacidades y fortalecer sus limitaciones.

Posteriormente, con la creación del Centro de Enseñanza Especial, Fernando Centeno Güell, se elaboran decretos en materia de discapacidad en el cual Cenarec hace referencia que el Decreto Ley N.º 61 (1944), se declara “de interés público la educación de niños que presentan la condición de retardo mental, o de trastornos auditivos, de vista o del sistema vocal o de cualquier otro impedimento físico análogo que les impida proseguir con éxito las enseñanzas de la escuela común” (p. 4).

Quiere decir, que los niños y niñas en condición de discapacidad tienen derecho a permanecer en las aulas, también que los sistemas educativos garanticen la educación sin discriminación y promuevan la convivencia, que impulse a combatir los estereotipos y prejuicios en materia de discapacidad.

La creación de los decretos en materia de discapacidad constituye una importante herramienta para que las personas en esta condición y sus familias puedan ejercer y hacer valer sus derechos, derechos humanos, derechos educativos, derechos sociales y constitucionales, que les permita el acceso a los diferentes ámbitos de la vida social.

En el mismo orden de ideas, el 29 de mayo de 1996 fue publicada en el Diario Oficial La Gaceta N.º 102, la Ley 7600 “Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad” (p. 15).

También, el Ministerio de Educación Pública (1996), de ese momento, crea “Políticas y Normativa para el Acceso a la Educación para Estudiantes con Necesidades Educativas Especiales”; el cual fue aprobado por el Consejo Superior de Educación mediante el Acuerdo N.º 18-97 (p. 15).

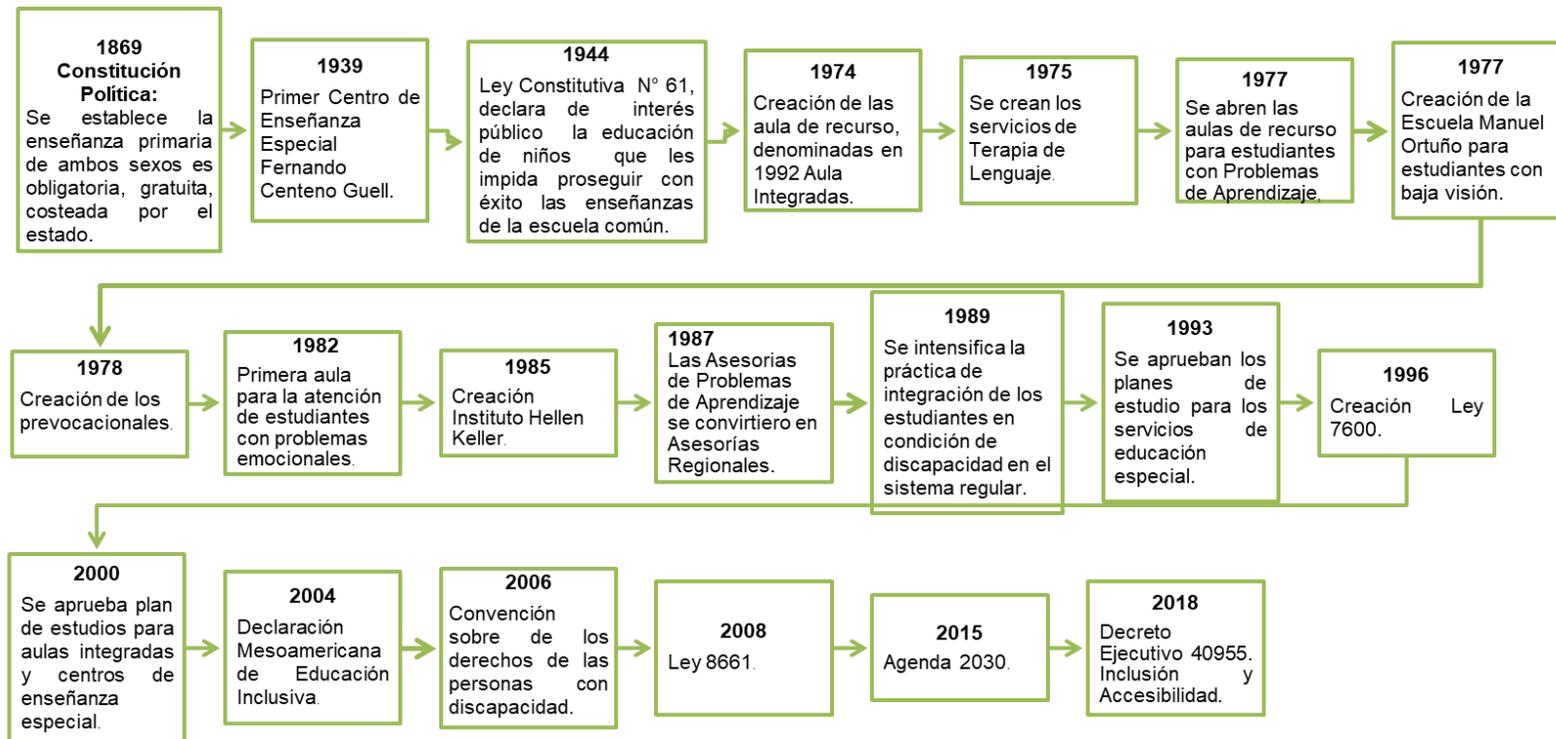
Con la aprobación de la Ley 7600 y el acuerdo N.º 18-97, permite regular y normar el acceso a la educación de las personas con discapacidad y la atención de los apoyos que requieren.

El Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva (2012), citando la Ley 7600, establece en los Fundamentos Históricos de la Educación Especial en Costa Rica, los siguientes artículos:

- Artículo 27: La Educación Especial es el conjunto de apoyos y servicios a disposición de los estudiantes con necesidades educativas especiales, ya sea que los requieran temporal o permanentemente.
- Artículo 29: Los centros educativos deberán suministrar a sus estudiantes y a los padres la información necesaria para que participen, comprendan y apoyen el proceso educativo. (p. 17)

En efecto, el papel de la educación especial en el sistema educativo costarricense, respalda la atención de las necesidades educativas del estudiantado en condición de discapacidad y vela porque se ofrezcan servicios educativos que acerquen a las personas discentes a gozar de una educación con estándares de calidad y miras de una educación inclusiva.

En la siguiente línea de tiempo, se observa la evolución de la Educación Especial en Costa Rica.



**Figura 1. Evolución de la Educación Especial en Costa Rica.**

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021). Sustentado en Aguilar et al. (2012).

Esto demuestra, que Costa Rica poco a poco se acerca a la educación inclusiva en el sistema educativo y trata de que los centros educativos adecúen métodos, estrategias, procesos de enseñanza, programas para garantizar una educación inclusiva de las personas estudiantes en condición de discapacidad.

Quijano (2008), menciona que “el proceso de inclusión educativa requiere del trabajo y del compromiso de todos sus actores, cuyo fin es la integración total a la comunidad educativa y a la sociedad, de los estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas a discapacidad intelectual” (p. 141).

En la misma línea, Quijano (2008) define integración educativa como la fase de enseñar juntos a niños y niñas con discapacidad o sin ella durante una parte o en la totalidad del tiempo. El impacto de este nuevo pensamiento en la educación especial conlleva a redefinir “que su fin no consiste en curar o rehabilitar a los sujetos con déficits, sino en hacer que adquieran las habilidades, valores y actitudes necesarias para desenvolverse en los diferentes ambientes de la vida adulta” (p. 41).

En efecto, la inclusión es un derecho de la persona con discapacidad, que la sociedad actual debe visualizar como un interés colectivo y no individual, respetando las habilidades, destrezas y necesidades de apoyo de toda persona estudiante.

Es decir, la inclusión educativa ayuda a determinar en cómo se avanza en los centros educativos y de crear conciencia de que estos centros deben y tienen la responsabilidad de incluir a todo el estudiantado en condición de discapacidad.

Así mismo, la sociedad actual, el Sistema Educativo requiere de cambios, cambio de actitud, apertura al cambio y eliminar barreras que actualmente presenta la educación para que las y los niños en condición de discapacidad gocen de una inclusión educativa, social.

La educación inclusiva es reconocer que la persona estudiante tiene el derecho a una educación que tome en cuenta necesidades, capacidades, habilidades. Además, permitir el acceso a una enseñanza adaptada, a los apoyos y realidades logrando así eliminar barreras que limitan la participación e inclusión de los niños y las niñas en el sistema educativo, buscando la igualdad de oportunidades para todos y todas.

En el mismo orden de ideas, Castillo (2009), establece que “tanto el centro educativo como la administración, deberían disponer de la suficiente flexibilidad

organizativa para permitir los cambios requeridos para llevar a cabo las actuaciones planificadas” (p. 170).

Es decir, planificar y promover planes de mejora por parte de los gestores permitirá la transformación al centro educativo promoviendo la igualdad, equidad y procesos de enseñanza significativos.

Sin embargo, desde la gestión se deben crear prácticas donde la persona gestora involucre a todos los colaboradores, que tenga la capacidad de crear una relación donde la comunidad educativa, madres y padres de familia, docentes y estudiantes trabajen de manera colaborativa para que estos procesos sean beneficiosos y de calidad.

Por otra parte, Gómez (2013) recalca que:

El gestor y gestora de los centros educativos debe ser una persona anuente al cambio, innovador e innovadora, que atienda al cumplimiento de la Ley 7600 (1996) que en materia de inclusión rigen su actuar, consciente de identificar las modificaciones que a lo interno de la organización educativa [...] (p. 3).

En efecto, la persona gestora debe incentivar el desarrollo de metodologías activas y participativas, tomando en cuenta las necesidades de apoyo, habilidades de la persona estudiante. Además, propiciar un clima favorable en la comunidad educativa, promoviendo escuelas o centros educativos amigables e inclusivos implementando y desarrollando adaptaciones al currículo, infraestructura por ejemplo.

La persona gestora debe promover en su gestión y a través de la persona docente aprendizajes eficientes y efectivos para las personas estudiantes. También, tomar en cuenta dentro de sus planes de trabajo, coordinaciones con las personas docentes, familia y comunidad educativa para promover procesos inclusivos exitosos.

Por último, efectuar cambios en los que a materiales, infraestructura, actividades pedagógicas se refiere. Igualmente, formular estrategias para sensibilizar a la comunidad educativa, docente, estudiantil, familias.

### 1.3 Interrogantes de la Investigación

Se desarrolla la investigación en el Centro de Enseñanza Carlos Luis Valle Masís, para dar respuesta a la necesidad de analizar la gestión que efectúa la persona gestora de ese centro de enseñanza con los procesos de inclusión de la persona estudiante que asistirá a otros centros del Sistema de Educación General Básica.

Lo anterior, para dar a conocer la realidad actual con la aprobación y aplicación del Decreto Ejecutivo N.º 40955 que ejecuta la gestión administrativa en los procesos de inclusión y brindar una propuesta al centro educativo.

Es fundamental analizar cómo el gestor aplica estrategias para la consecución de metas y objetivos, para los procesos inclusivos. Es por ello que a través de este trabajo se pretende conocer las estrategias que implementa el centro, con respecto a los procesos de gestión: planificación, organización, supervisión y evaluación del trabajo, hacia los procesos inclusivos. Así como toma en cuenta todos los elementos para cumplir con los objetivos propuestos desde la gestión para la intervención de los procesos inclusivos de las personas estudiantes que asistirán a otros centros educativos.

Expuesto lo anterior, se presentan las siguientes interrogantes:

¿Cómo debe la gestión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís llevar a cabo los procesos de inclusión?

¿Cuenta el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís con lineamientos específicos para desempeñar los procesos de inclusión de la persona estudiante que asistirá a otro centro educativo del Sistema de Educación General Básica?

¿Cómo es la gestión administrativa del Centro de Enseñanza Especial, los procesos de inclusión de la persona estudiante que asistirá a otro centro educativo del Sistema de Educación General Básica?

¿Qué estrategias emplea la gestión administrativa del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, con los centros educativos del Sistema General de Educación Básica que reciben a la persona estudiante que es parte del proceso de inclusión?

¿Qué procesos desarrolla el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís con Asesoría Pedagógica y Curricular de Educación Especial de la Región de Cartago?

¿Cuál es el papel que efectúa la gestión administrativa del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, con la ejecución del Decreto Ejecutivo 40955?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar el proceso administrativo de la gestión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís ubicado en el circuito 04 de la Región de Cartago, en los procedimientos de inclusión de la persona estudiante que asistirá a otros centros educativos del Sistema de Educación General Básica, para asegurar una educación inclusiva, durante el período 2019-2021.

Diseñar una propuesta para mejorar los procesos de Gestión Administrativa del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís respecto al Decreto Ejecutivo N.º 40955-MEP Establecimiento de la Inclusión y Accesibilidad en el Sistema Educativo Costarricense.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

Identificar el proceso de planificación que desarrolla el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, para asegurar una educación inclusiva de la persona estudiante que será incluida en otros centros educativos del Sistema de Educación General Básica.

Determinar el proceso de organización que efectúa el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, con respecto a los procesos de inclusión de la persona estudiante que asistirá a otro centro educativo del Sistema de Educación General Básica.

Describir el proceso de dirección y control que ejecuta la gestión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís para que los servicios de apoyo técnico y complementario coordinen con respecto a los procedimientos de inclusión de la persona estudiante que asistirá a otros centros del Sistema de Educación General Básica.

Determinar los procesos de coordinación que desarrolla la gestión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís en relación con la Asesoría Pedagógica y Curricular de Educación Especial de la Región de Cartago y los Centros Educativos a los que asistirá la persona estudiante que será incluida en el Sistema de Educación General Básica.

### **1.5 Marco contextual Institucional**

La investigación se elaboró en el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, ubicado en la provincia de Cartago, en el circuito escolar 04. Se seleccionó este centro para dar respuesta a las necesidades que presenta, respecto a los procesos de inclusión de la persona estudiante en condición de discapacidad hacia otros centros educativos del Sistema de Educación General Básica.

#### **1.5.1 Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís**

El Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís es la primera institución de educación especial a escala de la provincia de Cartago. En la contextualización del centro educativo facilitada por la persona gestora del centro, se indica que este centro se creó en el año 1975.

Está ubicado en la provincia de Cartago, cantón de Oreamuno, distrito San Rafael, 1 km al norte del Parque Central de San Rafael de Oreamuno, Cartago. La institución es dirección 4, atiende una población de 350 estudiantes aproximadamente. El Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís atiende a las personas estudiantes en las divisiones de: Departamento de Discapacidad Cognitiva o Retraso Mental, Departamento de Problemas Emocionales y de Conducta, Departamento de Discapacidad Múltiple. Además, en

la institución se brinda los servicios de Terapia de Lenguaje, Terapia Física, Terapia Ocupacional, Educación Física, Educación Musical, Artes Industriales, Artes Plásticas, Psicología y Trabajo Social.

El personal administrativo docente está conformado por la persona gestora, una asistente de dirección, una secretaria y tres conserjes.

### **Misión Institucional**

El Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís es una institución inclusiva, pionera, especializada en procesos de atención a la diversidad que brinda calidad, enfocada en desarrollar plenamente el potencial humano.

### **Visión Institucional**

El Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís será una institución líder en la función educativa, donde ofrecerá educación inclusiva, especializada, respetuosa de los derechos humanos, las libertades fundamentales y la diversidad humana.

### **Valores Institucionales**

Igualdad.  
Amor.  
Tolerancia.  
Justicia.  
Lealtad.  
Cortesía.  
Integridad.  
Solidaridad.

### **Objetivos Institucionales**

Promover el desarrollo integral de la persona con necesidades especiales con el propósito de favorecer su participación plena en la sociedad.

Facilitar a las personas con discapacidad los servicios educativos según sus necesidades, de manera que reciban atención integral, oportuna y apropiada en los contextos de procedencia.

Promover y desarrollar acciones pre vocacional y vocacional para una mejor inclusión de la persona con discapacidad a los entornos más cercanos de acuerdo al tipo, a la intensidad y a la pereocidad de los apoyos que para ello requiera.

Promover la participación organizada de la familia de la persona con discapacidad, de su comunidad en acciones que involucren a estos individuos y mediante las cuales sean vistos como sujetos de derechos y deberes en un marco de plena participación, de respeto a las diferencias individuales y a la autodeterminación.

Proporcionar el desarrollo de experiencias innovadoras, tanto a nivel escolarizado como comunitario, para la atención oportuna de la población con discapacidad.

Promover la actualización y capacitación del personal del Ceecivm para que a la luz de los adelantos tecnológicos, médicos y otros brinden diariamente una atención integral en donde la interdisciplinariedad y el trabajo en equipo coadyuve en la búsqueda de las mejores opciones de atención educativa para la población estudiantil que se atiende.

Promover mecanismos de coordinación a nivel nacional, regional y local, con las diferentes instituciones y organizaciones con el fin de establecer los nexos interinstitucionales que permitan una canalización efectiva y eficaz de los recursos con los que cuenta el país.

Promover la investigación y su aplicabilidad para lograr el desarrollo cualitativo y cuantitativo del abordaje inclusionista que se requiere aplicar en la Educación Especial y que garanticen la máxima participación de las personas con discapacidad.

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021) Sustentado por información recopilada por el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís (2021).

## Capítulo II

### Estado del Arte

#### 2.1 Presentación

Con el fin de investigar la gestión administrativa del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís y sus procesos de inclusión en otros Centros Educativos del Sistema General de Educación Básica, se consultan diferentes investigaciones tanto nacionales como internacionales con el objetivo de conocer de qué manera otros investigadores han desarrollado estudios en el tema de la gestión de la educación inclusiva. Se toma en cuenta investigaciones de grado y posgrado, así como artículos de revistas internacionales.

En el presente trabajo, se efectuaron consultas de diversas fuentes de información, entre las cuales se tiene cuatro trabajos finales de graduación de grado y posgrado de la Universidad de Costa Rica, tres de ellos para optar por el título de Maestría Profesional en Administración Educativa, uno por el grado de Licenciatura en la Enseñanza de los Estudios Sociales y la Cívica y otro para optar por el grado de Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa.

#### 2.2 Estudio Nacionales

El primer trabajo de investigación consultado fue presentado por Gómez (2012), el tema tratado es “Gestión del Proceso de Inclusión de la Población Infantil con Necesidades Educativas Especiales en cuatro jardines de niños independientes”. Corresponde a la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio de la Universidad de Costa Rica, en el año 2012 para optar por el título de Maestría Profesional en Administración Educativa.

El estudio está dirigido a la población infantil con necesidades educativas especiales de cuatro jardines de niños independientes de la Región de Cartago.

La investigación cuenta con dos objetivos generales entre los que se destacan analizar el proceso que ejecuta la gestión del centro educativo, en relación con la inclusión de la población infantil con necesidades educativas

especiales, en los grupos regulares de educación preescolar y diseñar una propuesta con estrategias de intervención y mediación, para supervisar la inclusión de la población infantil.

Con respecto a la fundamentación teórica, Gómez (2012) argumenta que una educación de calidad y equitativa supone la inclusión de toda la población infantil independientemente de su condición social, económica, étnica, de género o discapacidad. Los organismos internacionales hacen un llamado a las instancias nacionales en promover la inclusión, de la población infantil con necesidades educativas especiales que requieren de un trato más personalizado y acorde con sus necesidades educativas para que puedan acceder a una educación iniciando desde el preescolar, donde se le faciliten las condiciones para el óptimo desarrollo para una vida plena y digna, en todos los niveles.

El enfoque metodológico en el cual se enmarca Gómez (2012) es el cuantitativo descriptivo porque busca analizar la gestión del centro en el proceso de inclusión de la población infantil con necesidades educativas especiales, en los grupos regulares de educación preescolar. El grupo en estudio lo conforman la población infantil con necesidades educativas especiales de cuatro jardines independientes de niños de los circuitos, 04, 05, 06 de la Dirección Regional de Cartago.

Además, para el trabajo de investigación Gómez (2012) utiliza tanto fuentes primarias como secundarias. La técnica sugerida para la recolección de la información fue un cuestionario.

Gómez (2012) llega a la conclusión de que los resultados que arroja el estudio establecen claramente que aunque se logra identificar algunas estrategias de supervisión no se contemplan todas. En la investigación no se evidencian recomendaciones.

En la propuesta de solución a los problemas detectados, la autora Gómez (2012) desarrolla un plan de acción, y propone módulos participativos enfocados en:

I y II MÓDULO: Concienciación sobre la importancia de la inclusión de la población infantil con necesidades educativas especiales y los criterios

de selección del personal y estrategias de intervención y supervisión a implementar por la gestión del centro, en el proceso de inclusión de la población infantil con necesidades educativas especiales, en los grupos de preescolar. (pp. 307-308)

El segundo trabajo de investigación consultado fue Castro (2014), el tema analizado es: “Gestión de los procesos de formación permanente para la educación inclusiva en el Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell”. Corresponde a la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio de la Universidad de Costa Rica, en el año 2014 para optar por el título de Maestría Profesional en Administración Educativa.

El estudio está dirigido a la totalidad del personal docente y administrativo, el cual labora en el Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell.

La investigación de Castro (2014) cuenta con dos objetivos generales, entre los que se mencionan analizar desde la gestión de la educación las necesidades de formación permanente en el marco de la educación inclusiva, del personal docente y administrativo en el Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell y diseñar una propuesta de gestión y formación permanente en educación inclusiva, para el personal docente y administrativo del Cneefcg, que responda a las necesidades de la institución.

Con respecto a la fundamentación teórica de la investigación, Castro (2014) hace referencia a las funciones de la administración y a la forma en que pueden ser aplicadas a los procesos de formación permanente en el centro educativo, para garantizar que estos sean inclusivos. El análisis permitió detectar algunas carencias en los procesos de planificación y evaluación que afectan negativamente la gestión de las actividades de formación permanente, pero de sencilla solución a través de la implementación de herramientas de la administración de la educación.

El enfoque metodológico de la investigación de Castro (2014) se enmarca dentro del cuantitativo descriptivo porque busca reflejar las condiciones actuales y reales, en que se encuentran los procesos de formación permanente en el Centro

Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell, lo cual permitirá un análisis acertado desde la gestión de la educación y la elaboración de propuestas fundamentadas en la realidad existente.

El estudio de Castro (2014) está dirigido a la totalidad del personal docente y administrativo, que labora en el Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell, es decir el personal administrativo lo conforman 103 personas y 113 docentes.

Además, para el trabajo Castro (2014) utiliza tanto fuentes primarias como secundarias. Las técnicas sugeridas empleadas para la recolección de la información fueron: un cuestionario y la entrevista.

En la investigación de Castro (2014) se destaca la siguiente conclusión, la investigación permitió detectar algunas carencias en los procesos de planificación y evaluación que afectan negativamente la gestión de las actividades de formación permanente pero de sencilla solución a través de la implementación de herramientas de la administración de la educación. En la investigación no se evidencian recomendaciones.

En la propuesta de solución a los problemas detectados por Castro (2014) desarrolla un plan de trabajo aplicable desde la gestión para exponer las acciones vinculadas con planificación, organización, dirección y control:

Planificación al conjunto de procesos, llevados a cabo desde la gestión, para definir las metas y estrategias relacionadas con propuestas de formación permanente y la Organización, del conjunto de acciones y estrategias, desarrolladas desde la gestión, para coordinar y distribuir las diferentes labores implicadas en el proceso de construcción y desarrollo de actividades de formación permanente, dirigidas al personal docente y administrativo del Cneefcg. (pp.36-37)

Dirección del conjunto de acciones y estrategias, desarrolladas desde la gestión, para motivar la participación del personal docente y administrativo del Cneefcg y Control-evaluación del conjunto de procesos, acciones y estrategias desarrolladas desde la gestión, para determinar si los resultados obtenidos en las

actividades de formación permanente, dirigidas al personal docente y administrativo del Cneefcg (Castro, 2014, p. 38)

El tercer trabajo de investigación fue desarrollado por Loría (2009). El tema revisado es “La Inclusión de los y las estudiantes con necesidades educativas especiales al aula regular de Estudios Sociales, el caso de la estudiante de octavo año con problemas visuales, dificultad para retener información, memorizar y con una resistencia física media, en el Liceo Elías Leiva Quirós de Cartago”. Corresponde a la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio de la Universidad de Costa Rica, en el año 2009 para optar por el título de Licenciatura en la Enseñanza de los Estudios Sociales y la Cívica.

La investigación de Loría (2009) está orientada a una población de estudiantes de octavo año con problemas visuales, dificultad para retener información, memorizar y con una resistencia física media, en el Liceo Elías Leiva Quirós de la Región Educativa de Cartago.

El estudio de Loría (2009) cuenta con un solo objetivo general y es proponer estrategias metodológicas para abordar la temática de la enseñanza de los Estudios Sociales tomando en cuenta las necesidades educativas especiales de la educación de octavo año del liceo Elías Leiva Quirós de Cartago, con adecuación curricular significativa.

Con respecto a la fundamentación teórica, Loría (2009) rescata que el tema de la educación inclusiva, se percibe o considera una novedad que se pretende alcanzar dentro del campo educativo, impulsada por el Ministerio de Educación Pública. Sin embargo, a través de nuestra historia, muchos gobernantes se han preocupado por alcanzar una educación que parta del principio de la igualdad, en donde los distintos sectores sociales tengan la oportunidad de formarse y educarse, convirtiendo a la educación en el único medio de movilidad social que tiene el ser humano para mejorar su calidad de vida.

El enfoque metodológico de la investigación, Loría (2009) lo enmarca dentro del enfoque cualitativo. El estudio le permite al educador o la educadora observar, describir, investigar y crear teorías que permitan mejorar la calidad de la enseñanza desde el aula, logrando llevar estas teorías a la acción.

Loría (2009) menciona al profesorado especialista en la Enseñanza de los Estudios Sociales, del Liceo Elías Leiva Quirós de la Región Educativa de Cartago, pero no se indica la cantidad de profesores.

Además para el trabajo de investigación de Loría (2009) se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias. Las técnicas sugeridas usadas para la recolección de la información fueron: observación, notas de campo, revisión del expediente.

Entre las principales conclusiones Loría (2009) indica que la inclusión es toda una realidad en nuestra sociedad. Es un reto que el personal docente debe asumir con compromiso, pensando en el beneficio de todo el estudiantado. Además, para lograr la inclusión se necesita de un trabajo integrado, en el cual estudiantes, docentes, madres y padres de familia e institución educativa les brinden la oportunidad a sus estudiantes con necesidades educativas especiales de hacer uso de su derecho a participar activamente dentro de nuestra sociedad en igualdad de condiciones.

Otras conclusiones señaladas por Loría (2009) son el lograr este objetivo, pues implica un gran trabajo, pero no es un fin imposible. Las personas educadoras deben fortalecer las destrezas y habilidades de todos sus estudiantes, ya que estas les permitirán insertarse de manera activa dentro de la sociedad costarricense.

En el estudio de Loría (2009) se evidencian recomendaciones como utilizar un vocabulario de fácil comprensión por parte de los y las estudiantes. Explicar con claridad las instrucciones, las cuales marcan las pautas del trabajo y actividades por ejecutar.

La persona docente no debe dar por entendido que todo el estudiantado sabe qué es lo que deben efectuar o preparar. Es importante supervisar que tanto las instrucciones como las actividades estén claras. Consultar a profesionales especialistas en el área de la Educación Especial, para orientar la labor que la persona docente organice con los grupos a su cargo.

El cuarto trabajo de investigación fue desarrollado por Álvarez, Espinoza y Valverde (2005), el tema analizado es "Implicaciones técnicas y administrativas

que genere el proceso de inclusión de los alumnos y alumnas procedentes de los Centros de Educación Especial, en las aulas regulares de los Centros Educativos Públicos de Enseñanza Preescolar y Primaria del Circuito 04 de la Dirección Regional de Enseñanza de Cartago”. Corresponde a la Ciudad Universitaria Rodrigo Facio de la Universidad de Costa Rica, en el año 2005 para optar por el título de Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa.

La investigación está dirigida a la población completa de las escuelas públicas del circuito 04 de Cartago que hayan escolarizado en el aula regular, menores procedentes de instituciones de enseñanza especial o del aula integrada.

El análisis de Álvarez et al. (2005) cuenta con dos objetivos generales entre los que se mencionan analizar las implicaciones administrativas y técnicas que genera para los directores de los centros de enseñanza preescolar y primaria del circuito 04 de la Dirección Regional de Enseñanza de Cartago el proceso de inclusión en las aulas regulares, de estudiantes procedentes de centros de Educación Especial y diseñar un documento informativo que facilite la gestión institucional en relación el procedimiento de inclusión de los niños derivados del sistema educativo de enseñanza especial a las aulas regulares del circuito 04 de la Dirección Regional de Enseñanza de Cartago.

Con respecto a la fundamentación teórica de la investigación, Álvarez et al. (2005) la centran en un modelo educativo de origen inglés llamado inclusión porque propicia una cultura de cambio y todo un proceso de innovación educativa el cual pretende la reconstrucción de la escuela desde un enfoque transformador. Este movimiento busca a la vez propuestas que mejoren el trabajo y brinden respuestas a la gran cantidad de interrogantes que surgen al aplicar el proceso de enseñanza-aprendizaje en una población heterogénea de alumnos. Se trata de contribuir a la formación de docentes y administradores, para la atención de los estudiantes con necesidades educativas especiales, tarea que deben comprender las personas encargadas de la administración como un compromiso individual y social a la búsqueda del progreso, la supervisión y el desarrollo profesional en pro del mejoramiento de la calidad de la labor educativa.

El enfoque metodológico del trabajo de Álvarez et al. (2005), se enmarca dentro del enfoque cuantitativo porque busca obtener información detallada de las implicaciones técnicas y administrativas que tienen para los directores la inclusión en las aulas regulares de estudiantes procedentes del sistema de enseñanza especial y aulas integradas a las aulas regulares.

El trabajo de Álvarez et al. (2005) está dirigido a la población completa de las escuelas públicas del circuito 04 de Cartago que hayan escolarizado en el aula regular, niños derivados de instituciones de enseñanza especial o del aula integrada y utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias. Las técnicas sugeridas para la recolección de la información fueron: la entrevista, cuestionario y la guía de observación.

Álvarez et al. (2005) detallan las conclusiones y mencionan lo siguiente: el concepto de la inclusividad pertenece a un nuevo paradigma asociado con la aceptación de la diversidad, el cual todavía no está muy difundido, por lo que la mayoría de docentes y administradores lo desconocen. Así como, falta de comunicación y consenso entre las instancias que intervienen en el proceso de inclusión, desde la Asesoría Regional de Educación Especial hasta el docente regular.

Álvarez et al. (2005) señalan que existe diferencia entre la opinión de los directores y docentes en relación con la capacitación recibida por estos últimos para iniciar el procedimiento de escolarización de un educando procedente del sistema de enseñanza especial. En el proceso de inclusión, el administrador juega un papel pasivo en lo referente a la capacitación e información que se debe brindar a los docentes.

Entre las principales recomendaciones, Álvarez et al. (2005) destacan que se debe establecer efectiva y permanente coordinación y comunicación entre las diferentes instancias que administran el proceso de escolarización de los menores derivados del sistema educativo de enseñanza especial y mantener un flujo adecuado de información entre el comité de apoyo, docente de apoyo, asesoría regional, docente, director, madres y padres de familia. El administrador debe promover actividades comunitarias para sensibilizar y brindar oportunidades a

todos de comunicarse entre sí y a nivel personal. Por último, los involucrados en la atención de niños con NEE deben reconocer la importancia de estar informados acerca de las disposiciones reglamentarias vigentes para poder atender adecuadamente el proceso de inclusión.

En la propuesta de solución a los problemas detectados la autora desarrolla un boletín informativo llamado *Inclúyeme*, el cual destaca contenidos como la inclusión, papel del docente, función del administrador, rol de los padres, artículos sobre la inclusión, artículos para docentes y padres y procedimiento para la inclusión.

### **2.3 Estudios Internacionales**

La primera investigación a nivel internacional fue desarrollada por Chiner (2011), el tema estudiado es: “Las actitudes y percepciones del profesorado hacia la inclusión con necesidades educativas especiales como indicadores del uso de prácticas educativas inclusivas en el aula”. Corresponde a la Universidad de Alicante, en el año 2011, para optar por el título de Doctorado en la Atención a la Diversidad en Ámbitos Educativos.

El estudio está dirigido a la población infantil con necesidades educativas especiales de la provincia de Alicante.

Con respecto a la fundamentación teórica de la investigación, Chiner (2011) fundamenta teóricamente que la tendencia actual hacia la educación inclusiva, basada en el reconocimiento de las diferencias individuales y el derecho de todas las personas de recibir una educación de calidad en el sistema educativo ordinario, es el resultado de un cambio gradual, a veces errático, en la evolución de las actitudes hacia la educación del alumno o la alumna que fracasa en la escuela o presenta una discapacidad. Dichas actitudes se han visto influenciadas por las tendencias sociales, políticas y educativas del momento que, sin lugar a dudas, han determinado el trato que las personas con algún tipo de discapacidad han recibido a lo largo de la historia.

El enfoque metodológico de la investigación de Chiner (2011) se enmarca dentro del cuantitativo, no experimental tipo descriptivo, porque pretende describir

cuáles son las actitudes de los docentes hacia la inclusión del estudiantado con necesidades educativas especiales.

La población en estudio la conformaron aleatoriamente centros educativos de la provincia de Alicante, 286 centros públicos (176 de infantil y primaria y 108 de secundaria). Se seleccionaron dos profesores de infantil, dos de primaria y dos de secundaria, obteniendo como resultado 468 profesores participantes.

Además para el estudio de Chiner (2011) se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias y la técnica empleada para la recolección de la información fue un cuestionario.

En la investigación Chiner (2011) expone las siguientes conclusiones entre las cuales se destaca que la investigación ha tenido por objeto profundizar en las actitudes y percepciones que tienen los profesores de la provincia de Alicante hacia la inclusión, atendiendo a su vez, una serie de factores que pueden estar detrás del desarrollo, de actitudes más o menos favorables hacia esta. Otra recomendación es el importante papel que las instituciones de formación del profesorado en servicio tienen en la modelación y adquisición de las actitudes y competencias necesarias en el profesorado, para promover la inclusión del alumnado con necesidades educativas especiales en las aulas ordinarias, particularmente en la provincia de Alicante.

En el estudio Chiner (2011) evidencia en las recomendaciones que se debería profundizar en la respuesta que las diferentes escuelas están dando a la inclusión y analizar en qué medida dicha respuesta es realmente inclusiva y participativa para el alumnado. Además, que se debería proceder a más investigación acerca del impacto que la inclusión tiene sobre el aprendizaje de todo el estudiantado con necesidades educativas especiales o sin ellas.

El segundo trabajo de investigación fue elaborado por Yunga (2013), el tema analizado es “Análisis de las Estrategias Metodológicas Curriculares Utilizadas por las Escuelas Fiscales del Cantón Cuenca, que incluyen a niños con discapacidad intelectual, período 2012-2013”. Corresponde a la Universidad de Uzuay, Ecuador, en el año 2013, para optar por el título de Maestría Profesional en Educación Especial.

La investigación de Yunga (2013) está dirigida a la población de niños con discapacidad intelectual del cantón de Cuenca y el análisis refiere un objetivo general el cual es promover la inclusión de estudiantes con discapacidad intelectual en los establecimientos educativos regulares mediante la aplicación de diversas estrategias y actividades.

Con respecto a la fundamentación teórica, Yunga (2013) explica que el reconocimiento de los derechos de toda la ciudadanía es un objetivo que toda sociedad procura alcanzar; dentro de este ámbito, la inclusión educativa es un componente fundamental en este proceso, en búsqueda de alternativas que fomenten la inclusión y la atención adecuada de estudiantes con discapacidad intelectual a los centros educativos fiscales de la ciudad de Cuenca, Ecuador.

El enfoque metodológico de la investigación de Yunga (2013) enmarca dentro del enfoque cuantitativo descriptivo. La población en estudio la conforman estudiantes con discapacidad intelectual en los centros educativos fiscales de la ciudad de Cuenca, Ecuador.

Además, para el trabajo de investigación Yunga (2013) utiliza tanto fuentes primarias como secundarias. La técnica empleada para la recolección de la información fue un cuestionario, el cual fue aplicado a los directores de las instituciones educativas que fueron elegidas.

Yunga (2013) en las conclusiones menciona que la inclusión educativa es una corriente de pensamiento que poco a poco se va convirtiendo en realidad, mediante la implementación de leyes y el compromiso de todos los actores que están inmersos en el quehacer educativo. Además, la falta de capacitación y estrategias inclusivas, parecen ser las razones por las cuales el cuerpo docente de los centros educativos no ejecuta a cabalidad la inclusión educativa.

En la investigación de Yunga (2013) se evidencian las siguientes recomendaciones como involucrar a toda la comunidad educativa en este proceso, en el que están incluidos: personal docente, directivos, estudiantes, madres y padres de familia, este es el primer paso para lograr la meta deseada. También, que la capacitación del personal docente es un pilar fundamental en el proceso inclusivo, los maestros son los que llevarán a la práctica la inclusión educativa.

En la propuesta de solución a los problemas detectados por Yunga (2013) se desarrolla un plan para promover la inclusión efectiva de todas las personas con discapacidad intelectual, el cual se distribuye en cuatro aspectos importantes como las reformas educativas en el plan educativo institucional, talleres sobre inclusión a la comunidad educativa, realización de las adaptaciones curriculares y aplicación de alternativas en el trabajo en el aula de clases.

El tercer trabajo de investigación en el ámbito internacional lo ejecutaron Moreno y Marín (2013), el tema evaluado es “Estructuración administrativa y pedagógica del servicio de apoyo pedagógico (SAP) para garantizar la calidad en los procesos de educación integral e inclusiva en la Institución Educativa Técnico Industrial José María Córdoba del municipio de El Santuario, Antioquia”. Corresponde a la Universidad Católica de Manizales, Colombia, en el año 2013. Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia Educativa.

La investigación está dirigida a la población con necesidades educativas de la Institución Educativa Técnico Industrial José María Córdoba del municipio de El Santuario, Antioquia, en los niveles de Preescolar, Básica Primaria, Básica Secundaria y Media Vocacional.

El trabajo final de Moreno y Marín (2013) cuenta con un objetivo general y es diseñar una estructura administrativa y pedagógica para los procesos de inclusión educativa de niñas, niños y jóvenes con necesidades educativas especiales, en la I.E. Técnico Industrial José María Córdoba de El Santuario, Antioquia.

Con respecto a la fundamentación teórica, Moreno y Marín (2013), sustentan que la educación inclusiva se asocia frecuentemente con la integración de los menores con algún grado de dificultad en el aprendizaje, en la escuela regular. Sin embargo, el concepto es más amplio, pues el punto focal es la transformación del sistema educativo para atender a la diversidad, eliminando todo tipo de barreras. Además, el proyecto de investigación tiene como principal objetivo, diseñar una estructura administrativa y pedagógica para dinamizar el servicio de apoyo desde las diferentes áreas de gestión y con la participación de

todos los estamentos de la comunidad educativa para recuperar y construir políticas, prácticas y cultura que demuestran que la educación es verdaderamente, un derecho para todos.

El enfoque metodológico de Moreno y Marín (2013) se enmarca dentro del enfoque cualitativo, no solo se fundamenta en la cualificación y potencialización de habilidades y posibilidades humanas, sino que la propuesta busca ser un ejercicio de cualificación institucional en tanto dinamiza procesos pedagógicos, curriculares, administrativos y convivenciales.

La investigación de Moreno y Marín (2013) está dirigida a la población con necesidades educativas de la Institución Educativa Técnico Industrial José María Córdoba del municipio de El Santuario, Antioquia, en los niveles de Preescolar, Básica Primaria, Básica Secundaria y Media Vocacional.

Además, para el trabajo de investigación se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias. Las técnicas sugeridas utilizadas para la recolección de la información fueron: la observación directa, entrevistas.

Entre las conclusiones que se evidencian en el estudio de Moreno y Marín (2013) destacan que la educación inclusiva ha de ser comprendida como un asunto institucional de carácter transversal, el cual apunta directamente a los fines últimos de la educación. También, la propuesta de estructurar pedagógica y administrativamente el servicio de apoyo vincula todos los estamentos, agentes, líderes, procesos y gestiones de la institución. Otras de las conclusiones la oferta de una capacitación permanente para directivos, administrativos, docentes, padres de familia, estudiantes y demás personas vinculadas al proceso, puesto que este implica dinámicas y acciones a las cuales no se está acostumbrado y que el servicio de apoyo pedagógico más que una tarea de un grupo interdisciplinario asignado dentro de la institución educativa es un proceso de gestión comunitaria, académica, administrativa y directiva que ha de contar con líderes capaces de asumir el reto de la educación inclusiva.

Finalmente, cabe anotar que para Moreno y Marín (2013), su propuesta ha sido un elemento de crecimiento personal y profesional de grandes dimensiones, no sólo por las existencias académicas de la misma, sino porque desde el

contacto con la diversidad la experiencia del aprendizaje vital se torna en verdad un elemento formativo y permite entender que la efectividad de la escuela está en su capacidad de educar y aprender al mismo tiempo.

En la propuesta a los problemas detectados, las autoras desarrollan un plan de acción y proponen las siguientes áreas de gestión administrativa: administrativa directiva, académica, comunitaria y administrativa.

El cuarto trabajo de investigación fue elaborado por Calderón (2015), el tema analizado es “Estudio exploratorio de la atención educativa básica inclusiva a niños, niñas y jóvenes con necesidades educativas específicas ofrecida en la institución educativa departamental de Manta Cundinamarca”. Corresponde a la Universidad de La Sabana, Colombia, en el año 2015, para optar por el título de Maestría Profesional en Pedagogía.

La investigación está dirigida a niños, niñas y jóvenes con necesidades educativas específicas ofrecida en la Institución Educativa Departamental de Manta Cundinamarca del Proyecto Educativo Institucional (PEI), partiendo del índice de inclusión (MEN).

El estudio de Calderón (2015) cuenta con un objetivo general y es promover una educación inclusiva para la población con necesidades educativas específicas en la Institución Educativa Departamental de Manta Cundinamarca, a fin de institucionalizarla desde el PEI.

Con respecto a la fundamentación teórica, Calderón (2015) sustenta hacia la generación de un análisis crítico y constructivo del proceso de autoevaluación de la gestión inclusiva, reconociendo el estado actual en la atención a la diversidad, el análisis de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento para establecer prioridades y tomar decisiones que cualifiquen las condiciones de aprendizaje, participación y convivencia de la comunidad, en otras palabras, buscar la reestructuración por cada una de las áreas de gestión estudio exploratorio, pretende fundamentar los procesos que se implementarán para el análisis de la práctica educativa de la persona docente, permitiendo en cada uno de estos, reflexionar sobre el qué, para qué, el por qué se hace y cuán efectiva sería esta propuesta investigativa que muy probable llevará a ejecutar los

cambios pertinentes para mejorar la práctica hacia una educación más inclusiva en la Institución Educativa Departamental de Manta Cundinamarca.

El enfoque metodológico de la investigación de Calderón (2015) se enmarca dentro del enfoque cualitativo de tipo exploratorio, permitiendo en cada uno de estos, reflexionar sobre el qué, para qué, el por qué se hace y cuán efectiva sería esta propuesta investigativa que muy seguramente llevará a realizar los cambios pertinentes para mejorar la práctica hacia una educación más inclusiva en la Institución Educativa Departamental de Manta Cundinamarca.

La población en estudio de Calderón (2015) la conforman niños, niñas y jóvenes con necesidades educativas específicas ofrecidas en la Institución Educativa Departamental de Manta Cundinamarca del Proyecto Educativo Institucional, partiendo del índice de inclusión (MEN).

Además, Calderón (2015), utiliza tanto fuentes primarias como secundarias. Las técnicas sugeridas utilizadas para la recolección de la información fueron: la entrevista y la observación participante.

La principal conclusión que rescata Calderón (2015) consiste en que los resultados arrojaron que efectivamente se amerita hacer transformaciones significativas en tres dimensiones: la cultura, las políticas y las prácticas pedagógicas, considerando la adecuación de los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos hacia la educación inclusiva.

De la misma manera, la recomendación que destaca Calderón (2015), estima favorablemente que los estudiantes con dificultades reciben ayuda en la medida de lo que esté al alcance de la o el docente, de la disposición de tiempo y de las remisiones enviadas a centros de apoyo, sería conveniente que la institución promueva más el reconocimiento de la población con NEE desde el área de gestión directiva del PEI de la Institución Educativa Departamental de Manta y por consiguiente en su manual de convivencia, para afianzar las perspectivas de favorabilidad de los procesos de inclusión y hacerlos más notorios, respondiendo a su vez a la necesidad de generar sensibilización en la comunidad educativa de la institución hacia el respeto y el reconocimiento por la diferencia mediante un pensamiento inclusivo.

Con respecto a la propuesta de ajuste al PEI, Calderón (2015), desde el área directiva, expone que sería oportuno extender las escuelas de padres a cada sede rural de la institución —pues actualmente solo se efectúa en la sede central—, contando con la presencia de profesionales del Centro de Vida Sensorial y de la oficina de Psicología, los cuales podrán ofrecer orientaciones respecto a la visión, etapas de desarrollo, procesos de aprendizaje y cualidades en cada caso de las necesidades educativas específicas y con respecto a la categoría de gestión, aprovechando que en la institución se favorece la inclusión de manera que se acepta y se reconoce la diversidad, es recomendable que desde el área de gestión directiva del PEI, se unifiquen procedimientos que permitan acceder a las orientaciones y lineamientos pedagógicos para la atención oportuna a población en situación de discapacidad, a fin de implementar las estrategias necesarias para mejorar las prácticas pedagógicas con todos los estudiantes que se atienden en la Institución Educativa Departamental de Manta.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se evidenció que el tema sobre educación inclusiva se ha abordado en las instituciones educativas en los niveles desde preescolar hasta secundaria.

Los diferentes estudios tanto a nivel nacional como internacional analizan que la educación inclusiva aboga hacia el derecho que tienen las personas en condición de discapacidad, a recibir el apoyo necesario, y cómo la educación inclusiva beneficia a todas las personas porque pretende una visión hacia una educación de calidad colectiva.

Ahora bien, en el ámbito educativo se han desarrollado múltiples esfuerzos para ofrecer educación inclusiva al estudiantado en condición de discapacidad. Los estudios anteriores muestran cómo desde la gestión se ha abordado los procesos educativos, curriculares, administrativos, legales, con respecto a la educación inclusiva.

Si bien es cierto, analizar los estudios nacionales e internacionales de corte cuantitativo o cualitativo ha permitido aclarar el panorama que viven actualmente los centros de enseñanza especial, con respecto a los procesos de la educación inclusiva.

De ahí, surge la necesidad de elaborar el presente estudio, con el fin de conocer cómo desde la gestión se aborda las necesidades que presentan tanto a nivel interno como externo estudiantes, padres y madres de familia, y los centros educativos donde asistirán los niños y cómo la administración del centro abordará y dará respuestas a las necesidades presentes para ofrecer una educación inclusiva exitosa.

## Capítulo III

### Marco Teórico

#### 3.1 Presentación

La educación inclusiva de la persona estudiante proveniente del Centro de Educación Especial ha generado temas de interés dentro del ámbito educativo, por lo que el presente trabajo analiza los procesos que desarrolla el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, para brindar a la persona estudiante y centros educativos a los que asistirán procesos inclusivos exitosos y de calidad, para así garantizar el acceso a una educación en igualdad de oportunidades.

En el presente capítulo, se expone la fundamentación teórica que sustenta este trabajo de investigación, se abordan aspectos como educación, educación inclusiva, inclusión, administración, administración educativa, gestión, gestión del centro, proceso de administración, planificación, organización, dirección, control, supervisión, supervisión educativa.

#### 3.2 Educación

La educación se considera una oportunidad de crecimiento con experiencias relevantes y atractivas, un intercambio de experiencias individuales, colectivas y significativas para la vida.

Fernández y Pérez (2016), citando a Pérez (2015) definen que

la educación históricamente ha reproducido en Latinoamérica el grado diferencial de acceso a los servicios sociales y a la distribución de la riqueza a través de múltiples indicadores: la cobertura que los sistemas educativos han alcanzado; el acceso, la permanencia y el logro de determinados niveles de formación por parte de grupos socioeconómicos diferentes o según su residencia geográfica, género o etnia; la calidad de los servicios a los que cada uno de esos grupo de población puede acceder; los niveles de repitencia y de deserción; entre los más importantes. Los cambios que se producen en esos indicadores de lo educativo, suelen tener relación directa o indirecta con los vaivenes

económicos de cada uno de los países y con los cambios en la distribución de las mejoras retrocesos económicos. (p. 126)

En efecto, la sociedad actual pasa por diversas transformaciones y la educación es la clave del desarrollo, esta permite el acceso a las oportunidades, a la demanda laboral, social y a la vez posibilita la formación integral de las personas.

Por otra parte, Izaguirre (2011) —en la Revista Iberoamericana de Educación citando a la Unesco (2007)— considera la educación “como ente esencial para el desarrollo humano sustentable, la reducción de la pobreza, la promoción de los valores universales y la tolerancia, y como reto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación”(p. 5).

La educación constituye un intercambio de experiencias que favorecen en la adquisición de aprendizajes, estrategias, experiencias a través de una persona a otra. Proporciona enriquecer conocimientos que beneficien a las personas en diferentes ámbitos en los cuales se desenvuelve.

Delors (s.f.) menciona que la

educación es también un clamor de amor por la infancia, por la juventud que tenemos que integrar en nuestras sociedades en el lugar que les corresponde, en el sistema educativo indudablemente, pero también en la familia, en la comunidad de base o en la nación. (p. 8)

En el mismo orden de ideas, Unesco (2011) proclama que es preciso “asegurar a todos el pleno e igual acceso a la educación [...] con objeto de fomentar el ideal de la igualdad de posibilidades de educación” (p. 8).

Es decir, la sociedad actual debe asegurar que la educación llegue a todos los grupos sociales sin importar sexo, raza, religión o discapacidad.

Así mismo, la Unesco (2011) da a conocer los seis objetivos de la educación, los cuales se detallan a continuación:

- Extender y mejorar la protección y educación integrales de la primera infancia.
- Proporcionar enseñanza primaria gratuita y obligatoria para todos.

- Promover el aprendizaje y los programas de preparación para la vida activa para jóvenes y adultos.
- Aumentar el número de adultos alfabetizados.
- Lograr la igualdad entre los géneros.
- Mejorar la calidad de la educación. (p. 9)

Como se observa, la educación es un medio para el acceso a diferentes mecanismos y estrategias los cuales permitan el crecimiento e intercambio individual, colectivo y de experiencias que lleven al conocimiento.

Por ende, la educación es el medio donde se intercambian o transfieren hábitos, costumbres y valores de una comunidad o de una generación a otra por medio de situaciones y experiencias que tienen las personas a lo largo de la vida. La educación es la evolución continua de desarrollo sin distinción de las facultades físicas, intelectuales y morales del ser humano, el fin es integrarse mejor en la sociedad.

El acceso a procesos educativos es parte del progreso de toda persona y un derecho fundamental, su objetivo es desarrollar el pensamiento de los seres humanos, aumentar la creatividad, ayudarles en el crecimiento intelectual y en la formación de ciudadanos capaces de generar cambios positivos en la sociedad.

En consecuencia, la persona gestora dentro de su gestión debe promover diferentes estrategias y mecanismos que aseguren la educación y el acceso al estudiantado que forma parte de su organización; además de proponer que se logre un nivel óptimo de formación en los procesos educativos de calidad los cuales deben ser para la persona estudiante.

El papel del gestor educativo es tener un rol de líder estratégico que propicie procesos de comunicación y que en su gestión se priorice en una gestión centrada en estudiantes, resultados y aprendizajes.

Es decir, el papel de la persona gestora es asumir responsabilidades, retos, innovaciones y establecer cambios que se centren en su organización, que involucre a toda la comunidad educativa en la toma de decisiones, que gestione la capacitación profesional de sus colaboradores en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

### 3.3 Educación Inclusiva

Como se menciona anteriormente, los desafíos educativos que presenta la sociedad no pueden obviarse, al igual los problemas que presentan las familias y estudiantes en condición de discapacidad al enfrentarse al reto educativo que incluye aspectos sociales, lúdicos, de la política educativa costarricense, se debe construir apoyos, prácticas educativas innovadoras que posibiliten dar respuesta a necesidades que presenta la persona estudiante con necesidades educativas especiales.

Fernández (2003) define inclusión como

El proceso mediante el cual una escuela se propone responder a todos los alumnos como individuos reconsiderando su organización y propuesta curricular. A través de este proceso la escuela construye su capacidad de aceptar a todos los alumnos de la comunidad a que deseen asistir a ella y de este modo, reduce la necesidad de excluir alumnos. (p. 3)

La inclusión, debe responder y ajustarse a las necesidades educativas, comunicativas, sociales, familiares de los niños y las niñas en condición de discapacidad que acceden al sistema regular.

El estudiantado tiene el derecho de disfrutar y aprender como el resto de sus iguales, además de contar con espacios donde se demuestren sus habilidades, capacidades e incluso sus necesidades de apoyo.

Fernández (2003) concibe la educación inclusiva como

Un derecho humano con un sentido tanto educativo como social al tiempo que rechaza que los sistemas educativos tengan derecho sólo a cierto tipo de niños. Por ello se pide que cada país diseñe un sistema escolar capaz adaptarse a las necesidades de todos los niños creando escuelas inclusivas. (p. 5)

En efecto, la educación inclusiva apunta a un aprendizaje para todas las personas, que cubra las necesidades de cada estudiante, a satisfacer el apoyo que requiera y que permita obtener procesos educativos exitosos.

Fernández (2003), señala que

ha de conseguir el difícil equilibrio de ofrecer una respuesta educativa que proporcione una cultura común a todos los alumnos pero a la vez comprensiva y diversificada; que evite la discriminación y la desigualdad de oportunidades respetando al mismo tiempo sus características y necesidades individuales. (p. 5)

La educación inclusiva pretende a través de todos los enfoques y paradigmas que los centros educativos enseñen a que toda persona estudiante aprenda en conjunto, indistintamente de la condición de discapacidad que presente. El objetivo es garantizar el desarrollo de las capacidades, habilidades, la participación de todos y que logren así la integración social bajo el enfoque de una educación inclusiva.

Capella (2004), citando a Cárdenas, define educación inclusiva como

Un proceso amplio y dinámico de construcción y reconstrucción de conocimientos que surge a partir de la interacción entre personas distintas en cuanto a valores, ideas, percepciones , intereses, capacidades, estilos cognoscitivos y de aprendizaje que favorece la construcción consciente y autónoma de formas personales de identidad y pensamiento y que ofrece estrategias y procedimientos educativos diversificados, adecuados y flexibles con la doble finalidad de dar respuesta a una realidad heterogénea y de contribuir a la mejora y enriquecimiento de las condiciones y relaciones sociales y culturales”.  
(p. 8)

Analizando a Capella, lo que pretende es reconocer y valorar las necesidades individuales, la cual conlleva a mejorar la calidad educativa durante el proceso de enseñanza y aprendizaje. Es decir, lograr que las necesidades o apoyos que requieren la persona estudiante se atiendan a través de ayudas, recursos, estrategias según las necesidades que se atiende con discapacidad.

Nuevamente Capella (2004), “la educación inclusiva implica que todos los niños y jóvenes de una determinada comunidad aprendan juntos, independiente

de sus condiciones personales, sociales o culturales, incluso aquellos que presentan discapacidad” (p. 9).

Es así, que la educación inclusiva pretende la participación de niños (as) y jóvenes con diferentes necesidades o en condición de discapacidad, que ofrezca servicios educativos, con objetivos, con una visión clara y que sea asumido por todos los miembros de la institución. También, pretende ofrecer una educación donde se respete los derechos de todos y todas, donde se valore la equidad e igualdad de las necesidades y habilidades de la persona estudiante.

Fernández (2003), hace referencia a los principales factores de éxito en la educación inclusiva y se asocian a las características de las escuelas eficaces, lo cual reafirma la idea de que el logro de la inclusión está estrechamente vinculado a la mejora de la calidad de la enseñanza, entre las que el autor destaca:

Actitudes positivas de la comunidad educativa y acuerdo consensuado para llevar a cabo programas de educación inclusiva.

Elaboración y desarrollo de un proyecto educativo institucional que contemple la atención a la diversidad.

Liderazgo y compromiso por parte del equipo directivo de la escuela para favorecer el aprendizaje y la participación de todos los alumnos y alumnas.

Trabajo conjunto y coordinado del equipo docente que permita unificar criterios, adoptar un marco conceptual compartido y colaborar en torno a objetivos comunes.

Nivel adecuado de formación de los educadores en materia de NEE y estrategias de respuesta a la diversidad.

Desarrollo de un currículo lo más amplio, equilibrado y diversificado posible, susceptible de ser adaptado a las necesidades individuales y socioculturales del alumnado.

Desarrollo de una cultura de apoyo y colaboración entre padres, docentes y alumnos.

Estilo de enseñanza abierto y flexible, basado en metodologías activas y variadas que permitan personalizar las experiencias de aprendizaje y

promuevan el mayor grado posible de interacción y participación de todos los alumnos y alumnas.

Disponibilidad de servicios continuos de apoyo y asesoramiento orientados a los docentes, los alumnos y los padres y madres.

Relaciones positivas y proyectos de colaboración e intercambio con otras escuelas de la comunidad entre ellas, las escuelas especiales.

Participación activa y comprometida de los Padres de Familia.

Apertura y relación de colaboración con otros sectores de la comunidad. (p. 16)

Entonces, la inclusión educativa favorecerá a que la persona estudiante aprenda a conocerse, respetarse y valorarse sin importar la condición o discapacidad, pues el fin óptimo es disfrutar de los derechos y oportunidades que ofrece la sociedad.

En síntesis, la educación inclusiva es un puente para garantizar el intercambio de conocimiento entre las personas que deben convivir en una sociedad intercultural y global.

La Organización Plena Inclusión (2016) establece que la educación inclusiva debe basarse en los siguientes compromisos éticos y valores, los cuales se destacan en la siguiente tabla.

**Tabla 1. Compromisos éticos y valores de la inclusión.**

<b>Compromisos éticos y valores de la inclusión</b>		
Dignidad y respeto.	Justicia e igualdad.	Compromiso y responsabilidad.
Integración y confianza.	Vida plena y felicidad.	Altruismo y solidaridad.
Pasión e ilusión.	Diálogo y libertad de expresión.	Apertura mental e innovación.
Cooperación y trabajo en equipo.	Calidad y mejora continua.	Valentía y prudencia.

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021). Sustentado en Organización Plena Inclusión (2016). Compromisos éticos y valores de la inclusión. (p. 1)

Hechas las consideraciones anteriores, la educación inclusiva es una manera de ofrecer una educación para todos sin importar si son niños o niñas en condición de discapacidad, una educación que permita atender y aprender de la

diversidad cultural, social y cognitiva. Esto implica que los centros educativos deben hacer énfasis en prácticas didácticas, cambios curriculares, aulas que se adecuen a las necesidades de la persona estudiante y estrategias metodológicas que ofrezcan servicios educativos de calidad y educación inclusiva para todos y todas.

Casannova (2016) confirma algunos requisitos indispensables del diseño curricular de la Educación Inclusiva, entre los cuales se citan:

El currículum debe estructurarse y enseñarse de forma que todos los estudiantes puedan acceder a él.

El currículum debe basarse en un modelo de aprendizaje que, de por sí, sea inclusivo. Debe ajustarse a diversos estilos de aprendizaje y enfatizar las competencias y conocimiento que sean relevantes para los estudiantes.

El currículum ha de ser suficientemente flexible para responder a las necesidades de ciertos estudiantes, comunidades y grupos religiosos, lingüísticos y étnicos u otros grupos específicos. Por lo tanto no debe prescribirse de manera rígida desde un nivel central o nacional.

El currículum debe tener niveles básicos a los que puedan acceder estudiantes que presentan diferentes niveles de competencia. El progreso en relación con el currículo debe administrarse y evaluarse de manera que todos los estudiantes experimenten éxitos.

Los currículum más inclusivos exigen más de los maestros, por lo que necesitarán apoyo para implementarlos con efectividad. (p. 2)

Lo anterior, se refiere a que los procesos inclusivos no son solo hablar de discapacidad; se refiere a una forma innovadora de enseñar a toda persona estudiante a que accedan al currículo, a conocer los diferentes estilos de aprendizaje, y desarrollar las competencias colectivas e individuales de la persona estudiante.

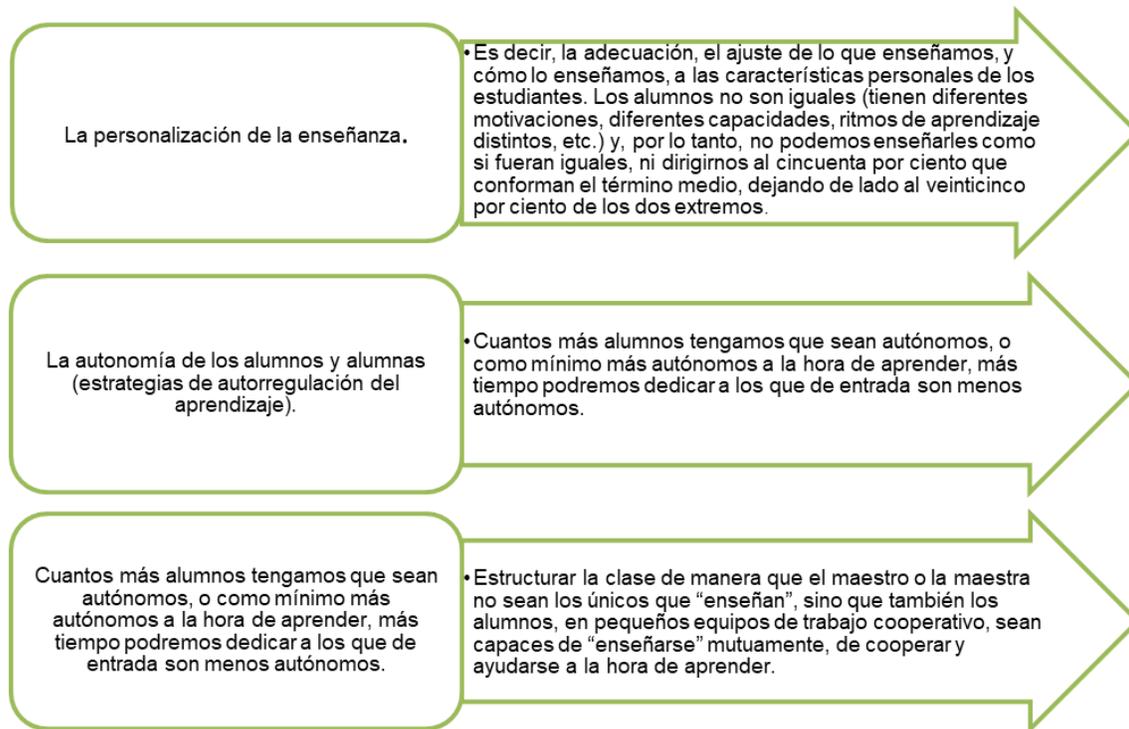
En la Conferencia Mundial sobre necesidades educativas especiales: Acceso y Calidad, organizada por la Unesco, Blanco (2011) hace referencia a que la inclusión es

crear comunidades que acojan abiertamente a todo el mundo, sea cual sea su país y su cultura de origen, en una sociedad inclusiva, además de que a través de ella se logra una educación integral para todos, tal como se planteó como objetivo con absoluta claridad y celebrada en Salamanca el año 1994. (p. 15)

Es decir, la inclusión de las personas en condición de discapacidad es lograr el desarrollo de sus potencialidades y que el sistema regular ofrezca mejores oportunidades y condiciones educativas.

Blanco (2011), citando a Bray (2001), definen educación inclusiva como el proceso por el cual se ofrece a todos los niños y niñas, sin distinción de la capacidad, la raza o cualquier otra diferencia, la oportunidad de continuar siendo miembros de la clase ordinaria y para aprender de, y con, sus compañeros, dentro del aula. Un aula inclusiva no acoge solo a aquellos cuyas características y necesidades se adaptan a las características del aula y a los recursos disponibles, sino que es inclusiva precisamente porque acoge a todos los que acuden a ella, independientemente de sus características y necesidades, y es ella la que se adapta con los recursos materiales y humanos que hagan falta para atender adecuadamente a todos los estudiantes. Se trata de un cambio radical: la pedagogía está centrada en el niño y es la escuela que debe adaptarse, en lugar de estar centrada en la escuela y que sea el niño quien deba adaptarse a ella. (p. 18)

Blanco (2011) destaca tres vías de trabajo complementarias para que puedan aprender juntos estudiantes diferentes que son partes del proceso de inclusión en las aulas regulares.



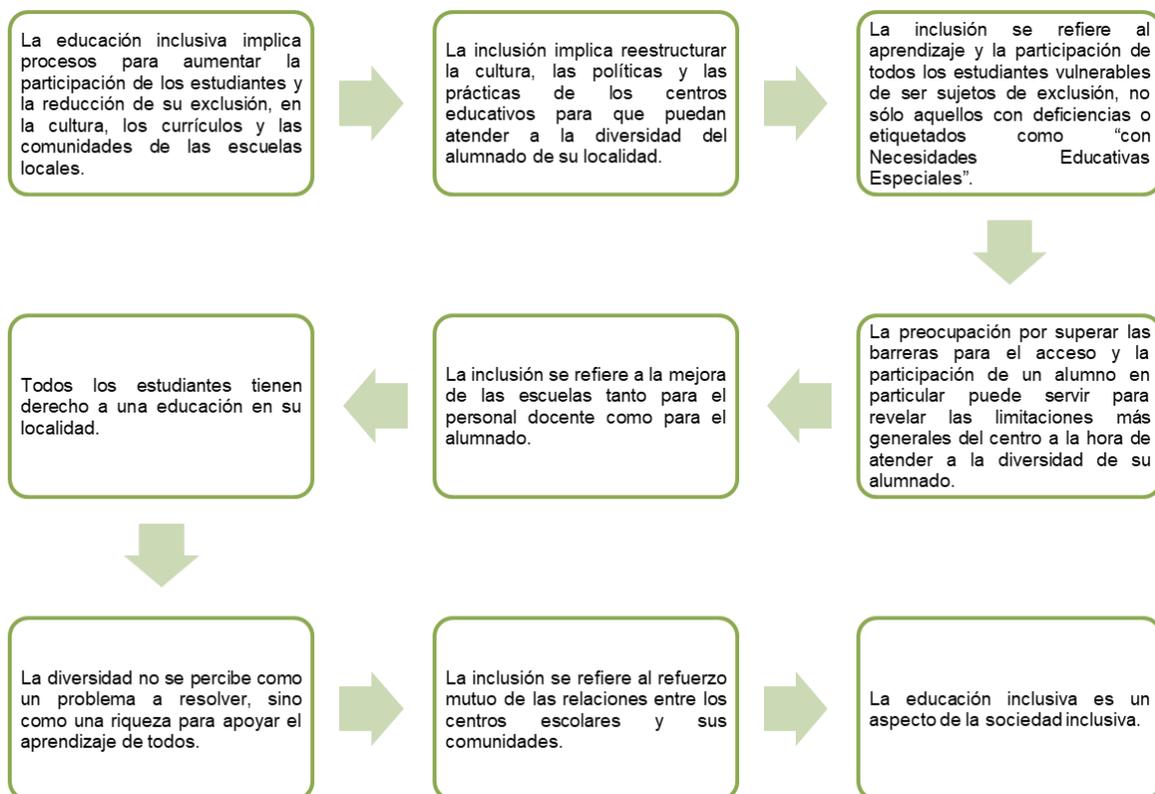
**Figura 2. Vías de trabajo del proceso de inclusión.**

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021). Sustentado en Blanco (2011). Conferencia Mundial sobre necesidades educativas especiales: Acceso y Calidad. (p. 19)

En efecto, la educación y la educación inclusiva tienen como objetivo emprender métodos en donde se desarrollen habilidades, capacidades, gustos e intereses de las personas estudiantes, indiferentemente si presenta o no alguna condición de discapacidad. Es observar su estilo y ritmo de aprendizaje ofreciendo las estrategias individuales que le permitan acceder al currículo.

También, la educación inclusiva no debe visualizarse como la atención de las personas en condición de discapacidad, sino como una educación integral, colectiva, recibiendo en las aulas a la persona estudiante con estilos de vida, aprendizajes, creencias diferentes y ofreciendo las estrategias acordes a sus necesidades e intereses.

En la Guía para la Evaluación y Mejora de la Educación Inclusiva, Booth (2000) señala nueve aspectos en relación con la educación inclusiva:



**Figura 3. Aspectos de la educación inclusiva.**

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021). Sustentado en Booth (2000). Guía para la evaluación y mejora continua. (p. 20)

Hechas las consideraciones anteriores, la educación inclusiva es un proceso del sistema educativo actual, se pretende que las personas en condición de discapacidad tengan acceso a un currículo educativo menos restringido como lo es el acceso al Sistema General de Educación Básica, y desde la administración educativa la persona gestora como figura de autoridad o guía para su centro educativo no debe obviar que este proceso es una realidad en los centros educativos.

Quiere decir, que la persona gestora, en su gestión debe implementar prácticas donde toda la comunidad educativa conozca de procesos inclusivos, e implementar los mecanismos de coordinación, planificación, supervisión y evaluación del currículo educativo.

La infraestructura del centro educativo necesita de adaptaciones, al igual que la parte metodológica por parte del equipo docente. Es necesario ampliar los canales de comunicación, que aportan otras instituciones o bien la institución que ejecuta el proceso de inclusión.

La persona gestora en los procesos inclusivos debe promover competencias y buenas prácticas educativas que mejoren procesos de inclusión, además de integrar dentro de sus prácticas conocimientos, actitudes, capacidades y habilidades que consoliden acceso, la permanencia, la participación y los logros de la persona estudiante.

También, desde la gestión, la persona gestora debe desarrollar estrategias y transformaciones, cambios de actitudes y acciones que apunten a la organización del centro, así mismo, desarrollar una cultura que favorezca el desarrollo de las personas, favoreciendo prácticas educativas, organismo de apoyo, sin dejar de lado la familia, lo que sin duda propicia procesos educativos exitosos, incorporando por parte de la gerencia educativa al igual que estudiar las recomendaciones.

El rol de la persona gestora es clave y fundamental en estos procesos, a través de su gestión, porque desarrolla todos los objetivos y propósitos por medio de los órganos del centro. También, el desarrollo de prácticas inclusivas implica la creación de una cultura escolar que promueva formas de trabajo las cuales reduzcan las barreras que impiden la participación de estudiantes en el centro, y por tanto contribuyan a una mayor probabilidad de éxito, es decir el director o la directora del centro en su administración deben ser mediadores competentes, además de diseñar lo que se debe hacer y cómo ejecutarlo.

Es importante que el gestor educativo en los procesos de inclusión tenga el compromiso y proporcione a todas las personas que forman parte del centro educativo los recursos y oportunidades para que puedan participar de forma activa en el proceso.

Desde la gestión, es importante trabajar en el conocimiento, formación y capacitación para desarrollar determinadas estrategias que favorezcan los procesos inclusivos de la persona estudiante, sin dejar de lado el desarrollo

profesional de la persona docente, de igual manera preocuparse por la estructura del centro en efectuar y adaptar todos los recursos a las necesidades de la persona estudiante.

A nivel nacional, el país ha implementado políticas en lo que a inclusión se refiere, pero es importante abarcar la transformación por la cual ha pasado la Educación Especial en Costa Rica, el documento Políticas, Normativa y Procedimientos para el acceso a la Educación de los Estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (2007), establece:

- Que la Educación Especial es el conjunto de apoyos y servicios a disposición de los alumnos con necesidades educativas especiales, ya sea que los requieran temporal o permanentemente.
- Que la Educación Especial está orientada desde la etapa de prevención, al logro del máximo desarrollo y realización de la persona con necesidades especiales, que implica el más alto nivel posible de autoestima, independencia e integración social y laboral.
- Que la Educación Especial se brindará dentro del Sistema Educativo Nacional en el ambiente menos restringido.
- Que los centros educativos deberán suministrar a sus alumnos y a los padres, la información necesaria para que participen, comprendan y apoyen el proceso educativo.
- Que los centros educativos efectuarán las adecuaciones necesarias y proporcionarán los servicios de apoyo requeridos para que el derecho de las personas a la educación sea efectivo; las adaptaciones y evaluaciones, metodología, recursos didácticos y planta física. Estas previsiones serán definidas por el personal del centro educativo con asesoramiento técnico-especializado.
- Que el currículum del sistema educativo deberá promover el máximo desarrollo de las personas con necesidades especiales y se aplicará con las adecuaciones que requieran las diferencias individuales y socio culturales de aquéllas

- Que las personas con discapacidad participarán en los servicios educativos, que favorezcan mejor su condición y desarrollo, con los servicios de apoyo requeridos; no podrán ser excluidas de ninguna actividad. (p. 7)

Lo anterior, describe que la Educación Especial coordina con las diferentes modalidades con el objetivo de brindar igualdad de oportunidades y condiciones en la atención educativa de la persona estudiante en condición de discapacidad.

En el capítulo 1 de las Disposiciones Generales: De la igualdad de oportunidades educativas de los estudiantes con necesidades educativas especiales, se establece en sus artículos las siguientes disposiciones:

- Artículo 1: Los Centros de Educación Preescolar, las escuelas y los colegios incluirán en su plan institucional las medidas de carácter pedagógico, organizativo y de funcionamiento previstas para la atención de los alumnos con necesidades educativas especiales que se escolaricen en ellos.
- Artículo 2: Con el propósito de hacer efectivo el principio de igualdad de oportunidades y el derecho de estos estudiantes a una educación de calidad, la estructura administrativa garantizará las condiciones, medidas y apoyos necesarios independientemente de que dichos estudiantes asistan a servicios educativos regulares o de Educación Especial.
- Artículo 3: Los alumnos y alumnas con necesidades educativas especiales que requieran de apoyos en forma temporal o permanente, serán escolarizados en centros educativos regulares. Sólo cuando las necesidades de dichos alumnos no puedan atenderse adecuadamente en estos centros, se propondrá su escolarización en servicios de Educación Especial.
- Artículo 4: Las propuestas para la escolarización de los estudiantes con necesidades educativas especiales que realicen los Comités de Apoyo, Comités Técnicos o las Asesorías Regionales se fundamentarán en una valoración integral pedagógica en las que se tomarán en cuenta

tanto las condiciones y características del estudiante como las de su entorno familiar y escolar.

- Artículo 5: La escolarización de los alumnos con necesidades educativas especiales estará sujeta a un proceso de seguimiento, debiéndose revisar anualmente las decisiones tomadas a la luz de nuevas valoraciones. (p. 13)

Es importante, destacar que al referirse a educación inclusiva, se destaque los principios de normalización, integración e inclusión, a lo que Rubio (2009) hace mención:

**Tabla 2. Principios de normalización, integración e inclusión.**

Normalización	Integración	Inclusión
Es la utilización de medios culturalmente normativos (familiares, técnicas, instrumentos, métodos), para permitir que las condiciones de vida de una persona (ingresos, vivienda, servicios de salud), sean al menos tan buenas como las de un ciudadano medio, y mejorar o apoyar en la mayor medida su conducta. (p. 1)	Es el principio de integración que rebasará la función escolar, es la incorporación por derecho propio a un grupo para formar parte de él, es fundamentalmente un principio basado en la legitimidad de los deberes y derechos de las personas y contempla la necesidad especial como una situación de excepcionalidad a la que el entorno debe dar respuestas mediante las adaptaciones y medios asistenciales que sean precisos. (p. 2)	Se trata de conseguir que todos los ciudadanos alcancen el máximo desarrollo posible de todas sus capacidades, sociales, intelectuales, culturales y emocionales, para lo que necesitan recibir una educación de calidad adaptada a sus necesidades. Al mismo tiempo se les debe garantizar una igualdad efectiva de oportunidades, prestando los apoyos necesarios tanto al alumnado que lo requiera como a los centros en los que están escolarizados. (p. 4)

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021). Sustentado en Rubio (2009). Principio de Normalización, Integración, Inclusión. (pp. 1-4)

**Tabla 3. Diferencias entre integración e inclusión.**

Inclusión	Integración
La inserción es total e incondicional (niños con discapacidad no necesitan “prepararse” para la escuela regular):	Integración: la inserción es parcial y condicionada (los niños “se preparan” en escuelas o clases especiales para poder asistir a escuelas o aulas regulares)
Cambios que benefician a toda y cualquier persona (no se sabe quién “gana” más, sino que TODAS las personas ganan)	Cambios mirando prioritariamente a las personas con discapacidad (consolida la idea de que ellas “ganan” más)
Exige transformaciones profundas	Se contenta con transformaciones superficiales

Inclusión	Integración
Sociedad se adapta para atender las necesidades de las personas con discapacidad y, con esto, se vuelve más atenta a las necesidades de TODOS	Las personas con discapacidad se adaptan a las necesidades de los modelos que ya existen en la sociedad, que hace solamente ajustes.
Defiende el derecho de TODAS las personas, con y sin discapacidad	Defiende el derecho de las personas con discapacidad
Trae para dentro de los sistemas los grupos “excluidos” y, paralelamente, transforma esos sistemas para que se vuelvan de calidad para TODOS.	Inserta a los sistemas grupos de “excluidos que puedan probar que son aptos” (sobre este aspecto, las cuotas pueden ser cuestionadas como promotoras de la inclusión)
El adjetivo inclusivo es utilizado cuando se busca calidad para TODAS las personas con o sin discapacidad (escuela inclusiva, trabajo inclusivo, recreación inclusiva, etc).	El adjetivo integrador es utilizado cuando se busca calidad en las estructuras que atienden apenas a las personas con discapacidad consideradas aptas (escuela integradora, empresa integradora, etc).
Valoriza la individualidad de las personas con discapacidad (personas con discapacidad pueden o no ser buenos funcionarios, pueden o no ser cariñosos etc.)	Como reflejo del pensamiento integrador, podemos citar la tendencia a tratar a las personas con discapacidad como un bloque homogéneo (ejemplos: sordos se concentran mejor; ciegos son excelentes masajistas).
A partir de la certeza que TODOS somos diferentes, no existen “los especiales”, “los normales”, “los excepcionales”, lo que existen son personas con discapacidad.	Incentiva a las personas con discapacidad a seguir modelos, no valorizando, por ejemplo, otras formas de comunicación como la de señas. Sería un bloque mayoritario y homogéneo de personas sin discapacidad rodeadas por los que presentan discapacidad.

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021). Sustentado en Adiron F (2005). ¿Qué es la inclusión? La diversidad como valor. (p. 2)

Lo anterior, presenta a la inclusión como una herramienta valiosa que permite a los centros educativos generar procesos de cambio, para responder adecuadamente, a poblaciones vulnerables. Además, permite encontrar las barreras que obstaculizan la permanencia, la participación y el aprendizaje de la persona estudiante en condición de discapacidad, cuyo objetivo primordial es construir un programa educativo y estrategias integradoras para toda la comunidad educativa.

El Consejo Superior de Educación (2008) destaca en el documento *El Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense* que una educación de calidad, es esencial para el desarrollo de las personas como seres humanos sujetos de otros derechos humanos. Implica una oferta

educativa que atienda las necesidades y aspiraciones sociales en general, y en especial aquellas de los grupos más desfavorecidos. El respeto y la atención a la diversidad de los y las estudiantes, proporcionándoles oportunidades para aprender a lo largo de toda la vida, es condición de una educación de calidad para todos. (p. 8)

Masís (2012) expone en el documento *Centros educativos de calidad con orientación inclusiva: experiencias de las Escuelas Nuevo Horizonte y Fausto Guzmán Calvo* que

El Ministerio de Educación Pública inició en el 2009, el Proyecto Apoyo a la gestión pedagógica de los centros educativos de calidad con orientación inclusiva, bajo la coordinación de la Dirección de Desarrollo Curricular. El Proyecto tiene como objetivo general “fortalecer las capacidades de gestión de los centros educativos participantes, con el fin de que se transformen en centros de calidad con orientación inclusiva que atiendan la diversidad de la población estudiantil” (MEP, 2009).

Deliyore (2017) explica que debido a los cambios filosóficos y políticos de la educación inclusiva se ha cuestionado la epistemología de la educación especial, como se organiza actualmente. En este sentido se discute que la educación especial, tal como se dispone, mantiene funcionando entornos educativos segregantes, es decir, que no respetan el compromiso con la inclusión social del estudiantado.

Deliyore (2017) añade que el concepto de discapacidad evoluciona constantemente y a su marcha transforma tanto los principios bajo los que se enmarca, como la perspectiva de la ciudadanía ante su presencia (p. 165).

A continuación, se presenta un breve recuento de cada modelo en que ha transcurrido su evolución, en aras de interpretar con mayor claridad su construcción actual

**Tabla 4. Modelos de la discapacidad.**

<b>Modelo de la prescindencia</b>	<b>Sub modelo de la marginación</b>	<b>Modelo rehabilitador</b>	<b>Modelo social</b>
<p>Este modelo se distingue desde la época clásica hasta el Renacimiento y se caracteriza por la creencia de que la sociedad podía prescindir de la población en condición de discapacidad. Durante esta época, “las personas con discapacidad se consideran innecesarias porque no contribuyen a la comunidad, porque simbolizan un castigo divino”. Bajo esa postura, las políticas públicas permitían las prácticas de sometimiento o tratos caritativos. Por otra parte, en este modelo también “Se asume que las causas que dan origen a la discapacidad son religiosas: un castigo de los dioses por un pecado cometido generalmente por los padres de la persona con discapacidad, o una advertencia de los dioses acerca de que la alianza se encuentra rota y que se avecina una catástrofe”.</p>	<p>Se caracteriza por excluir a la población con discapacidad, cometer infanticidio de modo directo. Este modelo excluye por “subestimar a las personas con discapacidad y considerarlas objeto de compasión, o como consecuencia del temor o el rechazo por considerarlas objeto de maleficios o la advertencia de un peligro inminente”. Los niños y niñas recurrían a la mendicidad o vivían resignados a la esclavitud. Finalmente, en esta postura la percepción social implica un alto nivel de menosprecio hacia la población en condición de discapacidad que generaba lástima, rechazo y violencia sin regulación alguna.</p>	<p>A inicios del siglo XX surge el modelo rehabilitador, impulsado por la cantidad de personas con lesiones debidas a la Primera Guerra Mundial. El objetivo era reincorporar a este grupo tan significativo de población al mercado laboral. Las causas de su origen, fueron científicas. Paula Antezana explica que “el fin último de este modelo es normalizar a las personas con discapacidad”, es decir, esconder su deficiencia, de modo que tengan un comportamiento lo más parecido posible a la norma. Palacios explica que, desde esta visión.</p>	<p>“Nada de nosotros sin nosotros”. Sirva la anterior cita para introducir el modelo social, que surge en los años noventa y persiste hasta la actualidad. Este fue impulsado por causas de índole social, en las que se reconocía que las personas en condición de discapacidad pueden y deben aportar positivamente a la sociedad del mismo modo que cualquier otra persona. Este nuevo enfoque, tal como lo indica la cita introductoria, nace a causa de las luchas que emprenden las personas en condición de discapacidad por hacer valer sus derechos humanos. Dicho modelo defiende que: “No son las limitaciones individuales las raíces del problema, sino las limitaciones de la propia sociedad, para prestar servicios apropiados y para asegurar adecuadamente que las necesidades de las personas con discapacidad sean tenidas en cuenta dentro de la organización social”. El enfoque social parte de valorar y dignificar las capacidades de cada persona con igualdad de condiciones.</p>

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021). Sustentado en Deliyore (2017). *Costa Rica, de la educación especial a la educación inclusiva. Una mirada histórica.*

### 3.4 Administración

Muñoz (1999) señala que la administración:

Consiste en una disciplina científica que se fundamenta en ciertos principios generales y en determinada filosofía que pueden aplicarse de distintas maneras siendo el objetivo principal de la administración, asegurar la máxima prosperidad para cada uno de los empleados. (p. 31)

En efecto, la administración es una actividad importante dentro del quehacer de cualquier persona e institución u organización, porque se refiere al establecimiento de búsqueda y logros de objetivos, principalmente.

Esto significa, que esta disciplina consiste en administrar la vida, la práctica en que se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana, por ejemplo en los negocios, las escuelas, las familias, la educación, entre otros. Es por esto que el ser humano es social por naturaleza y tiende a organizarse y cooperar entre sus semejantes.

Delgado (2007), establece que la administración “logra que las personas cumplan tareas para llevar las organizaciones al éxito. La administración debe combinar la eficiencia y eficacia para conseguir el logro de los objetivos institucionales” (p. 53).

El papel de la persona gestora es fundamental, es un agente de cambios para proponer y desarrollar acciones que pongan en manifiesto actitudes, capacidades y competencias que se puedan implementar en el centro educativo.

Torres y Mejía (2006), definen la administración como

el proceso a través del cual se dirigen los recursos humanos, materiales y financieros para la consecución de ciertos objetivos pero, muy especialmente, para mantener complacido al cliente que es el que permite seguir viviendo y desarrollando a la empresa” (p. 117).

La labor de la persona gestora en su administración, es llevar de forma racional todas las actividades que forman parte de la planificación, todo este proceso garantiza el logro de los objetivos institucionales.

Torres y Mejía (2006), hacen referencia a que

La administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales. Los buenos gerentes hacen cosas con eficiencia y con eficacia [...] cuando el proceso administrativo se ejecuta de forma adecuada, comprende una variedad de actividades, como planeación, organización, dirección y control. Estas actividades básicas [...] son las funciones tradicionales de la administración. (p. 118)

En su día a día, la persona gestora debe ejercer responsabilidades, tareas, prácticas y estas deben ser efectuadas de manera eficaz encaminadas hacia el logro de los objetivos de la institución.

Torres y Hernán (2006) identifican tres elementos usados para explicar la administración:

- Los procesos de coordinación.
- Las organizaciones en que se dan dichos procesos.
- El ser humano como agente central de estos.

El gestor, es un líder porque debe desarrollar las actividades entre todos sus colaboradores, la toma de decisiones y la responsabilidad de asignar de forma eficiente todos los recursos, para el logro de los objetivos.

También, autores como Torres y Hernán (2006), Besanko, Dranove y Shanley (1996) destacan que a partir de los trabajos de Mintzberg (1973) en las organizaciones el rol de los gerentes es fundamental en las decisiones que tomen y replantean que los administradores deben ser:

- Emprendedores, quienes identifican la mejor forma de usar los recursos para la creación de valor.
- Organizadores, que organizan e implementan las estrategias seleccionadas coordinando información y haciendo fluir los recursos en torno a la estrategia.
- Contratantes, quienes logran los mejores acuerdos con los diversos grupos de interés, tanto internos como externos, reduciendo los costos de transacción y manteniendo la independencia del equipo de dirección.

- Negociadores, los cuales usan el poder para movilizar recursos en las relaciones no contractuales que se plantean de forma asimétrica entre las partes involucradas.
- Facilitadores, que construyen relaciones de cooperación y una identidad colectiva para el cumplimiento de los objetivos.
- Competidores, quienes ajustan las actividades de la organización a los comportamientos de sus competidores con el fin de ganar ventaja competitiva.
- Adaptadores, que cambian las estrategias en la medida que varían las condiciones del entorno. (pp. 125-126)

Lo anterior, explica que la administración coordina los recursos con los que cuenta la empresa de manera estratégica para el desarrollo de objetivos para una meta común.

Torres y Hernán (2006) describen como se desenvuelve la administración:

La administración, como una actividad de:

- Coordinación de recurso: se diferencia de la gerencia en que la primera tiene un carácter operativo en las organizaciones; en tanto la gerencia, un carácter directivo o estratégico.
- La administración como campo de conocimiento: está conformada por la teoría organizacional, la dirección estratégica y el comportamiento organizacional, conocimientos cuya aplicación se encuentra en la definición de las actividades organizacionales, tanto en sus niveles gerenciales como en los operativos. Posiblemente cobre sentido hablar del campo de conocimiento de la gerencia, en la medida en que la administración, como un campo de conocimiento general, tiene aplicaciones en diferentes ámbitos: producción, finanzas, mercadeo, desarrollo tecnológico, dirección, etc. (p. 116)

Significa entonces, que la administración es un campo de conocimiento y que toda actividad va a requerir de múltiples esfuerzos para definir las actividades

de organización y lograr al objetivo alcanzado en diferentes ámbitos del campo de conocimiento.

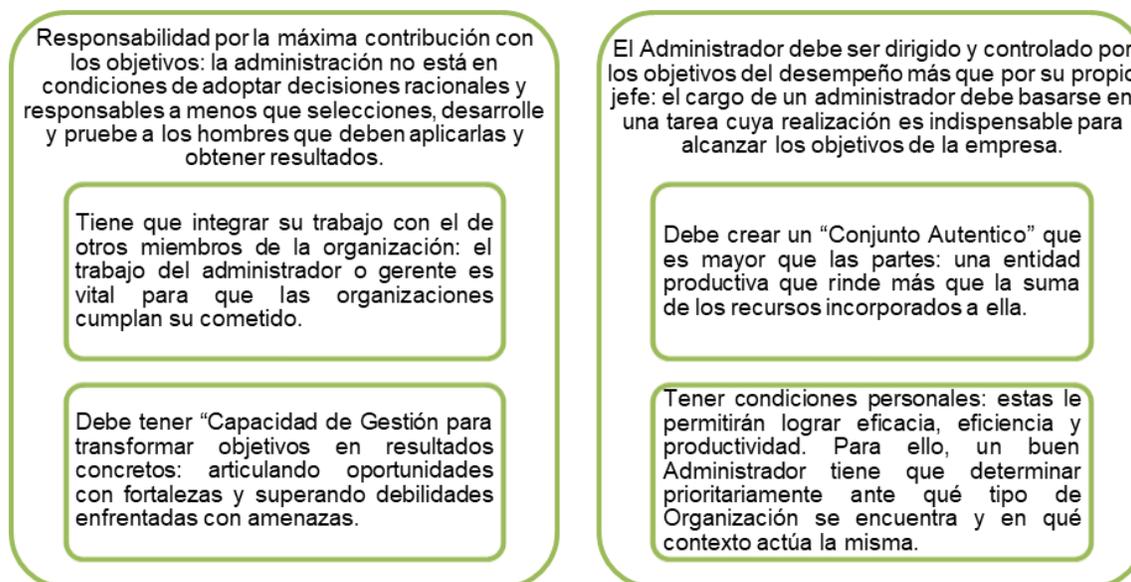
En el mismo orden de ideas, Figueroa (s.f.), define la administración y su objeto de estudio; las organizaciones, además de la relevancia que tiene el administrador en cada una de ellas, por lo que:

La Administración es un conjunto de conocimientos pertenecientes al campo de las ciencias sociales que estudia la dirección y el funcionamiento de todo tipo de organizaciones: privadas, públicas y Organizaciones No Gubernamentales (ONGS). La Administración es el órgano de la institución. Carece de función propia y en realidad no tiene existencia autónoma. Nada significa la Administración separada de la institución a la cual sirve. (p. 4)

Figueroa (s.f.) concibe la administración en una disciplina con valor estratégico para:

- El crecimiento económico.
- El desarrollo social.
- El mejoramiento de las condiciones de vida.
- La adaptación al proceso de cambio. (p. 5)

También Figueroa (s.f.) menciona las características que tiene un administrador, entre las cuales se destacan algunas de las más importantes:



**Figura 4. Características de un administrador.**

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021). Sustentado en Figueroa (s.f.). Introducción a la administración y sus organizaciones. (pp. 14-15)

En síntesis, se puede comprender que la administración es una ciencia y es arte. Para responder a las necesidades actuales necesita de una administración flexible, que faculte ejecutar los ajustes en un mundo tan cambiante y que permita visualizar el norte a seguir de la organización para lograr los objetivos estratégicos trazados a corto, mediano y largo plazo.

### 3.5 Administración Educativa

Díaz (2005), establece que la administración educativa se puede percibir como un "proceso dinámico y evolutivo, que se adapta e influye continuamente en las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas y hace uso de ellas para lograr los objetivos que se persiguen de la forma más satisfactoria posible" (p. 11).

Es así, que para administrar la organización educativa, el logro de objetivos es importante para determinar la planificación a corto, mediano y largo plazo.

También, conocer a las personas que pueden colaborar en distintas áreas en las cuales se administran y por último, qué estrategias o métodos se emplean

para llevar a cabo todas las metas que se proponen en la administración con el fin de elaborar una planeación y control de las actividades.

Delgado (2007), define que la administración educativa es el conjunto de acciones que se efectúan para obtener la máxima eficiencia del sistema educativo dentro de los objetivos previsibles, cuya función será favorecer el eficaz y dinámico cumplimiento del proceso educativo en su totalidad, coordinando en todas las partes que lo integran y organizando los recursos materiales humanos y materiales que se dispone. (p. 54)

En ese mismo sentido, Chiavenato (2007) expone los propósitos de la administración educativa: “lograr los objetivos de la institución, hacer el mejor uso de los recursos materiales, humanos y económicos y asegurar el de la institución educativa” (p. 54).

Delgado (2006), establece que la administración educativa tiene sus propias características, necesidades y particularidades, entre las cuales se mencionan:

<b>Innovadora</b>	Incluyendo nuevos procedimientos administrativos, nuevas disposiciones, cambios estructurales y nuevos métodos educativos
<b>Participativa</b>	Con las intervenciones de los distintos elementos que forman parte del sistema educativo, es decir alumnos, docentes, padres, grupos sociales y comunidad, de tal modo que sea posible una determinación más racional de las políticas y objetivos de la educación
<b>Previsora</b>	Por medio del planteamiento y los controles permanentes establecidos según técnicas modernas de administración.

### **Figura 5. Características de la Administración Educativa.**

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021). Sustentado en Delgado (2016). Administración Educativa. (p. 5)

Al ejecutar en la organización cualquier proyecto lo primero es establecer prioridades. Conocer las características y necesidades a las que se enfrenta y tener presente cuál es el problema por tratar con el fin de desarrollar los análisis pertinentes en contextos o situaciones específicos.

Muñoz (1999), citando a Taylor (1996), señala que la administración “consiste en una disciplina científica que se fundamenta en ciertos principios generales y en determinada filosofía que pueden aplicarse de distintas maneras siendo el objetivo principal de la administración, asegurar la máxima prosperidad para cada uno de los empleados” (p. 31).

Salas (2003) define que la administración educativa “se encarga, por lo tanto, de administrar el currículum, con base en determinado paradigma educativo. Esto implica, que la disciplina debe encontrar el paradigma administrativo coherente con los objetivos curriculares del paradigma educativo al que se adscriba” (p. 8).

El papel de la persona gestora es fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas, además es el responsable del qué, cómo y dónde se hacen las cosas, es el responsable de todo el proceso administrativo (planificación, administración, supervisión y control) y asegurar el éxito en su gestión, esto se garantiza con el liderazgo que se ejerce.

Fernández y Rosales (2014) definen la administración educativa como “el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de utilizar sus demás recursos para alcanzar las metas establecidas” (p. 7).

La administración educativa es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes para lograr los objetivos con la ayuda de todos los participantes. Es un proceso sistemático de lograr las metas.

Salas (2003) refiere a que “es indispensable elevar la calidad de la educación, razón por la cual elevar la capacidad de gestión de la organización educativa se vuelve uno de los principales problemas a resolver por parte de los teóricos e investigadores de este campo” (p. 9).

En efecto, la administración educativa tiene como tarea lograr el éxito de la dirección de la organización misma, el uso y ejercicio estratégico de los recursos, materiales, humanos, intelectuales, tecnológicos y económicos; la proyección de necesidades la formación docente; la vinculación con el entorno, la innovación y actualización de todos los que forman parte de la institución.

Fernández y Rosales (2014) destacan las principales funciones que debe tener un administrador educativo, entre las que se mencionan:

- Planificar
- Tomar decisiones
- Utilizar los recursos sabiamente
- Coordinar al personal docente y administrativo
- Ejercer liderazgo
- Desarrollar un clima organizacional
- Utilizar técnicas y prácticas gerenciales
- Facilitar los cambios que respondan a las necesidades de la comunidad educativa. (p. 9)

Los anteriores son valores agregados necesarios hoy día si se quiere garantizar el éxito.

Miranda (2010), destaca seis principios de la administración educativa:

- Desarrollar las capacidades de los alumnos para que sean los futuros generadores de valor sostenible para las empresas y la sociedad en general, y a trabajar para una economía global integrada y sostenida.
- Incorporar en las actividades académicas y planes de estudio los valores de la responsabilidad social mundial, tal como se refleja en iniciativas internacionales, como es el caso del Pacto Mundial de Naciones Unidas.
- Crear marcos educativos, materiales, procesos y entornos que permitan experiencias eficaces de aprendizaje para un liderazgo responsable.

- Comprometerse con una investigación conceptual y empírica de que los avances en nuestra comprensión sobre el papel, la dinámica y el impacto de las corporaciones en la creación de valor sostenible social, ambiental y económico.
- Interactuar con los directores de las corporaciones empresariales para ampliar el conocimiento de sus desafíos en el cumplimiento de las responsabilidades sociales y ambientales y para explorar conjuntamente efectivos de enfrentar tales desafíos.
- Facilitar y apoyar el diálogo y el debate entre los educadores, negocios, gobierno, consumidores, medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil y otros grupos interesados y las partes interesadas sobre temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad. (p. 1)

La administración educativa se encarga de facilitar el proceso educativo en la institución, además de verificar que se ejecuten todas las funciones, también es importante prever todas las situaciones y acontecimientos que suceden dentro de la institución.

Hechas las consideraciones anteriores, la persona gestora en los procesos de inclusión educativa es dispensable que incorpore elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza, y las buenas prácticas pedagógicas que se cumplen en la escuela, esto garantiza resultados exitosos.

Además, las personas gestoras en los centros educativos deben ser líderes que guíen a sus instituciones educativas hacia metas claras para la búsqueda de oportunidades de desarrollo, que cumplan los objetivos de la escuela, y promuevan la construcción y el mantenimiento de un ambiente de aprendizaje efectivo en un clima escolar positivo. La persona gestora debe ser capaz de ejecutar, desarrollar, favorecer procesos y una cultura inclusiva, a través de estrategias que impulsen una cultura de colaboración en la escuela, con las familias y el entorno inmediato.

Es importante, que en el proceso conozca las características de las familias, estudiantes, se entere de sus necesidades, habilidades que requieren para

integrar y asumir los cambios que demandan la implementación de una educación inclusiva. Por lo cual es importante que la persona gestora maximice las oportunidades de aprendizaje y participación de estudiantes en condición de discapacidad, también tener en cuenta factores como la participación del personal docente, la experiencia, los conocimientos que presenta hacia las distintas discapacidades y la atención del estudiantado.

La persona gestora, impulsa prácticas inclusivas como ofrecer aceptación, cariño, comprensión, adaptaciones curriculares, físicas y metodológicas que permitan el desarrollo a las potencialidades de los y las discentes.

Así mismo, implementar estrategias que permitan adecuar el currículo a las características de los niños, niñas y adolescentes a su cargo, quienes van a depender de las habilidades y necesidades particulares de cada estudiante. Además, incentivar al cuerpo docente a su cargo para promover aprendizajes cooperativos grupales, que valoren y promuevan la capacidad para apoyarse mutuamente.

### **3.6 Gestión de centro**

Delgado (2006), menciona que la gestión de la educación se refiere a los períodos en los cuales el director de la organización educativa concibe, prepara, desarrolla y fortalece de forma particular y grupal el potencial de su personal docente y administrativo para que actúen sobre los recursos organizacionales y pueda así alcanzar la visión y misión definidas formalmente por la organización. (p. 55)

La persona gestora debe fortalecer todas las actividades, acciones, proyectos con el fin de enriquecer los procesos relacionados con la inclusión educativa que respondan a los objetivos que se pretenden tanto a nivel institucional como regional.

Además, Guido (2006), explica que se puede ver la gestión administrativa como “el conjunto de actuaciones que se desarrollan en el centro escolar, como expresión de su condición, bajo la responsabilidad del director, para definir sus objetivos y diseñar la naturaleza de las tareas para alcanzarlos” (p. 51).

Dentro de su plan de trabajo, el gestor educativo y cuando define los objetivos a trabajar es indispensable que ejecute una gestión tomando en cuenta aspectos como diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los objetivos planteados, esto permitirá que las metas programadas tengan sentido y pertenencia en los proyectos o planes de trabajo.

En la gestión, todos los integrantes de la organización educativa trabajan hacia una misma dirección, teniendo en cuenta lo que se quiere y cómo lograrlo.

Venegas (2011), explica que “esto requiere, de antemano, enriquecer la gestión educativa con la puesta en práctica de los cuatro pilares de la educación: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir” (p. 3).

Gestionar significa, por tanto, definir objetivos y medir resultados, administrar recursos, buscar la eficiencia. Se trata de un quehacer dirigido a garantizar previsibilidad, racionalidad y responsabilidad por los resultados.

De acuerdo con Pozner (2000), la palabra gestión alude a “un nuevo concepto que tiene que ver con la manera como se administran, en el sentido más notable y más completo, los muy distintos insumos que intervienen en los complejos educativos” (p. 25).

Es decir, la gestión conduce a una mejor y más eficiente organización educativa para alcanzar los nuevos objetivos que nos impone una sociedad que vive cambios tan profundos.

Las habilidades del gestor educativo se enmarcan en la pro actividad, en especial median los procesos comunicativos que cumplan con ética una administración. La utilización de recursos tecnológicos en forma eficaz, con procesos de innovación y desarrollo, además de la inteligencia emocional para enfrentar situaciones difíciles y toma de decisiones.

Por otra parte, Unesco (2004) establece que

la gestión educativa es un saber capaz de ligar conocimientos, acción ética y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las

posibilidades y la innovación permanente como proceso sistemático.  
(p. 6)

También Unesco (2004) destaca y hace énfasis en los siguientes elementos de la gestión educativa:

- La gestión escolar conjuga la teoría con la práctica. Todo lo que se hace en un centro educativo obedece a la formación y forma de ser de todos sus miembros, representados por un director o directora que, dada su autoridad formal, ejerce influencia en el quehacer del centro educativo. No obstante, la noción de gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que intenta poner dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y hacerla partícipe de las relaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa (Antúnez, 2000; Lavín, 1998; Luque, 2003; Pozner 2000; Romero, 2009). (p. 7)
- La gestión escolar, centrada en hacer de la escuela un proyecto y gestar su mejora, es un asunto complejo y multidimensional” (Romero, 2009, p. 14). Esto da a entender con claridad el concepto de gestión para lograr mejores resultados en los centros educativos.
- La gestión escolar debe crear condiciones favorables para que el estudiante aprenda a ser (ser persona, ser solidario, ser conciliador, ser compañero), aprenda a vivir con los demás, aprenda a conocer, a aprender y a emprender.
- Esto también conduce a que los miembros de la comunidad educativa pretendan autonomía en busca de decisiones propias con responsabilidad, con el propósito de tener una vida feliz como parte de una comunidad y aprender, permanentemente, con todos los miembros. (pp. 8-9)

En efecto, la gestión educativa de hoy exige el desarrollo de competencias como el liderazgo, el compromiso, la responsabilidad, el trabajo en equipo; en

síntesis, una gestión integrada de todos los actores, comprometida con las necesidades de quienes forman parte de la organización.

A partir de las necesidades del siglo XXI, surge una nueva imagen del profesional en administración de la educación, ahora concebido como gestor de la educación, quien requiere aplicar los siguientes principios de las competencias en su ejercicio profesional, entre los cuales Venegas (2011) destaca:

- Transferibilidad: El administrador de la educación debe tener la capacidad de resolver diferentes situaciones en contextos diferentes de manera creativa.
- Multirreferencialidad: El administrador de la educación debe estar preparado para aplicar sus conocimientos en diversos contextos. Se reduce la brecha entre lo que se enseña (y se aprende) y las situaciones reales en diferentes contextos.
- Formación en alternancia: El administrador de la educación es flexible y abierto en su desempeño profesional. Se deja atrás los conceptos tradicionales de la educación (rigidez, control); se asumen programas y proyectos flexibles, abiertos, se combina aprendizaje con la realidad.
- Emergencia de nuevas competencias: Apertura y flexibilidad según cambios del entorno; se dejan atrás las competencias aprendidas que ya no son útiles para adquirir nuevas competencias. El administrador de la educación debe estar abierto al aprendizaje.
- Aprendizaje por disfunciones: El administrador de la educación enfrenta la incertidumbre mediante la puesta en práctica de habilidades creativas y de reflexión para enfrentar situaciones inesperadas. (pp. 16-17)

Es por ello, que la persona gestora en su cotidianidad debe fortalecer la gestión y el liderazgo ejercido en la institución, además de la efectividad y transparencia en la toma de decisiones, así mismo tener la capacidad dentro de su labor de fortalecer la mejora continua para sus colaboradores, permitir el

desarrollo de aspectos de evaluación para lo cual necesita promover espacios de capacitación para fortalecer los objetivos en el proceso.

La Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa. (2010) menciona que

la escuela es una organización social, de carácter cultural, donde los sujetos desarrollan, construyen y movilizan saberes. Es un lugar donde sus integrantes participan de un modo especial en las interacciones y en las relaciones que se establecen en su interior, ya que está conformada por personas y por los roles que cada una desempeña. (p. 60)

Además, la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa (2010) rescata que

la escuela requiere efectuar procesos sistemáticos de evaluación y planeación para mejorar su desempeño y los resultados, acompañados de la supervisión. Esta demanda requiere conocer cada escuela y conducir el cambio correspondiente, de acuerdo con el estado del centro escolar y con el diseño de un plan de acción que considere la asesoría y el acompañamiento, así como el seguimiento a las acciones emprendidas para la mejora educativa. Cabe señalar que la planeación por sí sola no conduce a la transformación de la gestión, pero su elaboración pone en acción nuevas formas de organización y de relaciones entre los actores educativos. (p. 62)

Por su parte, la persona gestora en procesos de gestión es importante que desarrolle competencias que fortalezcan estructuras éticas, emocionales, cognitivas y el compromiso hacia el alcance de objetivos, así como el seguimiento y evaluación en las acciones establecidas, que le faculten conocer si realmente se puede llegar a alcanzar las metas y resultados propuestos en su administración.

También destacan las siguientes características de la gestión educativa:

---

**Características de la gestión educativa**

**Incluyente y participativa:** Inclusión es una actitud que abarca escuchar, dialogar, participar, cooperar, preguntar, confiar, aceptar y acoger las necesidades de otros, pero también es un proceso inacabado y continuo; se trata de una práctica que parte de reconocer a las personas, sus necesidades y sus diferencias para construir con ellas a partir de un proceso participativo.

---

**Reflexiva:** Sugiere el espacio de reflexión en la acción; es decir, la revisión constante de la práctica profesional de quienes desarrollan funciones de supervisión, asesoría, dirección y docencia, para asegurar el alcance de los propósitos planteados.

---

**Fomenta la participación social:** En los procesos de desarrollo social, entre ellos la educación, resulta esencial la participación de los padres de familia en los asuntos relacionados con el aprendizaje de sus hijos. En esta nueva gestión institucional, la participación social es indispensable; para que ocurra, es fundamental abrir espacios para la constitución de los Consejos Escolares de Participación Social (ceps), instancia que puede conformarse con las Asociaciones de Padres de Familia, con las Autoridades locales y con las organizaciones de la sociedad civil, entre otros grupos.

---

**Figura 6. Características de la gestión educativa.**

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021). Sustentado en Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa (2010).(pp. 72-75)

Significa entonces, que la persona gestora desde su administración debe conocer la importancia y relación que tiene su función para su centro, a los que promueve los cambios, analiza las problemáticas presentes en la institución, conoce las necesidades con las que cuenta la escuela y con ello poder efectuar con éxito su gestión.

Cerro (2005) destaca que un elemento fundamental para el desarrollo del liderazgo es la comunicación a lo cual se refiere como “un buen plan de comunicación debe recoger todos los caminos de la información relevante” (p. 85).

Es decir, la persona gestora debe proponerse unir masas, de ser un comunicador y lo más importante, que tenga la capacidad para integrar todos los miembros que conforman la organización y hacerlos partícipes de todas las actividades, estrategias, necesidades que requiere el centro. De ahí que el liderazgo se debe consolidar fuertemente en la institución, para que se efectúen cambios e inicie un proceso de transición a la cual Romero (s.f.), establece que “la transición es en verdad un cambio cultural de gran envergadura, obedece al

pasaje de la sociedad moderna... hacia la escuela del conocimiento y un nuevo formato de la escuela que se quiere gestar” (p. 134).

Por lo tanto, en una sociedad de conocimiento la persona gestora debe implementar en su labor estrategias que combinen la aplicación exitosa del liderazgo, donde el factor primordial que promueva en la institución son las buenas relaciones sociales, la producción del conocimiento, la investigación y la innovación.

El fin, la persona gestora, es la encargada de desarrollar y estimular las proyecciones futuras de la institución —también conocer las debilidades de esta— además de las diferencias entre una persona y otra. Es por esto, que su plan de acción radica en el desarrollo integral, la capacidad intelectual, las facultades, los sentimientos propios de cada persona, todos los valores agregados que existen en la escuela de hoy.

Hechas las consideraciones anteriores, en la gestión educativa, no se puede hacer a un lado las capacidades de la persona estudiante y otros miembros de la comunidad educativa. La incorporación de valores como la responsabilidad social, el compromiso y el diálogo sin duda facilita los procesos de la comunidad educativa. El desarrollo de las competencias en la gestión educativa permite el crecimiento de las instituciones y esto llevaría a las escuelas a obtener mejores procesos de enseñanza-aprendizaje, así como en la educación de nuevas generaciones de personas listas a incorporarse en entornos inmediatos cada vez más complejos.

Entre las características de la persona gestora está el facilitar estrategias para un aprendizaje, potenciar la formación, incluir como parte del proceso a todos los actores que conforman la comunidad estudiantil ofreciendo al centro dimensiones más organizativas, flexibles y comunicativas en las cuales puedan intervenir todos (as), desde ahí la importancia que la gestión en el centro educativo se posicione ante el reto de organizar, dirigir, participar, enseñar y aprender incorporando un nuevo paradigma que dé respuesta a exigencias de la sociedad inmediata.

La persona gestora, al enfrentarse a prácticas inclusivas debe garantizar un proceso de gestión, donde responda al derecho de una educación exitosa, así como garantizar que las personas estudiantes incluidas en el centro desarrollen todas las capacidades en un marco de equidad y calidad. El gestor educativo contribuye a ofrecer la atención pertinente al estudiantado en condición de discapacidad y que es parte de un proceso de inclusión, además, de la atención a la diversidad, a las habilidades y destrezas, capacidades, con el único objetivo que tengan experiencias de aprendizaje exitosas y se garantice la participación de todas las personas involucradas.

Así mismo, es importante gestionar procesos donde la persona gestora ejecute diagnósticos para conocer las debilidades y necesidades con las que cuenta el centro, determinar habilidades del personal a cargo para trabajar en políticas de discapacidad y procesos de inclusión, desarrollar estrategias donde se involucre a todos los colaboradores. Un centro que conozca la visión del centro, así como las nuevas políticas que se implementarán con la inclusión educativa, este diagnóstico permite fortalecer por medio de capacitaciones, actualizaciones a todos los servicios del centro, además la búsqueda de redes de apoyo facilitará que tanto familia como estudiantes en condición de discapacidad accedan a un sistema educativo más inclusivo para todos.

### **3.7 Proceso de administración**

Chiavenato (2000) define proceso de administración como “las diversas funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo” (p. 317).

También Chiavenato (2000) destaca “las funciones del administrador, el proceso administrativo, no sólo son una secuencia cíclica, sino también un proceso de funciones íntimamente relacionadas en una interacción dinámica” (p. 319).

El proceso de administración significa un mecanismo de funcionamiento para las instituciones; para que estas ejerzan las tareas, el cómo y el cuándo efectuarlas para el éxito.

Además, este proceso permite enfocar a la consecución de tareas por ejecutar, lo que pretende cumplir y qué estrategias para lograr desarrollarlo.

Chiavenato (2007) establece que la administración “logra que las personas cumplan tareas para llevar las organizaciones al éxito. La administración debe combinar la eficiencia y eficacia para conseguir el logro de los objetivos institucionales” (p. 53).

### **3.7.1 Planificación**

El planeamiento de los recursos humanos, materiales y financieros para cumplir con los objetivos y definir lo que pretende lograr la organización educativa y cómo realizarlo. La planeación es el proceso de fijar objetivos y el curso de acción adecuado para conseguirlos.

La Dirección General de Formación De Maestros de Venezuela (s.f.) se refiere a que planeamiento es “universalmente reconocido que toda institución y sobre todo las educativas, para lograr un desarrollo armónico y trascendente requieren de la planificación de actividades” (p. 36).

En efecto, en todo proceso de planeación es importante que el administrador educativo pronostique y determine los objetivos a trabajar, además de establecer las condiciones en las cuales laborará, es importante también que tenga un plan donde se enfatice las estrategias, procedimientos para desempeñar el trabajo, entre otros.

Chiavenato (2000) define que la planeación de la siguiente forma:

Comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y determinar los objetivos consiste en seleccionar por adelantado el mejor camino por lograrlos. La planeación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden. (pp. 320-321)

La planificación educativa es el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educativos y metodológicos. La

planificación educativa comprende una serie de fases o etapas: política, diagnóstico, diseño del plan, ejecución, seguimiento y evaluación.

La Dirección General de Formación de Maestros (s.f.) define planificación educativa como

el reconocimiento de la planificación educativa surge como consecuencia de los fines asignados a la educación en el contexto del desarrollo nacional, así como de la escasez de recursos del erario para ser asignados y la competencia de otros sectores que pugnan por más recursos públicos. (p. 36)

La planificación señala lo que se quiere hacer, es organizar de manera coherente lo que se quiere lograr con la institución a cargo, además se convierte en una herramienta que sirve de ruta para abordar las necesidades de la institución educativa y brindar las respuestas a estas necesidades.

Hervas, Moreno, Narbarte y Soto (2006) describen las características de la planificación educativa:

- Participativa: favorece y propicia el análisis, la reflexión, el debate y la toma de decisiones.
- Flexible: su construcción implica un trabajo cooperativo y pertinente de las decisiones en los espacios educativos. Esta participación tiene como objeto cumplir con los fines de la educación.
- Interculturalidad: la construcción de la planificación implica el tomar en cuenta las características y realidades existentes en la localidad, municipio o región donde se encuentra la institución educativa, se asume la diversidad cultural de la población.
- Igualdad y equidad: la construcción de la planificación debe garantizar la inclusión de todos y todas en igualdad de oportunidades y condiciones en el proceso educativo.
- Integralidad: plantear la visión integradora de la realidad. Considera a la sociedad como una gran escuela formadora de ciudadanos y ciudadanas. Desde esta perspectiva, la institución educativa es el

espacio de integración de todos los ámbitos sociales, asumida como totalidad histórica concreta.

- Es decir, que dentro de la planificación es importante definir las estrategias, normas que permitan identidad y compartirlas con todos los miembros que forman parte de la organización educativa.
- En efecto, la persona gestora utiliza la planificación para tomar decisiones y otorgar responsabilidades entre sus colaboradores, además adaptar todas las situaciones que se presentan en la institución y canalizar todas las competencias de forma integral para cumplir y consolidar lo planificado. (p. 3)

Hervas et al. (2006):

- Identifica la forma de ser de la organización.
- Orienta sobre cómo deben hacerse las cosas.
- Define lo que está bien y lo que no.
- Se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas.
- Condiciona las respuestas ante los cambios y requerimientos de orden exterior e interior. (p. 8)

La planificación implica trabajo cooperativo y que todos los actores de la educación tengan como objetivo los aprendizajes en la complejidad de contextos socioculturales. Además, que el entorno logre un espacio de participación, ser un centro integrador donde la planificación involucre a toda la comunidad educativa.

Aunado a esto, la Dirección General de Formación de Maestros (s.f.) establece la gestión y planificación educativa como

El proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales. Como proceso, metodológicamente, la planificación educativa comprende una serie de fases o etapas: política, diagnóstico, diseño del plan, ejecución, seguimiento y evaluación. (p. 38)

Los métodos de planificación dependen de los enfoques que imperan sobre el desarrollo nacional.

Tal y como lo establece la Dirección General de Formación de Maestros de Venezuela (.s.f.) establecen que la gestión y planificación educativa como: “La Dirección General de formación de maestros, además establecen que Planificación Educativa como La planificación estratégica, es un concepto clave en este enfoque.” (p. 37)

En efecto, la planificación constituye un aspecto fundamental en el proceso de gestión educativa porque permite orientar a los gestores sobre las necesidades y demandas que implica la sociedad y educación actual.

Para efectos de esta investigación, se hablará de planificación aunado a la planificación estratégica y a lo que la Dirección General de Formación de Maestros (s.f.) define como planificación estratégica:

Proceso racional y como una actitud intencional para observar y proyectarse en el futuro deseable y no sólo posible de la institución, para mantener una concordancia permanente entre los propósitos y metas, las capacidades de organización y las oportunidades que siempre son cambiantes. (p. 38)

Los administradores educativos deben reflejar la iniciativa hacia prácticas educativas innovadoras y demostrar ser agentes de cambio, convertirse en líderes de propuestas que tienen para la institución. Además de estar preparados para asumir los grandes retos y cambios que surgen en la educación.

Chiquinquirá (2010) define la planificación estratégica como “la unificación de recursos materiales y humanos necesarios para generar energías que permitan obtener la calidad de prestación de un servicio, para lo cual es imprescindible planificar, organizar, dirigir, controlar hechos y acontecimientos que se presenten en una institución” (p. 19).

Significa entonces, la planificación estratégica son las acciones que se deben tomar para lograr metas.

La Dirección de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa (2010) define que

la planeación estratégica es un apoyo o herramienta para la mejora continua de la gestión supervisora. Además destacan que tiene como base información real y datos concretos que apoyan el conocimiento de la situación en cada una de las escuelas de la zona escolar; asimismo, reconoce su desempeño para atender los procesos de perfeccionamiento de las escuelas. (p. 103)

Es decir, la planeación estratégica es un procedimiento construido de manera colaborativa y colegiada para formular la misión, la visión, los objetivos, metas y estrategias orientadas a optimizar las zonas escolares. Además, se considera una herramienta fundamental para avanzar hacia el cambio o la mejora, porque favorece los alineamientos de visiones, propósitos y acciones de los miembros que integran la organización; implica nuevas formas de administrar la organización, así como renovadas relaciones que generen ambientes propicios para tomar decisiones y asumir acuerdos para asegurar aquello que no puede dejar de hacerse y lograr los objetivos, cumplir con la misión y alcanzar la visión; todo alrededor de la formación integral de la persona estudiante.

Chinquiquirá (2010) establece que los principios de la planificación estratégica son: factibilidad, objetividad, flexibilidad y unidad.

Los cuales se enfocan representan un conjunto de valores, creencias y normas que regulan el trabajo de una institución y por consiguiente todos los involucrados trabajarán con eficacia en cuanto a los objetivos planteados en el plan de acción. (p. 30)

A través de la planificación estratégica se establecen directrices, se definen estrategias y diseñan actividades conforme la consecución de objetivos y las metas. Es importante destacar la necesidad de establecer un compromiso por parte de todos los involucrados en el equipo de trabajo, para dar cumplimiento a las acciones programadas, además de evaluar los avances y los resultados, con el fin de realimentar el proceso.

Entre los principios que menciona Chinquiquirá (2010):

- Factibilidad: debe considerar tomar en cuenta el entorno o realidad antes de tomar en cuenta su plan de acción.

- Objetividad: el supervisor educativo en su plan de acción debe mantener exactitud y objetividad, no basándose en supuestos criterios.
- Flexibilidad: es indispensable que el supervisor mantenga un margen de flexibilidad como previsión a futuros imprevistos o cambios que pueden ocurrir.
- Unidad: todos los involucrados deben estar unidos e integrados para trabajar en un mismo fin, con una misma dirección. (pp. 30-36)

En la planificación que debe seguir la persona gestora implica permanencia en todo el proceso del centro educativo. También cualquier institución y desde cualquier nivel que se administre y supervise no puede dejar de lado la dirección y objetivos, que apunten hacia un proceso activo, dinámico, cuya meta es la eficiencia, y la efectividad en la unidad escolar, que conlleve el cambio dentro de los procedimientos de enseñanza aprendizaje.

La implementación de los cambios que se presentan o que impactan en el sistema educativo y en el que están inmersos todos los actores de la educación impacta fuertemente a las instituciones educativas, debido a que en ocasiones, los centros educativos y sus administradores no se encuentran preparados para un cambio en sus métodos. La estabilidad y funcionamiento de los centros educativos se reduce cada vez más, pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en el gestor/administrador.

La planificación es un acto de toma de decisiones ante las múltiples opciones que se presentan durante la gestión de la institución educativa, proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.

Kast (1988) señala que “la función principal de la administración es desarrollar la congruencia entre los diferentes subsistemas y crear un clima que conduzca a la excelencia: efectividad, eficiencia y satisfacción del participante”(p. 21).

Es por eso, que se requiere elaborar una planificación en el cual todas las personas participen de manera activa en la organización del espacio, el tiempo, la elección de estrategias y la búsqueda de recursos. Todo administrador educativo

debe planificar y tener objetivos precisos y claramente definidos. Por ende, Aguerrondo (2007), nos enfatizan que “el planificador no es ya un observador, alguien que está fuera de la situación sino que forma parte de ella y está comprometido con los cambios (la imagen-objetivo) que quiere lograr”(p. 8).

Durante la planificación, no se puede dejar de lado una serie de decisiones para determinar cuáles son los objetivos por lograr, las estrategias, los medios por utilizar y con respecto a otros asuntos que tienen que ver con el proceso.

Para planificar, se debe partir de una evaluación, saber realmente lo que se quiere, además, lograr la incorporación de la comunidad en la elaboración y ejecución de la planificación, esto permitirá la elaboración de un plan amplio, flexible y participativo, contribuyendo así al mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje.

En igual forma, la planificación estratégica permite a la persona gestora la iniciativa y la reacción oportuna de cambio ante situaciones imprevistas, sustentando sus actos en un método, plan lógico, así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos será el óptimo.

La planificación estratégica, se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograrlas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Aguerrondo (2007) nos señala que

planificar en este contexto, y con el marco de la complejidad, supone ni más ni menos y aunque parezca contradictorio, la gestión de la incertidumbre. Gestionar la incertidumbre requiere asimismo conceptualizaciones que permitan aprehenderla lo que implica que quien gestiona (planifica, toma decisiones) debe tener la capacidad de pasar de una conceptualización binaria del futuro (una determinada característica del futuro es o no es) a una de múltiples determinaciones. O sea, como punto de partida, es necesario poder distinguir diferentes incertidumbres. (p. 15)

### 3.7.2 Organización

La organización establece la autoridad, coordinación, el empleo y desarrollo de los recursos humanos y materiales para conseguir el logro de objetivos previamente establecidos.

La Dirección General de formación de maestros (s.f.) menciona que una organización consiste en determinar qué actividades son necesarias para cualquier propósito, arreglarlas en grupos y luego asignarlas a individuos. También señala que organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa. (p. 36)

Es así, que la organización como parte del procedimiento administrativo se encarga de que los objetivos que quiere alcanzar el administrador deben estar constituidos por roles, funciones, coordinaciones para poder cumplir las metas propuestas y mejorar significativamente los procesos educativos. También, se describe la organización como función del método administrativo, con las siguientes características tal y como lo menciona la Dirección General de formación de maestros:

- La clasificación de actividades.
- Para asignar a personas para su ejecución.
- Mediante el uso de recursos.
- Con el fin de lograr con los objetivos.

Chiavenato (2000) define que la organización consiste en “dividir el trabajo, es decir determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados, agrupar las actividades en una estructura lógica. Designar a las personas para que las lleven a cabo. Asignar los recursos necesarios y coordinar esfuerzos” (p. 346).

La organización implica una interrelación de los siguientes elementos; actividades, objetivos, personas, relaciones, ambiente físico y recursos.

La persona gestora, en su labor debe tomar en cuenta que todos son los objetivos, proyectos que tiene la organización, son continuos, es decir se debe de lograr una meta y seguir con otra, que toda organización sufre cambios, altos y bajos, sin embargo la persona gestora en su labor, tiene que establecer cómo lograr los objetivos propuestos de manera eficiente, aumentando la efectividad, funciones y responsabilidades en su organización educativa.

Figueroa (s.f.), define la organización como “un sistema social y tecnológico creado por el hombre para alcanzar fines específicos” (p. 11).

Además, destaca las funciones más importantes con las que debe contar una organización:

- Función Social, satisfacer necesidades, hacer que las actividades funcionen, que sean útiles y que satisfagan expectativas para alguien.
- Función Económica, satisfacer la función social con el mejor uso de recursos posibles.

En toda organización deben existir tareas bien definidas que complementen una adecuada realización y cumplimiento de objetivos.

Respecto a la educación inclusiva la persona gestora es importante, defina responsables en la implementación de las acciones o planes de mejora para el logro de los objetivos que tiene la organización y alcanzar resultados exitosos y mejorar los servicios educativos, así mismo la definición de tareas, recursos y tiempos que permitan el desarrollo efectivo y eficaz de la planificación estratégica de la organización educativa.

### **3.7.3 Dirección**

Dirección, es la función administrativa que incluye el empleo y la influencia para activar, motivar a las personas a alcanzar los objetivos organizacionales. Se encarga de comunicar las tareas e influir y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales. El proceso de dirección se encarga de liderar las directrices o lineamientos que se establecen en la planificación y organización para el logro de las estrategias u objetivos propuestos.

También es necesario que el administrador para tener éxito en el proceso de dirección desempeñe estrategias para lograr competencias en sus colaboradores como participación, comunicación, trabajo en equipo propuestas en pro de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Chiavenato (2000) define que el papel de la dirección es “poner a funcionar la empresa y dinamizarla. La dirección se relaciona con la acción, cómo poner en marcha y tiene mucho que ver con las personas” (p. 371).

En efecto la dirección guía al administrador educativo, este orienta las tareas, responsabilidades que tienen que desempeñar las personas a su cargo, además las impulsa y motiva para que ejecuten las actividades de la mejor manera.

Chiavenato (2000) hace referencia a que “la planeación y la organización puedan ser eficaces, deben ser dinamizadas y complementadas por la orientación que debe darse a las personas mediante la comunicación, capacidad de liderazgo y motivación adecuada” (p. 371).

En las prácticas administrativas la persona gestora está en la obligación de unir todos los esfuerzos hacia un objetivo o bien común, además establecer vínculos de comunicación, ser un negociador y liderar a todos los colaboradores de manera que motive y oriente a las personas a lograr los objetivos planteados.

#### **3.7.4 Control**

Para Chiavenato (2000), control “es la función relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos” (pp. 49-51).

En efecto, dentro de la administración educativa se definen metas y objetivos con estrategias que permitan alcanzar los objetivos, esto es una tarea que el administrador educativo puede trabajar conjuntamente con su personal delegando funciones, asignando recursos, que garanticen el buen desempeño de todos para el óptimo resultados de los objetivos.

Chiavenato (2000) define que

la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (p. 5)

Además, Chiavenato (2000), destaca que la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable. (p. 5)

Es importante la supervisión de la persona gestora para garantizar que todo lo que fue planeado se esté efectuando de buena manera, ello permite corregir áreas de mejora.

La Dirección General de Formación de Maestros (s.f.) menciona el control como función administrativa consiste básicamente:

En la confrontación o comparación entre objetivos o planes fijados con los que realmente se han logrado o ejecutado con fines de retroalimentación. En otras palabras el objetivo del control consiste en determinar las desviaciones, deficiencias, errores en el cumplimiento de los objetivos para rectificarlos oportunamente y evitar que vuelvan a ocurrir. (p. 37)

El control en la administración educativa, en efecto debe responder a los estándares y expectativas de la institución, comunidad, de la familia; para garantizar el logro de las metas establecidas por la gestión.

### **3.7.5 Coordinación**

Hernández (2010) establece que la coordinación “es el proceso que consiste en integrar todas las actividades y departamentos de la empresa, facilitando su trabajo y resultados” (p. 3). Quiere decir, que la coordinación establece diferentes elementos para obtener un resultado específico para una acción conjunta. De ahí la importancia de planificar, organizar y ordenar las diversas tareas de quienes formarán parte de un proceso con el fin de generar resultados y llegar a conseguir las metas establecidas.

### **3.8 Supervisión**

La Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa. (2010) define supervisión:

Como una visión preferencial; una mirada desde arriba del sistema, por tanto, posee la capacidad de ver y analizar la acción escolar y otorgar su visto bueno, en caso de requerirse, así como de orientar y acompañar a la comunidad escolar en el logro de los propósitos educativos. También significa el ejercicio de la autoridad como parte de su función directiva. (p. 20)

Sin duda alguna la supervisión constituye un aspecto fundamental, de ahí que debe estar presente en cualquier actividad que se desempeñe, a nivel de la organización.

Ortiz (s.f.) define que:

La supervisión se concibe como el proceso de apoyo externo a la escuela, de carácter especializado, capaz de contribuir a la mejor de los procesos técnicos/ pedagógicos básicos que se dan en el interior de la misma. La principal tarea es del supervisor es apoyar las prácticas

profesionales del personal docente con el fin de mejorar significativamente los aprendizajes de los alumnos. (p. 263)

La supervisión debe constituirse a través de las relaciones cotidianas que establecen las personas, por medio de prácticas diarias que permitan cumplir eficazmente con los objetivos planteados; igualmente la función de supervisar en cualquier aspecto va a contribuir en crear prácticas de innovación, la toma de decisiones, aplicación de estrategias, nuevas tecnologías, además de la motivación, fijar metas y objetivos. La supervisión constituye una necesidad importante, trabajar en la formación de personas, a la vez obedecer a la demanda de transmitir conocimientos básicos.

Ortiz (s.f.), refleja las siguientes dimensiones en el rol de la supervisión:

- La supervisión debe generar las condiciones de trabajo adecuadas, que permitan identificar los problemas de aprendizaje, tomar decisiones y evaluar resultados.
- La supervisión debe ser una ayuda para que los docentes adquieran autonomía y desarrollen sus proyectos.
- El supervisor debe facilitar una estrecha vinculación de la escuela con la comunidad, para acercar su oferta educativa [...]. (p. 264)

Es por ello, que la supervisión constituye un elemento esencial para las actividades que se desarrollen y contribuyan con la mejora continua, garantizando el éxito de lo que se planificó y organizó a corto, mediano o largo plazo.

### **3.9 Supervisión Educativa**

La Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa. (2010) definió la supervisión escolar como, “el proceso integral que facilita el control del funcionamiento de los servicios educativos que se otorgan a la población en los planteles, conforme a normas, lineamientos, planes y programas de estudio”. (p. 65)

La supervisión permite dar respuestas a las necesidades que demandan los centros por medio de mecanismos como liderazgo e innovación.

También la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa (2010), menciona que el objetivo de la supervisión escolar se estableció como “favorecer el adecuado funcionamiento del servicio educativo del nivel primario, en la zona de supervisión, conforme a las normas y criterios establecidos sobre el particular. La función de la supervisión escolar consiste en “orientar”. (p. 68)

De acuerdo con lo anterior, la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa (2010) explica que la tarea fundamental de la supervisión es apoyar a la comunidad educativa para los cambios que propicien la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, de ahí que en el manual se expliciten funciones de seis tipos:

- De enlace: como canal de comunicación entre las áreas normativas, administrativas y las escuelas.
- De promoción: acciones que favorecen la relación entre la escuela y la comunidad, así como con instituciones cívicas y sociedades para un desarrollo social y educativo.
- De orientación: proporciona criterios para favorecer el desempeño de las funciones asignadas a las escuelas y sus integrantes.
- De asesoría: ofrece opciones de solución a los directores de los planteles a problemas que surjan en el desarrollo del trabajo escolar.
- De verificación: corrobora el cumplimiento de las acciones, normas, disposiciones y el programa de actividades determinadas.
- De evaluación: sobre las acciones y los resultados del proceso educativo. (pp. 39-40)

La supervisión educativa debe garantizar que todos los actores de la educación adquieran conocimientos fundamentales, desarrollen las habilidades intelectuales, los valores y las actitudes necesarias para alcanzar metas y objetivos, que permita la productividad en lo que ejecutan.

La Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa (2010) destaca que la supervisión trabaja al servicio de la escuela porque

- Transforma la fiscalización por la orientación o el asesoramiento y se ocupa de supervisar para conocer, acompañar y planear una mejor colaboración.
- Reconoce que la escuela es única y que atiende su heterogeneidad.
- Centra su atención en la mejora de la calidad de los aprendizajes de los alumnos y de las prácticas de enseñanza de los maestros.
- Fortalece los procesos de participación y promueve nuevas formas de organización de los docentes y de los directivos.
- Promueve la corresponsabilidad en el cumplimiento de la misión de las escuelas de la zona y de sus resultados educativos.
- Procura que las tareas y requerimientos administrativos se lleven a cabo de manera más eficiente, con la finalidad de que estos no obstaculicen las tareas de orden pedagógico.
- Enriquece las propuestas de planeación que hacen las escuelas, al aprovechar los proyectos y programas existentes, para promover la innovación en el aula.
- Apoya a las escuelas para mejorar los servicios que ofrecen, y brinda o gestiona los apoyos técnicos para que alcancen las expectativas de mejora académica que los docentes y directivos se han propuesto lograr. (p. 71)

El objetivo de la supervisión es ejecutar procesos que mejoren los métodos para la consecución de la mejora, el desarrollo de propuestas de innovación y cambio.

Tal y como lo menciona el Modelo de Gestión para la Supervisión (2010):

La escuela y la supervisión escolar debe efectuar procesos sistemáticos de reflexión, intercambio, evaluación y planeación para mejorar sus acciones y resultados, en ello resulta fundamental la asesoría proporcionada por la supervisión, misma que requiere conocer a cada escuela en su singularidad y orientar, de manera diferenciada, su

transformación o mejora. No obstante lo que se requiere perfeccionar en la escuela, la supervisión también es sujeto de reflexión, intercambio, evaluación y planeación para generar intervenciones pertinentes y oportunas. (p. 69)

Lo anterior significa, que en cualquier organización educativa, se debe tener una dirección y objetivo que sea la unión entre el grupo de trabajo, que apunten hacia un proceso activo, dinámico, que tengan como meta la eficiencia, y la efectividad en su gestión.

Ortiz (s.f.), establece que:

La escuela es un factor de cambio y progreso, debiendo ella misma adaptarse a su vez a las necesidades de cada sociedad. Por ello, los responsables de la supervisión están comprometidos en favorecer y propiciar la investigación en las instituciones educativas y procurar la actualización científica de los docentes, conscientes de que tanto la investigación como la formación del profesorado son un instrumento de modernización de la escuela y del sistema escolar (...). (p. 283)

En efecto, el rol de la persona gestora cumple una función importante a través de: observación y supervisión contribuye y enriquece la teoría pedagógica, metas entre sus colaboradores, mejora el conocimiento y hace eficaz el trabajo que desarrolla en la institución, y no puede dejar de lado la investigación e innovación contribuyen a un mejor desempeño en su labor diaria.

Además, la supervisión dentro de las labores educativas permite proporcionar a la institución mecanismos y estrategias de reflexión que contribuyan con la resolución de problemas, además de mejorar los procesos como los resultados, así el rol de la supervisión educativa está centrado en una actitud de escucha, diálogo, cooperación con todos los miembros de la institución, permite abarcar las necesidades, habilidades de los colaboradores haciéndolos partícipes de todo el proceso.

En el documento Modelo de Gestión para la Supervisión Escolar (2010) se destaca “que la inclusión es posible, solo si se reconoce la diversidad. Las

diferencias entre las personas varían según la situación socioeconómica, la lengua, cultura, discapacidad” (p. 73)

Es decir, la supervisión proporciona el desarrollo de experiencias innovadoras, además promueve la actualización y ofrece una atención integral en donde la disciplina y el trabajo en equipo coadyuve en la búsqueda de las mejores opciones de atención educativa para la población estudiantil que se atiende.

Esto lleva a que la supervisión es una etapa importante y significativa, además es una tarea muy compleja, sin embargo no es imposible, la generación de conocimientos e innovación son esenciales para que se logre la inclusión social, la equidad y la excelencia en la educación en la sociedad.

Hoy día, es importante considerar y tomar en cuenta todos los recursos que existen para rescatar las oportunidades de acceso en la educación y el desarrollo de los conocimientos. Además la capacidad de transformar las formas tradicionales del desarrollo de los aprendizajes y contribuir con el impulso de nuevas modalidades educativas, nuevas competencias y formación de futuros profesionales.

Analizar y replantear que hoy día las prácticas supervisoras estén acompañadas de nuevas tareas curriculares y educativas que aparecen en el proceso al cual se enfrentan, requieren de un mayor esfuerzo para comprender los fenómenos y problemas educativos. Así mismo que es importante que dentro de las prácticas supervisoras intensifiquen conocimientos, efectúen propuestas, generen ideas y se comprometan con los problemas y necesidades que presenta la educación hoy día, además, transmitir el conocimiento y crear valores que permitan vivir en una sociedad más igualitaria.

Para el Instituto Nacional de Educación (2008) en México y de acuerdo con Calvo, Zorrilla, Tapia G. y Conde en los diferentes manuales de supervisión escolar, definen supervisión como “una función que permite el enlace entre autoridades y comunidad educativa, tanto en sentido ascendente (con las autoridades educativas) como descendente (orientada hacia las escuelas y la comunidad)” (p. 25).

En la labor de supervisión hace mención de que los programas de formación o capacitación solo han contribuido, de manera parcial, a los conocimientos, saberes, habilidades o destrezas que ellos requieren para desarrollar con eficacia su labor de supervisores. (p. 41)

La supervisión lo que busca es asegurar que lo planificado se ponga en práctica; puede verse desde el plano macro hasta el micro. Hoy día la supervisión debe ser cíclica, es decir se supervisa lo ejecutado momento a momento, nunca termina, estableciendo áreas de mejora, analizando con los colaboradores las estrategias de mejora; formulando quién, cómo, cuándo y a dónde los aspectos por supervisar, desde un enfoque más horizontal.

El aporte técnico de los involucrados es vital en la organización porque de ahí se viven los procesos; es decir son los expertos en los ajustes. Actualmente existen infinidad de herramientas tecnológicas que permiten llevar un registro de áreas de mejora, convirtiendo la supervisión en un proceso necesario de la administración que asegura la toma de decisiones asertivas y más oportunas.

González (2007), establece que las funciones primordiales de la supervisión escolar son:

Aplicar normas, instrumentos, procesos y procedimientos en los niveles y modalidades del sistema educativo para controlar, vigilar, garantizar y evaluar la gestión en las zonas educativas, distritos escolares, sector escolar y planteles que conlleve al supervisor al cumplimiento de la acción supervisora. Además, la supervisión escolar se encarga de suministrar sugerencias y ayudas constructivas con el propósito de orientar el trabajo administrativo en las instituciones, estableciendo unidades de esfuerzos en las escuelas que ayude al docente a subsanar debilidades, ejerciendo un liderazgo de carácter democrático y participativo. (p. 13)

Entonces, dentro de las prácticas supervisoras en el área escolar; es un proceso porque se encarga de dar manteniendo, control a todos los recursos de la organización, además garantizar que se cumplan todos los objetivos para el buen funcionamiento de la institución educativa.

También dentro de los planteamientos que desarrolla González (2007), se menciona los elementos del modelo para la supervisión educativa entre los que se destaca que la Gestión Supervisora contempla:

- **Diversidad Pedagógica:** Uno de los aspectos fundamentales del proceso educativo, desde el punto de vista de la supervisión, ha de ser la capacidad para prever las posibilidades de confrontar el trabajo docente y tratar de adaptarse a las necesidades o características intelectuales, sociales, afectivas o de motivación específicas de los distintos alumnos.
- **Seguimiento Institucional:** Este indicador hace referencia al empleo de prácticas de seguimiento del progreso de los alumnos y al uso de las calificaciones escolares para ofrecer información a los padres sobre dicho progreso. El supervisor garantizará las iniciativas de seguimiento institucional, pues parte de su tarea consiste en exhortar la reflexión sobre los aspectos esenciales de la naturaleza institucional relacionada con los fundamentos psicológicos, pedagógicos y sociológicos.
- **Organización Escolar:** Aunque la organización escolar es, en gran medida, responsabilidad de cada director, el tipo de organización general del centro escolar y determinadas decisiones tomadas desde los distintos niveles administrativos pueden influir, directa o indirectamente, en ella. La enseñanza, el trabajo en grupo o el trabajo individual son aspectos importantes en la forma de organización de la institución y, en algunos casos, se perilla previamente la intervención dentro de los consejos académicos de la escuela.
- **Actividades institucionales:** Este indicador ofrece información sobre el número promedio de horas que la gestión supervisora dedica durante la semana lectiva a diversas actividades relacionadas con la escuela fuera del horario escolar formal diario, aunque no permita la generalización a todos los niveles. El horario de quien supervisa la institución, no termina al finalizar el día pues hay toda una serie de actividades relacionadas

con la escuela que deben realizarse después del horario formal y que aumentan, en mayor o menor medida, su carga de trabajo. (pp. 25-27)

## Capítulo IV

### Marco Metodológico

#### 4.1 Presentación.

Esta investigación busca analizar el proceso administrativo de la gestión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, en los procedimientos de inclusión del estudiantado que asistirá a otros centros educativos para asegurar una educación inclusiva. Además, de conocer las estrategias de intervención que se desarrollan desde la gestión con docentes, madres, padres de familia y el centro al cual concurrirá el alumnado.

Barrantes (2012) define investigación como “un proceso sistemático, formal, inteligente y controlado que busca la verdad por medio del método científico y que nace de un sentimiento de insatisfacción, ya sea vital o intelectual, cuyo producto es el conocimiento científico” (p. 36).

Hernández, Fernández y Baptista (2010) determinan la investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p. 4).

En este apartado, se organiza de forma sistemática el enfoque de investigación, tipo de investigación, los sujetos (población y muestra), las fuentes de información, operacionalización metodológica, técnicas e instrumentos, el procedimiento de recopilación de información y por último el procedimiento de análisis de datos del proceso investigativo.

#### 4.2 Enfoque.

El presente trabajo de investigación, se enmarca dentro del enfoque cualitativo porque busca analizar el proceso de gestión del Centro Carlos Luis Valle Masís hacia una educación inclusiva del estudiantado que asistirá a otros centros.

Barrantes (2012) define que los estudios cualitativos buscan “llegar al conocimiento desde adentro por medio del entendimiento de intenciones y el uso de la empatía” (p. 68).

También Hernández, Fernández y Baptista (2012), establecen que la investigación cualitativa “busca descubrir o generar teorías. Pone énfasis en la profundidad y sus análisis no necesariamente, son traducidos a términos matemáticos” (p. 71).

Por ello, este estudio se enfoca en discutir el proceso administrativo de la gestión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, en los procedimientos de inclusión del estudiantado que asistirá a otros centros educativos para asegurar una educación inclusiva.

#### **4.3 Tipo de investigación.**

Expuesto lo anterior, se define el presente trabajo de investigación como un estudio de caso, el cual Barrantes (2012) describe como “una cuestión, acontecimientos que tienen lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo” (p. 162).

También Barrantes (2012) lo define como una participativa que se caracteriza “por un conjunto de principios, normas y procedimientos metodológicos que permiten obtener conocimientos colectivos sobre una determinada realidad social” (p. 157).

Barrantes (2012) fundamenta que en el estudio de casos, lo importante es tener la oportunidad de aprender lo más posible sobre el objeto de investigación, sobre el fenómeno en cuestión y sobre el caso en particular y lo describe de la siguiente manera:

- Hay acceso fácil a este.
- Existe una alta probabilidad de que se dé.
- Una mezcla de procesos, programas, personas, interacciones en la cuestión por estudiar.
- Existe una buena relación con los informantes.
- Hay posibilidades de que el investigador desarrolle su papel durante todo el tiempo que requiera.
- Asegura la calidad y credibilidad del estudio.(p. 163)

Las características anteriores corresponden a un problema que puede enmarcar el estudio.

#### 4.4. Población y muestra.

##### 4.4.1 Población.

Barrantes (2012) define la población como el “conjunto de elementos que tienen una característica en común y puede ser finita o infinita” (p. 135).

La población la conforman las personas docentes de educación especial, docentes de terapia de lenguaje, profesionales de servicios complementarios como terapia física y ocupacionales del centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, de la provincia de Cartago, en el circuito educativo 04 de la Dirección Regional de Cartago, de los cuales cincuenta y seis son docentes de educación especial, tres terapeutas físicos, dos terapeutas ocupacionales y seis terapeutas de lenguaje, para un total de sesenta y siete, así como la directora de la institución.

**Tabla 5. Distribución del personal docente y administrativo del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís.**

<b>Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís</b>	
<b>Docentes</b>	<b>Cantidad</b>
Preescolar	12
I ciclo y II ciclo	20
III ciclo	11
IV ciclo	13
Terapia de lenguaje	6
Terapia ocupacional	2
Terapia física	3
Asistente Dirección	1
Directora	1
<b>Total de Personal</b>	<b>69</b>

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021). Sustentado en información brindada por la persona gestora del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís de la Dirección de Educación de Cartago.

#### 4.4.2 Muestra.

Hernández et al. (2010) en el proceso cualitativo establecen que la muestra “es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (p. 394).

En el presente trabajo de investigación se tomará una muestra de una persona gestora y siete docentes, quienes pertenecen al Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, con experiencia en procesos de inclusión de cada departamento, los cuales son los docentes que representan el nivel, además se toman como referencia los años de servicio trabajados en el centro.

También, se tomará una muestra de una persona gestora, dos docentes del Jardín de Niños Central de Tres Ríos ubicado en el circuito 06, una persona gestora, dos docentes del Centro Educativo Monseñor Sanabria, ubicado en el circuito 04. Además una persona gestora, dos docentes del Centro Educativo Nuestra Señora de Fátima, ubicado en el circuito 01. Por último, dos asesoras de Educación Especial. Todas las personas mencionadas anteriormente pertenecen a la Dirección Regional de Cartago.

**Tabla 6. Distribución de la muestra por centros educativos.**

Centro Educativo	Abreviatura	Circuito educativo	Participantes	Abreviatura	Cantidad	Técnica aplicar	Total
1.Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís	Centro Educativo 1 CE1	4	Director	D1	1	Entrevista	1
			Docentes	d1	7	Grupo Focal	7
2.Jardín de Niños Central de Tres Ríos	Centro Educativo 2 CE2	6	Director	D2	1	Entrevista	1
			Docentes	d2	2	Grupo Focal	2
3.Centro Educativo Monseñor Sanabria	Centro Educativo 4 CE4	4	Director	D2	1	Entrevista	1
			Docentes	d3	2	Grupo Focal	2
4.Centro Educativo Nuestra Señora de Fátima	Centro Educativo 3 CE4	1	Director	D2	1	Entrevista	1
			Docentes	d4	2	Grupo Focal	2

Centro Educativo	Abreviatura	Circuito educativo	Participantes	Abreviatura	Cantidad	Técnica aplicar	Total
5.Asesoría Regional de Educación Especial	AEE	Dirección Regional Cartago	Asesoras de Educación Especial	AEE	2	Entrevista	2
Total de personas gestoras	4						
Total de personas docentes	13						
Total de asesoras	2						

*Nota:* Adaptado por Quesada (2021) a partir de la información brindada por la persona gestora de los centros educativos.

#### 4.5 Fuentes de Información.

Son los medios o personas que ofrecen la información necesaria para llevar a cabo la investigación.

Para el presente trabajo de investigación, se utilizaron las siguientes fuentes de información:

Fuentes primarias: Según Hernández et al. (2008), las fuentes primarias "... proporcionan datos de primera mano" (p. 66). En este estudio la integran las docentes, las docentes de apoyo como terapia de lenguaje, terapia ocupacional, directora del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís perteneciente a la Dirección Regional de Cartago en el circuito escolar 04.

Fuentes secundarias: Según Hernández et al. (2008), las fuentes secundarias "... son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular" (p. 66), en este estudio las fuentes secundarias la conforman los documentos escritos: libros, revistas, artículos, tanto nacionales como internacionales, en forma física y digital, así como trabajos finales de graduación a nivel internacional y nacional que abordarán el tema.

#### 4.6 Operacionalización Metodológica.

En este capítulo de las categorías de análisis obtenidas de los objetivos de investigación sobre “Análisis del proceso de gestión administrativa hacia una educación inclusiva de la persona estudiante que asistirá a otros centros educativos del Sistema de Educación General Básica”, en esta operacionalización se incluye las categorías de análisis, las definiciones conceptuales y operacionales así como sus indicadores y su instrumentalización; todos estos elementos fundamentales para la construcción del conocimiento y abordaje del objeto de estudio.

**Tabla 7. Análisis del proceso de gestión administrativa hacia una educación inclusiva del estudiantado que asistirá a otros centros educativos, que se realiza en el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, ubicado en el circuito 04 de la Región de Cartago.**

Objetivos	Categoría de análisis	Definiciones Conceptuales	Definición operacional	Subcategorías	Descripción de técnicas
<b>Objetivo específico 1</b> Identificar el proceso de planificación que realiza el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, para asegurar una educación inclusiva	Proceso de planificación que realiza el centro, para asegurar una educación inclusiva de estudiantes que serán incluidos en otros centros.	Torres, Villafán y Álvarez (2008), definen la planeación como “un elemento inseparable de la función de dirección organizacional, toda vez que permite conducir a la institución hacia el cumplimiento de su <u>misión</u> .”	La planificación es un acto de toma de decisiones ante las múltiples opciones que se presentan durante la gestión de la institución educativa., a un marco de referencia para la actividad organizacional	Misión, objetivos y metas Diagnóstico Diseño del plan Ejecución Seguimiento	<b>Misión, objetivos y metas</b> Entrevista director Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís: Ítem 1, 2, 3." Entrevista directores de centros donde asisten estudiantes en proceso de inclusión: ítems 1, 2, 3. Grupos focales de docentes y docentes de servicios complementarios: ítem1, 2, 3.  <b>Diagnóstico</b> Entrevista director Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís: Ítem 5,6,8,9. Entrevista directores de centros donde asisten estudiantes en proceso de inclusión: ítems 5, 6, 7, 8, 10,11. Grupos focales de docentes y docentes de servicios complementarios: ítem 6, 7, 8, 10,11.  <b>Diseño de plan</b>

Objetivos	Categoría de análisis	Definiciones Conceptuales	Definición operacional	Subcategorías	Descripción de técnicas
de la persona estudiante que será incluida en otros centros educativos del Sistema de Educación General Básica.		<p><u>objetivos y metas.</u> La planeación va más allá de la simple espera de la ocurrencia de los eventos futuros, a la luz del diseño o visualización de escenarios esperados, esta implica la forma de modificar y mejorar estos escenarios y exponer los beneficios para el mayor provecho posible". (p. 2)</p>	<p>onal que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilización de la organización. Quiere decir que dentro de la planificación es importante definir las estrategias, normas que permitan definir y darle una identidad a la institución y compartirla con todos los miembros que forman parte de la organización educativa.</p>		<p>Entrevista director Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís: Ítem 12, 13,15. Entrevista directores de centros donde asisten estudiantes en proceso de inclusión: ítems 14, 15. Entrevista asesoras de educación especial: ítems 16.</p> <p><b>Ejecución</b> Entrevista director Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís: Ítem 17, 18,19,20,21,23,24,25,26,28,29,30,31,32,33,34,35,36,44. Entrevista directores de centros donde asisten estudiantes en proceso de inclusión: ítems 19,21,22,23,29,30, 31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41. Grupos focales de docentes y docentes de servicios complementarios: ítem: 19, 22, 23, 36, 37, 38, 39, 40,41. Grupos focales de padres de familia que formaron parte del proceso de inclusión: ítem 24, 25, 26, 27, 36,42. Entrevista asesoras de educación especial: 23,30, 31, 32, 33, 34, 36, 43,44.</p> <p><b>Seguimiento</b> Entrevista director Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís: Ítem 45,46. Entrevista directores de centros donde asisten estudiantes en proceso de inclusión: ítems 46,47. Grupos focales de docentes y docentes de servicios complementarios: ítem 46. Entrevista asesoras de educación especial: Ítem 45, 46.</p>
<b>Objetivo específico 2</b> Determinar el proceso de organización que	Proceso de organización que realiza el centro, con respecto	González L (2014) establece que la organización "consiste en la <u>identificación</u>	Organización es el medio por el cual a través de la gestión se designan la	Agrupación de las actividades. Cumplimiento de los objetivos. La asignación	<p><b>Agrupación de las actividades</b> Entrevista director Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís: Ítem 1, 2, 3,4. Grupos focales de docentes y docentes de servicios complementarios: ítems: 3,4.</p> <p><b>Cumplimiento de los objetivos</b></p>

Objetivos	Categoría de análisis	Definiciones Conceptuales	Definición operacional	Subcategorías	Descripción de técnicas
realiza el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, con respecto a los procesos de inclusión de la persona estudiante que asistirá a otro centro educativo del Sistema de Educación General Básica.	a los procesos de inclusión de estudiantes que serán incluidos en otros centros.	<u>ón y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades</u> <u>s</u> <u>necesarias para el cumplimiento de los objetivos,</u> <u>la asignación de cada grupo de actividad</u> <u>s a un administrador dotado de capacidad necesaria para supervisarlos y la estipulación en la estructura organizacional”.</u> (p. 73)	clasificación de actividades, personas y recursos para logros de objetivos.	de funciones. Identificación y clasificación de las actividades.	Entrevista director Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís: Ítem 5,7. Grupos focales de docentes y docentes de servicios complementarios: ítems: 5. Entrevistas Asesoras Regionales de Educación Especial: ítems: 6,7.  <b>La asignación de funciones</b> Entrevista director Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís: Ítem 8,9,10,11,12 Grupos focales de docentes y docentes de servicios complementarios: ítems: 9,12 Entrevistas Asesoras Regionales de Educación Especial: ítems: 8  <b>Identificación y clasificación de las actividades</b> Entrevista director Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís: Ítem 15, 16,17. Entrevista directores de centros donde asisten estudiantes en proceso de inclusión: ítems: 14. Grupos focales de docentes y docentes de servicios complementarios: ítems: 14. Entrevistas Asesoras Regionales de Educación Especial: ítems: 14, 15,16.
<b>Objetivo específico 3</b> Describir el proceso de dirección y control que realiza la gestión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís para que los	Proceso de dirección que realiza el centro, con respecto a los procesos de inclusión de estudiantes que serán incluidos	Koontz, Weihrich, Cannice (2012) “La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las <u>metas organizacionales</u> y de	La dirección consiste en guiar y orientar las actividades para el logro de los objetivos que se plantearon desde la planeación. Los gerentes educativos hoy día tiene la	Metas organizacionales. Medición y supervisión de las acciones. Medir el desempeño contra los estándares de la inclusión.	Entrevista director Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís: Ítem: 1,2,3,5,6,7,9,15,16,18 Entrevista directores de centros donde asisten estudiantes en proceso de inclusión: ítems: 5,6,8,9,10,11,12,13,15,16,17,18 Grupos focales de docentes y docentes de servicios complementarios: ítems: 1,2,3,6,8,9,10,11,12,14,15,18 Entrevistas Asesoras Regionales de Educación Especial: ítems:5,6,8,9,10,12,13,14,15,16,17,18

Objetivos	Categoría de análisis	Definiciones Conceptuales	Definición operacional	Subcategorías	Descripción de técnicas
servicios de apoyo técnico y complementario coordinen con respecto a los procesos de inclusión de la persona estudiante que asistirá a otros centros del Sistema de Educación General Básica.	en otros centros.	grupo. Como mostrará el análisis de esta función, es en esta área que las ciencias del comportamiento hacen su principal contribución a la administración". (p. 386). Para Chiavenato (2000) control "es la función relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos". (pp. 49-51)	obligación, primero: conocer y analizar los requerimientos técnicos establecidos en la política curricular en todo lo referente a la inclusión. Muchos administradores educativos saben que van a recibir estudiantes con competencias diferentes y no hacen el abordaje curricular que permita que todos los docentes involucrados que van a atender a los diferentes estudiantes no reciban el acompañamiento; más bien lo que el administrador en muchos de los casos lo que hace es solicitar informes por escrito, indisponiendo al cuerpo docente que visualiza en el estudiantad		

Objetivos	Categoría de análisis	Definiciones Conceptuales	Definición operacional	Subcategorías	Descripción de técnicas
<b>Objetivo específico 4</b> Determinar los procesos de coordinación que realiza la gestión del	Proceso de coordinación que realiza el centro, con respecto a los procesos de	Chiavenato (2006), establece que "La coordinación, que debe basarse en una comunión real de intereses,	<p>o incluido una carga más. Es por esto que cuando el órgano competente a nivel meso envía el oficio comunicando que la institución va a entrar en el proyecto de inclusión lo que se esperaría que el administrador educativo solicite la capacitación tanto para él como para el personal y con ello garantizar que el proceso de supervisión y los roles de cada uno de los actores esté bien definido, porque el problema es cuando no hay un norte a seguir.</p> <p>La coordinación es sumamente en la labor administrativa, porque la coordinación depende el logro de</p>	Definición de tareas. Delegar las tareas. Tareas por realizar. Supervisión de las tareas.	Entrevista director Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís: Ítems: 1,2,3,4,5,6,7. Entrevista directores de centros donde asisten estudiantes en proceso de inclusión: ítems: 1,6,8. Grupos focales de docentes y docentes de servicios complementarios: ítems: 1.

Objetivos	Categoría de análisis	Definiciones Conceptuales	Definición operacional	Subcategorías	Descripción de técnicas
Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís en relación con la Asesoría Pedagógica y Curricular de Educación Especial de la Región de Cartago y los Centros Educativos a los que asistirá la persona estudiante que será incluida en el Sistema de Educación General Básica.	inclusión de estudiantes que serán incluidos en otros centros.	indica que hay un objetivo por alcanzar, que debe guiar los actos de todos. Básicamente, se suponía que cuanto mayor fueran la organización y la división del trabajo, tanto mayor sería la necesidad de coordinación para asegurar la eficiencia de la organización como un todo". (p. 74)	los objetivos, integrando todas las actividades y departamentos para cumplir las metas.		Entrevistas Asesoras Regionales de Educación Especial: ítems: 1, 3, 5, 6, 9,10.

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021). Sustentado en Torres, Villafán y Álvarez (2008), Chiavenato (2001), González (2014), Koontz, Weihrich, Cannice (2012), Hernández (2007)

#### **4.7 Técnicas de instrumentos.**

Para efectos de la investigación se utilizarán dos técnicas o instrumentos, los cuales se mencionan a continuación:

- Técnicas Grupales.
- Entrevistas.

##### **4.7.1 Técnicas grupales.**

Barrantes (2012) define técnicas grupales como el

conjunto de procedimientos que se utilizan para lograr con eficiencia las metas propuestas. La técnica es el diseño, el modelo congruente y unitario que se forma con base en diferentes modos, a partir de los cuales se pretende que un grupo funcione, sea productivo y alcance otras metas más. (p. 217)

Para efectos de esta investigación, se emplea esta técnica, los participantes fueron reunidos por la investigadora, se organizó una entrevista dirigida (ver anexos 4 y 5). La moderadora e investigadora inicia y dirige la entrevista, y con ella busca la interacción de las personas participantes y generar información; se tomará como parte de la técnica grupal la “Discusión en grupos pequeños”.

#### ***4.7.2. Discusión en grupos pequeños.***

Barrantes (2012) establece que esta técnica

permite el máximo de acción y estimulación recíproca entre los integrantes, ya que se otorga responsabilidades a los participantes en las diversas actividades. Esta técnica puede utilizarse para identificar y explorar las preocupaciones, diversos tópicos de discusión o problemas comunes a todos los que forman el grupo. (p. 220)

En el CE1 el grupo estaba conformado por siete participantes y las demás instituciones participantes en la investigación por dos participantes.

#### ***4.7.3 Entrevista.***

Hernández et al. (2010) establecen que las entrevistas son “como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 418).

Para efectos de esta investigación se efectúa la entrevista guiada por la moderadora e investigadora que conduce la aplicación del instrumento para recolectar información, mediante la organización y el registro de las respuestas (ver anexos 1 y 2).

Barrantes (2012), define la entrevista como “un valioso instrumento para obtener información sobre un determinado problema en la investigación cualitativa” (p. 208).

#### **4.8 Procedimiento recopilación de la información.**

Luego de ejecutar y aplicar las entrevistas, se procederá a recopilar la información, para el presente trabajo de investigación se desarrollará por medio de la bitácora de análisis, el cual Hernández et al. (2010) hacen referencia a que “esta bitácora tiene la función de documentar el procedimiento de análisis y las propias reacciones del investigador al proceso y contiene fundamentalmente anotaciones el cual describe el proceso y cada actividad realizada, anotaciones por ideas, significados” (p. 447).

#### **4.9 Procedimiento análisis de datos.**

Para el procedimiento de análisis de datos, se utilizará la triangulación de fuentes, el cual Hernández et al. (2010) definen esta triangulación como la “utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección” (p. 439).

Los autores Hernández et al. (2010) hacen mención de que en la indagación cualitativa

poseemos una mayor riqueza, amplitud y profundidad en los datos, si estos provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y al utilizar una mayor variedad de formas de recolección de los datos. En la recolección de datos, la acción esencial consiste en que recibimos datos no estructurados. Los datos son muy variados, pero en esencia consisten en narraciones de los participantes. (p. 439)

En este paso se elaborará la triangulación fuentes, es decir, se aplican entrevistas y grupos focales.



**Figura 7. Triangulación de fuentes**

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021), sustentado en Castro (2017).

Según la figura 6, se efectúa la entrevista a tres fuentes distintas; Persona Gestora del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, Persona gestora de Centros Educativos del Sistema de Educación General Básica y Asesoras Regionales de Educación Especial.

También, se preparan grupos focales a la persona docente del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, y personal docente de centros educativos del Sistema General de Educación Básica.



**Figura 8. Triangulación de fuentes.**

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021), sustentado en Castro (2017).

#### **4.9.1 Validación.**

Para la siguiente validación, se enviaron los instrumentos a las docentes de la Escuela de Administración Educativa y del área de Investigación de Educación Superior, se reincorporaron las observaciones antes de aplicar a la muestra.

Otero (2011), citando a Bisquera (1996), define la triangulación como la matriz triangular, pues "(...) permite reconocer y analizar datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos entre sí" (p. 264), por lo que mediante el uso de esta técnica se hace posible contrastar las fuentes de información obtenidas de las diferentes fuentes de datos (p. 1). Es decir, consiste en recoger y analizar la información de distintas fuentes para compararlas y obtener un resultado.

#### **4.9.2 Consideración Éticas.**

El presente trabajo de investigación tuvo acceso a los centros educativos donde se han desarrollado procesos de inclusión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís con otros Centros Educativos de la Regional de

Cartago, lo cual permitió la organización de grupos focales y entrevistas relacionadas con el tema en estudio. Es importante mencionar que se les informó a las personas participantes, de manera detallada, sobre el tema de investigación, propósito, objetivos, por lo que se efectuaron las siguientes actividades:

- Negociación de entrada: se consultó a los(as) directores de los centros educativos la autorización para ejecutar los procedimientos a seguir en la investigación (entrevista y grupos focales).
- Se gestiona con los participantes los espacios para desarrollar los procedimientos.
- Se diseñaron consentimientos informados dirigidos a los informantes entrevistados, los que fueron firmados por los interesados o participantes.
- En el diseño del consentimiento los participantes se graban las entrevista o grupos focales para fines de la investigación.

## Capítulo V

### Sistematización y Análisis de los resultados

#### 5.1 Presentación.

En este capítulo se expone la sistematización y el análisis de los datos recopilados para efectos de la investigación, la cual tiene por objetivo analizar el proceso de gestión administrativa hacia una educación inclusiva de las personas estudiantes que asistirán a otros centros educativos, que desarrolla el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, ubicado en el circuito 04 de la Región de Cartago.

Este análisis se sustenta en la información producto de las entrevistas dirigidas a las personas gestoras de la educación de cuatro centros educativos y las personas docentes participantes, además de las Asesoras de Educación Especial de la Regional de Cartago.

Tomando los objetivos planteados, se desarrollaron cinco temáticas: proceso de planificación, de organización, dirección, control y coordinación del proceso administrativo.

#### 5.2 Caracterización.

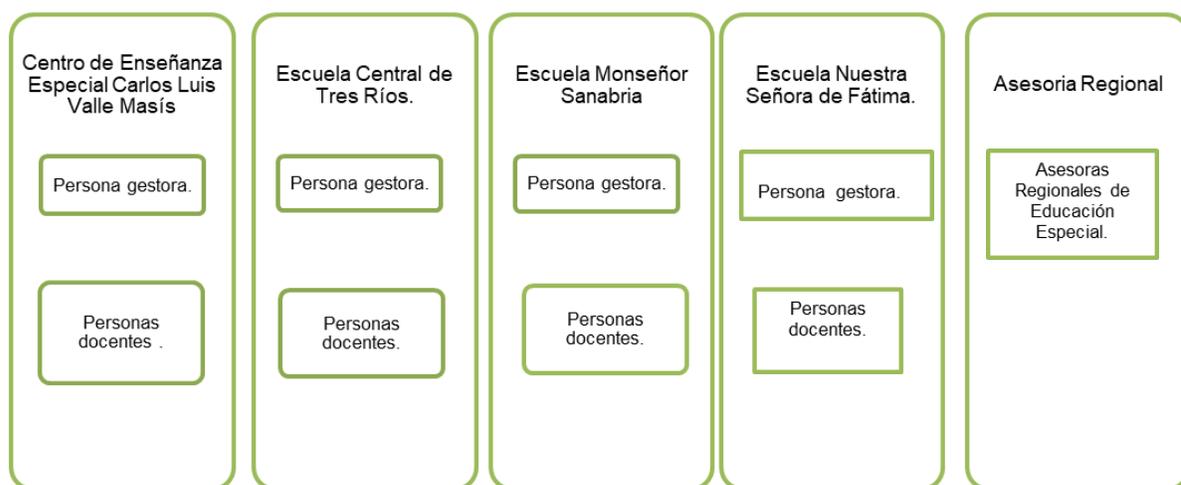
Para efectos de la investigación, participaron dos personas gestoras y diez personas docentes de los centros educativos investigados pertenecientes al circuito 04, una persona gestora y dos personas docentes de los centros educativos pertenecientes al circuito 01, una persona gestora y dos personas docentes de los centros educativos investigados pertenecientes al circuito 06, Asesoras de Educación Especial, todos ellos pertenecen a la Dirección Regional de Cartago.

La experiencia laboral en el puesto de los (as) directoras oscila entre los dos y los 10 años en el sector público. De los títulos universitarios que poseen los administradores, indican el grado de Máster en Administración Educativa. Una de las situaciones presentadas durante la entrevista es que la persona gestora del

centro educativo 1 tiene poco tiempo de ejercer el cargo de directora en esos centros educativos.

En cuanto a los docentes que participaron en la investigación se desempeñan como docentes de Preescolar y docentes de Enseñanza General Básica 1 (PEGB1), su experiencia en el sector público abarca entre los 10 y 20 años de experiencia.

A continuación, en la siguiente figura se detalla la distribución de los participantes para efectos de esta investigación.



**Figura 9. Distribución de los participantes.**

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021), sustentado en Castro (2017)

### 5.3 Categoría de Análisis.

Para desarrollar la discusión e interpretación de la información desde un enfoque cualitativo, en la técnica de grupos focales a la persona docente, entrevista a profesionales de la administración educativas, asesoras de educación, se organizó la información de acuerdo con las categorías definidas para esta investigación contrastando la información obtenida en cada una de las entrevistas efectuadas a la persona gestora de los centros que participaron de la investigación; las categorías de los grupos focales organizados con los docentes de los cuatro centros educativos y las categorías de la asesoras de educación especial.

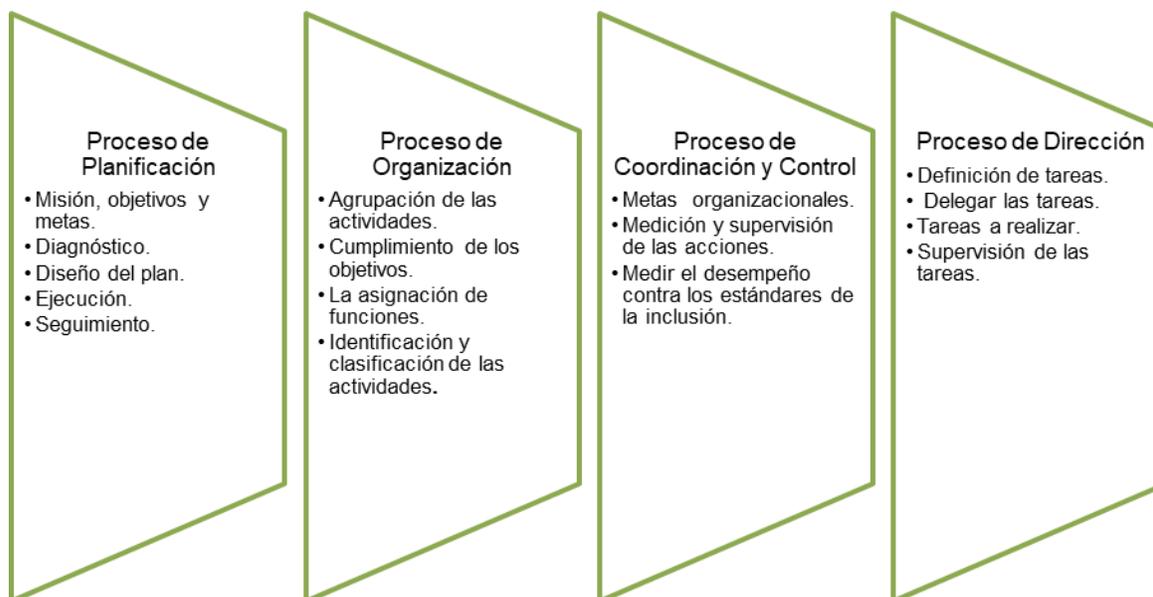
Para efectos de esta investigación, se clasificó a cada participante de la siguiente manera:

**Tabla 8. Clasificación de la información de los participantes.**

Centro Educativo	Número de centro	Persona gestora	Persona docente	Asesoría Regional de Educación Especial
Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís.	Centro Educativo N.º 1	Persona gestora Centro Educativo N.º 1	Personas docentes Centro Educativo N.º 1	
Jardín de Niños Central de Tres Ríos.	Centro Educativo N.º 2	Persona gestora Centro Educativo N.º 2	Personas docentes Centro Educativo N.º 2	
Escuela Monseñor Sanabria.	Centro Educativo N.º 3	Persona gestora Centro Educativo N.º 3	Personas docentes Centro Educativo N.º 3	
Escuela Nuestra Señora de Fátima.	Centro Educativo N.º 4	Persona gestora Centro Educativo N.º 4	Personas docentes Centro Educativo N.º 4	
Asesoría Regional de Educación Especial.	Asesoría Regional de Educación Especial de Cartago N.º 1.			Asesoras Regionales de Enseñanza Especial.

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021), sustentado en Castro (2017).

Para este estudio se establecieron cuatro categorías con sus respectivos indicadores, las cuales se ilustran en la siguiente figura:



**Figura 10. Categorías e indicadores de la investigación.**

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021), sustentado en Castro (2017).

#### **5.4 Proceso de planificación que realiza el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, para asegurar una educación inclusiva de la persona estudiante que será incluida en otros centros educativos del Sistema de Educación General Básica.**

La planificación para el Equipo Técnico de la Dirección General de Currículo (2007) consiste en:

Organizar, diseñar, implementar, direccionar, coordinar, evaluar y sistematizar acciones y actividades que permitan el desarrollo del proceso de aprendizaje garantizando la transformación y la apertura de la comunidad en el quehacer de la escuela al proyectar su acción social y pedagógica en el proceso de formación de ciudadanía. Así como, la consolidación de una educación liberadora y emancipadora. (p. 2)

Por ende, la planificación es un acto de toma de decisiones ante las múltiples opciones que se presentan durante la gestión de la institución educativa sin que el gestor pueda dejar de lado cuáles son los lineamientos que se han trabajado, promulgado y aprobado en la política curricular costarricense. La planificación corresponde a un ente rector micro y debe responder esa

planificación a la estructura macro curricular del ente rector que para Costa Rica es el Ministerio de Educación Pública.

Es así como la planificación sin duda alguna es el marco de referencia para que toda actividad de la organización, garantice la eficiencia y conduzca a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.

La planificación es importante para definir las estrategias, normas que permitan definir y darle una identidad a la institución y compartirlas con todos los miembros que forman parte de la organización educativa.

Además, como parte de la planificación todo gestor educativo y personal docente debe tener claros los ámbitos por desarrollar porque ha de actuar de acuerdo con lo dictado por la ley, de ahí que todo proceso que lleve adelante la persona gestora debe estar unido a las diferentes leyes y decretos; para garantizar que la planificación ejecutada esté aunada al marco legal. También, para que un gestor pueda planificar no puede obviar o dejar de lado, qué argumentos o información le pueden dar los actores involucrados como la persona docente, estudiantes, familia, escuchar a todas las partes para conocer qué pasa en la institución, permitiéndole evaluar diariamente y cambiando objetivos todo esto es una ventaja de la planificación.

Para que la planificación en el momento que se organice, diseñe, implemente, se dirija y evalúe se debe usar estrategias que respondan a interrogantes como qué se debe hacer, cómo se debe hacer, dónde se va a hacer, quién lo va a hacer, además el cálculo de los recursos económicos que necesitará para implementar esas actividades, esto desde muchas realidades educativas no se contempla. Algo importante es que la planificación permite efectuar los ajustes a tiempo, preverlos, lo cual garantiza que al final los resultados sean exitosos.

En la siguiente figura se observan los indicadores del proceso de planificación.



**Figura 11. Indicadores del proceso de planificación.**

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021), sustentado en Castro (2017).

#### **5.4.1 Misión, visión y objetivos.**

El punto determinante de la misión permite definir lo que será la organización y cuáles aspectos la diferenciarán de otros. Además, que se considera el punto de partida en la organización; la visión permite conocer hacia dónde va, dónde se quiere llegar y sobre todo qué quiere proyectar.

Florido (2016) define que

la visión de una empresa podríamos denominarlo como el SUEÑO, es una declaración de aspiraciones de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado. (p. 1)

También Florido (2016) establece que la misión es “fundamental y debe estar en total consonancia con la visión de futuro que queremos alcanzar” (p. 1).

A continuación, se expondrá la descripción de los resultados, los cuales se obtienen a partir de lo indicado por las personas participantes. Se inicia este análisis con las personas gestoras de los centros educativos, posteriormente las personas docentes.

Con respecto a la misión, visión que existe en los centros educativos en los cuales se llevó a cabo el estudio y según los datos recogidos en las entrevistas organizadas a las personas gestoras, se evidencia que conocen la misión, visión de los centros que administran.

También, en el grupo focal preparado a las personas docentes de los centros educativos, por ejemplo las personas docentes del CE1 expresan que no conocen la misión, visión del centro. Todos los docentes coinciden en que la misión, visión fueron actualizadas por la administración pasada, además la participante d7 del CE1 expresa:

*“sé que para el desfile del 15 de setiembre los estudiantes llevan una manta con la misión y visión actual y que también se encuentran en los cuadernos de comunicados”.*

Efectivamente, la respuesta de las personas docentes no es de extrañar. En muchos centros educativos los gestores administrativos asumen que ellos son los encargados de diseñar o replantear la misión que ya existe, alrededor de esto se ha hecho costumbre que es así, lo cual no es cierto, estructurar la misión es tarea de todos, así lo establece el Ministerio de Educación, se ha venido trabajando mucho este tema, en especial con la conformación de equipos para la calidad de la educación, pero siguen muchos gestores desempeñando procesos unilaterales, de ahí que algunas docentes indican en las entrevistas y conversatorio que no conocen la misión porque las personas gestoras que llegan la cambian y la modifican según lo mucho o poco que conocen del centro educativo a la experiencia que tienen de otros centros.

Así mismo, las personas las docentes de los CE2, CE3, CE4, en la mayoría de las entrevistadas evidencian que sí la conocen aunque no de memoria, pero la han analizado en reuniones de personal y una persona docente expresa *“que no la conoce”*,

Ciertamente, la misión en muchos centros educativos está a cargo de la persona gestora y no hay acompañamiento, un conversatorio para saber si la misión, responde a las necesidades del centro, la misión es la “radiografía” del centro y por eso en muchas ocasiones pasa desapercibida porque se elaboró bajo

la percepción de una única persona, de su experiencia o de lo que ya pensaba era la misión.

Por otra parte, se les pregunta a las personas gestoras de los centros educativos que expresen la estrategia que emplean para dar a conocer a la comunidad educativa la misión y visión; la persona gestora del CE1, comenta que *“el personal docente de la institución ya tiene muchos años de laborar en esta institución, yo he seguido el hilo y he aprendido de ellos”* mientras que las personas gestoras, de los CE2, 3 y 4 manifiestan que la socializan en reuniones con el personal docente y que los docentes deben analizarla en reuniones de madres y padres de familia.

Sin embargo, las personas docentes entrevistadas expresan distintos puntos de opinión respecto a este criterio: en el CE1 la persona docente 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, indica que en las administraciones anteriores se analizaba en reuniones y en cada aula hay un cartel indicando la misión institucional, la persona docente 2 expresa *“creo que en el material visual, y que creo que los docentes lo hacen en reuniones con padres de familia”*, sin embargo, todos coinciden en que se actualizó pero no se ha dado a conocer al personal.

Claramente, las personas docentes no conocen la misión y lo más preocupante, no se interesan en ejercerla, de ahí que la persona gestora debe propiciar que la misión sea parte de todos y que la comunidad educativa la conozca y la aplique, se deben desarrollar conversatorios con la persona docente, estudiantes, familias, para así lograr una verdadera interpretación, donde lo aplique en la institución, es decir, el ser consecuente con lo que promulga su misión, para dar un ejemplo en muchas instituciones la misión puede señalar que se ejecuta una educación de calidad e igualdad para todos, y sin embargo se efectúan acciones de discriminación, y desinterés en lo que respecta al estudiantado con condiciones de discapacidad, de ahí, esta observación, no cumple la misión con las acciones, es necesario la revisión —al menos cada curso lectivo— de analizar si los cambios de planes de estudio o de reformas corresponden a lo que señala esa misión. Es responsabilidad del gestor educativo

—como lo indican algunas docentes— analizar en reuniones de personal, con estudiantes y encargados qué significa la misión que los representa.

Así mismo en el CE2, la persona docente 1 indica “*que hasta la fecha no se ha analizado*”, las personas docentes 2 y 3, indican “*que por medio de la normativa*” y en los CE3 y en el CE4 las personas docentes participantes expresan que “*la estrategia que se utiliza es por medio de reuniones de personal y la misma se traslada a los padres de familia en reuniones*”.

Por último, a los centros educativos investigados se les indaga si la misión y visión contemplan líneas de inclusión educativa, se obtienen los siguientes resultados, el director del CE1 expresa “*si se contemplan*”, la persona gestora del CE2 y CE3, señala que en los valores se contempla una educación equitativa en oportunidades para todos y CE4 indica que de manera específica no, solo de manera general.

Así mismo, las personas docentes participantes del CE1, comentan en su totalidad que “*desconocen si se contemplan líneas de inclusión educativa*”, mientras que en los CE2, CE3 y CE4 expresan “*no*”.

Hechas las consideraciones anteriores, Espinosa (2012) define estos conceptos de la siguiente manera:

La misión define principalmente cuál es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores? (p. 1)

Es decir, la misión es el propósito y motivo de la organización, determina la razón de ser y hacia qué está orientada para responder a las necesidades.

También, Espinosa (2012) define visión como

las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación. (p. 1)

Es decir, la misión y la visión permiten diseñar el pensamiento estratégico de la institución, qué es lo que está pasando e ir más allá. Por lo que desde la administración, se debe garantizar que en todos los centros educativos se conozca esa información tan importante para toda la comunidad educativa, pues al conocer y aplicar la misión y visión el administrador puede garantizar el éxito de su institución, además, permite al administrador tener todo ese pensamiento estratégico para saber qué es lo que se debe hacer y hacia dónde va el centro.

En general, este apartado ayuda a concretar que las personas gestoras conocen cuál es la misión y visión del centro que administran, sin embargo esta situación no es la misma para las personas docentes. Además, existe la necesidad de analizar si la misión, visión de los centros educativos necesita actualizarse, no es un trabajo de una sola persona, ni hacerlo por hacerlo, como una directriz del MEP, es concientizar que ambos responden a cómo la comunidad educativa debe visualizar al centro, que estas determinan las acciones a seguir, una misión que responda a la igualdad de las personas estudiantes, por lo cual en el proceso de planificación la inclusión educativa es parte del quehacer del centro. Conlleva un trabajo en conjunto, y el diagnóstico de necesidades, la proyección a futuro son imprescindibles para que realmente esta responda a la realidad del centro educativo.

#### **5.4.2 Diagnóstico.**

El diagnóstico faculta detectar la situación real de la institución, los problemas y necesidades, para corregirlos. Además, de que puede considerarse como el primer paso para perfeccionar el funcionamiento de la organización.

Meza y Carballeda (2009) definen diagnóstico como

un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. (p. 1)

Con respecto al diagnóstico la persona gestora del CE1, indica que *“el personal docente y administrativo sí conoce qué es temas de inclusión, además de políticas de inclusividad”*. Sin embargo, los resultados no reflejan similitud en los centros CE2, CE3 y CE4, los directores indican *“que falta mucho por conocer, sin embargo hay acercamiento”* como es el caso del CE3, donde las personas docentes recibieron una capacitación de inclusión por parte del Cenarec.

Por otra parte, los docentes participantes del CE1, al cuestionarles si conocen sobre temas de inclusión y políticas de inclusividad, la mayoría de los docentes expresan que *“no”*, el d2 indica que *“algo se sabe, poco, pero no todos lo manejan”*.

Sin duda alguna, el gestor educativo para corregir estas áreas de mejora, debe desarrollar un diagnóstico institucional, esto le permitirá encaminarse y dirigirse a ejecutar estrategias que respondan a las necesidades del centro educativo.

Ante la evidencia del desconocimiento de la persona docente en temas de inclusión y políticas de inclusividad, donde el CE1 es el primer centro de Enseñanza Especial que prepara estrategias para la enseñanza inclusiva, la realidad expone claramente que la persona gestora del CE1 lo primero que debe hacer es replantear la necesidad de que los profesionales accedan dentro de su currículo a conocer e implementar procesos de actualización sobre temas, políticas, leyes y decretos de inclusión.

Los docentes de los CE2, CE3, CE4 indican distintas opiniones, entre las que se destacan, *“lo que se conoce de la Ley 7600, algunas circulares, capacitaciones y conversatorios con asesoras u otras docentes”*.

Se evidencia que las personas gestoras de los CE2,CE3 y CE4, así como las personas docentes de esos mismos centros desconocen qué es un proceso de inclusión, además al cuestionar si saben la diferencia entre inclusión e integración

las participantes de los centros mencionados anteriormente ignoran la diferencia, consideran que es lo mismo. Por otra parte, los participantes del CE1 manifiestan distintas definiciones de lo que es un proceso de inclusión, sin embargo todos los participantes coinciden en que actualmente en lo que respecta a la Regional de Cartago se dan procesos de integración y no de inclusión. Es necesario entonces una agenda desde el centro donde se elabore un plan dirigido a trabajar esta área de mejora, es urgente, debido a que ya el país establece su compromiso de una educación inclusiva, que es muy diferente de procesos de integración, no es atender a unos primero y otros después, con actividades diferentes, es un salón de clases, donde todas las personas docentes estén en las mismas actividades, a un mismo tiempo.

Esto refleja la importancia de capacitar en temas de inclusión porque los participantes de los CE2, CE3, CE4, indican que *“han recibido por parte del comité de apoyo, o docentes de servicios de apoyo capacitaciones sobre inclusión, sin embargo falta más información y que esa información se adapte con la realidad”*. Además, las personas gestoras de los CE2, 3, 4, señalan que han recibido en reuniones de directores capacitación en temas de inclusión.

Expuesto lo anterior, el diagnóstico garantiza la realidad de cada centro educativo, lo cual permite que el plan contemple un proceso de capacitación y mejora con sentido, relevancia y motivación para los actores involucrados, todo gestor educativo y sus colaboradores están en la obligación de ser parte del diagnóstico y darlo a conocer a la comunidad educativa, convirtiéndose todos en verdaderos actores sociales.

Es importante entonces, que la persona gestora no deje pasar a la ligera la información del diagnóstico; analizar con su personal docente los resultados, y a partir de este, priorizar las acciones a seguir, en especial el proceso de inclusión, es obligación prever acciones y estar preparados para que en el momento que tengan conocimiento de la posibilidad de matrícula en el centro de una persona estudiante con alguna discapacidad y se lleve a cabo su traslado a una Institución de enseñanza general básica, saber cuál es la línea de acción, prepararse en todos los ámbitos, infraestructura, recursos, selección del docente, capacitación,

acompañamiento al estudiante y familia, todas estas acciones garantizan que las personas que trabajan en la institución puedan desarrollar con mayor eficiencia procesos de enseñanza y aprendizaje específicamente en lo que a inclusión se refiere.

La persona gestora tiene un gran reto, que el personal docente que trabaja con la persona estudiante parte de un proceso de inclusión, no solo reciba capacitación sino que se concientice a sí mismo y que efectúe los ajustes pertinentes con sus estudiantes, para garantizar en acciones concretas y bien planificadas para lograr todo un cambio en aquellas áreas que requieran ser fortalecidas.

De ahí que, la persona gestora debe llevar a la práctica habilidades comunicativas, académicas y tecnológicas, pero también habilidades como la concientización, para que sus colaboradores entren en armonía porque no es simplemente decir; “me sé la ley, conozco el decreto”, es más que un saber, es hacer, y creer que no es solo el derecho del estudiante, sino entender que está preparándole para la vida, para la inserción social en todo sentido, tal cual lo promulgan los fines de la educación costarricense, ahí se indica el “desarrollo de las capacidades” de la ciudadanía costarricense, en forma “amplia y adecuada”, igual para todos, sin diferencia de sus condiciones de aprendizaje.

El diagnóstico da información relevante de cómo ha de actuar el centro y cuáles son las políticas que tiene que implementar, cuando se cuenta con estudiantes parte del proceso de inclusión es valorar la mejor decisión que garantice las oportunidades e igualdades en el método de enseñanza y aprendizaje.

En el análisis e interpretación del diagnóstico, la persona gestora tiene que dar a conocer el plan de trabajo a los actores principales que laboran con la persona estudiante.

En síntesis, el gestor educativo debe ir más allá del conocimiento, su labor es ardua, principalmente porque el conocimiento no garantiza la concienciación ni el trabajo que se desarrolla en el aula; el gestor no solamente está en el proceso de que se conozcan las leyes, también, la resistencia que se enfrenta en varios

ámbitos; en el laboral con sus colaboradores y en el familiar, aquí muchas veces se da con mayor frecuencia esa discriminación, incluso el gestor se enfrenta con muchos tabús a nivel de la comunidad inmediata, hoy día aún se escucha, incluso de personas docentes que es mejor que estén en otras instituciones especializadas para que reciban mejor atención, parece que este pensamiento es parte de este tabú, delegando a esas instituciones un fin determinado, cuando esta responsabilidad es de todos y corresponde al sistema educativo regular y atender con calidad los procesos de inclusión, dejar de lado toda acción discriminatoria.

Un gestor desinformado, que no desarrolla procesos y no es empático con lo que sucede en su ámbito escolar, por más recursos que tenga la institución, económicos, a nivel bibliográfico o apoyos de las organizaciones, no es suficiente. Es necesario el convencimiento por sí mismo, con un sentido más positivo de que ese es su deber, más que una cuestión de que tiene que hacerlo, son dos acciones esenciales: deber porque se le exige por el puesto que ocupa, pero también es una razón de solidaridad, de ética, desarrollar un trabajo en equipo, buscar apoyos fuera de la institución, acudir a los departamentos regionales especiales, implementar un verdadero plan educativo institucional de inclusión, es un trabajo en conjunto, nadie puede estar excluido en estos procedimientos, el trabajo a iniciar es con los colaboradores, apoyo, capacitaciones, recursos, comunicación horizontal, todos aportar y continuar con las mejores acciones.

Muchos gestores educativos tienen procesos a veces inexistentes porque el gestor no tiene la capacidad comunicativa ni conocedora del tema, tampoco es un gestor que busca ayuda en las instancias regionales que corresponda y los procesos no son exitosos porque no se prepara bien el programa.

#### **5.4.3 *Diseño del plan.***

El diseño del plan en la organización permite efectuar estrategias que lleven a la consecución de las metas. Es a partir del conocimiento de la situación real que el plan posibilita la toma de decisiones, las cuales se transforman posteriormente en las actividades que garantizan procesos de mejora continua.

Pérez y Marino (2009) definen plan de acción: “es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto”. (p. 1)

Cuando la persona gestora entiende que para lograr la transformación educativa a nivel micro en su institución, inicia con el análisis completo del diagnóstico, es entonces que traza la ruta a seguir, es decir el diseño del plan institucional en el área de la inclusión, este análisis al igual requiere de una participación de sus colaboradores docentes y otros organismos de apoyo.

La persona gestora del CE1 en compañía de una integrante del Comité Técnico Asesor, amplían cómo inicia en el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís los procesos de inclusión, donde expresa textualmente *“Actualmente con el decreto N.º 40-955, ya no hay un proceso de inclusión, los encargados de la persona estudiante tienen la potestad de llevárselos al centro educativo que ellos deseen, quedando sin efecto el programa de integración y la ruta de inclusión que se realizaba en años anteriores. En el momento que la familia decida llevarse a la persona estudiante del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís a otro centro educativo, lo que se realiza es un traslado”. En años anteriores, el proceso lo realizan las docentes del grupo, ellas empiezan a observar en los estudiantes habilidades y destrezas que no pueden ser estimuladas o potencializadas por el currículo que se trabaja en un CEE, ellas son las primeras que inician con esa inquietud y se la trasladan al padre de familia, o viceversa. Desde ese momento la docente a cargo empieza a trabajar las áreas curriculares con más fuerza y algunas habilidades y destrezas para lograr que sus estudiantes tengan más éxito en el sistema regular. Se hacen los reportes al gestor, de estos los posibles procesos de inclusión. Se ejecuta con Asesoría de EE, la boleta correspondiente para lograr que esos estudiantes sean incluidos en el sistema regular. Después de ahí se inician con los procesos de articulación, que es donde la docente de EE visita el centro regular para determinar apoyos para su estudiante.”*

Sin embargo, las personas gestoras de los CE2, CE3 y CE4 desconocen cómo es el proceso que ejecuta el Centro de Enseñanza Especial y principalmente desconocen que toda persona estudiante tiene el derecho de valorar y matricular en las modalidades y niveles del sistema educativo costarricense.

Quiere decir, que las personas gestoras desconocen que ya no existen procesos de inclusión como los que se dan anterior a la ley, ahora simplemente la madre o el padre de familia puede decidir dónde matricula a su hijo(a), lo que no significa de ninguna manera que la institución de donde el estudiante recibe todos los apoyos de acuerdo con su condición de discapacidad se desligue del acompañamiento y otros servicios que pueda prestar, en especial ese acompañamiento a la familia y el gestor de la institución que recibirá a la persona estudiante.

De la misma manera, las personas docentes participantes de los CE2, CE3 y CE4 desconocen el decreto y que no se realiza un proceso, sin embargo dos de las participantes expresan *“que conocen que se realiza un informe, que hacen procesos de articulación y que junto Asesoría de Educación Especial buscan un centro para él o la estudiante”*.

Además, las personas docentes participantes del CE1, específicamente los docentes de los servicios de apoyo y complementarios desconocen cómo es que se efectúa el proceso de inclusión; lo que es preocupante, son docentes que pertenecen al Centro Educativo que lleva gran parte de inclusiones a nivel regional. Además, la mayoría de los participantes del CE1 indican *“que no han recibido capacitación por parte del centro o la administración sobre el proceso de inclusión”*.

Con respecto a la comunicación que se desarrolla con las familias, el director del CE1, expresa que la docente a cargo es quien debe organizar una reunión y levantar un acta para dar a conocer a las familias el decreto. No es posible que solamente se levante un acta, es preciso ir más allá, la inclusión inicia ahí, la familia necesita recibir más que un acta, se le debe aclarar lo que significa llevarse al estudiante.

Es importante que el administrador conozca sus obligaciones con la persona estudiante, cuáles son las necesidades, tener un plan conciso en el cual priorice la verdadera estrategia a seguir.

A pesar de que el decreto N.º 40955 detalle en el artículo 1 que el Ministerio de Educación Pública garantizará el ingreso equitativo y en igualdad de oportunidades, de todos los niños, niñas, jóvenes y adultos con discapacidad y riesgo en el desarrollo al sistema educativo, es importante que internamente desde el Centro de Enseñanza Especial se diseñe un plan de trabajo, que le faculte un norte a seguir, trabajar en equipo, tener prácticas autónomas, responsabilizar a todos los que están involucrados en lo que les compete. Además, debe hacer un plan que sea flexible y promueva siempre el apoyo de la administradora y la reflexión desde la práctica.

También, el plan debe caracterizarse por la participación de los diferentes actores, la persona gestora debe coordinar con el entorno inmediato y que en el momento de elaboración el administrador haga un planeamiento con las siguientes interrogantes: ¿qué se va a hacer?, ¿cuáles son las necesidades que se van a abordar?, ¿cuáles son los objetivos, resultados, que se esperan con la elaboración o diseño del plan para que ese “proceso” sea lo más natural posible?

Es así, que cuando el gestor educativo planifica la ruta a seguir en ese método educativo institucional, para que los docentes desarrollen en la persona estudiante habilidades y destrezas y que poco a poco interioricen la importancia no solo de conocer el decreto N.º 40955, sino que la persona gestora en ese acompañamiento que le ofrecerá a la persona docente enfatice los cambios que es preciso implementar a nivel de aula, de acuerdo con los lineamientos curriculares, comunicación, trato con la persona estudiante y familiar. Como resultado de la investigación, los docentes participantes opinan indiferencia y desconocimiento por parte de los gestores, la consecuencia inmediata que puede enfrentar la institución podría ser conflictos entre docentes, familias, además de la diferencia de opiniones que solo provocan confusión y pérdida de credibilidad hacia el centro educativo, señalando por parte de terceros la responsabilidad de lo que acontece en el gestor educativo.

#### **5.4.4 Ejecución.**

Para que la ejecución de las actividades se lleve a cabo correctamente es muy importante diseñar un plan y así centrarse en los objetivos y el cumplimiento de las metas.

El plan garantiza el cumplimiento de las actividades, especialmente si hay un seguimiento en los objetivos y cumplimiento de metas. Además, corresponde a lo que es y quiere llegar a ser la institución. Es decir, tiene que responder a las siguientes preguntas: ¿quién soy?, ¿para dónde voy?, ¿qué quiero ser?

Dessler (2009) define la ejecución como

la base del trabajo estratégico del gerente de recursos humanos. La alta gerencia formula las estrategias corporativas y competitivas de la empresa, para diseñar estrategias, políticas y prácticas coherentes en términos de las estrategias corporativa y competitiva de la empresa (p. 88)

En este sentido, la ejecución se refiere a la realización o la elaboración de un plan, una estrategia, una acción. Además, es la acción de desempeñar las actividades que resultaron de la planeación y organización y, para ello es necesario que se tome medidas para incentivar, enseñar, motivar a los encargados de ejecutar las actividades.

En este proceso de ejecución, el plan de la institución debe tener tareas que deben ser muy concretas, con metas que se logren, que se puedan alcanzar. Algunos planes institucionales conservan actividades pensando en lo que la persona gestora quiere y esto no debe ser así, las actividades a ejecutar responden a las necesidades institucionales y no en una pura percepción subjetiva que el gestor posee de la institución.

Es importante, que los objetivos planteados en el plan y en la ejecución tienen que responder a la realidad del centro, parte del diagnóstico, que para mayor confiabilidad involucra a toda la comunidad, es un proceso que toma su tiempo, y abarca el espacio inmediato, es decir el diagnóstico es personalizado, no puede copiarse de otra institución, da la radiografía del centro, eso somos, eso

tenemos, eso necesitamos. Al ejecutar las actividades que se diseñan no se puede dejar de lado el preguntarse en cuánto tiempo se pueden ejecutar esas actividades involucrando a todos los colaboradores.

La persona gestora, del CE1, especifica que *“dentro los planteamientos de la ejecución de un proceso de inclusión, desde la gestión se le comunica a los centros educativos las adaptaciones en cuanto a infraestructura, metodología que requiere él o la estudiante”*, a lo que la participante d1 expresa *“que durante los procesos de articulación que la docente realiza debe tener plena comunicación con la docente y que corresponde a ella trasladar la información, además que si de ser necesario se cuenta con la participación de docentes de los servicios de Terapia Física y Terapia Ocupacional. Además, que toda la información se encuentra en un informe y Anexo del Manual de Referencia para Centros de Enseñanza Especial”*.

Los directores de los CE2,CE3, y CE4 al conocer que su centro educativo asistirá la persona estudiante parte del proceso de inclusión, los participantes manifiestan distintos puntos de vistas respecto al orden administrativo que siguen en el centro; entre las cuales, conocer la planificación con la que trabaja la docente, trasladar el caso al comité de apoyo o equipo interdisciplinarios, es decir los directores participantes consideran que es importante determinar cuál docente se asignará para la atención del estudiante que forma parte del proceso de inclusión.

Esto genera controversia entre los directores de los CE2, CE3 y CE4 al preguntarles sobre qué criterios consideran importantes para que un estudiante sea parte de un proceso de inclusión, los directores *mencionan “que la infraestructura del centro, el apoyo familiar e incluso la parte emocional de los estudiantes, preparación de las docentes”*, esto, porque el D del CE2 indica que *“los estudiantes no se siente bien y las maestras no están preparadas”*, esto hace diferencia a la respuesta de la directora del CE1, donde señal textualmente: *“si nos vamos a la parte de legalidad, no puede existir un aspecto, es un derecho que el estudiante tiene a estar en un sistema educativo e incluso podríamos justificarlo por cercanía a su vivienda, que muchos no son hijos únicos, sus hermanos van a*

*la escuela del barrio. No se puede dejar de lado proceso de calidad, y para qué existe el estudiante debe ser atendido de acuerdo a las áreas que el necesita fortalecer o potencializar”.*

Así mismo, la directora del CE1, menciona que anteriormente existía un orden a seguir respecto a los procesos de inclusión, sin embargo con la aprobación del decreto N.º 40955, se efectúa el traslado de la persona estudiante al centro educativo de su preferencia.

La persona gestora debe evaluar, observar y analizar, además, dar seguimiento según lo que a inclusión se refiere. También, tiene que formular o establecer parámetros en el área administrativa y curricular.

Además, el administrador puede hacer un análisis interno y externo, como por ejemplo el FODAS, el nuevo paradigma del FODAS, donde permite la implementación y seguimiento uniendo lo interno con lo externo, además, de aportar soluciones para los cuales el gestor necesita preguntarse: ¿Qué pasaría si no se hace?

La persona gestora está en la obligación de cumplir el ciclo de calidad el cual consiste en saber cómo tenemos que actuar, verificar, planificar y hacer. Muchos administradores se quedan en el primer eslabón, el cual consiste en procesos de verificar el cumplimiento de todos los componentes asignados, para posteriormente constatar si está llevando a cabo lo planeado.

Por último, cuando el gestor evalúa tiene que volver a replantear aquellos objetivos que no se lograron y dar énfasis a aquellas necesidades urgentes que se evidenciaron en el plan, hacer un replanteamiento de objetivos y actividades, no significa que lo hace el gestor, lleva la inquietud a sus colaboradores, se respalda en lo que acontece en el centro, para dar un servicio de calidad, y vuelve a empezar, esto es pertinente de hacer, es resultado de evaluar lo que se ejecuta, son acciones que no se pueden dejar pasar, se debe actuar en forma oportuna, con ello se previene disminuir conflictos, afianzar las acciones y dar credibilidad a los procesos de inclusión.

En síntesis, el gestor de la institución está en el deber de diseñar aquellas estrategias que respondan a las áreas de mejora y lo que se quiere lograr en el

proceso de inclusión. En este método de ejecución las actividades y metas a seguir deben ser muy reales, parten del mismo diagnóstico de lo que se tiene y falta por abordar, al ejercer estas la comunicación marca la diferencia, quienes participan en el proceso de inclusión, partiendo de la familia, estudiante, y personas docentes se les debe comunicar en qué nivel está el plan, cambios propuestos, acciones concretas a seguir, resultados positivos del gestor de los resultados de este proceso, todo en forma oportuna, no es un informe de final de período o en el peor de los casos de fin de curso lectivo, o cuando se presente alguna disconformidad por parte de los encargados, es un chequeo continuo, a pesar de las otras actividades administrativas de los gestores, pero no se le puede decir al estudiantado que se dejan de hacer acciones concretas porque el tiempo no da o se carece de recursos materiales y humanos.

En el mismo orden de ideas, una gran responsabilidad que asume la persona gestora es designar la persona docente idónea para atender al alumnado que forma parte de un proceso de inclusión; este análisis de escogencia por parte de la persona gestora es el estudio de los CV de sus colaboradores, el docente encargado en la medida de lo posible debe tener una condición laboral en propiedad hasta donde sea posible, para que continúe el proceso de capacitación y otros, no se trata de un aspecto discriminatorio donde las personas interinas no puedan tener acceso, todo lo contrario se hace para proteger a la persona estudiante, parte del proceso de inclusión porque la persona docente va a recibir mucha información, acompañamiento tanto del centro de donde proviene la persona estudiante como de su mismo centro en cuanto a la metodología, currículo y en el área de atención a las necesidades y apoyos. Por lo tanto, no se recomienda que sean docentes interinos porque en caso de que la persona docente sea nombrada en otra institución no se da continuidad al proceso. Además, sin dejar de lado que la persona gestora observe las aptitudes y actitudes del personal docente, porque es conocido en el ámbito educativo que muchos docentes, cuando se les dice que van a tener estudiantes en condición de discapacidad o parte de un proceso de inclusión, manifiestan lo siguiente *“a mí no me prepararon para esto”* por lo que entonces, al ser elegidos por sus aptitudes y

actitudes estos docentes deben ser motivados y sobre todo la persona gestora comprometerse a empezar conjuntamente la capacitación pertinente para ese educador, y en todo momento el acompañamiento, es parte de la motivación que el gestor propicie.

#### **5.4.5 Seguimiento.**

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2009) define seguimiento como

ofrecer la oportunidad de validar la lógica de un programa, sus actividades y su implementación en momentos predeterminados regulares, así como de hacer ajustes según las necesidades. El seguimiento y la evaluación sirven para diferentes propósitos. En ausencia de un seguimiento y una evaluación eficaces sería difícil saber si se logran los resultados buscados como planeado, qué acciones correctivas se pueden necesitar para entregar los resultados esperados y si las iniciativas están haciendo una contribución positiva para el desarrollo humano. El seguimiento y la evaluación siempre están relacionados con resultados identificados previamente en el plan de desarrollo. Están movidos por la necesidad de rendir cuentas sobre el logro de los resultados esperados y proporcionan una base de datos para la toma de decisiones correctivas. (p. 81)

Es así como, la persona gestora en este proceso de seguimiento debe estar segura de que todo aquello que está observando y supervisando lo desarrolla de manera continua, es casi un día un día, por eso es una labor que muchos gerentes educativos dejan de lado, porque no solamente tienen el seguimiento en procesos de inclusión, también, tienen que ejecutar otras acciones administrativas las cuales vienen dadas del ente superior administrativo del Ministerio de Educación Pública, por ende muchos optan —como se mencionó en otras líneas— por delegar funciones, responsabilidad a los coordinadores o docentes.

Es decir, el seguimiento debe efectuarse en forma continua para que permita supervisar y medir la evolución del plan, así como el desarrollo de las

estrategias, que faculden además, corregir y subsanar posibles carencias en su progreso.

El rol de la Asesoría Regional de Educación Especial, en el proceso de inclusión, sin duda es el acompañamiento que ofrece a los centro educativos, para para el seguimiento del CEE e instituciones que necesitan de un acompañamiento.

En lo que a respecta al rol de la AEE con los procesos de inclusión, la persona gestora del CE1 destaca que el la AEE ha efectuado procedimientos de concientización, sobre que existe una política de inclusión, educación para todos, igualdad de condiciones, equidad para todos los niños (as) del sistema educativo, también ha motivado a que exista una apertura de la inclusión de una persona con discapacidad, capacitación en temas relacionados con inclusión con alianza con el Cenarec, además sobre educación inclusiva, diseño universal del aprendizaje, estrategias para el docente de educación regular sobre planeamiento más abiertos y flexibles que atiendan la diversidad.

Además, amplía sobre la función administrativa que deben realizar desde Asesoría, y es que presentan una carga administrativa, porque debe emitir los documentos oficiales para que exista un orden en el momento de recibir en el sistema regular a los estudiantes, como lo dice el manual de matrícula, que el estudiante en condición de discapacidad debe de llevar un documentos emitido por AEE, para ser matriculado en otro centro. Sin embargo esto no pasa, no precisamente debe llevar los documentos para comunicar que necesita ser atendido, pero todo parte de un orden y esto hace que se tenga un respaldo.

El que exista el decreto y que no se requiera de ningún documento para que la persona estudiante sea matriculada en el centro educativo, esos documentos garantizan información de primera mano que viene respaldada por el seguimiento en sus ciclos lectivos a la persona estudiante durante un período específico, es parte del proceso, y es importante que la persona estudiante que viene del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís traigan esa documentación para ser analizada por todos los profesionales del centro educativo inclusivo, garantizando así que el proceso sea más eficiente y que la persona estudiante reciba una educación más oportuna, le permiten al gestor educativo y

sus colaboradores conocer la realidad y llevar a cabo estrategias de aprendizaje que garanticen que la persona estudiante en este proceso de inclusión reciba los apoyos necesarios.

Sin embargo, las personas gestoras participantes de los CE2, CE3 y CE4, destacan, distintas opiniones respecto al rol de Asesoría, la persona gestora del CE2, menciona textualmente que *“el rol de asesoría es corto, para atender tanta situación”*. Mientras que las otras dos directoras participantes indican que *“el rol se debe de seguimiento, y que deben de capacitar más a los docentes en estos temas”*.

Si bien es cierto, lo que manifiesta del CE2, no se puede dejar de lado que el deber del docente a partir de esa asesoría sea corta o pequeña hay un documento llamado expediente y existen otras acciones que la persona docente puede implementar. Significa entonces, que en el momento que el/la docente recibe al estudiante en proceso de inclusión su obligación es la de poner en práctica acciones concretas para seguir fortaleciendo la información que recibieron en su momento, entre otras las de comunicar al gestor administrativo que necesita acompañamiento. La persona docente también puede buscar otros recursos como parte de su obligación, no necesariamente esperar que otras instancias actúen, la autocapacitación es una alternativa que se tiene a primera mano hoy día, en diferentes plataformas digitales especialistas en el tema de inclusión, que sin duda son un apoyo para el profesorado.

Además, este refuerzo mencionado por la persona docente de capacitación, es parte de los objetivos del plan de la institución que recibe menores en el proceso de inclusión.

Al rescatar lo que agregan las personas docentes participantes de los Centros Educativos, las profesionales indican que desconocen el rol de AEE además las docentes de los CE2, CE3 y CE4, expresan *“que no existe o no se realizan por parte de Asesoría visitas de seguimiento de los estudiantes que forman parte de los procesos de inclusión”*. Es importante que el gestor educativo en su planeamiento debe tener claro que dentro de las actividades debe tramitar la petición o solicitud a la Asesoría de Educación Especial para que se programen

visitas en su institución porque necesita el respaldo para las personas docentes que reciben estudiantes del Centro de Enseñanza Especial. Así mismo la mayoría de los siete docentes de ocho participantes agregan *“que no reciben capacitación por parte de Asesoría e incluso ni por parte del Centro de Enseñanza Especial capacitaciones para conocer sobre condiciones, necesidades de apoyo, adaptaciones, entre otros aspectos importantes relacionados con los estudiantes que forman parte del proceso de inclusión”*, la d1del CE2, agrega que *“si recibió por parte de Asesoría de Educación Especial una capacitación y una pasantía en el Centro de Enseñanza Especial”*.

Esto refleja, la necesidad que existe por ambas instituciones de trabajar en temas relacionadas a la inclusión educativa, modelo social, ya que una de las necesidades que expresan las docentes es la carencia de capacitación en estos temas que se ajusten a la realidad de lo que se vive día a día en las aulas.

Así mismo, es importante que desde la administración se deben de crear estrategias como cronogramas, planes de acción, bajo que acciones va a llevar a ese seguimiento como por ejemplo mesas de discusión, reuniones mensuales, informes entre otros. La persona gestora tiene que crear un cronograma de plan de acción, por ejemplo hacer uso de la matriz de supervisión, indicando responsables, tiempos de entrega, actividades entre otras.

Para facilitar la lectura de análisis de la categoría anterior, se presentará la siguiente.

**Tabla 9. Análisis de la categoría del Proceso de Planificación.**

<b>Proceso de Planificación.</b>				
<b>Misión, objetivos y metas</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>Diseño del plan</b>	<b>Ejecución</b>	<b>Seguimiento</b>
En la investigación, se refleja que las personas gestoras entrevistadas conocen la misión y misión de los centros educativos que administran. Así mismo, como en su mayoría las personas docentes. También, se refleja que estos documentos como la misión, visión en la mayoría de los centros educativos participantes no reflejan líneas de inclusión.	En temas de inclusión la mayoría de las personas gestoras entrevistadas docentes indican que falta mucho por conocer en temas, decretos, políticas en lo que refiere a inclusión. Además, se evidencia que falta capacitación, inducción, acompañamiento, en lo que respecta a inclusión.	Se evidencia que hay un desconocimiento en cómo se realiza un proceso de inclusión de un Centro de Enseñanza Especial Regular o aún más que con el decreto N.º 40-955 ya no se realizan procesos de inclusión como tal.	En esta categoría se evidencia, que los centros educativos deben mejorar aspectos importantes como la infraestructura, servicios de apoyo que requieren los estudiantes, entre otros.	En temas de seguimiento, la mayoría de las personas gestoras entrevistadas y docentes concuerdan que no se da un seguimiento a los estudiantes que forman parte del proceso de inclusión de estudiantes que forman parte de un traslado del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís. No hay una evaluación del proceso.

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021), sustentado en Castro (2017).

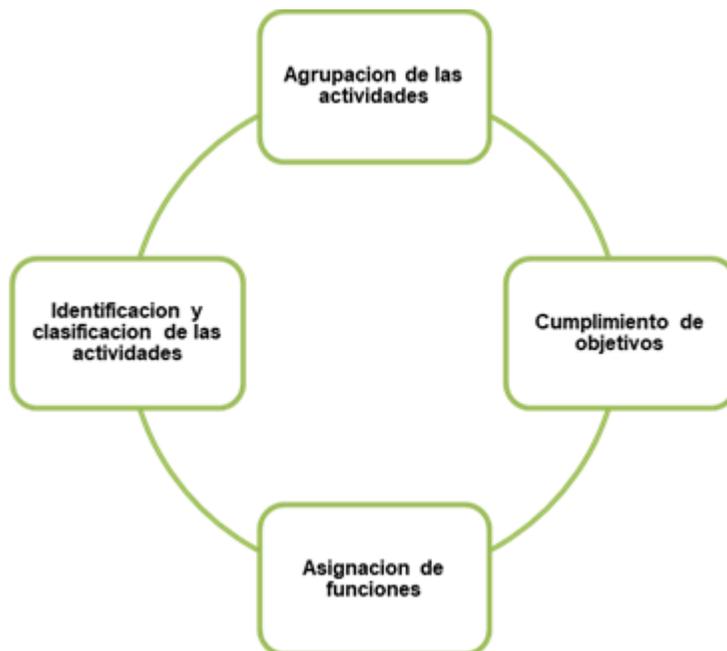
### **5.5 Proceso de organización que realiza el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, con respecto a los procesos de inclusión de la persona estudiante que asistirá a otro centro educativo del Sistema de Educación General Básica.**

González (2014) establece que la organización:

Consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de capacidad necesaria para supervisarlos y la estipulación en la estructura organizacional". (p. 73)

Significa que la organización es el medio por el cual a través de la gestión se designan la clasificación de actividades, personas y recursos para logros de objetivos.

En la siguiente figura se observarán los siguientes indicadores del proceso de organización.



**Figura 12. Indicadores del Proceso de Organización.**

*Nota:* Elaborada por Quesada (2020), sustentado en Castro (2017).

### **5.5.1 Agrupación de las actividades.**

Reyes (2007) indica que en la organización la división del trabajo consiste en:

La división es el primer nivel jerárquico de las empresas. Para realizar la agrupación más adecuada se debe partir de la consideración de objetivos y planes aprobados. La división de las actividades para fijar las funciones primarias y la subdivisión de estas en otras de menor amplitud, debe realizarse del modo más lógico y en la forma que más favorezca la eficiencia. (p. 285)

En toda organización, desde la administración debe de delimitar las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y con el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización en el trabajo

Con respecto a la organización, que emplea la persona gestora del CE1, para establecer las fechas para iniciar el proceso de inclusión, la totalidad de los participantes expresan que antes del decreto *“se basaba específicamente en las fechas de pre matrícula de los centros educativos del sistema regular, según calendario escolar, posteriormente las fechas son trasladadas al personal docente por medio del correo institucional”*. Ahora los participantes establecen que *“se realiza por medio de un traslado y cuando el padre de familia lo considere o lo desee”* Esto se contrapone a la opinión de los directores de los CE2, CE3 y CE4 donde los participantes expresan *“que desconocen cuando inicia el proceso de inclusión en el Centro de Enseñanza Especial o que realmente lo que se realiza es el traslado de la persona estudiante”*.

Se encuentra aquí una clara contradicción en este proceso de organización muy evidente en las respuestas de los gestores y personas docentes, una cuestión es que si bien el proceso ya no es el mismo, y otra que siempre debe de llevarse a cabo el proceso de organización, el gestor en este proceso es el responsable de estructurar en el plan aquellas actividades que están dirigidas al objetivo del proceso de inclusión en la institución Carlos Luis Valle, es importante identificar la función de cada docente o equipo de apoyo del centro y señalar funciones de cada uno, especificar para cada uno un campo de acción, con el único objetivo de no dificultarle a los encargados que soliciten el traslado el proceso, sin duda alguna esto garantiza una mayor eficiencia y eficacia de los recursos, es claro entonces que la nueva forma de realizar el proceso de inclusión amparado en la ley 40955 ocasiona confusión y desconocimiento, cualquier proceso que se implemente en la organización obliga al gestor educativo a diseñar el cómo se emprenderá, designar los colaboradores y prever situaciones que puede traer ya consigo el traslado de estudiantes a otras instituciones: lo mismo sucede con el gestor educativo de las instituciones que recibirán a los estudiantes en el proceso de inclusión, tanto el uno de donde procede, como el que recibe

están en la obligación de no dejar de lado la organización del centro para garantizar a los colaboradores, familias y estudiantes que en este proceso se llevan adelante las acciones pertinentes a corto plazo para el logro de los objetivos, cuyo resultado siempre es la satisfacción de los usuarios y el uso adecuado de los recursos que para este proceso se han establecido.

Por otra parte las asesoras de Educación Especial al cuestionar si establecen con Dirección del CEE, algún enlace para establecer fechas del proceso de inclusión, las asesoras indican *“no se establecen fechas para el proceso de inclusión, sino que se entregará un documentos o matriz en Excel para que brinden información importante”*, aspecto que no menciono la gestora del CEE.

Es claro que en este proceso de inclusión hay diversidad de opiniones de actividades concretas que efectúan los centros educativos, en especial el CE1, de donde provienen los estudiantes que serán trasladados a otras instituciones, pero lo importante es que con esta matriz que recopila información para los gestores educativos y los cuales en el proceso de organización deben dar a conocer a sus colaboradores y también a los encargados de los estudiantes, es decir informar aspectos pertinentes que contiene la matriz y que son de importancia para la organización del proyecto. Con la ley actual ya ese cronograma de fechas que ejecuta en tiempo de prematrículas, u otros, cambió, y el encargado decide en qué momento se lleva al estudiante, lo que no puede cambiarse es el hecho de que los centros deben de establecer en su plan cuál es el proceso de organización que tiene la institución para recibir a los estudiantes incluidos, que acciones son las inmediatas, a corto plazo, que no pueden esperar, y que otras se van a ir realizando en el proceso, la colaboración que presta la asesoría se hace imprescindible y en este proceso de organización el gestor no puede dejarla de lado, cumple un rol en las actividades del centro para el logro de objetivos, los gestores no pueden organizar ningún proceso sin que este se encuentre vinculado a los de la Asesoría de Educación Especial.

Además, las asesoras de educación especial mencionan que el proceso debe realizarse lo más natural posible y se deben anticipar algunas situaciones. También, que la matriz que se solicita es una disposición de Asesoría Nacional.

De estas situaciones que señala la asesoría es la que el gestor educativo de las instituciones que involucran el proceso es precisamente que no es pertinente de dejar de lado en el proceso de la organización, y las controla en la medida en que conozca con detalle la ley, comunique a sus colaboradores y tenga claridad en las acciones del proceso de organización, saber con exactitud qué se necesita para el éxito del proceso de inclusión, un proceso realista, con los recursos necesarios que tiene, con lo cual obliga a gestionar otros necesarios para el éxito de las actividades a desarrollar.

Dentro de esta subcategoría, esta pregunta se le elaboró únicamente a la persona gestora docentes del CE1, donde se cuestiona si el proceso de inclusión debe llevarse de la misma manera en los tres departamentos que cuenta el Centro de Enseñanza Especial (Discapacidad Cognitiva, Problemas Emocionales y de Conducta- Discapacidad Múltiple), la directora indica textualmente que *“por el decreto N.º 40955 lo que se realiza es el traslado y es el mismo proceso administrativo para todos”*.

Otra de las preguntadas planteadas a la persona gestora y docentes del CE1, es si se lleva el mismo y si consideran debe llevarse el mismo proceso de inclusión para los tres de departamentos, la gestora indica: *“que con la aprobación del decreto N.º 40955, es muy difícil realizar un proceso como tal de inclusión porque va contra la ley”*. Las docentes del CE1, indican *“que a pesar de que exista el decreto, el proceso ha sido muy atropellado. Hay que tomar en cuenta la recepción de la escuela inclusiva”*.

Es preocupante el término atropellado, parece que lo que exponen en su respuesta es que se pasa por encima de, que se dejan de lado acciones importantes, de un centro a otro, esto sin duda obliga aún más que el gestor educativo conozca la opinión que tienen las personas docentes, lo que lo obliga a ejecutar procesos de capacitación entre otras, no solo del conocimiento de los lineamientos de ley y la asesoría de educación especial, sino también qué

acciones específicas tendrán que realizar las personas docentes en tiempos determinados para evitar el término atropellado que hacen mención, hay una responsabilidad en este proceso, no es válido aquí la improvisación, el éxito del proceso inclusivo se vería afectado desde el primer instante que se procede con un traslado a un centro inclusivo.

Se pregunta a la persona gestora y asesoras de educación especial si realizan visitas de acompañamiento a los centros educativos, ambas entrevistadas responden que si lo solicitan, lo realizan mediante un trabajo colaborativo con todos los involucrados. Esta visita de acompañamiento también es parte de la planificación del centro, no puede darse en el momento solo que puedan aparecer situaciones de riesgo que afecten el curso del traslado, su formulación está diseñada desde la formulación del plan de acción, y en especial en la proceso de organización, las actividades a desarrollar no pueden dejar a un lado señalar la colaboración de la asesoría regional de educación especial.

Desde la gestión, la agrupación va a depender de la ejecución del diseño del plan que se elaboró, las actividades deben estar cuantificadas, además, debe recordar que esas actividades que llevan a cabo deben ser a corto plazo.

También responden a los lineamientos del MEP que están establecidos, sin embargo, es importante que desde la gestión se organicen actividades de acuerdo a los lineamientos vigentes y existentes que permita a la persona estudiante incluirse en el sistema educativos con los apoyos que requiere.

En la agrupación de las actividades deben contemplarse capacitaciones, análisis, servicios de apoyo, articulación. Lo que debe quedar claro es que cada indicador que se va a trabajar debe ser cuantificable y planificado. Si el gestor educativo deja de lado que es lo que se necesita, como lo va a lograr, y que estrategias va a implementar podría caer en una improvisación, dejar de lado detalles importantes, lo que conlleva que las acciones que se realicen estén expuestas a su veracidad, inclusive al cuestionamiento, afecta a todas las partes, en especial a los estudiantes que ingresarán a un centro educativo, cuyo objetivo es ofrecer un proceso de inclusión pertinente, con los apoyos necesarios.

Este apartado se evidencia la necesidad de capacitar en temas relacionados con educación inclusiva, la importancia de crear procesos de articulación entre el Centro de Enseñanza Especial y Centros Educativos del Sistema de Educación General Básica y para que esta tenga éxito, se hace necesario el trabajo en conjunto y un verdadero proceso de organización por parte de los gestores educativos involucrados.

### **5.5.2 Cumplimiento de objetivos.**

Reyes (2007) indica que para el cumplimiento de los objetivos es importante que:

- Suplir las limitaciones: Es evidente que ningún hombre puede bastarse por sí mismo, sino que para satisfacer todas sus necesidades, requiere coordinarse con otros, lo que hace necesariamente dentro de varias organizaciones.
- Permitir la comunicación de los valores: No solo nos asociamos con los demás en razón de nuestras debilidades y limitaciones, sino que también lo hacemos para comunicar a los demás nuestros pensamientos, afectos.
- Lograr la eficacia de la acción con la mayor eficiencia posible. Como se sabe la eficacia consiste en lograr las metas u objetivos que nos hemos propuesto, pero es evidente que mientras mejor nos organicemos lograremos esas metas en mejores niveles y condiciones y con menor esfuerzo. (pp. 278-279)

La gestión de centro, se apoya en las metas y cumplimiento de objetivos, ofreciendo los recursos necesarios, también en la enseñanza de buenas prácticas, metas que les permitan el cumplimiento de estas de una manera organizada y efectiva.

Con respecto a esta subcategoría, las preguntas fueron realizadas a la persona gestora del CE1 y dos de las interrogantes a las AEE.

En lo que respecta al enlace, que se establece en el CE1 , para conocer, quien comunica a los padres de familia que sus hijos las fechas que corresponden

a todo lo relacionado con el proceso de inclusión, todos los entrevistados confirman *“que los docentes a cargo del estudiante”*.

La interrogante planteada a las Asesoras de Educación Especial sobre a los enlaces que establece con la gestión del CE1 para establecer fechas referentes para iniciar el proceso de inclusión, las asesoras indican *“que en el mes de marzo realizan reunión con la persona gestora del CE1, para establecer fechas según calendario y tomar decisiones”*.

Para continuar con esta categoría, la siguiente interrogante fue para la directora del CE1 y AEE, respecto a cuál es el proceso para comunicar a los administradores de los centros educativos donde se incluirán estudiantes provenientes del Centro de enseñanza Especial Carlos Luis Valle, las AEE indican *“que son ellas mediante un oficio que se realiza, aproximadamente un mes después de realizar la recepción de todos los documentos, además se le comunica a los Supervisores de los circuitos y Director Regional”*. Esto se contrapone a lo que indica la administradora del CE1, expresa *“soy yo quien comunica a los directores del centro y solicita un espacio para iniciar el proceso de inclusión”*.

Según, lo que establece el decreto N.º 40955 la familia tiene la potestad de matricular a su hijo en el centro de su preferencia, en caso de que la familia decida que matriculará a la persona estudiante en otro centro educativo, el CE1 realizará el traslado que corresponda para enviarlo al centro educativo donde se matriculó a la persona estudiante.

La persona gestora debe de establecer cuáles son las metas, los tiempos en que deben de llevarse a cabo, los procesos, responsables, apoyos, responsables con otras dependencias, articulación, y divulgación.

Así mismo, el gestor educativo no puede dejar de lado que hay dependencias jerárquicas, muchos de los cumplimientos de esos objetivos están sujetos a reglamentos o políticas nacionales de inclusión que están definidos y claramente aprobados.

Es evidente, que en este proceso la clave es la comunicación de todos los responsables del proceso de inclusión, desde el gestor educativo que comunica a

los interno de su institución, lo mismo hará con la institución donde se trasladará el estudiante, y los organismos de apoyo regionales y la familia de la persona estudiante.

Si hoy se promulga una nueva ley, y corresponde al director del centro educativo de donde procede el estudiante, no quiere decir que no es su obligación rendir un informe de cómo se dio el proceso, y en qué etapa está. El acompañamiento que el centro educativo ofrece a otras instancias para que estén enteradas de las necesidades y apoyos que necesitará el estudiante son necesarias para el centro que recibe, así que el proceso no es solo el llenar documentos, va más allá de esta actividad, es solo una parte, los otros factores van unidos a este, si se apegan las instancias solo al expediente, acta o nota sin duda se está realizando un proceso de inclusión que sin duda está expuesto, podríamos decir a ocasionar una verdadera oportunidad a la inclusión.

### **5.5.3 Asignación de funciones.**

El propósito de la distribución de funciones, así como del trabajo dentro de una organización es crear una red equitativa en el que cada persona, colabore, contribuya al éxito y que todos los colaboradores o personas sepan que todas son importantes y tiene algo que aportar.

Con respecto a la subcategoría de asignación de funciones en los procesos de inclusión, se cuenta solamente con la participación de la directora y docentes del CE1. La persona gestora, amplía que durante el curso lectivo 2020 el Equipo Técnico Asesor, por la situación de Emergencia Nacional por COVID-19, no realizó ninguna revisión de informes porque la familia solamente se llevaba a la persona estudiante y se realizaba el traslado únicamente pero dentro de las funciones que le competen al Equipo Técnico Asesor:

- Encargarse de las valoraciones internas.
- Revisión de informes.
- Los traslados de las personas estudiantes que van a asistir a otro centro educativo, se realizan directamente desde dirección, pero sin embargo se les comunica al Equipo Técnico Asesor.

Sin embargo, al consultarte a las personas docentes participantes del CE1 cuales son las funciones que le corresponde al Equipo Colaborativo Técnico, la mayoría de los participantes desconocen del todo, solamente una participante amplia cuáles son las funciones.

Por otra parte, al interrogar si conocen cuales son las funciones que les corresponde como docentes de atención directa del estudiante que formará parte del proceso de inclusión, la persona gestora y docentes del CE1 indican que *“no pueden intervenir en las decisión de la familia, cuando realiza el traslado, se recomienda comunicar al Comité Técnico Asesor y para poder brindar un seguimiento, lo ideal es entregar un informe para que en el centro donde se traslada la persona estudiante conozcan o estén enterados sobre aspectos importantes en lo que se refiere áreas de trabajo, habilidades, apoyos que requiere la persona estudiante.*

El gestor, puede delegar una serie de tareas que pueden llevar los colaboradores para mejorar los procesos. Además, realizar trabajos colaborativos para definir metas definidas en pro de la mejor continua y desde la gestión, se debe contar con el aval de la persona gestora administrador y realizar la realimentación, con toda la asignación de recursos.

La asignación de funciones va a depender del tipo de liderazgo que cuenta el gestor, hay líderes que todo lo delegan, líderes comprometidos, y según el liderazgo se va a ver afectado con el tipo de administración o gestión que tenga la institución.

El éxito en la delegación de funciones se puede llevar a cabo si el líder o el gestor ofrecen una orientación clara sobre las tareas que se deben de realizar.

La persona gestora, debe intervenir cuando la tarea encomendada no se ejerce según lo que se estableció, lo mismo no cumple el plazo a ejecutar, por lo que va a incidir en los resultados en la planificación, lo que obliga al administrador a realizar los ajustes y asentar las responsabilidades del caso, es decir redefinir funciones, un proceso que está enmarcado por la comunicación de resultados, rescatar el trabajo colaborativo de cada uno, volver a encauzar las actividades, asignando funciones específicas con las características que definen a su personal

a cargo, esta rendición de cuentas es parte del liderazgo que lo caracteriza, el delegar es importante, le permite al gestor mayor rango de acción, no se trata de que otros hagan el trabajo, todo lo contrario, y es importante entonces que esté muy bien establecido en el control de actividades los roles que van a desempeñar sus colaboradores en las diferentes acciones que conlleva el proceso de traslado de la inclusión, Esto puede repercutir en el plan de acción, cumplimiento de metas, motivación. Hay metas a muy corto plazo, en especial en los documentos específicos del traslado; corresponde al gestor estar en constante comunicación sobre los roles asignados para determinar si se hace necesario replantear nuevas acciones sin que ello signifique que la meta es diferente, al final siempre debe prevalecer que lo planeado es un proceso ágil y eficiente. En este proceso de asignación de funciones de vital importancia es el conocimiento de la tarea que elabora el comité técnico asesor, este respalda el trabajo elaborado por los docentes, y es preocupante que por la situación del COVID-19, no se preparó un trabajo presencial.

Esto puede repercutir en el plan de acción, cumplimiento de metas, motivación. Hay metas predefinidas, que sí se pueden alcanzar desde la administración.

#### ***5.5.4 Identificación y clasificación de las actividades.***

Para la empresa Rol Permisos de Active Directory (2013), define que: “las asignación de funciones permiten que el usuario al que se asigna una función acceda a entradas de funciones de administración que la función de administración asociada puso a disposición” (p. 1).

Es decir, la asignación de responsabilidades permiten el monitoreo efectivo del desempeño, los mecanismos de responsabilidad. Además, es importante que se tengan identificados a todos los colaboradores, los responsables de tareas y que estos estén conscientes de que es su responsabilidad completarla exitosamente.

En esta subcategoría, las preguntas realizadas fueron para los gestores y personas docentes de los centros educativos investigados CE1, CE2, CE3, y CE4, y AEE.

En lo que respecta en cómo se dan por enterados las personas gestoras y personas docentes de los CE2, CE3 y CE4, de cuando inicia el proceso de inclusión en la Centro de Enseñanza Carlos Luis Valle Masís, los administradores y docentes mencionan que *“desconocen esa información, así mismo los docentes del CE1 indican que lo que se realiza actualmente es un traslado, ya no hay una fecha establecida y Asesoría de Educación Especial indica que ellas solicitan una información por medio de una matriz”*.

En lo que respecta a la persona gestora del CE1, indica *“que si el centro donde actualmente está la persona estudiante y solicitan el apoyo, se coordina con Equipo Técnico Asesor y docentes de atención directa, a los centros educativos donde se encuentran matriculados un proceso de trabajo colaborativo.*

Es así, que las actividades y responsabilidades que se asignan parten del criterio técnico que indica el procedimiento para traslados; esas responsabilidades son la de coordinar con el centro que recibe a los estudiantes, comunicación entre docente y el informe en la matriz de la asesoría de educación especial.

Para facilitar la lectura de análisis de la categoría anterior, se presentará la siguiente.

**Tabla 10. Análisis de la categoría del Proceso de Organización.**

<b>Proceso de organización</b>			
<b>Agrupación de las actividades</b>	<b>Cumplimiento de objetivos</b>	<b>Asignación de funciones</b>	<b>Identificación y clasificación de las actividades</b>
En esta actividad, la persona gestora y docentes del CE1, conocen que no hay una fecha establecida para iniciar un proceso de inclusión, conocen que con la aprobación del decreto N.º 40955, la familia de la persona estudiante tiene la potestad de matricular a su hijo(a), en el centro que ellos deseen, por localidad geográfica por ejemplo. Sin embargo esta información la desconocen las personas gestoras, desconocen cuando inicia el proceso de inclusión o bien desconocen que ese proceso ya no se realiza y que se rigen en el CEE bajo el decreto N.º 40955.	En esta actividad hay distintos puntos de vista, las preguntas fueron planteadas a la persona gestora del CE1 y Asesoras regionales de Educación Especial, respecto al proceso de inclusión, la persona gestora del CEE, menciona que ya no se realiza un proceso de inclusión como se realizaba en años anteriores, es ella quien lo realiza, ya no hay fechas establecidas, la familia es quien solicita el traslado y las AEE, que se trabaja por medio de una matriz que solicita desde Asesoría Nacional con información importante de la persona estudiante.	La persona gestora del CEE, conocen cuales son las funciones que le corresponde al Equipo Técnico Asesor, sin embargo la mayoría de los docentes del CE1 lo desconocen.	En esta actividad, las personas gestoras de los otros centros educativos desconocen cuando inicia y como es el proceso de inclusión. Además, desconocen el Decreto N.º 40955 y que con el decreto ya no existe un proceso de inclusión.

*Nota:* Elaborada por Quesada (2020), sustentado en Castro (2017).

### **5.6 Proceso de dirección y control que realiza la gestión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís para que los servicios de apoyo técnico y complementario coordinen con respecto a los procesos de inclusión de la persona estudiante que asistirá a otros centros del Sistema de Educación General Básica.**

Chiavenato (2000), define que el papel de la dirección es “poner a funcionar la empresa y dinamizarla. La dirección se relaciona con la acción, cómo poner en marcha y tiene mucho que ver con las personas” (p. 371).

Así, Chiavenato (2000) define control como “la función relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto,

de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos” (pp. 49-51).

Para la presente investigación, la siguiente figura reflejará los indicadores del proceso de control y dirección.



**Figura 13. Indicadores del proceso de control y dirección.**

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021), sustentado en Castro (2017).

### **5.6.1 Metas organizacionales.**

García (2016) define que una Meta Organizacional es “el objetivo final que la empresa busca lograr. Una organización adquiere sentido e identidad a través del conjunto de metas que la integran” (p. 1).

La misma autora menciona que las metas u objetivos de una organización sirven a tres propósitos:

- Establecer el estado futuro que la organización busca alcanzar
- Dan legitimidad a la misma.
- Proporcionan un conjunto de estándares (p. 2).

Con respecto a las metas organizacionales los grupos participantes son los administradores de los CE1, CE2, 3,4, además de los docentes participantes de los CE 1, 2, 3,4, y AEE.

La primera interrogante sobre si se cumple el cronograma en el CE1, la persona gestora menciona que desconoce si en el 2020 se realizó algún cronograma, sin embargo, para este año no hay un calendario con fechas establecidas, años anteriores se trabajaba con una ruta de inclusión, este año no hay esa ruta, se le da conocer el decreto a las familias y son ellos los que toman la decisión.

Es preocupante que a pesar de la situación del curso 2020 debido a la pandemia se dejaron de realizar muchas actividades en los centros educativos, pero con respecto al proceso toda actividad necesita ser supervisada y llevar una bitácora de acciones y responsables de estas, puede este factor influir en forma negativa en relación con los procesos que se efectúan en lo que a traslados se refiere. No es suficiente informar a los encargados de los estudiantes que serán trasladados que ahora ellos deciden, es necesario un acompañamiento, donde también se les indique algunos factores importantes, en especial que información pueden suministrar a los gestores y docentes del centro que recibirá a sus hijos.

Así mismo, sobre la documentación que se le solicita al personal la administradora del CE1 hace mención *“que si en el momento sé que se realiza el traslado se anexa el informe final de la persona estudiante, anteriormente los documentos solicitados hacen referencia a los que se encuentran en el Manual de Ubicación y Referencia, sin embargo, el mismo quedó sin efecto con la aprobación del Decreto N.º 40955”*.

Este nuevo decreto del proceso de llevar a cabo los traslados, exige aún mayor control y supervisión por parte del gestor educativo, control y supervisión de los informes, trabajo conjunto con el comité técnico asesor, no se puede esperar para su revisión que algún encargado solicite el mismo; en el plan de trabajo, se hace necesario un cronograma mensual de avance con respecto al trabajo que realizan las personas docentes, es una gran responsabilidad que no se puede dejar pasar se debe garantizar que el informe realmente refleje una radiografía real de los apoyos que recibe el estudiante, un informe que no se preste a confusión, además del acompañamiento al centro que recibe al estudiante, no puede simplemente comunicar que no se sabe cómo inicia el proceso, el mismo

inicia cuando el encargado legal del menor solicita el traslado, por lo tanto el gestor administrativo desempeña las acciones y designa responsables para lograr la meta institucional que garantiza la transparencia del proceso, otorgando también la articulación por medio de la comunicación con el nuevo centro educativo.

Siguiendo con los mismos participantes, al interrogarles sobre quien revisa la documentación solicitada para los procesos de inclusión, la persona gestora y todos los participantes indicaron que *“los documentos son revisados por el Equipo Colaborativo Técnico”*.

Continuando con las interrogantes, sobre las iniciativas que se deben poner en práctica para mejorar los procesos de inclusión, la administradora del CE1 menciona por ejemplo, *“que por la situación atípica de este curso lectivo no se han puesto en práctica situaciones para mejorar un proceso porque ya no existe como tal*. Las personas gestoras de los CE2, CE3 y CE4, alegan distintas opiniones entre las que se destacan:

- Realizar un abordaje de sensibilización con la comunidad educativa.
- Trabajar en la institución sobre temas de inclusión educativa.
- Capacitación y auto capacitación.
- Conocer como es realmente el proceso.
- Capacitación y sensibilización más el personal.

Así mismo se puntuará las opiniones que mencionan las docentes de los CE2, CE3, y CE4:

- Acompañamiento parte de Asesoría de Educación Especial igualmente del Centro Carlos Luis Valle.
- Capacitación al personal docente sobre características, condiciones, todo lo que respecta al estudiante.
- Mejorar los canales de comunicación, capacitación y que se brinden estrategias, no es solamente incluir y ya.

Efectivamente no es viable respaldarse en la situación del curso lectivo 2020, se activó el trabajo virtual, el acompañamiento es primordial, es una meta de cada centro educativo, existen medios para garantizar el éxito en el traslado de

estudiantes, es diferente el proceso de traslados, pero eso no indica que no se deben efectuar actividades de articulación, y la comunicación entre instituciones es vital, tal como lo indican las docentes de CE2, CE3, CE4, un verdadero proceso de articulación, que comprende áreas como comunicación pertinente, capacitación y acompañamiento durante y después del traslado de la persona estudiante.

La siguiente interrogante se realiza únicamente a la persona gestora del CE1, sobre la estrategia que utiliza en su administración para conocer una proyección de niños que van a ser incluidos, la administradora responde *“anteriormente cuando se realizaba un proceso de inclusión se podía conocer cuántos estudiantes podían ser parte de ese proceso porque la familia debía de realizar la pre matrícula, en el caso de preescolar, ahora es difícil porque el centro educativo se entera cuando solicitan el traslado. El mismo orden de ideas las personas gestores de los CE2, CE3 y CE4 indican que “desconocen si en el CE1 realizan una proyección para conocer la cantidad de estudiantes que formarán parte del proceso de inclusión”.*

Hoy día se requiere en mayor medida que los gestores con base al diagnóstico institucional y documentos estadísticos se anticipen a las acciones que ocurren en su centro educativo, es decir trabajar el aspecto de traslados utilizando la estadística inicial, intermedia y final de años anteriores, medir ese comportamiento en lapsos de dos años cuando menos, esto le dará un respaldo para que en el plan de inclusión proponga estrategias tendientes a mejorar el proceso. No es válido que el gestor del CE1 comunique en su respuesta que no lleva a cabo estrategias para mejorar el proceso, por el simple hecho de que no se sabe en qué momento se darán los traslados, pero mediante el plan Institucional puede dar seguimiento a estos procesos.

De la misma manera, los docentes del CE1, la mayoría de las participantes indican *“que desconocen”* y dos de ellas indican *“que sí se realiza”*.

Así mismo, las docentes participantes de los CE2, CE3 y CE4 indican *“que desconocen, pero todas están de acuerdo que es importante que el CE1 realice una proyección de los estudiantes que serán incluidos al sistema regular y que sean comunicados a los centros educativos”*.

Con respecto a esta interrogante, las AEE indican *“que este año se llenará una matriz con información variada”*.

Precisamente este desconocimiento del que afirman las docentes es importante porque obliga al gestor educativo asegurar que todos las personas docentes que laboran en esta institución manejen la misma información, porque de no ser así se presta a confusión cualquier proceso que se implemente, en especial el de los traslados, y la confusión causa conflicto, además de perder credibilidad hacia las instituciones educativas.

En lo que respecta al seguimiento que se les ofrece a las docentes de apoyo a la inclusión, los administradores de los CE2, CE3 y CE4 indican *“que no hay un seguimiento, que lo lleva cada docente”*. Y las docentes de los CE2, CE3 y CE4 cinco de las participantes indican *“que desconocen y dos de ellas indican que dan apoyo a las docentes y material”*.

Las metas institucionales permiten conocer los estándares con que desea trabajar la institución, y en el caso de las instituciones participantes hay un elemento en común, el desconocimiento, la poca o nula comunicación, además del desconocimiento de cuáles son las estrategias que ejecuta el gestor educativo para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Sin embargo, en lo que respecta a la función que les corresponde efectuar a las docentes de apoyo a la inclusión, los administradores de los CE2, CE3, CE4 indican *“que desconocen, sin embargo las docentes de los centros mencionados anteriormente cinco de las participantes indican que desconocen, y tres participantes agregan que es apoyar, brindar estrategias, por último las docentes participantes del CE1 indican que desconocen”*.

Muy preocupante lo que mencionan las docentes, de los centros CE2, CE3, CE4, el desconocimiento de la función de los docentes de apoyo, hoy día la inclusión es parte del quehacer de toda persona docente, su deber es informarse, capacitarse al respecto, que procede, cuáles son las directrices al respecto, y aún más preocupante la respuesta de los docentes del CE1, el ente rector, el centro especializado, podría decirse que las personas docentes que laboran en esta

institución tienen la idoneidad para laborar ahí, estar actualizados de lo que procede con los procesos de inclusión.

Siguiendo en el mismo orden de ideas, al conocer si los participantes saben cuáles son los documentos que deben de entregar las docentes de apoyo a la Inclusión, las personas gestoras de los CE2,CE3,CE4, indican *“que una crónica con recomendaciones”*. Por otra parte las personas docentes participantes de los centros educativos mencionados anteriormente CE2, CE3, CE4, cinco personas docentes expresan *“que una crónica y tres personas docentes mencionan que desconocen”*.

Además, si les realizan visitas de seguimiento a las docentes de apoyo a la Inclusión, los administradores de los CE2, CE3 y CE4 y las AEE indican *“que no se realizan visitas de seguimiento”*.

Con respecto a la función gerencial que desempeña el administrador del centro, los docentes participantes del CE1, CE2, CE3 y CE4 hay diversidad en las respuestas, las cuales se puntuarán a continuación:

- Del CE1, tres participantes indicaron *“que desconocen”*.
- Un participante del centro educativo anterior CE1, mencionó que se buscan acciones a favor pero a veces se toman decisiones apresuradas.
- Dos docentes del mismo centro CE1 dijo que sí, pero en ocasiones suele variar decisiones.
- Otra participante expresa que sí, pero puede mejorar.
- La última participante indica que hay un interés y disposición, pero hay que tener cuidado con esas inclusiones.

Siguiendo en el mismo orden de ideas, los docentes de los CE2,CE3 y CE4 respecto a la misma interrogante sobre la función gerencial del administrador, se destacan las siguientes opiniones:

- Tres de los participantes expresa que no
- Dos de los participantes que si
- Y tres más indican que la administración es nueva durante la investigación, lo que no emiten un criterio.

Cabe señalar en este punto de análisis que el proceso está limitado por el actuar del gestor institucional, se evidencia desconocimiento tanto de los gestores que participaron en la investigación así como de los docentes, pero es claro que se evidencia la improvisación. También, cabe apuntar que el cambio de gestor educativo de un curso lectivo a otro tal como lo mencionan las participantes, lo ideal es que el proceso responda al proceso y que sea del conocimiento de todo; , y no se preste a la percepción de los gestores, de ahí la importancia de que exista una gestión que delimite muy bien la estrategia que se debe seguir, y que esta contenga documentos que la respalden, así se evita la confusión, el desconocimiento y se garantiza que el objetivo de la inclusión se aplique en forma óptima.

Otra de las interrogantes que se efectuó, en esta categoría, es si los gestores toman en cuenta aspectos como: metodología y estrategia de la persona docente ambientes, infraestructura, la persona gestora de los CE 2, CE3 y CE4 indican *“que sí”*.

En cuanto, a la supervisión que realizan los administradores para conocer si se cumple con la política de inclusividad en su centro, el administrador del CE2, indica *“que él directamente no, pero si el Comité de Apoyo”*. Así mismo, los administradores de los CE3 y CE4 indican *“que por medio de visitas a las aulas y expedientes, conversatorios con la persona docente”*.

No se debe olvidar que el gestor administrativo es parte de los comités institucionales. Delegar es importante, lo que prevalece es la supervisión de acciones que ejecuta el comité de Apoyo, en el plan institucional calendarizar visitas al comité y rendición de cuentas, en especial con el cumplimiento de la política de la inclusividad, lo que le garantiza al gestor preceder a acciones concretas para el logro de metas.

Para concluir, en esta subcategoría, los estándares de visión que tiene los participantes sobre la inclusión, se obtienen los siguientes resultados:

- En tema de inclusión una persona docente participante del CE1 menciona que *“hay mucho de qué hablar, lo veo bien, la traba es cuando*

*el profesional lo recibe y ese profesional no tiene la capacidad académica para recibir ese estudiante”.*

- El docente debe autocapacitarse, debe formarse, investigar, buscar acompañamiento
- Educación de calidad, Igualdad de oportunidades
- La capacitación y formación de la persona docente muy importante, se recibe a la persona estudiante pero no se tiene la capacidad académica para trabajar con el estudiante.
- Cambiar estándares desde el MEP, programas de estudio.
- Es un proceso muy complejo.
- Falta mucho, es la moda en Costa Rica, se copió algo que el país y el sistema educativo no tiene las condiciones.
- Es muy complejo, existe un divorcio entre asesoría de Educación Especial y CEE.
- Lo primero es conocer lo que es la inclusión, saber qué condiciones presente al niño, que se le ha trabajado, apoyar los procesos.
- Incluir con el apoyo, recursos, como lo integro con los demás.
- La docente comentó que todos tienen derecho a la educación, pero acceder al currículo algunos requieren de apoyos, entonces como docentes regulares como abordamos realmente las necesidades de los estudiantes.
- Se cuenta con todo lo que necesita material humano, infraestructura.
- La docente comentó que información, conocer, trabajo conjunto CEE-escuelas- Asesorías-familias.

Desde la gestión, se deben de diseñar instrumentos de apoyo administrativos, que les va a ayudar a visualizar la realidad institucional del proceso de inclusión y los cambios que deben de llevar en diferentes ámbitos.

La mejora continua obliga a la gestión a la revisión periódica, además, implementar de estrategias de investigación, innovación y desarrollo, para que estas respondan las carencias que demanda de la población incluida.

Otro aspecto que puede influir del entorno en el que se desarrolló los, procesos inclusivos, es revisar la estrategia, metas; se evidencia en el análisis de resultados el desconocimiento de los gestores, no hay un seguimiento constante en el proceso de traslados de la persona estudiante proveniente de la escuela CE1, el cumplimiento de metas al respecto es importante, además de la comunicación con todos los colaboradores. Toda estrategia\_debe ser innovadora, y que toda gestión implica cambios pero esto no se logra si los gestores educativos no llevan a cabo los procesos de inclusión y esto se refleja en las respuestas que señalan los gestores y personas en las diferentes preguntas que se realizaron. La estrategia para que el proceso culmine e inicie con éxito estará determinado por la capacidad académica de los docentes que reciben a los estudiantes del centro educativo CE1, consideración de condiciones ambientales, académicas y de infraestructura; cambiar el concepto que la inclusión es un asunto de moda, de algo que se copió de algún país, el compromiso del MEP para efectuar los ajustes y sobre todo responsabilizar al centro educativo CE1 a presentar estrategias concisas y metas reales en el proceso de articulación con otros centros educativos de la mano de la AEE.

González (2007) define que la acción supervisora tiene como propósito:

- Ayudar a optimizar el funcionamiento de las instituciones, los procesos administrativos y mejorar la calidad de la educación considerando los ámbitos donde se desarrolla la supervisión. En este sentido, los supervisores son los asesores pedagógicos y sustentan su trabajo en: planificación cuyo fin es aprovechar las oportunidades, organización donde se relacionan personas, coordinación para sincronizar las acciones, dirección donde se circunscribe el ámbito de la interacción y control. (p. 18)

Es decir, la medición y supervisión de los planes es comprender lo que ocurre, hacer realidad los planes, programas y proyectos, además, de verificar cumplimiento de responsabilidades, estableciendo responsabilidades evaluando así el cambio y comportamiento de esa organización.

García y Ráez (2003) definen un estándar como “el grado de cumplimiento exigible a un criterio de calidad. Dicho en otros términos, define el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad que se alcanza en un determinado proceso” (p. 71).

Para facilitar la lectura de análisis de la categoría anterior, se presenta la tabla 11.

**Tabla 11. Análisis de la categoría del Proceso de Dirección y Control.**

<b>Proceso de Dirección y Control.</b>		
<b>Metas organizacionales.</b>	<b>Medición y supervisión de las acciones.</b>	<b>Medir el desempeño contra los estándares de inclusión.</b>
En lo que respecta a esta actividad, la persona gestora del CE1 menciona los documentos que se solicitan o se requiere son el traslado que debe de solicitar la familia y adjunto al traslado se entrega el informe.	En esta actividad se menciona que con el decreto N.º 40955 solamente se requiere del traslado lo que es difícil de realizar una proyección, sin embargo, la AEE menciona que se solicitará al CEE una matiz.	En esta actividad, hace referencia a las docentes de los servicios de apoyo a la inclusión, sobre el seguimiento que se les debe brindar, las personas gestoras participantes de los CE2, CE3, CE4 menciona que no hay seguimiento, a las docentes a los servicios de apoyo.

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021), sustentado en Castro (2017).

### **5.7 Procesos de coordinación que realiza la gestión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís en relación con la Asesoría Pedagógica y Curricular de Educación Especial de la Región de Cartago y los Centros Educativos a los que asistirá la persona estudiante que será incluida en el Sistema de Educación General Básica.**

Chiavenato (2006), establece que:

La coordinación, que debe basarse en una comunión real de intereses, indica que hay un objetivo por alcanzar, que debe guiar los actos de todos. Básicamente, se suponía que cuanto mayor fueran la organización y la división del trabajo, tanto mayor sería la necesidad de coordinación para asegurar la eficiencia de la organización como un todo. (p. 74)

Para la presente investigación, la siguiente figura reflejará los indicadores del proceso de coordinación.



**Figura 14. Indicadores del proceso de coordinación.**

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021), sustentado en Castro (2017).

### **5.7.1 Definición de tareas.**

Cámara (2014), define que la definición de tareas es

Una de las principales labores de la administración de una entidad es administrar el trabajo de los demás para efectos de cumplir con los objetivos de la empresa. Para esto tiene que definir todas las tareas independientes que llevarán a cumplir con los objetivos de la administración. Lo anterior implica asignar, junto con el trabajo, las responsabilidades que debe asumir cada persona relativa a las tareas asignadas, las cuales deben tener la posibilidad de ser realizadas. Así mismo, las tareas deben ser estudiadas y medidas antes de ser asignadas, con objeto de no exigir el cumplimiento de responsabilidades a las personas que no tienen los elementos necesarios para ejecutar sus tareas. Por lo tanto las tareas deben ser descritas, medidas, determinado las normas que debe cumplir y los controles de verificación de su cumplimiento. (p. 1)

Respecto al análisis de la definición de las tareas, al cuestionar sobre las tareas que se deben de tomar en cuenta para iniciar el proceso de inclusión, las personas participantes del CE1, expresan que si es un proceso de inclusión no se debe tomar en cuenta ningún proceso, sin embargo agregan “*que se debe de capacitar, que se conozca la realidad y como se trabaja en el Centro de*

*Enseñanza Especial, trabajar en temas como eliminar barreras, etiquetas, entre otros*". Así mismo las personas docentes y participantes de los CE2,CE3 y CE4, expresan *"que es importante obtener información, conocer los apoyos que realmente necesita el estudiante, y que el estudiante esté preparado"*.

Otro de los argumentos expuestos por los participantes es sobre la documentación que se debe de solicitar, *"se amplía que se solicita un informe que describa las habilidades y necesidades que requiere la persona estudiante en las áreas de desempeño"*.

Las personas gestoras de los CE2, CE3, CE4, mencionan que entre los aspectos importantes al iniciar el proceso de inclusión es conocer sobre diagnósticos médicos, las habilidades de la persona estudiantes, contexto familiar, tener un manejo de las situaciones que se pueden presentar en el aula, grupos pequeños para atender a la persona estudiante, una atención de calidad, , así como ofrecer un abordaje integral.

El solo hecho de que los docentes preparen el informe para el traslado, la revisión de este por parte del comité técnico asesor, y la matriz de informe que lleva a cabo el gestor administrativo del CE1, es un proceso que define tareas muy específicas, y corresponde al gestor administrativo asignar las responsabilidades para que la información que se envía a otra institución esté lo más completa posible, no cabe un informe a medias, las personas docentes que reciben necesitan una información completa, en todos los aspectos socio afectivos, cognitivos, y de su entorno familia, así como los apoyos y niveles de compromiso de la persona estudiante. El gestor educativo de las instituciones que participaron en la investigación CE1, a CE4, indican que es primordial la formulación del plan, para el éxito de la inclusión escolar. Se requiere un proceso de dirección muy similar en los centros educativos desde el CE1 al CE4. Se requiere en materia de dirección y control en el proceso de inclusión delimitar muy bien el que se va a hacer, el porqué, a quiénes va a responsabilidad del proceso, cada institución tiene sus propios estándares de calidad, pero en el caso de inclusión el estándar es lograr un proceso de éxito para ambas instituciones.

### 5.7.2 Delegar tareas.

Para el autor Claventy (2014) delegar las tareas consiste en proporcionar a una persona o empresa el poder, la autoridad, la autonomía, la facultad o la responsabilidad para que pueda tomar decisiones, resolver problemas, desempeñar funciones o ejecutar tareas, sin necesidad de que nos tenga que consultar u obtener nuestra aprobación (p. 3).

Es decir, delegar permite que los colaboradores logren tomar decisiones convenientes para realizar tareas y cumplir con las metas u objetivos que se propusieron en las tareas, además de saber contar con los colaboradores que se necesiten o requieran para el cumplimiento de lo establecido.

Con referencia a la pregunta al gestor educativo del CE1, de quien es el encargado de revisar todos los documentos relacionados con el proceso de inclusión, la administradora del CE1 indica *“que anteriormente el encargado era el Equipo Técnico Asesor, y las AEE expresan que ellas personalmente revisarán la matriz que se solicitará al CEE”*.

### 5.7.3 Supervisión de las tareas.

Respecto al proceso de supervisión al personal los administradores de los CE2, CE3 y expresan *“que por medio del Comité de Apoyo o visitas a las aulas”*.

Para facilitar la lectura de análisis de la categoría anterior, se presentará la siguiente tabla.

**Tabla 12. Análisis de la categoría del Proceso de Coordinación.**

Proceso de Coordinación.		
Definición de tareas.	Delegar tareas.	Supervisión de las tareas.
En esta actividad los participantes hacen referencia a la importancia de capacitar en temas de inclusión, en conocer como es el trabajo del CEE. Además de trabajar en temas técnicos como la elaboración de informes, que se realice un informe que permita conocer las habilidades del estudiante. A pesar, de que el decreto esté vigente es importante brindar un acompañamiento a la persona estudiante.	En este apartado los participantes del CE1 coinciden que es el ETA, quien revisa toda la documentación. Para este año Asesoría de Educación Especial, indica que se implementará una matriz con información variada que se debe completar desde el CEE.	En lo que respecta a esta actividad, se evidencia que hace falta supervisión, y acompañamiento a las personas estudiantes que asisten a otros centros educativos.

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021), sustentado en Castro (2017).

El análisis demuestra que existe un desconocimiento por parte de los centros educativos entrevistados, respecto al Decreto N.º 40955, Decreto de Inclusión y Accesibilidad, se evidencia que hay concordancia entre las personas gestoras entrevistadas, que la persona tiene derecho a la educación, sin embargo, consideran la necesidad de un proceso, de un acompañamiento por parte de las asesoras de educación especial y el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís.

Además, consideran que es muy importante capacitar en temas de inclusión, leyes, decretos, accesibilidad, a la persona gestora y persona docente además, de capacitación en relación con estrategias metodológicas y procesos de intervención para los traslados de personas estudiantes a centros educativos de educación general básica.

En el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, se evidencia que los profesionales claramente conocen Decreto N.º 40955, sin embargo consideran importante no dejar a la deriva a la persona estudiante. La persona gestora y docente considera importante que se realice un proceso que ofrezca el acompañamiento y seguimiento a la familia y estudiante.

Es evidente cierto grado de resistencia en los centros educativos con respecto a los procesos de inclusión, al indicar que las personas en condición de discapacidad puedan acceder al Sistema Educativo de Educación General Básica, mencionan aspectos importantes, como por ejemplo las docentes no están preparadas o capacitadas, los grupos son muy extensos lo que se les dificulta atender a todos y principalmente a la persona en condición de discapacidad.

## Capítulo VI

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 6.1 Conclusiones.

Las conclusiones son el producto del desarrollo de toda la investigación, estas posibilitan identificar: fortalezas, amenazas, oportunidades, áreas de mejora y soluciones al análisis del proceso de gestión administrativa hacia una educación inclusiva del estudiantado.

Para la comprensión de las conclusiones una vez elaborado el análisis de los resultados, estas se denotan puntualmente:

- 1.1 Proceso de planificación que efectúa el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, para asegurar una educación inclusiva de la persona estudiante que será incorporada en otros centros educativos del Sistema de Educación General Básica.

En relación con el proceso de planificación que lleva a cabo la persona gestora de los centros educativos CE1, 2, 3, y 4, se evidencia el desentendimiento por parte de los gestores, es decir hay un desacierto en la actividad que debe seguir el gestor educativo, un procedimiento equivocado, que se lleva casi al día, por ejemplo, simplemente el esperar a que llegue una persona encargada a solicitar el traslado, esto está ocurriendo en las instituciones que participan en la investigación, y los colaboradores aducen que no se están llevando los procesos, a nivel institucional la percepción hacia el gestor es de descuido, desinterés, desinformación, con lo cual la institución, como se mencionó anteriormente, carece de credibilidad, crea un vacío que expone al centro, y a las personas involucradas en la inclusión educativa un desconocimiento en el proceso de planificación.

Sin duda alguna el gestor en este procedimiento al diseñar el plan institucional referente a la inclusión, toma aquellos elementos que la caracterizan, por ejemplo la misión y visión, que en el caso de los resultados de esta unidad de análisis es preocupante esa desinformación por parte del gestor, las personas

docentes se desvían de un correcto accionar de la institución, provoca infinidad de miniprosos, cada cual puede actuar a la libre, resulta también que la no planificación puede provocar niveles de estrés no solo con las personas docentes, sino a nivel familiar del estudiante que pide el traslado, pues la familia se presenta al centro educativo a solicitar los documentos pertinentes, en muchas ocasiones ocurre que no se da un buen servicio, justificando que la persona gestora no ha informado al respecto, y que los comités encargados no saben nada, se conoce de instituciones educativas donde todo el personal entra en estrés por falta de un proceso continuo ordenado, con responsables bien definidos, todo por falta de un método de planificación.

No existe unificación de criterios por parte de las personas gestoras y docentes de los centros investigados sobre los procesos a seguir, la mayoría de los docentes desconocen o tiene distintos puntos de vista sobre cómo se ejecuta el procedimiento de inclusión en el CEE. Cuando sucede esta situación emergen en el centro diversidad de opiniones encontradas, algunas muy cerca de la realidad institucional, sin que esto signifique que tienen la verdad; lo que ocasiona división de grupos, y por qué no decirlo algunos pueden caer en el error de asumir esas responsabilidades, que están carentes del respaldo del gestor educativo.

Las personas docentes expresan que tienen una confusión en relación con el concepto de inclusión e integración, hacen énfasis en que lo que se desarrolla son procesos de integración, y esto ocurre a falta de procesos de supervisión y control por parte del gestor educativo y del mismo cuerpo docente, no están concienciados a buscar información relevante en plataformas prestigiosas o bibliografía referente a procesos de inclusión que les faculten abordar la diferencia entre integrar e incluir. En Costa Rica muchos docentes —no solo de las instituciones participantes— tienen esta confusión, se escucha incluso en medios de comunicación que se hace referencia a integración escolar, cuando lo correcto es el término educación inclusiva. Retomando lo que indican las participantes, el estudiante incluido podría recibir atención diferenciada, pero no inclusiva, porque esta confusión permite que se programen actividades escolares respetando su nivel de aprendizaje, pero no es un salón equitativo, pues etiqueta al estudiante, el

docente puede creer que lleva el proceso de inclusión, lo cual está lejos de la realidad, lo que el estudiante recibe es una integración en el proceso de enseñanza aprendizaje, esta confusión que indican necesita de la autoinvestigación del concepto y cómo llevar a la práctica la atención de la persona estudiante, así como el interés del gestor por subsanar esta áreas de mejora en sus colaboradores, lo que también está unido a su plan educativo en materia de inclusión.

Es importante que la persona gestora de los centros educativos participantes de la investigación, al igual que el de otras instituciones a nivel país, consideren que es su deber el conocimiento sobre las leyes vigentes en materia de inclusión, en especial del decreto N.º 40955. Este conocimiento se debe llevar a la práctica en su gestión administrativa, comunicar a los colaboradores los aspectos relevantes de carácter obligatorio y tener en cuenta la práctica de acuerdo al rol que se establece para cada persona en el centro educativo; de no suceder esto, se seguirá con el mismo problema, todos sin un norte de cómo actuar, cuál es el proceso, se establece en la ley que las familias deciden, y todo los requerimientos anteriores se ejecutan. Los gestores administrativos ya no son los mismos, sin que esto signifique dejar de lado el acompañamiento, la comunicación, el designar responsables, en especial el apoyo a la familia del estudiante, es decir la ley es un marco legal que sujeta el actuar, lo que no significa que el gestor obvие el preparar un programa educativo en relación con el proceso de traslados por inclusión.

#### 1.2 Proceso de organización que desarrolla el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, con respecto a los procesos de inclusión de la persona estudiante que asistirá a otro centro educativo del Sistema de Educación General Básica.

El éxito de cualquier proceso educativo, principalmente en los cambios que surgen cuando en materia de inclusión obliga a todos los involucrados en educación, en especial a gestores educativos y personas docentes, a estar al día con todos estos cambios, a efectuar ajustes en aquellos componentes vitales que

lleven al éxito en el proceso de enseñanza y aprendizaje. En este contexto la organización que prepara el centro rector que atiende los estudiantes con necesidades educativas especiales, así como el centro que recibirá a las personas estudiantes no es algo para tomar a la ligera, el fortalecimiento educativo en materia de inclusión obliga a una verdadera articulación, coordinación con todos los órganos que de una u otra forma son responsables de que todos reciban las mismas directrices, para unificar el actuar, el ejecutar un proceso de inclusión responsable, sin duda garantiza el acceso, disminuye la posibilidad de abandono escolar. Por lo tanto, el gestor tiene como meta implementar en su plan educativo institucional las actividades y estrategias con sus colaboradores, es lamentable que las participantes indiquen que desconocen este proceso en la institución CE1, sin duda alguna es imperante corregir esta situación, pues no conlleva gastos económicos, todo lo contrario, se hace necesario el análisis por parte del gestor y el personal docente que hay que iniciar ya con el conocimiento del qué se debe hacer, quién hace equis tarea, el porqué de las acciones, caso contrario se enfrenta el centro a una posible señalización de la comunidad de familias como un centro incapaz de ejecutar el proceso de inclusión, recordando por supuesto que no es solo señalar el simple trámite de respetar la decisión de la familia de llevarse a la persona estudiante como indica la ley, este desconocimiento que se señala puede incluso exponerlo ante las autoridades educativas de la región de Cartago, es necesario mayor responsabilidad, no vulnerar más a las personas estudiantes y docentes, se necesita el elemento vital, la información que debe llegar en una forma que todos entiendan cuál es ese proceso, y mantener durante todo el curso lectivo el monitoreo en el accionar y la corrección de acciones que entaban el proceso, con la convicción que todos los ajustes que se hagan tienen que comunicarse.

Al respecto, también es importante la formación docente en política educativa sobre la inclusión, es preocupante que las personas docentes a cargo de los procesos de aprendizaje en la población en condición de discapacidad manifiesten que no reciben capacitación al respecto, esto afecta directamente en garantizar el proceso de inclusión que regula la Ley 40955, daña la inclusión de

las personas estudiantes que se trasladan a centros de enseñanza general básica, se corre el riesgo en este sentido de la falta de capacitación de las personas docentes que reciben a las personas estudiantes, pues incurren en un proceso de integración, con estrategias metodológicas propias de la integración, y no de la inclusión. Es aquí donde se precisa que haya una articulación antes y después de que la familia decida trasladar a la persona estudiante; en este proceso de articulación la capacitación es un eje transversal que no se puede obviar, de ahí que el gestor educativo y las docentes colaboradoras a partir de un plan educativo institucional que haga referencia a la política curricular de procesos de inclusión que establecen prioridades, en las cuales la primera en esa línea es dotar de recursos para la capacitación. Ese vacío que indican las docentes que participaron en la investigación en materia de capacitación provoca sin duda alguna que la inclusión que efectúa el ente rector CE1, al igual que los centros CE2,CE3,CE4, la falta de oportunidades para las personas estudiantes en sus procesos educativos; por lo cual no se puede hablar de un verdadero y exitoso proceso de inclusión que afecta a toda la comunidad estudiantil.

### 1.3 Proceso de dirección y control que realiza la gestión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís para que los servicios de apoyo técnico y complementario coordinen con respecto a los procesos de inclusión de la persona estudiante que asistirá a otros centros del Sistema de Educación General Básica.

El control y supervisión permite al gestor educativo corregir situaciones a tiempo para mejorar los procesos que se emprendan, en el caso que nos ocupa sobre los procesos de inclusión, es su responsabilidad llevar el control y supervisión de las actividades que se ejecutarán al respecto. Es deber del gestor una supervisión y control continuos, además de la realimentación de sus colaboradores, lo que sin duda garantiza un mejor accionar de la institución, las docentes participantes en la investigación mencionan que de alguna forma se lleva a cabo, pero necesita optimizarse, y en que esos resultados del control y supervisión reflejen un proceso más exacto, el cual garantice la consecución de

las metas propuestas, es decir, que el control evita el fracaso de los procesos, con las consecuentes situaciones que se han mencionado anteriormente. También el proceso que lleva el gestor administrativo del control y supervisión le permite emitir juicios subjetivos, en muchas ocasiones producto de su experiencia, y no en amparo de los resultados del diagnóstico, lo que sin duda provoca acciones lejos de la realidad institucional, y de los lineamientos en materia de inclusión, tal como lo señala la ley.

Existe una obligación del Estado de proveer a las instituciones el presupuesto adecuado para hacer frente a las necesidades de infraestructura física y tecnológica, a partir de las prácticas inclusivas donde se han promulgado infinidad de artículos y en el caso de Costa Rica, el reciente Decreto N.º 40955, el cual viene a respaldar aún más que la escuela inclusiva es parte de la política educativa vigente, además de los fines de la educación costarricense. Pero no podemos hablar de escuela y aula inclusiva, si sabemos que las instituciones educativas al menos las que tienen muchos años de construidas han tenido que ir efectuando modificaciones en su infraestructura y asegurar disminuir la discriminación por la falta de rampas, servicios sanitarios, acondicionamiento de aulas por citas solo algunas, estas diferencias marcan aún más, de ahí que las decisiones administrativas al implementar el plan de trabajo sin duda alguna no puede respaldarse en muchas ocasiones que hay otras necesidades, y que es una cuestión económica, hay que proveer al docente no solo de capacitación, necesita también los recursos tecnológicos, todo un desafío para implementar una metodología más inclusiva, de no ser así afecta a toda la clase, es designar recursos para todos, se necesita de gerentes educativos con capacidad para la toma de decisiones asertivas, el mundo de hoy exige una educación más abierta, de calidad, una clase homogénea que rompa barreras, y donde todos puedan trabajar juntos con las mejores herramientas, es una inversión necesaria, la responsabilidad para que así sea les compete a todos los miembros del centro escolar y de las autoridades encargadas de presupuestos del Gobierno Central.

1.4 Procesos de coordinación que realiza la gestión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís en relación con la Asesoría Pedagógica y Curricular de Educación Especial de la Región de Cartago y los Centros Educativos a los que asistirá la persona estudiante que será incluida en el Sistema de Educación General Básica.

Las palabras claves en este proceso de articulación que lleva el centro CE1, con la Asesoría de Educación Especial de la Región de Cartago, y los otros centros educativos CE2, CE3, CE4, podrían ser comunicación, apoyo, proceso de sensibilización, compromiso de todos los que participan en él.

Comunicación en todos los sentidos, no es solo la comunicación de que se traslada y recibe a un estudiante, de llenar documentos, que sin duda son necesarios, esto requiere de apoyo, antes y durante el año escolar. No es solo el documento que se le entrega a la familia, es necesaria una comunicación entre centros y la Asesoría de Educación Especial, es una comunicación para que los gestores educativos de los centros de enseñanza general básica puedan efectuar las modificaciones en sus centros de estudio, además de conocer los servicios de apoyo que reciben las personas estudiantes que acudirán a su centro educativo, la obligación de todos es satisfacer las necesidades del estudiantado, garantizar que reciba estos apoyos del centro rector CE1. Además, este acompañamiento también lo pueden ofrecer las Asesorías correspondientes, en materia de formación de docentes, capacitación, recomendaciones de recursos, entre otros. Un aspecto muy importante es la comunicación de la familia, no es solo entregar el traslado según la norma vigente, es darle también ese acompañamiento, explicarle todo lo referente al proceso de inclusión, ubicarlo a partir de esa comunicación en el apoyo que deberá darle a la persona estudiante.

El gestor administrativo del CE1, en su plan educativo con referencia al proceso de traslados estipula actividades de monitoreo al centro educativo donde se trasladó el estudiante, no es un monitoreo evaluador, es un monitoreo para ofrecer respaldo con referencia a apoyos, u otros que pueden provocar que la familia y el estudiante resulten afectados, que no reciba la inclusión, más bien como es en muchos casos es un estudiante integrado pero no incluido.

Además, se puede incluir la sensibilización a las personas estudiantes con las que el estudiante que ingresa compartirá el proceso de enseñanza y aprendizaje, la primera impresión es fundamental, también comunicar a las familias que se recibirá un nuevo estudiante, y programar jornadas de sensibilización, esto puede disminuir el riesgo de un abandono, por enfrentar acoso escolar. Existe el consenso por partes de los participantes de que la inclusión debe darse, los participantes no se oponen a ello; sin embargo, si se quiere que el docente atienda a los estudiantes que forman parte del proceso de inclusión, la tarea primordial son los procesos de capacitación, concienciar la parte humanista, para entender y manejar la realidad y los cambios que debe ejecutar; tal acción podría lograr contar con el compromiso del profesorado, esto permite la toma de decisiones asertivas que sin duda alguna van a enriquecer el proceso, de ahí la importancia de no dejar la articulación entre los órganos involucrados. Se comprende la carga laboral que enfrenta la Asesoría de Educación Especial, y el insuficiente Recurso Humano que les impide dedicarse en un ciento por ciento, dedicar más tiempo al apoyo curricular a los gestores administrativos, pero no impide que el gestor administrativo del centro educativo CE1, al igual que los otros centros CE2, CE3, CE4, mantengan un canal de comunicación más abierto, de información, y en caso de mayor apoyo de AEE, agendar un espacio viable para trabajar aquellos aspectos que no pueden esperar.

## **6.2 Recomendaciones.**

Es importante que si el CE1 cuenta con una persona gestora nueva, esta organice un conversatorio con la asistente de dirección, consulte si existe un informe. Además, revisar el plan educativo o infografía del centro y principalmente consultar cuál es el procedimiento administrativo institucional respecto a los procesos de inclusión. Al ser el centro Carlos Luis Valle Masís, el ente rector en inclusión en la provincia de Cartago, es importante que el Supervisor del circuito indague con la persona gestora conoce los decretos, leyes y políticas de inclusión.

Se recomienda que la persona gestora conozca el plan anual, cuál es la misión, visión del centro educativo y converse con el CTA y expliquen si se está

ejecutando y cómo se lleva el procedimiento de planificación, organización en procesos de inclusión.

Es importante que en el Centro de Enseñanza Especial se revise la misión y visión para saber si responde al nuevo decreto N.º 40955.

La persona gestora debe comunicar a las personas docentes en qué consiste la planificación y cómo la persona gestora llevará el método de planificación en el proceso de inclusión.

A la persona docente se recomienda iniciar con ejercicios de interiorización o concienciación sobre la inclusión, y que esto es una realidad y parte de una nueva política curricular. Buscar información pertinente en páginas especializadas, centros de capacitación sobre educación inclusiva, para ir comprendiendo las diferencias entre inclusión e integración.

Desde Asesoría de Educación Especial brindar espacios de capacitación en temas de inclusión a los centros educativos de la región, principalmente en la concienciación sobre educación inclusiva.

En las instituciones se debe asegurar que en el plan institucional exista un apartado sobre inclusión y que en este se describa qué desarrolla el centro en un proceso de inclusión.

Si el centro educativo no cuenta con el personal idóneo para desempeñar la capacitación pertinente, corresponde a personas docentes y gestor la solicitud a diferentes organismos regionales o nacionales, instituciones colegiadas, ONG, entre otros espacios de capacitación referente a política curricular costarricense en materia de inclusión.

Prepararse en lectura de documentos con los lineamientos en materia de inclusión y otros atinentes a su cargo.

Realizar el diagnóstico institucional al respecto de procesos de inclusión y comunicar los resultados.

Elaborar el plan educativo institucional con sus colaboradores docentes y sistematizar las acciones pertinentes en materia de traslados.

Calendarizar gestiones pertinentes en los procesos de inclusión que le permitan el control y supervisión constante.

Delegar en sus colaboradores del comité de apoyo, acciones que están señaladas en las funciones de estos órganos, para garantizar el cumplimiento de objetivos.

Diseñar un diagnóstico de necesidades en el área de infraestructura física y tecnológica para designar en el presupuesto escolar las partidas necesarias e iniciar un plan de mejora en este sentido. Por los costos en esta inversión, se requiere de un plan con metas reales, las más urgentes a mediano plazo. Hoy día funcionan muy bien los planes quinquenales, en especial para la construcción de baños, rampas, y recursos tecnológicos; es decir, que exista en las instituciones educativas todos los dispositivos móviles, y de apoyo para las personas estudiantes en su proceso de inclusión.

Coordinar con las docentes del CE1 y las docentes de CE2, CE3, CE4 para intercambio de fortalezas y necesidades de mejora para garantizar a las personas estudiantes que ingresan al sistema regular un verdadero proceso de inclusión.

Capacitar por parte del gestor educativo en relación con el Decreto N.º 40955.

La Asesoría de Educación Especial de Cartago, solicita la matriz donde se incluyen aspectos generales del traslado, pero se hace necesario también un monitoreo de las personas estudiantes, en relación con los recursos de la institución de enseñanza general básica, es decir constatar o evidenciar que recibe los apoyos, se salvaguarda su seguridad en la movilidad, y se le garantiza su derecho a recibir una educación de calidad.

## Capítulo VII

### Propuesta

#### 7.1 Presentación.

En el presente capítulo se presenta una propuesta dirigida a mejorar los procesos de inclusión del estudiantado en condición de discapacidad del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís a Centros Educativos en la modalidad de Educación General básica para preescolar, I, II ciclo y III ciclo diversificado.

El objetivo de la propuesta es ofrecer una guía a la persona gestora en la cual se proponen distintas estrategias administrativas para la atención de la persona estudiante en procesos de inclusión.

Por eso, el propósito de este trabajo es ofrecer alternativas para que desde la gestión administrativa se ejecuten estrategias que lleven a procesos inclusivos exitosos, una propuesta que evidencie un acompañamiento desde la administración, la persona docente, familia, la persona estudiante, es decir, una guía que garantice el éxito de la persona estudiante en condición de discapacidad en el sistema educativo regular.

#### 7.2 Introducción.

Actualmente, el sistema educativo costarricense enfrenta una transformación, desafíos, cambios. Para que estos impacten de manera positiva es necesaria la participación de todas las personas involucradas, la responsabilidad de ofrecer una educación de calidad, promoviendo la independencia, el desarrollo integral, la autonomía, la crítica y autocrítica. Pero principalmente una transformación que faculte a la persona estudiante a desarrollar competencias para la convivencia, respeto por las diferencias, es decir, la capacidad de incluirse en su entorno.

Lo anterior se fundamenta en lo expuesto por El Consejo Superior de Educación (2016), establecido en el acuerdo 07-44-2016, la política curricular “Educar para una nueva ciudadanía”:

Clara y coherente, promueve la flexibilidad curricular, la inclusión de todas las personas al proceso educativo y su progreso, con el fin de propiciar su desarrollo integral y que se asuman como protagonistas de los cambios individuales y sociales en sus contextos con visión planetaria. (Acá es importante o poner el # de página o # de párrafo)

La política curricular, recalca la necesidad de reconocer que la educación es un derecho fundamental de todos y todas, que es un proceso integral y es para toda la vida; busca principalmente el respeto, la aceptación individual y colectiva.

La transformación curricular incluye la inclusión de todos y todas, siendo este un desafío para el sistema educativo, en especial para docentes de aulas regulares, es un proceso que apenas inicia y se necesita trabajar en muchos factores, entre los cuales se destaca: infraestructura, capacitación, dotar a las instituciones de recursos pertinentes a las necesidades de la persona estudiante

En el Decreto Ejecutivo N.º 40955 MEP (2018) se hace mención en el punto 12 lo siguiente:

La educación inclusiva implica el acceso a una educación de calidad para todos, incluyendo a la población con discapacidad, sin ningún tipo de discriminación, lo cual exige una transformación profunda de los sistemas educativos, la puesta en ejecución de políticas y programas educativos que garanticen el acceso y la permanencia en todos los niveles y modalidades incluyendo las no formales. La ejecución de currículos desde el Diseño Universal para el Aprendizaje, de manera que estos potencien su desarrollo personal y social hacia la verdadera inclusión de las personas con discapacidad. (p. 5)

Es decir, la inclusión es un derecho para todas las personas independientemente de sus características, condiciones, sin etiquetar ni excluir. Además, permite la participación de todos (as) valorando las habilidades, y aportes de cada persona en la sociedad.

Según las Orientaciones para la Inclusión de la Unesco (2008), esta “puede ser concebida como un proceso que permite abordar y responder a la diversidad

de las necesidades de todos los educandos a través de una mayor participación en el aprendizaje” (p. 17).

Lo que significa entonces, que la inclusión debe garantizar respuestas apropiadas al amplio espectro de necesidades de aprendizaje tanto en entornos formales como no formales de la educación. La educación inclusiva, más que un tema difícil de abordar, se enfrenta al tabú que la rodea en la sociedad costarricense, incluso durante mucho tiempo se marginó, depositando esta responsabilidad a los centros de enseñanza especial, lo que sin duda provocó una estela de indiferencia y resistencia en la cultura costarricense, en especial de los educadores del sistema regular; sigue siendo un proceso que apenas da sus primeros pasos, aún persisten zonas donde este proceso es ajeno a la realidad que en sus comunidades conviven estudiantes con necesidades educativas; se necesita del interés de los grupos que componen la estructura comunal, en especial de la escuela, por lo que el trabajo por desarrollar no termina, todo lo contrario, el compromiso es dotar a estos estudiantes de herramientas necesarias para la verdadera inserción social. La política curricular establece este desafío, es entonces necesaria la concientización, y un plan de agendas de trabajo a nivel escolar para determinar el cómo integrar al estudiantado con necesidades educativas al aula regular; representa un enfoque que examina cómo transformar los sistemas educativos y otros entornos de aprendizaje. Con el fin de responder a la diversidad de los estudiantes, la inclusión implica cambios y modificaciones de contenidos, enfoques, estructuras y estrategias que se apoyen en una visión común que abarca a todas las personas estudiantes en edad escolar y la convicción de que es responsabilidad del sistema educativo regular educar a toda persona estudiante, de cualquier nivel educativo.

Ante los retos que enfrenta la sociedad, se genera preocupación, expectativas, sueños por mejorar o realizar, por lo que desde las gestiones se deben ejecutar todas las intervenciones, todos los procesos que lleven la inclusión a su éxito.

En la actualidad, existen muchas barreras que dificultan brindar el beneficio de la persona estudiante, ofrecer un acceso igualitario a la educación y desarrollar modalidades o estrategias que permitan la atención de todos y todas.

Se percibe, que en general la educación inclusiva es vista como una respuesta, atender a la diversidad, es decir, que la persona estudiante en condición de discapacidad esté en las aulas y no como al proceso de ofrecer oportunidades reales de aprendizaje que enriquezcan el aprendizaje en todos y todas, es más un proceso de integración que de inclusión

La inclusión es un tema necesario, la información y la capacitación, de tal forma que estos aspectos garanticen una educación de calidad para todos. Así mismo, la inclusión debe dar un acompañamiento a toda la comunidad educativa, que genere procesos educativos exitosos y aseguren una educación inclusiva para la persona estudiante que así lo requiere.

En efecto, la inclusión es un derecho de todas las personas con discapacidad, que la sociedad actual comprenda que es un interés colectivo y no individual, respetando las habilidades, destrezas y necesidades de apoyo de la persona estudiante.

Desde esta perspectiva, se pretende que los centros educativos opten por una política inclusiva a través del desarrollo de una cultura y prácticas inclusivas; que dejen de lado prácticas integradoras, es decir que se sientan satisfechos porque la persona estudiante logra relacionarse con los demás discentes, promoviendo un verdadero cambio y transformación en la metodología, donde todos y todas puedan desarrollar sus habilidades para potenciar un verdadero desarrollo integral de la persona estudiante que recibe el proceso de inclusión, lo que conlleva a evitar etiquetar, desde el expediente del estudiante hasta la forma de relacionarse con él y su núcleo familiar.

La persona gestora del centro es el primer responsable para que todo se enlace en un enfoque que beneficie a toda la comunidad educativa. La persona gestora debe determinar cuáles son los objetivos que el centro quiere alcanzar para que los procesos de inclusión se ejecuten de manera eficiente y eficaz, y que

estos objetivos se reflejen en el programa educativo institucional tanto a corto como mediano plazo.

En el documento, Liderazgo Directivo e Inclusión Educativa, Fernández y Hernández (2013) hacen mención de que

la capacidad del director o equipo directivo para el desarrollo y la transmisión de una cultura escolar inclusiva constituyen un aspecto muy destacado; para los entrevistados el rol del director o directora es clave, en cuanto fomenta, desarrolla y transmite dicha cultura a través de todos los órganos de representación del centro. (p. 33)

Es claro entonces, que desde la gestión administrativa es importante que se atienda la participación de manera efectiva de la práctica docente, metodología, contexto escolar, infraestructura y recursos necesarios, logrando la participación de toda la comunidad educativa que garantice a un cambio en la forma de concebir la inclusión y que esta se presente de forma democrática y colaborativa, fomentando la relaciones humanas, sin duda de efectuar los cambios pertinentes para lograr que se eliminen las barreras; lo que conlleva a un verdadero proceso de inclusión.

### **7.3 Justificación.**

El proceso educativo tiene que desarrollar los ajustes que van de la mano con los cambios sociales, que no solo incluyen aspectos económicos, culturales entre otros, esos cambios a través de la historia son parte de la educación inclusiva. Uno de los compromisos que ha asumido el país y el sistema educativo es la promulgación de leyes y decretos que garanticen y aseguren el ingreso y permanencia de la persona estudiante en el sistema educativo.

Hoy día, es muy común escuchar frases como “no tengo el tiempo para dedicarme a él”, “tengo muchas adecuaciones más preparar material para ella”, “es que no se adapta a la escuela”, “es que a mí no me prepararon para atender niños especiales”, “qué hago con los otros veinte estudiantes que tengo”, entre otras. Son expresiones que mencionan porque no se cuenta en los centros

educativos con las herramientas necesarias que respondan a la demanda actual como lo es la educación inclusiva.

Según el documento de Las Líneas de Acción para los Servicios de Apoyo Educativo (2018), citando al Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense (2008), reafirmando la educación de calidad como un derecho fundamental, establece como punto de partida en su aspiración intrínsecamente inclusiva, lo siguiente:

“(...) la atención de las características personales de cada estudiante, sus necesidades y aspiraciones; su estilo y habilidades de aprendizaje, su pertenencia cultural, social, étnica y económica; sus talentos y discapacidades; su credo religioso y la formación de su aptitud para un aprendizaje continuo”. (p. 11)

Entonces, la educación inclusiva pretende hacer efectivo el derecho a una educación más pertinente y de calidad para todo el alumnado. Lo cual quiere decir que el sistema educativo costarricense se ve obligado a transformarse, de manera que las barreras que existen se eliminen y este cambio se transforme en aumentar la participación de todo el estudiantado con procesos inclusivos.

Fernández y Hernández (2013) explican que

el director, directora o equipo de dirección deben ser mediadores competentes desde el ámbito de la gestión. Deben convertirse en mediadores del saber y de la vida, agentes de cambio de desarrollo y cambio social, crítico y transmisor de cultura. (p.34)

En este sentido, desde la administración se debe de replantear y reflexionar sobre la búsqueda de alternativas para la mejora, lograr desarrollar un trabajo colaborativo entre la persona docente el cual implique crear conciencia, dedicar la atención de todo el estudiantado, así como la evaluación y autoevaluación interna, por lo que es imperativo, entre otras acciones, la capacitación al personal docente.

En la presente propuesta, el análisis del proceso administrativo del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, posibilita determinar que el personal docente presenta dudas desde el conocimiento en terminología de inclusión y procesos a seguir. Además, en algunos de los casos existe una

“separación” entre los profesionales que trabajan con la persona estudiante que formarán parte del proceso de inclusión, por lo que se ampliará en esta propuesta estrategias y actividades que mejoren desde la administración del Centro de Enseñanza Especial, en los procesos de inclusión a otros centros educativos del Sistema de Educación General Básica.

Además, con la aprobación del Decreto de Inclusión y Accesibilidad N.º 40955, que le permite a la familia y a la persona estudiante elegir el centro educativo en el sistema educativo costarricense, el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís debe asegurar y ofrecer las herramientas y el acompañamiento necesario en este proceso, no puede dejar de lado el acompañamiento a la familia, personal docente y persona estudiante, reconociendo que son sujetos de derechos, es a través de este trabajo colaborativo que se podrá derrumbar las barreras existentes en el tema de discapacidad, muy presentes en las aulas del sistema educativo costarricense

Esta propuesta tiene como fin ofrecer una guía y acompañamiento a los profesionales de centros educativos del sistema regular a través de diferentes acciones, ideas y recomendaciones para que la persona estudiante en condición de discapacidad pueda ejercer el derecho a la educación.

El Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva Cenarec (2012), citando a Unesco (1994), en la Conferencia Mundial sobre Necesidades Educativas Especiales: Acceso y Calidad, inspirada por el principio de integración y por el reconocimiento de la necesidad de actuar y conseguir escuelas para todos indica “esto implica centros que incluyan a todas las personas, celebración de las diferencias, respaldo en el aprendizaje y respuesta a las necesidades de cada individuo” (p. 25).

Ante las transformaciones pedagógicas, los administradores deben considerar en todo el proceso administrativo, la puesta en práctica de estrategias que aseguren a docentes y estudiantes procesos inclusivos adecuados.

Es importante también, que desde la administración no se dejen de lado actividades motivadoras, que lleven a la concientización de que los centros tienen la responsabilidad de incluir a las personas estudiantes en condición de

discapacidad. Lo que implica gran importancia para la administración trabajar en una actitud de cambio, eliminación de barreras que actualmente presenta la educación, para que las personas en condición de discapacidad reciban una inclusión educativa y además de una inclusión social, cultural, económica, es decir prepararlo de forma integral para la vida en sociedad.

Los documentos como la Declaración de Incheón 20-30, Ley 8681, el Decreto Ejecutivo N.º 40955-MEP, son actualmente documentos que nos reafirman el derecho de la educación de las personas con discapacidad. El documento mencionado anteriormente, el Decreto Ejecutivo N.º 40955- MEP, en su artículo 4 indica:

Matrícula en el sistema educativo: El Ministerio de Educación Pública garantizará el acompañamiento y asesoría correspondiente a efecto de que el estudiante con discapacidad mayor de edad y el padre, madre o encargado legal del estudiante con discapacidad menor de edad conozca y valore las opciones de matrícula en las modalidades y niveles del sistema educativo costarricense. Esta labor de información implica que el Ministerio de Educación Pública, debe comunicar al estudiante o su representante sobre el derecho a matricular en el centro educativo de su elección; sea dicha institución parte de las modalidades regulares del sistema educativo o en servicios específicos de educación especial. (p. 8)

Esto implica, que la familia tiene la potestad de decidir si su hijo o hija en condición de discapacidad asiste a un centro regular o no. Además, de matricularle en cualquier otro centro educativo. Esto también implica que el proceso de Inclusión que desarrollaba el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís (CE1) ya no sea el mismo, al existir el decreto y el derecho a matricular en cualquier centro educativo el acompañamiento que efectuaba el CE1 y todo el proceso administrativo internamente ya no se ejecuta.

Esto genera gran preocupación, pues es evidente que la persona gestora, la persona docente, la familia y los centros educativos desconocen leyes,

reglamentos o decretos, creen que son decisiones del Centro de Enseñanza Especial o de Asesoría de Educación Especial.

Si anteriormente existía un “proceso” de acompañamiento por parte del Centro de Enseñanza Especial a los Centros Educativos del Sistema de Educación General Básica, para recibir o atender las necesidades de la persona estudiante y de la familia, ahora esto lleva a una apreciación distinta de los procesos de inclusión, lo cual es preocupante porque pueden existir vacíos por parte de las familias y docentes que recibirán a los estudiantes, no se trata aquí entonces de obviar la ley, sino de comprender que el proceso de inclusión engloba aún más detalles que no deben dejarse de lado, y el acompañamiento a las partes es muy importante, es un factor que puede contribuir a que el proceso tenga éxito.

Es claro el rol de la persona gestora, su responsabilidad es formular el plan de trabajo que responda al Decreto de Inclusión N °40955, un plan que incluya los apoyos que requieran los estudiantes que serán matriculados en los centros educativos regulares.

#### **7.4 Objetivos.**

##### **7.4.1 Objetivo general.**

- Diseñar una propuesta de gestión administrativa para un oportuno proceso de inclusión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís y los Centros Educativos del Sistema General de Educación Básica que reciben a la persona estudiante en condición de discapacidad.

##### **7.4.2 Objetivos específicos.**

- Proponer acciones de planificación y organización para que la gestión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís proponga estrategias a las personas docentes y familias de estudiantes que se incluirán en los Centros Educativos del Sistema General de Educación Básica para garantizar inclusión y equidad.

- Diseñar una guía de planificación y organización dirigida a la persona gestora de los Centros Educativos del Sistema General de Educación Básica, donde se incluirá la persona estudiante en condición de discapacidad del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís que permitan mejorar los procesos de inclusión en estas instituciones.
- Ofrecer estrategias de acompañamiento para el logro oportuno de prácticas inclusivas dirigidas a la persona docente que atiende persona estudiante en condición de discapacidad proveniente del centro educativo Carlos Luis Valle Masís.

### **7.5 Marco Conceptual.**

El presente capítulo menciona cada uno de los elementos del proceso educativo, es decir: planificación, organización, control, dirección y coordinación. También, qué son procesos de inclusión, discapacidad. Además en esta propuesta es indispensable comprender acerca de la inclusión educativa, pilar importante en esta investigación, de ahí la responsabilidad desde la gestión administrativa de estar al día con los constantes cambios y exigencias sociales en materia educativa, en especial el tema de la inclusión.

Para mejorar aspectos relacionados con el proceso de inclusión, es determinante que desde la administración los gestores consideren; actividades, decisiones; estrategias, que mejoren la calidad en el proceso de inclusión. Considerando que si desde la administración se establecen pautas que lleven a un proceso administrativo adecuado, el proceso de inclusión puede ser más beneficioso para toda la comunidad educativa.

A continuación, se mencionan cada una de las definiciones del proceso administrativo necesario para el desarrollo de la siguiente propuesta.

### **7.5.1 Planificación.**

Según Porter-Pruaño (2003), la planificación puede ser definida como una “actividad deliberada consistente en desarrollar un conjunto de posibles acciones adecuadamente articuladas para alcanzar un conjunto de metas” (p. 208).

La planificación permite a los administradores qué acciones o pasos debe ejecutar para efectuar las metas organizadas desde su administración.

Como lo establecen Welsch, Hilton, Gordon y Rivera (2005), para cumplir con las metas propuestas es necesario:

Establecer los objetivos de la empresa, b) desarrollar premisa acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse, c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos, d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acción y replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes. (pp. 4-5)

La planificación es importante porque permite a la persona gestora, pronosticar y determinar los objetivos por trabajar; además, establece las condiciones en las cuales trabajará. Otra área fundamental es el diseño del plan donde se enfatice las estrategias, procedimientos para desempeñar el trabajo. Es el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos por desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educativos y metodológicos. La planificación educativa comprende una serie de fases o etapas: política, diagnóstico, diseño del plan, ejecución, seguimiento y evaluación.

Navajo ( 2009) indica que la planificación es

Una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones (...). Para responder a los cambios y demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de la organización. (p. 27)

El éxito de la planificación, implica la ejecución de actividades u objetivos que se quieran lograr a corto, mediano y largo plazo tomando en cuenta los recursos existentes que les permitan a los administradores alcanzar lo propuesto.

### **7.5.2 Organización.**

Para Chiavenato (2005), “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella” (p. 7).

Entonces, la organización requiere de personas que trabajen por un bien común, por alcanzar metas propuestas desde la planificación, siendo este el primer paso, para continuar con la organización de tareas, actividades u objetivos por desarrollar.

La persona administradora, determina inicialmente qué es lo quiere lograr, y es a partir de este primer paso que precisa con cuáles recursos cuenta en la institución que lleven a alcanzar las metas planteadas de manera eficiente, garantizando la efectividad, funciones y responsabilidades en su organización educativa.

Figuroa (s.f.), define la organización como “un sistema social y tecnológico creado por el hombre para alcanzar fines específicos” (p. 11). Además destaca las funciones más importantes con las que debe contar una organización:

- Función Social, satisfacer necesidades, hacer que las actividades funcionen, que sean útiles y que satisfagan expectativas para alguien.
- Función Económica, satisfacer la función social con el mejor uso de recursos posibles. (p. 11)

En toda organización deben existir tareas bien definidas que complementen una adecuada realización y cumplimiento de objetivos.

### **7.5.3 Dirección.**

Chiavenato (2006) define dirección como poner en acción y dinamismo a una determinada empresa, puesto que las personas deben ser asignadas a sus cargos y funciones pero también deben ser guiadas, entrenadas y motivadas para lograr alcanzar lo resultado que se esperan para alcanzar los objetivos (p. 149).

La dirección es la función administrativa que incluye la influencia para activar, motivar a las personas a alcanzar los objetivos organizacionales. Se

encarga de comunicar las tareas e influir, motivar y orientar a quienes ejecuten las tareas esenciales. El proceso de dirección se encarga de liderar las directrices o lineamientos que se establecen en la planificación y organización para el logro de las estrategias u objetivos propuestos.

También, es necesario que desde la administración se diseñen estrategias para lograr competencias en sus colaboradores como participación, comunicación, trabajo en equipo, propuestas en pro de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En efecto la dirección guía al administrador educativo a orientar las tareas, responsabilidades que tienen que llevar a cabo las personas a su cargo, además las impulsa y motiva para que efectúen las actividades de la mejor manera.

En las prácticas administrativas la persona gestora está en la obligación de unir todos los esfuerzos hacia un objetivo o bien común, además ha de establecer vínculos de comunicación, ser un negociador y liderar a todos los colaboradores de manera que motive y oriente a las personas a lograr los objetivos planteados.

#### **7.5.4 Control.**

Aricoché (2017), citando a Robbins y DeCenzo (2009), el control es “el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y se corrijan las desviaciones importantes” (p. 41).

En efecto, el control permite garantizar que desde la administración se verifique que todos los planes y acciones por desarrollar se estén desempeñando, además, de controlar qué aspectos se deben mejorar, realimentar la continuidad o cambio de metas. Esto lleva a la necesidad de que la persona gestora valore las funciones y tareas que les corresponden a todos los colaboradores que dan seguimiento a las metas propuestas.

Para Chiavenato (2000), control “es la función relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos” (pp. 49-51).

En efecto, dentro de la administración educativa se definen metas y objetivos con estrategias que permitan alcanzar los objetivos, esto es una tarea

que el administrador educativo puede trabajar conjuntamente con su personal al delegar funciones, asignando recursos, que garanticen el buen desempeño de todos (as) para el óptimo resultados de los objetivos.

Desde la administración el control debe responder a los estándares y expectativas de la institución, comunidad, familia; para garantizar el logro de las metas establecidas desde la gestión.

#### **7.5.5 Coordinación.**

Según Chiavenato (2014), la coordinación

es la distribución adecuada del esfuerzo del grupo con el fin de lograr unidad de acción para alcanzar un fin común. La coordinación que debe estar basada en una comunión real de intereses, indica que hay un objetivo o blanco por alcanzar y que este debe guiar los actos de todos. (p. 64)

Quiere decir, que la coordinación establece diferentes elementos para obtener un resultado específico para una acción conjunta. De ahí la importancia del trabajo en equipo, que toda la institución conozca cuál es el objetivo por alcanzar y ordenar las diversas tareas de quienes formarán parte de un proceso, con el fin de generar resultados y llegar a conseguir las metas establecidas.

Varo (1994) define coordinación como

(...) una acción dirigida a sincronizar y armonizar constantemente los programas, actividades y medios para la consecución de los objetivos de la organización, dando lugar a diferentes procesos y procedimientos de relación, información y control que permiten adquirir eficacia, ordenamiento y subdivisión de tareas dentro de la organización. (p. 119)

Entonces, la coordinación se encarga de combinar constantemente las actividades existentes dentro de una organización. Además, que desde la administración se deben de crear esfuerzos para que todos los colaboradores logren con eficacia las tareas de la organización.

### **7.5.6 Proceso de inclusión.**

Según las Orientaciones para la Inclusión de la Unesco (2008) la inclusión:

Puede ser concebida como un proceso que permite abordar y responder a la diversidad de las necesidades de todos los educandos a través de una mayor participación en el aprendizaje, las actividades culturales y comunitarias y reducir la exclusión dentro y fuera del sistema educativo. (p. 7)

En efecto, la inclusión implica cambios y modificaciones que aseguren una *respuesta inmediata, referente con las necesidades* que requieren las personas estudiantes.

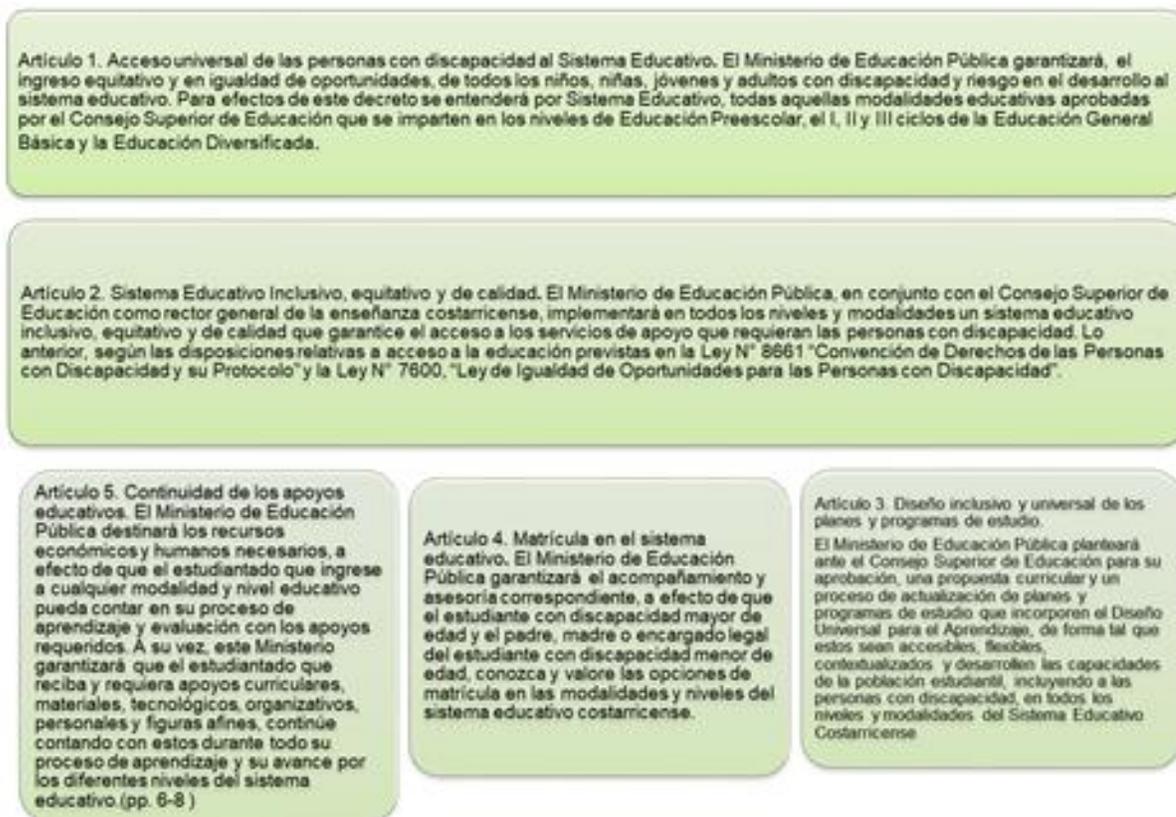
Seguidamente, las Orientaciones para la Inclusión de la Unesco (2008), indica que

el propósito de la educación inclusiva es permitir que los maestros y estudiantes se sientan cómodos ante la diversidad y la perciban no como un problema, sino como un desafío y una oportunidad para enriquecer el entorno de aprendizaje. (p. 7)

Por lo cual, la educación inclusiva implica un cambio en el quehacer del docente, su objetivo es ejecutar prácticas de igualdad y equidad, su actuar requiere lograr un salón de clases donde haya armonía, sin que se perciba que hay diferencias en las estrategias de aprendizaje dirigidas a las personas estudiantes, un salón donde simplemente no se noten esas diferencias.

También, la educación inclusiva ofrece un cambio de la atención e interacción entre lo diverso hacia una educación que se apoya en aprendizajes positivos.

El Decreto N.º 40955 MEP (2018) Establecimiento de la Inclusión y la Accesibilidad en el Sistema Educativo Costarricense, menciona las disposiciones generales sobre inclusión y accesibilidad en el sistema educativo, los cuales se observarán en la siguiente imagen:



**Figura 15. Artículos decreto N.º 40955. Establecimiento de la Inclusión y la Accesibilidad en el Sistema Educativo Costarricense.**

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021), sustentado en Castro (2017).

Significa entonces, que la educación inclusiva es un proceso que permite abordar y responder a la diversidad de las necesidades de la persona estudiante, a través de una mayor participación en el aprendizaje.

La educación inclusiva lleva a cambios y modificaciones de contenidos, enfoques, estructuras y estrategias, incluye a la persona estudiante y todas estas modificaciones responden a toda la diversidad estudiantil enriqueciendo las formas de enseñar y aprender.

### **7.5.6 Discapacidad.**

La Ley para la Promoción de la autonomía de la personas con discapacidad Ley N.º 7379 (2016) define discapacidad como el

concepto que evoluciona y resulta de la interacción entre las personas con discapacidad y las barreras debidas a la actitud y el entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás personas. (p. 1)

En la actualidad, el término discapacidad es confuso, hay una puesta en común de la sociedad que las personas en condición de discapacidad son incapaces de ejecutar actividades de manera independiente o que su educación debe ser diferente al resto de la población.

La discapacidad no debe concebirse como una limitante que impida el desarrollo y la utilización de las potencialidades de una persona, esto sucede porque la sociedad desconoce que las personas en condición de discapacidad tienen deberes y derechos como cualquier ciudadano del país.

Así mismo, la Ley para la Promoción de la autonomía personal de las personas con discapacidad Ley N.º 7379 (2016) define Personas con discapacidad:

Incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás. En el caso de las personas menores de edad, en la medida en que esta ley les sea aplicable, se procurará siempre perseguir su interés superior. (p. 2)

Por otra parte, la Ley de Igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad reforma la definición de discapacidad por el artículo 1 de la Ley N.º 9207 (2014) en que la discapacidad es una

condición que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo y las barreras debidas a la actitud y el entorno, que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás. (p. 2)

Entonces, se determina que desconocer temas relacionados con discapacidad crea parte de las barreras, negación, indiferencia hacia las personas

en condición de discapacidad. Lo importante son los procesos de reflexión que favorezcan en la sociedad la participación y el acceso de todas las personas, además de adaptación a los cambios o transformaciones de los contextos, de pensamientos, de actitudes de la sociedad.

## **8. Metodología de la propuesta**

La propuesta tiene un fin, es el diseño del plan que permita reforzar la gestión que ejecutan los gestores de los centros educativos que son parte del proceso de inclusión; por un lado, el centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís, así como los centros educativos que recibirán a los estudiantes en condición de discapacidad.

La propuesta ofrece estrategias a los gestores educativos como proponer la realización de trabajo colaborativo entre los que se destacan: reuniones, talleres, charlas, capacitaciones, socialización de trabajos entre profesionales educadores, para mejorar el proceso administrativo del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís y los Centros Educativos del Sistema General de Educación Básica a los que asiste la persona estudiante cuando forma parte del proceso de inclusión.

A pesar de lo establecido en el Decreto N.º 40955, que el Manual de Ubicación y Referencia del Estudiantado en Condición de Discapacidad hacia diferentes Servicios Educativos queda sin efecto, es importante que desde el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís cuente a nivel interno con un manual o documento que acompañe a la persona docente, persona estudiante y familia en este proceso y también, que los centros educativos del Sistema General de Educación Básica, cuenten con un acompañamiento de cómo llevar este proceso.

La estructura de esta propuesta se llevará cabo en tres etapas y cada una de ellas describe la consecución de las acciones que se llevarán en cada una de ellas; lo más importante por efectuar desde las gestiones, en los centros educativos, con la persona estudiante, personal docente y familia en los procesos

de inclusión es dar a conocer las acciones de cada uno de los actores en este proceso.

A continuación, se dará paso al desarrollo de las tres etapas de la propuesta:

- Etapa 1: Proponer estrategias para que el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís elabore internamente un manual o guía institucional que dé a conocer al personal docente, administrativo y padres de familia aspectos relacionados con la inclusión.
- Etapa 2: Diseñar una ruta de pasos o cronograma para que la persona gestora de Centros Educativos de General Básica, conozca aspectos por ejecutar cuando reciben estudiantes que forman parte del proceso de inclusión, provenientes del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís
- Etapa 3: Elaborar una guía para que los servicios de apoyo de los Centros de General Básica regulares ofrezcan el acompañamiento al personal docente a cargo de estudiantes provenientes del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís.

## **8.1 Desarrollo de la propuesta**

### **8.1.1. Etapa 1.**

Propuesta de estrategias para que el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís elabore internamente un manual o guía institucional que dé a conocer al personal docente, administrativo y padres de familia aspectos relacionados con la inclusión.

En esta etapa, se elabora un manual de estrategias que contenga aspectos concernientes a los cambios actuales en lo que a inclusión se refiere. Los resultados de la investigación reflejaron entre los participantes desconocimiento en temas ligados a este proceso, en especial con decretos, leyes, responsabilidades de la persona gestora, entre otros.

Se considera importante que desde la administración se refuercen estos aspectos para garantizar que el personal docente y administrativo conozca consideraciones importantes en lo que a inclusión se refiere.

A continuación, se presenta propuesta de estrategias al Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís.

**Tabla 13. Propuesta de estrategias al Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís.**

Objetivo: Proponer acciones para que la gestión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís expongan las estrategias a la persona docente, familia de la persona estudiante que asistirá a centros educativos del Sistema de Educación General Básica para garantizar inclusión y equidad.		
Recursos	Tiempo	Participantes
1.1.1. Leyes, decretos, documentos vigentes relacionados con la inclusión.	1.1.1.1 Primer mes del curso lectivo.	1.1.1.1.1 Persona gestora 1.2.1.1.1 Personal docente representante de cada departamento.
2.1.1. Leyes, decretos, documentos vigentes relacionados con la inclusión.	2.1.1.1. Primer trimestre del curso lectivo.	2.1.1.1.1. Personal docente de los departamentos de del CE1.
3.1.1. Leyes 8661. 3.1.2. Decreto N40955.	3.1.1.1. Primer trimestre del curso lectivo.	3.1.1.1.1. Familia de la persona estudiante.
4.1.1. Fechas de pre matrícula según calendario escolar.	4.1.1.1. Segundo trimestre del curso lectivo.	4.1.1.1.1. Familia de la persona estudiante. 4.2.1.1.1. Persona docente a cargo de la persona estudiante.
5.1.1. Lista de estudiantes.	5.1.1.1. Segundo trimestre del curso lectivo.	5.1.1.1.1. Persona gestora del CE1. 5.2.1.1.1. Persona docente a cargo.
6.1.1. Solicitud por escrito.	6.1.1.1. Segundo trimestre mes del curso lectivo.	6.1.1.1.1. Familia de la persona estudiante. 6.2.1.1.1. Persona docente.
7.1.1. Entrega de lista.	7.1.1.1. Segundo trimestre mes del curso lectivo.	7.1.1.1.1. Personal docente. 7.2.1.1.1. Comité Técnico Asesor.
8.1.1. Lista de estudiantes.	8.1.1.1. Segundo trimestre del curso lectivo.	8.1.1.1.1. Persona gestora del CE1. 8.2.1.1.1. Comité Técnico Asesor.
9.1.1. Lista de estudiantes.	9.1.1.1. Segundo trimestre del curso lectivo.	9.1.1.1.1. Persona gestora del CE1. 9.2.1.1.1. Asesoras Regionales de Educación.

Recursos	Tiempo	Participantes
10.1.1. Lista de las persona estudiantes. 10.1.2. Nombre de los centros educativos y circuitos a los que asistirá la persona estudiante. 10.1.3. Servicios de apoyo y servicio de apoyo complementario que requiere la persona estudiante.	10.1.1.1. Tercer trimestre del curso lectivo.	10.1.1.1.1. Persona gestora del CE1 y Asesores Regionales de Educación Especial.
11.1.1. Informe cualitativo de la persona estudiante. 11.1.2. Persona investigadora.	11.1.1.1. Tercer trimestre del curso lectivo.	11.1.1.1.1. Persona docentes a cargo de la persona estudiante del CE1.
12.1.1. Informe cualitativo de la persona estudiante.	12.1.1.1. Tercer trimestre del curso lectivo.	12.1.1.1.1. Personal docente de los servicios de apoyo y complementario del CE1.
13.1.1. Espacio físico. 13.1.2. Recursos tecnológicos. 13.1.3. Informe cualitativo de la persona estudiante.	13.1.1.1. Tercer trimestre del curso lectivo.	13.1.1.1.1. Persona docente a cargo del estudiante del CE1. 13.2.1.1.1. Persona docente de los centros educativos del Sistema de Educación de General Básica.
14.1.1. Espacio físico. 14.2.1. Recursos tecnológicos. 14.3.1. Informe cualitativo de la persona estudiante.	14.1.1.1. Tercer trimestre del curso lectivo.	14.1.1.1.1. Persona docente a cargo del estudiante del CE1. 14.2.1.1.1. Persona docente de los centros educativos del Sistema de Educación de General Básica. 14.3.1.1.1. Familia.

*Nota:* Elaborada por Quesada (2021), sustentado en Castro (2020).

### **8.1.2 Etapa 2.**

Ruta de pasos o cronograma para que la persona gestora de centros educativos del Sistema Educativo de General Básica conozca aspectos por realizar cuando reciben estudiantes que asistieron al CE1.

En esta etapa se elabora una ruta de pasos para que la persona gestora de los centros regulares proporcione a sus docentes estrategias para atender a la persona estudiante en condición de discapacidad que procede de un Centro de Enseñanza Especial.

A continuación, se presenta propuesta de ruta de pasos para la persona gestora de centros educativos regulares.

**Tabla 14. Ruta de pasos para la persona gestora de centros educativos****regulares.**

Objetivo: Implementar una guía a la persona gestora de los Centros Educativos del Sistema de Educación General Básica, donde asistirán estudiantes en condición de discapacidad del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís para ofrecer proceso de inclusión exitoso.

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Participantes requeridos</b>
1. Conocer la lista de estudiantes por parte del CE1, donde comunica a los demás centros los estudiantes que asistirán a su centro.	1.1. Asesoría de Educación Especial. 1.2. Persona investigadora.	1.1.1. Lista de estudiantes.	1.1.1.1. Segundo trimestre del curso lectivo.	1.1.1.1.1. Persona gestora del CE1. 1.2.1.1.1. Directores de las Centros Educativos del Sistema de Educación General Básica. 1.3.1.1.1. Asesoras de Educación Especial.
2. La persona gestora de los Centros Educativos del Sistema de Educación General Básica, comunica al personal docente y Administrativo la lista de estudiantes en condición de discapacidad del CE1.	2.1. Persona gestora de los centros educativos regulares. 2.2. Persona investigadora.	2.1.1. Lista de estudiantes.	2.1.1.1. Segundo trimestre del curso lectivo.	2.1.1.1.1. Persona gestora de los centros educativos. 2.2.1.1.1. Persona docentes de los servicios de apoyo.
3. La persona gestora de los Centros Educativos del Sistema de Educación General Básica crea comité de inclusión a nivel institucional para capacitar docentes en temas de inclusión.	3.1. Persona gestora del Centro Educativo del Sistema de Educación General Básica. 3.2. Persona investigadora.	3.1.1. Una persona docente de I ciclo. 3.2.1. Una persona docente de II ciclo. 3.3.1. Departamento de Educación Especial. 3.4.1. Una persona docente de materias especiales y complementarias.	3.1.1.1. Segundo trimestre del curso lectivo.	3.1.1.1.1. Persona gestora. 3.2.1.1.1. Personas docentes de los Centros Educativos del Sistema de Educación General Básica.
4. El Comité de inclusión capacita en temas relacionados con discapacidad e inclusión educativa.	4.1. Comité de Inclusión. 4.2. Persona investigadora.	4.1.1. Espacio físico. 4.2.1. Recursos tecnológicos.	4.1.1.1. Tercer trimestre del curso lectivo.	4.1.1.1.1. Persona gestora del centro educativo. 4.2.1.1.1. Persona docente del centro educativo. 4.3.1.1.1. Persona estudiante. 4.4.1.1.1. Familia.

Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo	Participantes requeridos
5. Capacitar en temas relacionados a leyes, decretos actuales de inclusión y accesibilidad.	5.1. Comité de Inclusión. 5.2. Persona investigadora.	5.1.1. Espacio físico. 5.2.1. Recursos tecnológicos.	5.1.1.1. Tercer trimestre del curso lectivo.	5.1.1.1.1. Persona gestora del centro educativo. 5.2.1.1.1. Persona docente del centro educativo. 5.3.1.1.1. Persona estudiante. 5.4.1.1.1. Familia.
6. Gestionar espacios de comunicación donde se intercambien experiencias de trabajo con los estudiantes que provienen del CE1.	6.1. Comité de Inclusión. 6.2. Persona gestora del centro educativo. 6.3. Persona investigadora.	6.1.1. Espacio físico.	6.1.1.1. Tercer trimestre del curso lectivo.	6.1.1.1.1. Persona gestora del CE1. 6.2.1.1.1. Persona docente del CE1. 6.3.1.1.1. Persona docente de otros Centros Educativos del Sistema General de Educación Básica.

*Nota: Elaborada por Quesada (2021), sustentado en Castro (2020).*

### **8.1.3 Etapa 3.**

Guía para que los servicios de apoyo de las escuelas regulares efectúen el acompañamiento a las docentes a cargo de estudiantes provenientes del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís.

En esta etapa, se elabora una guía para que los servicios de apoyo ofrezcan el acompañamiento y estrategias a la persona docente que recibe estudiantes en condición de discapacidad o provenientes del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís; a continuación se presenta la propuesta.

A continuación, se presenta la propuesta de acompañamiento por parte de la persona docente de los servicios de apoyo, para las personas docentes que reciben estudiantes en condición de discapacidad y /o provenientes del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís.

**Tabla 15. Guía para los Servicios de Apoyo.**

Objetivo: Ofrecer estrategias de acompañamiento por parte de la persona docente de los servicios de apoyo a la persona docente que atiende estudiantes en condición de discapacidad o provenientes del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís para el logro oportuno de prácticas inclusivas.

Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo	Participantes requeridos
1. Realización por parte de la persona docente de los servicios de apoyo valoración a través de un diagnóstico para determinar las necesidades de apoyo y habilidades que presenta la persona estudiante proveniente del CE1.	1.1. Persona de los servicios de apoyo. 1.2. Persona investigadora.	1.1.1. Material de valoración. 1.2.1. Lista de cotejo, observación.	1.1.1.1. Primer mes del curso lectivo.	1.1.1.1.1. Persona docente de los servicios de apoyo. 1.2.1.1.1. Persona docente a cargo de la persona estudiante.
2. Elaboración de plan de trabajo por parte de la persona docente del servicio de apoyo para dar seguimiento a las necesidades, apoyos que requiere la persona estudiante proveniente del CE1.	2.1. Persona docente de los servicios de apoyo. 2.2. Persona investigadora.	2.1.1. Plan de trabajo.	2.1.1.1. Segundo mes del curso lectivo.	2.1.1.1.1. Persona docente de los servicios de apoyo.
3. Realización de trabajo colaborativo con las personas docentes a cargo de la persona estudiante provenientes del CE1, donde la docente de apoyo explica a la docente a cargo sobre diagnóstico del estudiante, habilidades, necesidades, apoyos,	3.1. Persona docente de los servicios de apoyo. 3.2. Persona investigadora.	3.1.1. Espacio físico.	3.1.1.1. Primer trimestre del curso lectivo.	3.1.1.1.1. Persona docente de los servicios de apoyo. 3.2.1.1.1. Persona docente a cargo del estudiante.

Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo	Participantes requeridos
características propias de su condición.				
4. Acompañamiento por parte de la persona docente de los servicios de apoyo a la persona docente de la persona estudiante en contexto aula.	4.1. Persona docente de los servicios de apoyo. 4.2. Persona investigadora.	4.1.1. Espacio físico.	4.1.1.1. Todo el curso lectivo.	4.1.1.1.1. Persona docente de los servicios de apoyo.
5. Ejecución de actividades inclusivas por parte de la persona docente de los servicios de apoyo a cada una de las secciones del centro educativo.	5.1. Persona docente de los servicios de apoyo. 5.2. Persona investigadora.	5.1.1. Actividades inclusivas.	5.1.1.1. Todo el curso lectivo.	5.1.1.1.1. Docente de los servicios de apoyo.
6. Realización de trabajo colaborativo con las familias de los estudiantes provenientes del CE1, para dar seguimiento a todas las recomendaciones, estrategias y plan de trabajo de la persona estudiante.	6.1. Persona docente de los servicios de apoyo. 6.2. Familia de la persona. 6.3. Persona Estudiante. 6.4. Persona investigadora.	6.1.1. Espacio físico.	6.1.1.1. Todo el curso lectivo.	6.1.1.1.1. Persona docente de los servicios de apoyo. 6.2.1.1.1. Familia.
7. Realización de actividades al personal docente y administrativo por parte de la persona docente del servicio de apoyo sobre temas de inclusión, discapacidad.	7.1. Persona docente de los servicios de apoyo. 7.2. Persona investigadora.	7.1.1. Espacio físico.	7.1.1.1. Todo el curso lectivo.	7.1.1.1.1. Persona docente de los servicios de apoyo. 7.2.1.1.1. Personal docente y administrativo.
8. Realización por parte de la persona docente de los servicios de apoyo capacitación en temas como Diseño Universal para el	8.1. Persona docente de los servicios de apoyo. 8.2. Persona investigadora.	8.1.1. Espacio físico.	8.1.1.1. Todo el curso Lectivo.	8.1.1.1.1. Docentes de los servicios de apoyo. 8.2.1.1.1. Personal docente y administrativo.

Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo	Participantes requeridos
Aprendizaje (DUA), Ley 8661, decreto 40955.				
9. Coordinar con Comité de Apoyo y Comité Técnico Asesor, sesiones de trabajo para dar seguimiento a los apoyos que se le brindan a la persona estudiante en condición de discapacidad.	9.1. Persona docente de los servicios de apoyo.	9.1.1. Espacio físico.	9.1.1.1. Todo el curso lectivo.	9.1.1.1.1. Docente de los servicios de apoyo. 9.2.1.1.1. Comité de Apoyo. 9.3.1.1.1. Comité Técnico Asesor.
10. Coordinar con AEE sesiones de trabajo para dar seguimiento a los apoyos que se le brindan a la persona estudiante en condición de discapacidad.	10.1. Persona gestora del centro educativo. 10.2. Persona docente de los servicios de apoyo.	10.1.1. Espacio físico.	10.1.1.1. Todo el curso lectivo.	10.1.1.1.1. Docente de los servicios de Apoyo. 10.2.1.1.1. Docente a cargo. 10.3.1.1.1. Comité de Apoyo. 10.4.1.1.1. Comité Técnico Asesor. 10.5.1.1.1. Asesoras Regionales de Educación Especial.
11. Solicitud por parte de la persona docente de los servicios de apoyo al Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva (Cenarec) capacitaciones relacionadas al tema de Educación Inclusiva.	11.1. Persona docente de los servicios de apoyo. 11.2. Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva (Cenarec). 11.3. Persona investigadora.	11.1.1. Espacio físico.	11.1.1.1. Todo el curso lectivo.	11.1.1.1.1. Docente de los servicios de apoyo. 11.2.1.1.1. Personal docente y administrativo.

Nota: Elaborada por Quesada (2021), sustentado en Castro (2020).

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN**  
**ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE LA PROPUESTA.**

Analizar el proceso administrativo de la gestión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís ubicado en el circuito 04 de la Región de Cartago, en los procesos de inclusión de la persona estudiante que asistirá a otros centros educativos del Sistema de Educación General Básica, para asegurar una educación inclusiva, durante el período 2019-2021.

Este instrumento tiene como objetivo conocer su criterio en relación con las actividades de las Etapas de la evaluación para la mejora continua.

Tema propuesto: Propuesta de estrategias para que el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís elabore internamente un manual o guía institucional que dé a conocer al personal docente, administrativo y padres de familia aspectos relacionados con la inclusión.

**Responsables:** persona investigadora, persona gestora CE1, personal docente CE1, Asesoras de Educación Especial.

**Fecha:** durante el curso lectivo.

A continuación se le presenta una serie de preguntas, con el fin de evaluar la calidad de las actividades planificadas, su opinión es importante para mejorar futuras capacitaciones en el tema de Educación Inclusiva.

**INSTRUCCIONES:** Escriba el número que corresponde según lo que su opinión le merece en cada actividad.

Para el presente cuestionario se usará la siguiente escala:

Total desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Nombre de la persona participante que llena la evaluación:

---

### 1. Persona facilitadora.

<b>Pregunta</b>	<b>Total desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Medianamente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
Explicó claramente los objetivos de la capacitación.					
Promovió espacios de colaboración y participación.					
Uso efectivo del tiempo.					
Atendió consultas.					
Dominó el tema.					
Lo recomendaría para futuras capacitaciones.					
Total puntaje: _____					

### 2. Contenidos.

<b>Pregunta</b>	<b>Total desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Medianamente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
Se cumplió con los objetivos.					

<b>Pregunta</b>	<b>Total desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Medianamente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
Se formularon los contenidos.					
Los contenidos son coherentes con los objetivos.					
Las actividades son importantes para el proceso de inclusión.					
Las condiciones de la institución permiten llevar a cabo el proceso presentado en relación con la inclusión.					
Total puntaje: _____					

### 3. Recursos.

<b>Pregunta</b>	<b>Total desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Medianamente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
Permiten trabajar las actividades propuestas					
Se utilizó recursos					

<b>Pregunta</b>	<b>Total desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Medianamente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
tecnológicos.					
Se usaron los recursos en forma eficiente.					
La conexión fue buena.					
Los recursos tecnológicos se encuentran en buen estado.					
Total puntaje: _____					

#### 4. Preparación de la actividad.

<b>Pregunta</b>	<b>Total desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Medianamente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
Se evidencia organización del proceso de capacitación.					
Los elementos ambientales permiten la realización de las diferentes actividades.					
Se comunicó con anterioridad					

<b>Pregunta</b>	<b>Total desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Medianamente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
la fecha, lugar, y hora de la capacitación.					
Se envió con anterioridad el link en caso de capacitación virtual.					
Se entrega material de forma física o virtual a las personas participantes.					
Total puntaje: _____					
<b>Calificación total:</b> Persona facilitadora.					
Contenido.					
Recursos.					
Preparación de la actividad.					

**ÁREAS DE MEJORAS:** Al finalizar la evaluación y de acuerdo con el producto esperado, la persona responsable de la evaluación emitirá recomendaciones para la mejora de los procesos.

Indique en el siguiente espacio qué recomendaciones puede brindar para mejorar este proceso:

---

---

---

---

PRODUCTO ESPERADO: Para efectos de esta fase se usará la siguiente escala:

Entre el 90 y 100 % es EXC	Entre 90 y 80 % es Muy Bueno	Entre el 80 y 70 % es Bueno	Entre el 70 y 60 % es Regular	Entre el 60 o menos es Deficiente
----------------------------	------------------------------	-----------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

## Referencias

- Adirón, F. (2005). ¿Qué es la inclusión? La diversidad como valor. Recuperado de <http://s3.amazonaws.com>
- Aguerrondo, I. (2007). Racionalidades subyacentes en los modelos de planificación (educativa). IIPE/Unesco: Buenos Aires, Argentina. Recuperado en <http://www.iipe-buenosaires.org.ar>.
- Aguilera, A. (s.f.). *Gestión humana y estrategia organizacional*. Recuperado de <https://issuu.com>.
- Alianza por la calidad de la educación. (2010). *Un modelo de Gestión para la supervisión escolar*. Recuperado de <http://www.sepyc.gob.mx>.
- Álvarez, B. A, Espinoza G. L. y Valverde, C. H. (2005). *Implicaciones técnicas y administrativas que genera el proceso de Inclusión de los alumnos y alumnas procedentes de los centros de Educación Especial, en las aulas regulares de los Centros Educativos Públicos de Enseñanza Preescolar y Primaria del Circuito 04 de la Dirección Regional de Enseñanza de Cartago. Proyecto de graduación presentado ante la Escuela de Administración Educativa para el optar al grado de Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa*. Universidad de Costa Rica. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
- Arrellano, D. (2004) *Gestión estratégica para el sector público. El pensamiento estratégico para el cambio organizacional*. México. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx>
- Aricoché, G. R. (2017). *Gestión administrativa y control interno según personal de la gerencia de finanzas de la Municipalidad Metropolitana de Lima*. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6211/Aricoch %C3 %A9 VGR.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6211/Aricoch%C3%A9_VGR.pdf?sequence=4&isAllowed=y).
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1949). *Constitución Política de la República de Costa Rica*. San José, Costa Rica. Recuperado de <https://www.pgrweb.go.cr>

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1957). *Ley Fundamental de Educación*. San José, Costa Rica. Recuperado de <http://www.pgrweb.go.cr>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1996). Ley 7600. *Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad*. San José, Costa Rica. Recuperado de <http://www.pgrweb.go.cr>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2008). *Aprobación de la Convención sobre las Personas con Discapacidad y su Protocolo*. San José, Costa Rica. Recuperado de <http://www.mep.go.cr>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2008). *Aprobación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. San José, Costa Rica. Recuperado de <http://www.pgrweb.go.cr>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2008). (1998). *Código de la niñez y la adolescencia*. Ley N.º 7739. San José, Costa Rica.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2012). *Ley para garantizar la Inclusión de las personas con discapacidad en el sistema educativo nacional*. San José, Costa Rica. Recuperado de <http://pdba.georgetown.edu>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2013). *Creación de las Comisiones Institucionales sobre Accesibilidad y Discapacidad (CIAD)*. Recuperado de <http://www.pgrweb.go.cr>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2016). *Ley para la promoción de la autonomía personal de las personas con discapacidad*. Ley N.º 9379. San José, Costa Rica. Recuperado de <http://www.pgrweb.go.cr>.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2018). *Decreto de Inclusión y Accesibilidad*. Decreto ejecutivo N.º 40955-MEP. San José, Costa Rica. Recuperado de [http://196.40.56.11/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx](http://196.40.56.11/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx)
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2008). *Aprobación de la Convención sobre las Personas con Discapacidad y su Protocolo*. San José, Costa Rica. Recuperado de <http://www.mep.go.cr>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1957). *Ley Fundamental de Educación*. San José, Costa Rica. Recuperado de <http://www.pgrweb.go.cr>

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1949). *Constitución Política de la República de Costa Rica*. San José, Costa Rica. Recuperado de <https://www.pgrweb.go.cr>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2008). (1998). *Código de la niñez y la adolescencia*. Ley N.º 7739. San José, Costa Rica.
- Barrantes, E. (2012). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. EUNED. San José, Costa Rica.
- Blanco, R. (2011). *Educación Especial e Inclusión Educativa. Estrategias para el desarrollo de escuelas y aulas inclusivas*. Recuperado de <http://unesdoc.Unesco.org>
- Blanco, R. (1999). *Hacia una escuela para todos y con todos*. Santiago de Chile: Unesco. Recuperado de [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000116196\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000116196_spa)
- Booth, T. (2000). *Guía para la evaluación y mejora de la educación inclusiva*. Recuperado de <https://www.uam.es>
- Cámara, L. A. (2014). *El empresario*. Recuperado de [https://issuu.com/camcomercio/docs/empresario\\_nov1](https://issuu.com/camcomercio/docs/empresario_nov1).
- Carrasco, A. (2016). *La tarea del supervisor*. [Recuperado de http://cafydma.org](http://cafydma.org)
- Castro, J. (2014). *Gestión de los Procesos de Formación Permanente para la Educación Inclusiva en el Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell. Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación, para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativo*. Universidad de Costa Rica. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
- Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva. (2018). *Diseño Universal para el Aprendizaje: La plasticidad curricular para la educación inclusiva*. [Recuperado de http://www.cenarec.go.cr](http://www.cenarec.go.cr)
- Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva. (2018). *Camino a la inclusión*. Recuperado de <http://www.cenarec.go.cr>

- Centro Nacional de Recursos para la Inclusión Educativa. (2012). *La Educación Especial en Costa Rica: antecedentes, evolución, nuevas tendencias y desafíos*. Recuperado de <http://www.cenarec.go.cr>
- Chacón, L. y Vieto, N. (1996). *Lineamientos administrativos para la inclusión de niños con necesidades educativas especiales en el aula regular a nivel preescolar. Tesis presentada ante la Escuela de Administración Educativa para optar al grado de Licenciadas en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa*. Universidad de Costa Rica. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F. Editorial McGraw-Hill/ Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. McGraw-Hill Interamericana, S.A. de C.V. Recuperado en <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>.
- Chiavenato, I. (2009a). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. México D.F. Editorial McGraw-Hill/ Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009b). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones*. México D.F. Editorial McGraw-Hill/ Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009c). *Administración Teoría, Proceso, Práctica*. Recuperado de <http://www.ucipfg.com>
- Chiavenatto, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F. Editorial McGraw-hill/ Interamericana.
- Chiavenatto
- Chiavenato, I. (2009d). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de <http://www.ucipfg.com>
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. McGRRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.de C.V. Recuperado en <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>.

- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. Octava edición. McGraw-Hill Interamericana, S.A. de C.V. Recuperado en <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>.
- Chiner, E. (2011). *Las Actitudes y Percepciones del profesorado hacia la inclusión con Necesidades Educativas Especiales como indicadores del uso de Prácticas educativas inclusivas en el aula. (Tesis doctoral) presentada ante la facultad de Educación para para optar por el título de Doctorado en la Atención a la Diversidad en Ámbitos Educativos*. Universidad de Alicante en el año 2011. Recuperado de <http://rua.ua.es>
- Chinquiquirá, M. (2010). *Planificación Estratégica del Supervisor Educativo y Praxis Pedagógica en Instituciones de Educación Básica Primaria*. Venezuela Maracaibo. Recuperado de <https://www.redalyc.org>
- Consejo Superior de Educación. República de Costa Rica. (2008). *El Centro Educativo de Calidad como Eje de la Educación Costarricense*. Recuperado de <http://www.mep.go.cr>
- Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial. (2010). *Plan Estratégico 2010-2015*. Recuperado de [http://www.cnree.go.cr/el\\_conapdis/marco\\_legal/documentacion\\_marco\\_legal/Plan %20Estrategico %20Institucional %202010-2015 %20FINAL.pdf](http://www.cnree.go.cr/el_conapdis/marco_legal/documentacion_marco_legal/Plan%20Estrategico%20Institucional%202010-2015%20FINAL.pdf).
- Delgado, M. C. (2006). *Diagnóstico de la Gestión Directiva del Colegio Nocturno la Unión y su influencia sobre la comunicación, liderazgo, Relaciones Interpersonales y ambiente laboral en el logro de objetivos. Trabajo final de investigación sometido a la consideración del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación, para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa*. Universidad de Costa Rica. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio Recuperado de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/907>
- Delors, J. (1996). *La Educación encierra un tesoro*. Recuperado de <https://www.uv.es>

- Deliyore, R. (2017). Costa Rica, de la educación especial a la educación inclusiva. Una mirada histórica. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rhel/v20n31/0122-7238-rhel-20-31-00165.pdf>
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de [https://www.academia.edu/34933506/2009\\_ADMINISTRACION\\_recursos\\_humanos\\_pdf](https://www.academia.edu/34933506/2009_ADMINISTRACION_recursos_humanos_pdf).
- Díaz, W. (2005). *La Planificación institucional de la gestión directiva en las escuelas técnicas del circuito 03 de la Dirección Regional de Desamparados. Trabajo final de investigación sometido a la consideración del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación, para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa*. Universidad de Costa Rica. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. Recuperado de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr>
- Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa. (2010). *Un Modelo de Gestión para la Supervisión Escolar*. Recuperado de <http://www.sec.gob.mx>
- Dirección General de Formación de Maestros. (s.f.) *Gestión y Planificación Educativa*. Recuperado de [https://www.minedu.gob.bo/files/publicaciones/biblioteca/gestion\\_y\\_planificacion\\_educativa.pdf](https://www.minedu.gob.bo/files/publicaciones/biblioteca/gestion_y_planificacion_educativa.pdf)
- Espinosa, R. (2012). *Cómo definir misión, visión y valores en la empresa*. Recuperado de <http://robertoepinosa.es>
- Fernández, N. y Pérez, C. (2016). *La educación superior Latinoamericana en el inicio del nuevo siglo. Situación, principales problemas y perspectivas futuras*. Recuperado de <http://revistas.uned.es>
- Fernández J. M. y Hernández, A. (2013). *Liderazgo directivo e inclusión educativa. Estudio de casos*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/132/13228832003.pdf>

- Fernández, S. y Rosales, M. (2014). *La Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación*. Recuperado de <https://silo.tips/download/administracion-educativa-la-planificacion-estrategica-y-las-practicas-gerencial>
- Figueroa, A. (s.f.). *Introducción a la administración y organizaciones*. Instituto Superior Técnico de Estudios Económicos de Cuyo. Recuperado de <http://www.isteec.edu.ar>
- Florido, M. (2016). *Misión, Visión y Valores de una empresa*. Recuperado de <https://www.marketingandweb.es>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2014). *Experiencias de inclusión educativa desde la perspectiva de aprender juntos*. Recuperado de <http://www.unicef.org>
- Fuster, J. (2008). *La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa*. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/deloslectores/2202Fuster.pdf>
- Garbanzo, G. y Orozco, V. (2007). *Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación*. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/1246>
- García, B. y Zendejos, L. (2008). *Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas*. Recuperado de <https://historico.mejoredu.gob.mx>
- Garza, E. (2004). *La evaluación educativa*. México, D.F. Revista Mexicana de Investigación Educativa. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/140/14002302.pdf>
- Gómez, K. (2012). *Gestión del Proceso de Inclusión de la Población Infantil con Necesidades Educativas Especiales en cuatro Jardines de niños independientes*. Trabajo final de investigación sometido a la consideración del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación, para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa. Universidad de Costa Rica. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

- González, K. (2016). *Antología curso Supervisión Educativa*. Universidad de Costa Rica. San José. Costa Rica.
- González, E. (2007). *Un modelo de Supervisión Educativa*. Recuperada de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111479002.pdf>
- Guido, K. (2006). *Gestión del Asesor Supervisor en el Mejoramiento Administrativo de seis escuelas Unidocentes del Circuito 03 de Liberia. Trabajo final de investigación sometido a la consideración del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación, para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa*. Universidad de Costa Rica. Recinto de Guanacaste. Recuperado de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/906>
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. Recuperado de <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Hervas, R., Moreno, M., Narbarte, C., y Sotos, P. (2006). *Materiales para el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad en centros educativos*. Recuperado de [https://ceice.gva.es/documents/162784507/162787169/guia\\_planif.pdf/b29592da-e86b-42d4-b00c-a06b41d74314](https://ceice.gva.es/documents/162784507/162787169/guia_planif.pdf/b29592da-e86b-42d4-b00c-a06b41d74314)
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2008). *Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas*. Recuperado de <https://historico.mejoredu.gob.mx>.
- Unesco. (2011). *Toda persona tiene derecho a la educación*. Recuperado de <https://unesdoc.Unesco.org>
- Loría, T. (2009). *La Inclusión de los y las estudiantes con Necesidades Educativas Especiales al aula regular de Estudios Sociales, el caso de la estudiante de octavo año con problemas visuales, dificultad para retener información, memorizar y con resistencia física media, en el Liceo Elías Leiva Quirós de Cartago. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en la Enseñanza de*

*los Estudios Sociales y la Cívica*. Universidad de Costa Rica. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

Marín, J. E. (2016). *Calidad educativa un compromiso para todos*. Recuperado de <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1769/LIBRO%20APORTES%20A%20LA%20CALIDAD%20EDUCATIVA%20WEB.pdf?sequence=1>

Martín, E. (2010). *Supervisión Educativa: Marco teórico y conceptual de la supervisión educativa*. Recuperado de <https://docplayer.es>

Meza, A. y Carballada, P. (2009). *El Diagnóstico Organizacional: elementos, métodos y técnicas*. Recuperado de <https://scholar.google.es>

Ministerio de Educación Pública (2007). *Políticas, Normativa y Procedimientos para el acceso a la Educación de los Estudiantes con Necesidades Educativas Especiales*. Recuperado de <https://cenarec.files.wordpress.com/2016/02/politicas-normativa-y-procedimientos-para-el-acceso-a-la-educacion-de-los-estudiantes-con-necesidades-educativas-especiales.pdf>

Ministerio de Educación Pública (2012). *Centros educativos de calidad con orientación inclusiva: experiencias de las Escuelas Nuevo Horizonte y Fausto Guzmán Calvo*. Recuperado de [https://www.mep.go.cr/sites/default/files/educacion\\_inclusiva.pdf](https://www.mep.go.cr/sites/default/files/educacion_inclusiva.pdf)

Ministerio de Educación Pública. (2013). *Modelo de Evaluación de la Calidad Educativa Costarricense*. San José, Costa Rica. MEP. Dirección y Gestión de la Evaluación de la Calidad.

Ministerio de Educación Pública. (2016). *Acompañamiento a las familias de estudiantes con discapacidad en los centros educativos*. San José, Costa Rica. MEP. Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva.

Ministerio de Educación Pública. (2018). Circular DVM-AC-11-2018. *Lineamientos aplicables a la inclusión del estudiantado con discapacidad en las modalidades regulares del sistema educativo costarricense*. San José, Costa Rica.

- Ministerio de Educación Pública. (2018). *Líneas de Acción para los Servicios de Apoyo Educativo que se brindan desde la Educación Especial en la Educación Preescolar y en Primero y Segundo ciclo de la Educación General Básica*. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Educación y Ciencia. (1994). *Conferencia Mundial sobre Necesidades Educativas Especiales Acceso y Calidad*. Recuperado de <http://unesdoc.Unesco.org/images/0011/001107/110753so.pdf>.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo*. San José, Costa Rica MIDEPLAN. Recuperado de <https://www.mideplan.go.cr/plan-nacional-desarrollo-2011-2014>
- Miranda, E. (2002). La supervisión escolar y el cambio educativo: *Un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros*. Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART5.pdf>
- Muñoz, P. (1999). *La Gestión Administrativa de las Directoras de Centros Educativos Preescolares y sus Necesidades de Formación en el área de la Administración Educativa. Trabajo final de investigación sometido a la consideración del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación, para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa*. Universidad de Costa Rica. Recinto de Grecia. Recuperado de <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/901/1/18824.pdf>
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Recuperado de <https://www.casadellibro.com/ebook-planificacion-estrategica-en-organizaciones-no-lucrativas-ebook/9788427717800/1943915>.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura. *Derecho a la educación*. (2016). Recuperado de <http://www.Unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/right-to-education/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y la Cultura. (s.f). *Educación Inclusiva*. Recuperado de <https://www.un.org>

- Organización Plena Inclusión. (2016). *Compromiso ético y de valores de la Educación Inclusiva*. Recuperado de <http://www.plenainclusion.org/conocenos/mision-y-valores/etica-valores>
- Otero, D. (2011). *La Triangulación de datos*. Recuperado de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/12/la-triangulacion-de-datos.html>.
- Peñafiel, F. (2012). *Planteamiento inclusivo de la participación de la familia en contextos de intervención con alumnos con discapacidad*. Recuperado de <http://www.ujaen.es/revista/rei/linked/documentos/documentos/16-8p>
- Portela, A. (2003). *Planificación y estrategia en los centros educativos escolares*. En organización y gestión de Centros Escolares: Dimensiones y procesos. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Programa Regional de Educación Inclusiva. (2008). PREI. Recuperado de <http://educacionespecial.sepdf.gob.mx/institucional/documentos/PI/prei.pdf>
- Programas de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. Recuperado de [http://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?Doc\\_id=134774](http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?Doc_id=134774)
- Quijano, G. (2008). *La Inclusión: un reto para el Sistema Educativo Costarricense*. Recuperado de [https://www.derechoaladesventaja.org/documentos/inclusi %F3n %20en %20costarica.pdf](https://www.derechoaladesventaja.org/documentos/inclusi%F3n%20en%20costarica.pdf)
- Red PaPaz. (2011). *Herramientas básicas para reconocer las diferencias, eliminar barreras para la participación y fortalecer la familia, escuela y la sociedad*. Recuperado de [http://redpapaz.org/inclusion/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22&Itemid=75](http://redpapaz.org/inclusion/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=75).
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. Recuperado de <https://educativoinurgentes.files.wordpress.com/2018/01/administracion-moderna-reyes-ponce.pdf>.
- Salas, F. E. (2003). *La administración educativa y su fundamentación epistemológica*. Educación, vol. 27, núm. 1, 2003, pp. 9-16. Universidad de Costa Rica. San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica.

- Solla, C. (2013). *Guía de buenas prácticas de educación inclusiva*. Recuperado de <https://www.aecid.es>
- Unesco (2008). Conferencia Internacional de Educación. *La Educación Inclusiva, caminando hacia el futuro*. Recuperado de [http://www.ibe.Unesco.org/fileadmin/user\\_upload/Policy\\_Dialogue/48th\\_ICE/General\\_Presentation-48CIE-4\\_Spanish\\_.pdf](http://www.ibe.Unesco.org/fileadmin/user_upload/Policy_Dialogue/48th_ICE/General_Presentation-48CIE-4_Spanish_.pdf).
- Varo, J. (1994). *Gestión Estratégica de la calidad en los Servicios Sanitarios*. Recuperado de <https://books.google.co.cr/>.
- Venegas, P. (2011). *Gestión de la Educación basada en competencias: elementos para su interpretación en el contexto de la Administración de la Educación*. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/8611>
- Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P. y Rivera, C. (2005). *Presupuestos, planificación y control*. Sexta edición. Recuperado de <https://es.slideshare.net/acxsz/presupuestos-planificacin-y-control>.

## Anexos

### Anexo #1

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**ENTREVISTA PARA EL PROCESO DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA EN LOS PROCESOS DE INCLUSIÓN DE LA PERSONA  
ESTUDIANTE QUE ASISTIRÁ A OTROS CENTROS EDUCATIVOS-  
DIRECTOR DEL CENTRO DE ENSEÑANZA ESPECIAL.**

La presente entrevista tiene como finalidad analizar el proceso administrativo de la gestión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís ubicado en el circuito 04 de la Región de Cartago, en los procesos de inclusión de la persona estudiante que asistirá a otros centros educativos del Sistema de Educación General Básica, para asegurar una educación inclusiva.

Es un estudio para optar por el grado de máster en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa. La información es confidencial, para uso estricto de este estudio.

#### **Proceso de planificación**

1. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos institucionales del centro donde usted labora?
2. ¿Considera usted que la misión y visión son pertinentes o responden a las necesidades del centro educativo?
3. ¿Cuál es la estrategia que emplea usted, para que el personal docente, docente técnicos, personal administrativo y padres de familia conozcan o cumplan la misión, visión y objetivos institucionales del centro que usted administra?

4. ¿En la misión, visión y objetivos institucionales se contemplan las líneas de la inclusión de estudiantes en condición de discapacidad?
5. ¿Considera usted que el personal docente, docente técnico y administrativo conoce qué es un proceso de inclusión? ¿Por qué se da?
6. ¿Conoce el personal docente, docente técnico y administrativo de temas y políticas de inclusividad?
7. ¿Facilita capacitación al personal docente, docentes técnico y personal administrativo de cómo es el proceso de inclusión y en temas y políticas de inclusividad?
8. ¿Puede ampliar cómo es el proceso que se realiza en su centro para iniciar el proceso de inclusión?
9. ¿Bajo qué lineamientos se rige en su centro para iniciar los procesos de inclusión?
10. ¿Cuál es el proceso que realizan con los otros centros educativos respecto a procesos de inclusión?
11. ¿Qué orden administrativo sigue el centro educativo que usted administra, en un proceso de inclusión?
12. ¿Qué aspectos considera usted que sean pertinentes para determinar que el estudiante puede ser incluido en otro centro educativo?
13. ¿Cuál es el rol que realiza Asesoría de Educación Especial en los procesos de Inclusión?
14. ¿Realiza la Asesoría de Educación Especial visitas técnicas de acompañamiento al centro educativo para conocer los (as) estudiantes que formarán parte del proceso de inclusión?
15. ¿Entrega la Asesoría de Educación Especial copia del informe o instrumento de la visita que realiza a su centro?
16. ¿Cómo es el proceso que realiza la Asesoría de Educación Especial en caso de que el centro donde asiste el estudiante no cuente con los servicios de apoyo que requiera?
17. ¿Conoce cuál es el seguimiento que realiza la Asesoría con las docentes de Apoyo a la Inclusión?

18. ¿Qué aspectos toma en cuenta usted para sensibilizar al personal docente-administrativo en los procesos de inclusión?

### **Proceso de organización**

19. ¿Cómo establece usted en su organización las fechas para comunicar al personal docente sobre el proceso de inclusión?

20. ¿Con base en qué establece las fechas para iniciar el proceso: calendario escolar, decisión propia?

21. ¿Se realiza el mismo proceso de inclusión en los tres departamentos del centro?

22. ¿Considera usted que se debe realizar el mismo proceso de inclusión para los tres departamentos del centro?

23. ¿Quién les comunica a los padres de familia las fechas establecidas para todo lo que corresponde al proceso de inclusión?

24. ¿Se organiza con los padres de familia al menos una visita al centro donde se incluirá su hijo(as)?

25. ¿Quién y cuándo comunica a los centros educativos el ingreso de los estudiantes que son parte del proceso de inclusión?

26. ¿Cuáles son las funciones que delega en procesos de inclusión al Equipo Colaborativo Técnico?

27. ¿Cuáles son las funciones que delega en procesos de inclusión a los docentes de atención directa?

28. ¿Cuáles son las funciones que delega en procesos de inclusión a los docentes de servicios complementarios?

29. ¿Conoce los lineamientos o funciones que les corresponden cuando se inicia el proceso de inclusión?

30. ¿Establece usted con Asesoría de Educación Especial algún enlace para establecer fechas para el proceso de inclusión?

31. ¿Coordina visitas para los(as) estudiantes, a los centros educativos donde se incluirán?

32. ¿Considera oportuna su participación en el proceso de inclusión de los (as) estudiantes?

### **Proceso de dirección y control**

33. ¿Se cumple en el CEE con el cronograma establecido para los procesos de inclusión? ¿En qué media puede indicar un porcentaje de cumplimiento?

34. ¿Cuál es la documentación que se le solicita al personal para iniciar los procesos de inclusión de los estudiantes hacia otros centros?

35. ¿Quién revisa la documentación que se le solicita a los docentes para los procesos de inclusión?

36. ¿Qué iniciativas ha puesto en práctica para mejorar los procesos de inclusión?

37. ¿Cuáles iniciativas se deben poner en práctica para mejorar los procesos de inclusión?

38. ¿Cuál es la estrategia que utiliza en su administración para conocer una proyección de niños que van a ser incluidos?

39. ¿Considera oportuno que se realice una proyección de estudiantes a incluir en años próximos?

40. ¿Al conocer la proyección de estudiantes para posibles procesos de inclusión piensa en el grupo o docente que estará cargo del estudiante?  
¿Por qué?

41. ¿Cuáles son los estándares de la visión que tiene respecto a la inclusión?

### **Proceso de coordinación**

42. ¿Qué tareas importantes considera que se deben tomar en cuenta al iniciar proceso de inclusión.

43. ¿Cómo supervisa usted la devolución, correcciones que se deben realizar a las docentes?

44. ¿Qué funciones les corresponde a los encargados de revisar documentos que solicita el CEE, sobre proceso de inclusión?

45. ¿Qué actividades realiza en el centro cuando hay estudiante que forman parte del proceso de inclusión?
46. ¿Cómo supervisa las asignaciones al personal respecto al proceso de inclusión?
47. ¿Qué aspectos cambiaría usted para que se realicen procesos inclusivos exitosos?

**Anexo #2**

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**ENTREVISTA PARA EL PROCESO DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA EN LOS PROCESOS DE INCLUSIÓN DE LOS Y LAS  
ESTUDIANTES QUE ASISTIRÁN A OTROS CENTROS EDUCATIVOS-  
DIRECTORES OTROS CENTROS.**

La presente entrevista tiene como finalidad analizar el proceso administrativo de la persona gestora de centros educativos regulares que reciben a la persona estudiante proveniente del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís.

Es un estudio para optar por el grado de máster en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa. La información es confidencial, para uso estricto de este estudio.

**Proceso de planificación**

1. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos institucionales del centro donde usted labora?
2. ¿Considera que la misión, visión responden a las necesidades del centro educativo?
3. ¿Cuál es la estrategia que emplea usted, para que el personal docente, docente técnicos, personal administrativo y padres de familia conozca la misión, visión y objetivos institucionales del centro que usted administra?
4. ¿En la misión, visión y objetivos institucionales del centro que usted administrativa se contempla en algunas de las líneas la inclusión de estudiantes en condición de discapacidad?
5. ¿Qué entiende por inclusión?
6. ¿Ha recibido alguna capacitación en temáticas inclusivas?

7. ¿Considera usted que el personal docentes, docentes técnico y personal administrativo conoce que es un proceso de Inclusión? ¿Por qué se da?
8. ¿Considera usted que los (as) profesionales conocen sobre las diferentes condiciones o diagnósticos actuales que presentan los estudiantes en condición de discapacidad?
9. ¿Qué conocimiento percibe el personal docente y administrativo de temas y políticas de inclusividad?
10. ¿Qué estrategias emplea en el centro que usted administra, cuando le comunican que se realizará un proceso de inclusión?
11. ¿Cómo es el proceso que realizan con el Centro de Enseñanza Especial, en los procesos de inclusión?
12. ¿Capacita al personal docente, docentes técnico y personal administrativo de cómo es el proceso de inclusión de estudiantes temas y políticas de inclusividad?
13. ¿Qué orden administrativo sigue el centro educativo que usted administra, en un proceso de inclusión?
14. ¿Quién le comunica a usted que en su centro educativo se incluirá un (a) estudiante del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís?
15. ¿Qué aspectos consideran ustedes para determinar que el estudiante puede ser incluido en otro centro educativo?
16. ¿Conocen los padres de familia el nivel que cursará el estudiante el estudiante?
17. ¿Cuál es el rol que realiza Asesoría de Educación Especial en los procesos de Inclusión?
18. ¿Realiza la Asesoría de Educación Especial visitas técnicas de acompañamiento al centro educativo para conocer los (as) estudiantes que formaron parte del proceso de inclusión?
19. ¿Entrega la Asesoría de Educación Especial copia del informe o instrumento de la visita que realiza a su centro?

20. ¿Cómo es el proceso que realiza la Asesoría de Educación Especial en caso de que el centro donde asiste la persona estudiante no cuente con los servicios de apoyo que requiera?
21. ¿Cuál es el seguimiento que se realiza desde Asesoría con las docentes de Apoyo a la Inclusión?
22. ¿Qué aspectos toma en cuenta usted para sensibilizar al personal docente-administrativo en los procesos de inclusión?
23. ¿Se realizan sesiones de trabajo con las familias de los(as) estudiantes para trabajar temas relacionados con la inclusión educativa? De qué manera?
24. ¿Ha recibido usted por parte del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís capacitación sobre los estudiantes (DX, condiciones) candidatos a procesos de inclusión?
25. ¿Ha recibido usted por parte del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís capacitación sobre los procesos de inclusión?
26. ¿Ha recibido usted por parte de la Asesoría de Educación Especial capacitación sobre los estudiantes candidatos a procesos de inclusión provenientes del centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís?
27. ¿Conoce usted que es la inclusión educativa?
28. ¿Cuenta su centro con los accesos en cuanto a infraestructura se refiere: servicios sanitarios, rampas, aulas, iluminación, apoyos técnicos, sillas, mesas)?
29. ¿Realizan las Asesoras de Educación Especial visitas de seguimiento con los estudiantes que forman parte del proceso de inclusión?
30. ¿Cuál es el proceso que se realiza en el centro para dar seguimiento a las recomendaciones de los estudiantes que forman parte del proceso de inclusión?

#### **Proceso de organización**

31. ¿Se entera usted cuando inicia el proceso de inclusión en el centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís?

#### **Proceso de dirección y control**

32. ¿Qué iniciativas ha puesto en práctica para mejorar los procesos de inclusión?
33. ¿Cuáles iniciativas se deben poner en práctica para mejorar los procesos de inclusión?
34. ¿Conocen si en el CEE, se realiza una proyección para conocer los estudiantes que serán incluidos?
35. ¿Consideran oportuno que se realice una proyección de estudiantes a incluir en años próximos?
36. ¿Cuál es el seguimiento que se le realiza a las docentes de Apoyo a la Inclusión que asisten a los centros donde hay estudiantes incluidos?
37. ¿Conoce la función que desempeñan las docentes de Apoyo a la Inclusión que asisten a los centros donde hay estudiantes incluidos?
38. ¿Qué documentos hace entrega la docente de Apoyo a la Inclusión cuando realiza la visita al centro donde hay estudiantes incluidos?
39. ¿Realiza visitas de seguimiento a las docentes de Apoyo a la Inclusión?
40. ¿Cuándo piensan en el grupo o docente que estará cargo del estudiante que forma parte del proceso de inclusión toman en cuenta el ambiente, sensibilización, ambiente ergonómico (accesibilidad)?
41. ¿Realiza períodos de procesos de inducción a la comunidad estudiantil?
42. ¿Cómo supervisa que cumplan con la política de la inclusividad, que controles lleva, si realiza visitas, pide cuadernos, como supervisa que se cumpla?
43. ¿Cuáles son los estándares de la visión que tiene respecto a la inclusión?

#### **Proceso de coordinación**

44. ¿Qué tareas importantes considera que se deben tomar en cuenta al iniciar proceso de inclusión.
45. ¿Qué actividades realiza en el centro cuando hay estudiante que forman parte del proceso de inclusión?
46. ¿Cuáles son las funciones que asigna a su personal, respecto a un estudiante que formará parte del proceso de inclusión?

47. ¿Conoce cuántos estudiantes hay actualmente en el centro, provenientes del CEE Carlos Luis Valle?
48. En qué forma puede identificar si la inclusión ha sido o no exitosa?
49. ¿Cuál ha sido la experiencia en el centro y qué aspectos considera se pueden mejorar o mantener?
50. ¿Qué aspectos cambiaría usted para que se realicen procesos inclusivos exitosos?

**Anexo #3**

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**ENTREVISTA PARA EL PROCESO DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA EN LOS PROCESOS DE INCLUSIÓN DE LOS Y  
LAS ESTUDIANTES QUE ASISTIRÁN A OTROS CENTROS  
EDUCATIVOS- ASESORAS DE EDUCACIÓN ESPECIAL.**

La presente entrevista tiene como finalidad analizar el proceso administrativo del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís en los procesos de inclusión de los y las estudiantes que asistirán a otros centros a las Asesoras de Educación Especial.

Es un estudio para optar por el grado de máster en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa. La información es confidencial, para uso estricto de este estudio.

**Proceso de planificación**

1. ¿Conocen cuál es el proceso que se realiza con el Centro de Enseñanza Especial, con los procesos de inclusión?
2. ¿Qué aspectos consideran ustedes para determinar que el estudiante puede ser incluido en otro centro educativo?
3. ¿Cuál es el rol que realiza Asesoría de Educación Especial en los procesos de Inclusión?
4. ¿Qué es un proceso de inclusión?
5. ¿De qué factores depende que el proceso de inclusión sea exitoso y qué se espera que logre con los estudiantes?
6. ¿Cuentan con algún registro de casos exitosos de inclusión? ¿Hasta dónde llega el seguimiento de los estudiantes?

7. ¿Realiza la Asesoría de Educación Especial visitas técnicas de acompañamiento al centro educativo para conocer los (as) estudiantes que formarán parte del proceso de inclusión?
8. ¿Entrega la Asesoría de Educación Especial copia del informe o instrumento que realiza en la visita a su centro?
9. ¿Cómo es el proceso que realiza la Asesoría de Educación Especial en caso de que el centro donde asiste el estudiante no cuente con los servicios de apoyo que requiera?
10. ¿Realizan visitas de seguimiento con los estudiantes que forman parte del proceso de inclusión?
11. ¿Cuál es el seguimiento que se realiza desde Asesoría con las docentes de Apoyo a la Inclusión?
12. ¿Se realizan sesiones de trabajo con las familias de los(as) estudiantes para trabajar temas relacionados con la inclusión educativa?
13. ¿Cuál es el proceso administrativo que realiza la Asesoría de Educación Especial, cuando el centro donde se realizan procesos de inclusión no cuentan con los accesos en cuanto a infraestructura se refiere?
14. ¿Gestiona usted con los directores de los centros educativos acciones para que los padres de familia visiten el centro antes de que su hijo ingrese?
15. ¿Cuál es la transición o proceso de articulación que realiza usted con los centros a los que asisten los estudiantes que serán incluidos?

#### **Proceso de organización**

16. ¿Establece usted con Dirección del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís algún enlace para establecer fechas para el proceso de inclusión.
17. ¿Organiza con los padres de familia al menos una visita al centro donde se incluirá su hijo(as)?
18. ¿Quién y cuándo comunica a los centros educativos el ingreso de los estudiantes que son parte del proceso de inclusión?
19. ¿Cómo se entera usted cuando inicia el proceso de inclusión en el centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís?

20. ¿Coordina visitas para los(as) estudiantes, a los centros educativos donde se incluirán?

### **Proceso de dirección y control**

21. ¿Qué iniciativas ha puesto en práctica para mejorar los procesos de inclusión?

22. ¿Cuáles iniciativas se deben poner en práctica para mejorar los procesos de inclusión?

23. ¿Conoce si en el CEE, se realiza una proyección para conocer los estudiantes que serán incluidos?

24. ¿Considera oportuno que se realice una proyección de estudiantes a incluir en años próximos?

25. ¿Cuál es el seguimiento que se le realiza a las docentes de Apoyo a la Inclusión que asisten a los centros donde hay estudiantes incluidos?

26. ¿Qué documentos hace entrega la docente de Apoyo a la Inclusión cuando realiza la visita al centro donde hay estudiantes incluidos?

27. ¿Realiza visitas de seguimiento a las docentes de Apoyo a la Inclusión?

28. ¿La función gerencial del director es eficiente y eficaz con procesos de inclusión?

29. ¿Considera oportuno que los directores piensen en el grupo o docente que estará cargo del estudiante que forma parte del proceso de inclusión toman en cuenta el ambiente, sensibilización, ambiente ergonómico (accesibilidad)?

30. ¿Cómo supervisa que cumplan con la política de la inclusividad, que controles lleva, si realiza visitas, pide cuadernos, como supervisa que se cumpla?

31. ¿Cuáles son los estándares de la visión que tiene respecto a la inclusión?

### **Proceso de coordinación**

32. ¿Qué tareas importantes considera que se deben tomar en cuenta al iniciar proceso de inclusión?

33. ¿Quién es el encargado de revisar los documentos que solicita el CEE, sobre proceso de inclusión?

34. ¿Conoce cuáles actividades realizan en el centro cuando hay estudiante que forman parte del proceso de inclusión?
35. ¿Cómo supervisa el trabajo de las docentes itinerantes o de apoyo a la inclusión en el proceso de inclusión?
36. ¿Cómo supervisa el trabajo de los directores de otros centros en el proceso de inclusión?
37. ¿Se da deserción de estudiantes incluidos en primaria cuando llegan a la secundaria?, ¿en qué medida?, ¿cómo evitarlo?

**Anexo #4**

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**GRUPO FOCAL PARA EL PROCESO DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA EN LOS PROCESOS DE INCLUSIÓN DE LOS Y  
LAS ESTUDIANTES QUE ASISTIRÁN A OTROS CENTROS  
EDUCATIVOS- DOCENTES.**

El presente grupo focal tiene como finalidad analizar el proceso administrativo del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís en los procesos de inclusión de los y las estudiantes que asistirán a otros centros.

Es un estudio para optar por el grado de máster en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa. La información es confidencial, para uso estricto de este estudio.

**Proceso de planificación**

1. ¿Cuál es la estrategia de la directora del centro para que el personal docente, docente técnicos, personal administrativo y padres de familia conozcan la misión, visión y objetivos?
2. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos institucionales del centro donde usted labora?
3. ¿Se contempla en la misión, visión y objetivos institucionales del centro algunas de las líneas de inclusión?
4. ¿Qué es un proceso de Inclusión? ¿Por qué se da?
5. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de inclusión, de CEE hacia otros educativos?
6. ¿Conoce el personal docente, docentes técnico y personal administrativo de temas y políticas de inclusividad?

7. ¿Considera usted que los (as) profesionales que trabajan en el centro de diferentes especialidades conocen sobre las diferentes condiciones o diagnósticos actuales que presentan los estudiantes en condición de discapacidad?
8. ¿Se capacita al personal docente, docentes técnico y personal administrativo de qué es y cómo es el proceso de inclusión de estudiantes temas y políticas de inclusividad.
9. ¿Qué aspectos consideran ustedes para determinar que el estudiante puede ser incluido en otro centro educativo?
10. ¿Se realizan sesiones de trabajo con las familias de los(as) estudiantes para trabajar temas relacionados con la inclusión educativa?
11. ¿Ha recibido usted por parte del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís capacitación sobre los procesos de inclusión?
12. Desde su experiencia, ¿cuentan los centros con accesos en cuanto a infraestructura se refiere: servicios sanitarios, rampas, aulas, iluminación, apoyos técnicos, sillas, mesas)?
13. ¿Conocen si Asesoría de Educación Especial realiza visitas de seguimiento con los estudiantes que forman parte del proceso de inclusión?

#### **Proceso de organización**

14. ¿Se realiza el mismo proceso de inclusión en los tres departamentos del centro?
15. ¿Considera usted que se debe realizar el mismo proceso de inclusión para los tres departamentos del centro
16. ¿Quién les comunica a los padres de familia las fechas establecidas para todo lo que corresponde al proceso de inclusión?
17. ¿Conoce cuáles son las funciones que delegan en procesos de inclusión al Equipo Colaborativo Técnico?
18. ¿Conoce los lineamientos o funciones que les corresponden cuando se inicia el proceso de inclusión?
19. ¿Cómo se entera usted cuando inicia el proceso de inclusión en el centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís?

#### **Proceso de dirección y control**

20. ¿Se cumple en el CEE con el cronograma establecido para los procesos de inclusión?
21. ¿Cuál es la documentación que se le solicita al personal para iniciar los procesos de inclusión de los estudiantes hacia otros centros?
22. ¿Quién revisa la documentación que se les solicita a los docentes para los procesos de inclusión?
23. ¿Cuáles iniciativas se deben poner en práctica para mejorar los procesos de inclusión?
24. ¿Conoce si en el CEE se realiza una proyección para conocer los estudiantes que serán incluidos?
25. ¿Considera oportuno que se realice una proyección de estudiantes a incluir en años próximos?
26. ¿Conoce cuál es el seguimiento que se le realiza a las docentes de Apoyo a la Inclusión que asisten a los centros donde hay estudiantes incluidos?
27. ¿Conoce la función que desempeñan las docentes de Apoyo a la Inclusión que asisten a los centros donde hay estudiantes incluidos?
28. ¿Qué documentos hace entrega la docente de Apoyo a la Inclusión cuando realiza la visita al centro donde hay estudiantes incluidos?
29. ¿La función gerencial del director es eficiente y eficaz con procesos de inclusión?
30. ¿Considera oportuno considerar el grupo o la docente que estará cargo del estudiante que forma parte del proceso de inclusión?
31. ¿Cuáles son los estándares de la visión que tiene respecto a la inclusión?

#### **Proceso de coordinación**

32. ¿Qué tareas importantes considera que se deben tomar en cuenta al iniciar el proceso de inclusión?
33. ¿Qué aspectos cambiaría usted para que se realicen procesos inclusivos exitosos?

**Anexo #5**

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**GRUPO FOCAL PARA EL PROCESO DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA EN LOS PROCESOS DE INCLUSIÓN DE LOS Y LAS  
ESTUDIANTES QUE ASISTIRÁN A OTROS CENTROS EDUCATIVOS-  
DOCENTES.**

El presente grupo focal tiene como finalidad analizar el proceso administrativo del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís en los procesos de inclusión de los y las estudiantes que asistirán a otros centros.

Es un estudio para optar por el grado de máster en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa. La información es confidencial, para uso estricto de este estudio.

**Proceso de planificación**

1. ¿Cuál es la estrategia que el director o la directora del centro emplea para que el personal docente y administrativo y padres de familia conozcan la misión, visión y objetivos?
2. ¿Conoce usted la misión, visión y objetivos institucionales del centro donde usted labora?
3. ¿Se contempla en la misión, visión y objetivos institucionales del centro algunas de las líneas de inclusión educativa?
4. ¿Qué es un proceso de Inclusión? ¿Por qué se da?
5. ¿Conoce el personal docente, docentes técnico y personal administrativo de temas y políticas de inclusividad?

6. ¿Considera usted que los (as) profesionales conocen sobre las diferentes condiciones o diagnósticos actuales que presentan los estudiantes en condición de discapacidad?
7. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de inclusión de CEE hacia otros educativos?
8. ¿Qué información recibe usted de características a nivel conductual, comunicativa, sensorial, social, emocional, física, intelectual, familiar, de los estudiantes que forman parte del proceso de inclusión?
9. ¿Capacita al personal docente, docentes técnico y personal administrativo de cómo es el proceso de inclusión de estudiantes temas y políticas de inclusividad?
10. ¿Quién le comunica a usted que en su centro educativo se incluirá un (a) estudiante del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís?
11. ¿Qué aspectos consideran ustedes para determinar que el estudiante puede ser incluido en otro centro educativo?
12. ¿Se realizan sesiones de trabajo con las familias de los(as) estudiantes que forman parte del proceso de inclusión para trabajar temas relacionados con la inclusión educativa?
13. ¿Ha recibido usted por parte del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís capacitación sobre los estudiantes (DX, condiciones) candidatos a procesos de inclusión?
14. Ha recibido usted por parte del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís capacitación sobre lo que es un procesos de inclusión?
15. ¿Ha recibido usted por parte de la Asesoría de Educación Especial capacitación sobre los estudiantes candidatos a procesos de inclusión provenientes del centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís?
16. ¿Cuenta su centro con los accesos en cuanto a infraestructura se refiere: servicios sanitarios, rampas, aulas, iluminación, apoyos técnicos, sillas, mesas)?
17. ¿Realizan las Asesoras de Educación Especial visitas de seguimiento con los estudiantes que forman parte del proceso de inclusión?

**Proceso de dirección y control**

18. ¿Cuáles iniciativas se deben poner en práctica para mejorar los procesos de inclusión?
19. ¿Considera oportuno que se realice una proyección de estudiantes a incluir en años próximos?
20. ¿Cuál es el seguimiento que se le realiza a las docentes de Apoyo a la Inclusión que asisten a los centros donde hay estudiantes incluidos?
21. ¿Conoce la función que desempeñan las docentes de Apoyo a la Inclusión que asisten a los centros donde hay estudiantes incluidos?
22. ¿Qué documentos hace entrega la docente de Apoyo a la Inclusión cuando realiza la visita al centro donde hay estudiantes incluidos?
23. ¿La función gerencial del director es eficiente y eficaz con procesos de inclusión?
24. ¿Considera que es oportuno que el director piense en un en el grupo o docente que estará cargo del estudiante que forma parte del proceso de inclusión toman en cuenta el ambiente, sensibilización, ambiente ergonómico (accesibilidad)?
25. ¿Cuáles son los estándares de la visión que tiene respecto a la inclusión?

**Proceso de coordinación**

26. ¿Qué tareas importantes considera que se deben tomar en cuenta al iniciar proceso de inclusión.

**Anexo #6**

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN**  
**ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO-PERSONA GESTORA.**

Proyecto de investigación: Análisis del proceso administrativo de la gestión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís ubicado en el circuito 04 de la Región de Cartago, en los procesos de inclusión de la persona estudiante que asistirá a otros centros educativos del Sistema de Educación General Básica, para asegurar una educación inclusiva, durante el período 2019-2021.

Nombre del investigador: Bernardita Quesada Leiva.

- A. PROPÓSITO:** El análisis del proceso de gestión administrativa hacia una educación inclusiva de los y las estudiantes que asistirán a otros centros educativos, que realiza el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís. Estudio de casos de su implementación en cinco escuelas de la Regional de Cartago y Asesoría de Educación Especial. La investigación será coordinada por Bernardita Quesada Leiva estudiante de la Maestría en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa. Mediante el estudio se pretende recolectar información sobre la gestión administrativa del proyecto y se elaborará una propuesta para mejorarla. Para recolectar la información se visitará la institución dos días.
- B. ¿QUÉ SE HARÁ?:** Los directores participantes del proyecto deberán responder una entrevista guiada de acuerdo con su experiencia. Así como facilitar material que pueda aportar información relevante al estudio. Además se tomará nota a través de una grabación de las respuestas que aportarán.
- C. RIESGOS:** El estudio no implica riesgos para los participantes.

- D. BENEFICIOS:** Las personas participantes no tendrán ningún beneficio directo, sino más bien la posibilidad de brindar información que sirva de insumo a la investigación para analizar la gestión del proyecto y elaborar la propuesta de mejora, lo que indudablemente contribuirá al mejoramiento de la educación costarricense.
- E.** Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con la investigadora Bernardita Quesada Leiva, y ella debe haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas.

_____	_____	_____
Nombre	Cédula y firma	Fecha
_____	_____	_____
Nombre de la investigadora	Cédula y firma	Fecha

**Anexo #7**

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO-PERSONA DOCENTE.**

Proyecto de investigación: Análisis del proceso administrativo de la gestión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís ubicado en el circuito 04 de la Región de Cartago, en los procesos de inclusión de la persona estudiante que asistirá a otros centros educativos del Sistema de Educación General Básica, para asegurar una educación inclusiva, durante el período 2019-2021.

Nombre de la investigadora: Bernardita Quesada Leiva.

- A. PROPÓSITO:** El análisis del proceso de gestión administrativa hacia una educación inclusiva de los y las estudiantes que asistirán a otros centros educativos, que realiza el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís. Estudio de casos de su implementación en cinco escuelas de la Regional de Cartago y Asesoría de Educación Especial. La investigación será coordinada por Bernardita Quesada Leiva estudiante de la Maestría en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa. Mediante el estudio se pretende recolectar información sobre la gestión administrativa del proyecto y se elaborará una propuesta para mejorarla. Para recolectar la información se visitará la institución dos días.
- B. ¿QUÉ SE HARÁ?:** Los docentes participantes de la investigación, deberán participar en un grupo focal y responder de acuerdo con su experiencia. Así como facilitar material que pueda aportar información relevante al estudio. Además se tomará nota a través de una grabación de las respuestas que aportarán.

- C. RIESGOS:** El estudio no implica riesgos para los participantes.
- D. BENEFICIOS:** Las personas participantes no tendrán ningún beneficio directo, sino más bien la posibilidad de brindar información que sirva de insumo a la investigación para analizar la gestión del proyecto y elaborar la propuesta de mejora, lo que indudablemente contribuirá al mejoramiento de la educación costarricense.
- E.** Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con la investigadora Bernardita Quesada Leiva, y ella debe haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas.

_____	_____	_____
Nombre	Cédula y firma	Fecha
_____	_____	_____
Nombre de la investigadora	Cédula y firma	Fecha

**Anexo #8**

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**  
**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN**  
**ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO-ASESORAS DE**  
**EDUCACIÓN ESPECIAL**

Proyecto de investigación: Análisis del proceso administrativo de la gestión del Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís ubicado en el circuito 04 de la Región de Cartago, en los procesos de inclusión de la persona estudiante que asistirá a otros centros educativos del Sistema de Educación General Básica, para asegurar una Educación inclusiva, durante el período 2019-2021.

Nombre de la investigadora: Bernardita Quesada Leiva.

- A. PROPÓSITO:** El análisis del proceso de gestión administrativa hacia una educación inclusiva de los y las estudiantes que asistirán a otros centros educativos, que realiza el Centro de Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masís. Estudio de casos de su implementación en cinco escuelas de la Regional de Cartago y Asesoría de Educación Especial. La investigación será coordinada por Bernardita Quesada Leiva estudiante de la Maestría en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa. Mediante el estudio se pretende recolectar información sobre la gestión administrativa del proyecto y se elaborará una propuesta para mejorarla. Para recolectar la información se visitará la institución dos días.
- B. ¿QUÉ SE HARÁ?:** Las asesoras participantes del proyecto deberán responder una entrevista guiada de acuerdo con su experiencia. Así como facilitar material que pueda aportar información relevante al estudio. Además se tomará nota a través de una grabación de las respuestas que aportarán.
- C. RIESGOS:** El estudio no implica riesgos para los participantes.

- D. BENEFICIOS:** Las personas participantes no tendrán ningún beneficio directo, sino más bien la posibilidad de brindar información que sirva de insumo a la investigación para analizar la gestión del proyecto y elaborar la propuesta de mejora, lo que indudablemente contribuirá al mejoramiento de la educación costarricense.
- E.** Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con la investigadora Bernardita Quesada Leiva, y ella deben haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas.

_____	_____	_____
Nombre	Cédula y firma	Fecha
_____	_____	_____
Nombre de la investigadora	Cédula y firma	Fecha