

**Análisis del proceso de gestión administrativa de los Centros de Atención Integral para  
Personas Adultas con Discapacidad (CAIPAD) del Área Metropolitana**

Tesis presentada en la  
División de Educación para el Trabajo  
Centro de Investigación y Docencia en Educación  
Universidad Nacional

Para optar al grado de Licenciatura en  
Administración Educativa

Pamela Calvo Chacón  
Ronald Gutiérrez Guevara

Febrero, 2023

|

|

**Análisis del proceso de gestión administrativa de los Centros de Atención Integral para  
Personas Adultas con Discapacidad (CAIPAD) del Área Metropolitana**

Tesis presentada en la  
División de Educación para el Trabajo  
Centro de Investigación y Docencia en Educación  
Universidad Nacional

Para optar al grado de Licenciatura en  
Administración Educativa

Pamela Calvo Chacón  
Ronald Gutiérrez Guevara

Febrero, 2023

**Análisis del proceso de gestión administrativa de los Centros de Atención Integral  
para Personas Adultas con Discapacidad (CAIPAD) del Área Metropolitana**

Pamela Calvo Chacón  
Ronald Gutiérrez Guevara

**APROBADO POR:**

Tutora del Trabajo Final de Graduación	Mag. Silvia Elena Salas Soto
Lectora	M.Ed. Sandra Leticia Blanco López
Lector	M.Ed. Roy Alvarado Rodríguez

Representación del Decanato

 Firmado digitalmente por  
ANA LIDIETH MONTES  
RODRIGUEZ (FIRMA)  
Fecha: 2023.03.10  
09:30:07 -06'00'

M.Ed. Ana Lidieth Montes Rodríguez

Representante Dirección de Unidad Académica M.Sc. Victor Villalobos Benavides

Nota: Dadas las condiciones de excepcionalidad generadas en atención al Decreto Ejecutivo 42227-MP.S emitido el 16 de marzo, por la Presidencia de la República y el Ministerio de Salud y con base en los siguientes comunicados generados por la gestión universitaria, la hoja de firmas contiene únicamente la firma digital de la persona directora de la Unidad Académica, con base en el acuerdo UNA-CO-CIDE-ACUE- 214-2020.

## **Dedicatoria**

A las personas estudiantes de III y IV Ciclo del Centro de Enseñanza Especial de Heredia, a sus familias por ser inspiración diaria y tema de investigación, esperamos contribuir a mejores espacios de formación para ustedes durante la vida adulta.

Prof. Pamela Calvo

Prof. Ronald Gutiérrez

*La educación es un proceso permanente que demanda continuidad y planificación a largo plazo, superar lo inmediato, la desinformación y la discontinuidad administrativa que caracteriza la educación de hoy...*

*Freire (1989)*

## **Agradecimiento**

Agradecemos a la División para el Trabajo y a los docentes de la carrera de Administración Educativa por su formación y acompañamiento en este proceso educativo, especialmente a la docente Silvia Soto Salas por llevarnos de la mano por el proceso de investigación que tiene como resultado esta tesis.

A los colegas de los Centros de Atención Integral para Adultos con Discapacidad (CAIPAD) que colaboraron en la investigación, por su apertura a participar y compartir sus experiencias laborales que fueron significativas para la investigación.

A Dios, por brindarnos la sabiduría, salud y fuerza para llevar a cabo con éxito este proyecto.

A nuestras familias y amigos que estuvieron pendientes en este camino de crecimiento personal y profesional.

## Resumen

Calvo P. y Gutiérrez R. *Análisis del proceso de gestión administrativa de los Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad (CAIPAD) del área metropolitana.*

El siguiente trabajo tiene como finalidad investigar cómo desarrollan la gestión directiva las personas profesionales en Educación Especial con recargo administrativo, en los Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad (CAIPAD) ubicados en el Área Metropolitana. A lo largo de los años se ha establecido una figura de la persona docente con recargo de funciones para la administración, lo cual ha generado complejidad en la ejecución de las acciones que competen a cada área profesional, en este caso en la Educación Especial y la Administración Educativa, así como la gestión de los centros. La investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo, el cual parte de la experiencia de las personas docentes con recargo de funciones en los CAIPAD como objeto de estudio, en donde se profundiza la obtención de información por medio de: entrevistas a las personas participantes y un grupo focal. Así, se discute el perfil del docente de Educación Especial y de la persona encargada de la gestión administrativa de los CAIPAD, así como las competencias necesarias para el desarrollo de sus funciones. Entre las conclusiones de la investigación se determina la importancia de que los Centros de Atención de Personas Adultas con Discapacidad sean gestionados por personas conocedoras en el área de la Administración Educativa y la Educación Especial.

**Palabras claves:** CAIPAD, discapacidad, persona adulta, recargo de funciones, gestión educativa.

## Tabla de Contenidos

<b>Dedicatoria</b>	<b>v</b>
<b>Agradecimiento</b>	<b>vi</b>
<b>Resumen</b>	<b>v</b>
<b>Tabla de Contenidos</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de tablas</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de figuras</b>	<b>x</b>
<b>Lista de abreviaturas</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de símbolos</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I</b>	<b>1</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
Descripción y formulación del problema o área de investigación	1
Justificación	7
Antecedentes	10
Modelos Educativos	16
Administración y Gestión Educativa	19
Perfil del profesional en Administración Educativa	22
Propósito General	24
Propósitos específicos	25
<b>Capítulo II</b>	<b>26</b>
<b>Marco Teórico</b>	<b>26</b>
Centro de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad	26
Educación Especial	38
Perfil de la persona docente en Educación Especial	39
Competencias de la persona docente en Educación Especial	44
Recargo de funciones del docente de Educación Especial	47
Administración Educativa	50
Gestión Educativa	53

Modelos de Gestión Educativa	55
Perfil de la persona Administradora Educativa	58
Competencias de la persona Administradora Educativa	59
<b>Capítulo III</b>	<b>65</b>
<b>Marco Metodológico</b>	<b>65</b>
Paradigma de la investigación	65
Ontológicas	65
Epistemológicas	66
Axiológicas	66
Enfoque de investigación	66
Diseño metodológico	67
Población	68
Categorías de análisis	69
Técnicas e instrumentos	73
<b>Capítulo IV</b>	<b>75</b>
<b>Análisis e interpretación de resultados</b>	<b>75</b>
Categoría: Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad (CAIPAD)	76
Subcategoría: Junta Administrativa	79
Categoría: Educación Especial	82
Subcategoría: Perfil del docente de Educación Especial	84
Subcategoría: Competencia de la persona docente en Educación Especial	85
Subcategoría: Recargo de funciones	87
Categoría: Administración Educativa	90
Subcategoría: Centro Educativo	90
Subcategoría: Gestión Educativa	93
Subcategoría: Modelos de Gestión	96
Subcategoría: Perfil de la persona Administradora Educativa	97
Subcategoría: Competencias de la persona Administradora Educativa	99
<b>Capítulo V</b>	<b>101</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>101</b>
<b>Capítulo VI</b>	<b>105</b>
<b>Recomendaciones y Limitaciones</b>	<b>105</b>
Recomendaciones al Ministerio de Educación Pública	105

Juntas Administrativas de los Centros de Atención para Personas Adultas con Discapacidad	106
Limitaciones	106
<b>Bibliografía</b>	<b>107</b>
<b>Apéndices</b>	<b>119</b>
Apéndice A	119
Apéndice B	121
Apéndice C	130
Apéndice D	133

## Índice de tablas

Tabla 1

*Distribución de profesionales por subgrupo en un CAIPAD* 31

Tabla 2

*Perfil del profesor de formación laboral de personas con discapacidad* 43

Tabla 3

*Datos de los participantes* 68

Tabla 4

*Categorías de análisis de la investigación* 69

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Técnica del Árbol de Problemas para el análisis de la pregunta de investigación.	3
<i>Figura 2.</i> Guía o mapa para facilitar la toma de decisiones relacionadas con el ingreso de las personas a un CAIPAD	29
<i>Figura 3.</i> Categorías y subcategorías de análisis	74

## **Lista de abreviaturas**

CAIPAD	Centro de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad
DAJ	Dirección de Asuntos Jurídicos
F	Femenino
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
M	Masculino
MEP	Ministerio de Educación Pública
ONCE	Organización Nacional de Ciegos Español
ONEI	Observatorio Nacional para la Educación Inclusiva de Costa Rica
UE	Unión Europea

## **Lista de símbolos**

N°	Número
%	Porcentaje

## Capítulo I

### Introducción

La investigación que se presenta a continuación tiene como fin conocer la gestión directiva de los profesionales en Educación Especial con recargo administrativo en los Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad (CAIPAD) del Área Metropolitana, esto con base en la interpretación de las prácticas ejecutadas por ellos en estos lugares en la cotidianidad. La investigación se realiza desde un enfoque cualitativo que parte del interés de las personas investigadoras en conocer adecuadamente el objeto de estudio.

#### **Descripción y formulación del problema o área de investigación**

Costa Rica cuenta con diferentes servicios de educación privada, los cuales son acreditados, fiscalizados y avalados por el MEP a través de la Dirección de Educación Privada. Esta modalidad de educación abarca desde la Educación Preescolar, Enseñanza Diversificada y los Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad (CAIPAD) (Ministerio de Educación Pública, s.f, párr. 41).

En Costa Rica, las organizaciones encargadas de la atención a las personas adultas con discapacidad fueron aprobadas por el Consejo Superior de Educación en sesión 61-2000 del 14 de diciembre, modificadas en la sesión 37-2003 del 28 de agosto de 2003 y llevan el nombre de “Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad” o CAIPAD, según lo indica en el plan de Estudios para Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (MEP) elaborado en 2005 (Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, 2005, p.2).

El documento antes mencionado establece el plan estudio para los Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad y se detallan los objetivos, la población meta, las áreas de trabajo, las alternativas de atención y el personal, compuesto por un director o directora o un docente con recargo de funciones, docentes de Educación Especial, un terapeuta ocupacional, docentes del área técnica, un trabajador social y un terapeuta físico que componen el equipo de trabajo (Ministerio de Educación Pública de Costa Rica 2005, p.8). A este grupo de profesionales se les denomina “Equipo Base”, y se asignan de acuerdo con la cantidad de usuarios matriculados y la modalidad del centro.

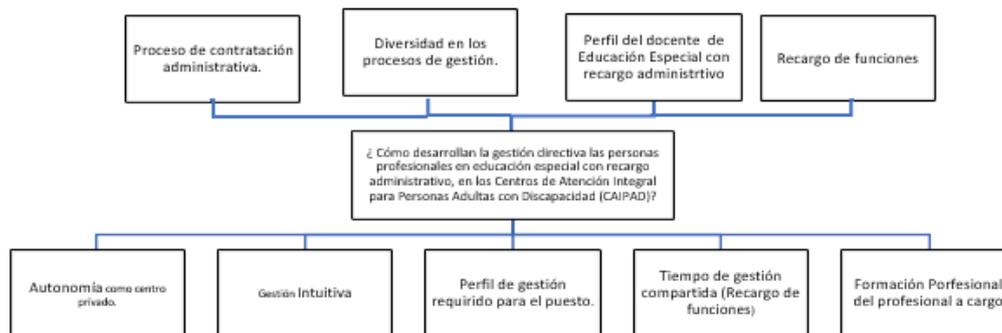
La Dirección de Planificación Ministerio de Educación Pública (2017) es el encargado de la acreditación, supervisión, fiscalización, inspección y control de estos centros educativos privados en sus diferentes modalidades y en los siguientes niveles:

1. Educación Preescolar.
2. Educación I y II Ciclos.
3. Educación de III ciclo de la Enseñanza General Básica y Educación Diversificada Académica.
4. Educación Técnica en Costa Rica.
5. Educación de personas jóvenes y adultas.
6. Servicios de Educación Especial en Costa Rica.

Tanto la educación pública como privada del país se rigen bajo un marco de legalidad establecido por el Ministerio de Educación Pública y una estructura administrativa en la cual el puesto de jerarca educativo se ve reflejado en la figura de la persona directora, tal y como lo establece Reglamento General de Establecimientos Oficiales de Educación Media en el artículo 6 “Cada colegio está a cargo de un director, quien será el funcionario responsable de la administración del plantel”, por tanto, es el encargado de los procesos académicos y administrativos de las instituciones educativas.

El Ministerio de Educación Pública mantiene vínculos con los CAIPAD para acciones como los convenios de Estímulo Estatal en el pago de salarios del personal docente y administrativo y otras acciones de supervisión y fiscalización. Para conocer sobre la realidad actual de los CAIPAD y el desarrollo de la gestión administrativa por parte de los docentes con recargo, la investigación se llevará a cabo en seis CAIPAD pertenecientes al área metropolitana, específicamente en las provincias de Heredia, San José y Alajuela.

En la investigación no se mencionan los nombres de las instituciones que participaron, esto con el objetivo de respetar la privacidad de cada una de las personas que facilitaron la información. La aproximación con los CAIPAD se realizó a través de entrevistas y consultas de manera directa con las personas encargadas, se realizaron conexiones vía telefónica y correo electrónico. Para caracterizar el problema de la investigación, determinar las causas, consecuencias y los objetivos se utilizó la metodología del “Árbol de Problemas” la cual se indica a continuación en la Figura 1 y se desarrolla posteriormente:



*Figura 1.* Técnica del Árbol de Problemas para el análisis de la pregunta de investigación.

Los CAIPAD cuentan con documentos elaborados por el MEP en los cuales se especifican normas y procedimientos para su funcionamiento, por ejemplo, deben cumplir el calendario escolar y la normativa legal. Sin embargo, al considerarse una Asociación, Organización No Gubernamental o Fundación cuentan con autodeterminación administrativa, lo cual puede llegar a reflejarse en el área curricular, la mayor parte de las decisiones vienen en respuesta a la conformación de la Junta Administrativa (Ministerio de Educación Pública, 2017, p.11).

Las Juntas Administrativas de los CAIPAD en su mayoría están compuestas por diversas personas, entre ellas miembros de las familias de los usuarios de los CAIPAD, líderes comunales o integrantes de la comunidad con interés en colaborar con la población. Para participar, de acuerdo con el artículo 10 del Reglamento de Juntas de Educación y Administrativas, los únicos requisitos para ser parte son ser costarricense o extranjero con cédula de residencia, mayor de edad, saber leer y escribir, no contar con antecedentes penales y ser incluido en la propuesta presentada por el centro educativo. No se requiere de ningún conocimiento en el tema de discapacidad o Administración Educativa. (Ministerio de Educación Pública, 2017).

De acuerdo con el Ministerio de Educación Pública (2013), los CAIPAD cuentan con un plan de estudios que contempla

...un marco general, que define como en este caso, las áreas de trabajo y algunas características de la población meta, para que las personas responsables de su implementación tengan la oportunidad de contextualizar a la realidad y necesidades de

las personas usuarias de cada centro. A su vez, en este caso define las etapas del proceso a seguir, una primera etapa inicial y una segunda etapa definida como complementaria. (p.9)

Dentro de este plan de estudio se contempla la persona docente con recargo administrativo encargada de los CAIPAD la cual no tiene como requisito estudios en Administración Educativa, ya que, de acuerdo con la Dirección de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Educación Pública, mediante oficio DAJ-316-C 2010, de fecha 3 de agosto de 2010, se pueden definir el recargo de funciones de la siguiente manera: consisten en asumir temporalmente funciones adicionales a las labores propias del puesto permanente del servidor; es decir, es una situación transitoria motivada en la necesidad de suplir determinados menesteres, que, por razones de oportunidad y conveniencia, la Administración no requiere de una persona dedicada a tiempo completo, de manera que el recargo debe ser cumplido en forma accesoria con respecto a sus funciones principales (párr.2).

Los docentes de Educación Especial asumen puestos directivos de forma transitoria y sin formación en Administración Educativa, ya que no es un requisito. Al ser una entidad educativa, que requiere de una gestión de diferentes tipos de recursos, entre ellos el humano, el financiero, el curricular y el físico, quien dirige debe de contar tanto con aptitud como actitud para ejecutar el puesto, para beneficiar así a toda la Comunidad Educativa.

De acuerdo con el *Manual Descriptivo de puestos del Servicio Civil* (2009) la naturaleza del puesto de Administrador 1 es la: “Dirección, coordinación, supervisión y control de un programa de servicios administrativos de gran dificultad, que comprende actividades tales como: administración, presupuesto, administración de personal, contabilidad, proveeduría, servicios generales, corrección de pruebas de imprenta y otros similares” (p.1). Ante lo cual la figura del docente con recargo administrativo podría carecer de idoneidad para la figura directiva requerida en un CAIPAD, ante todo si no cuenta con una formación académica en Administración Educativa. Estos vacíos en la formación podrían llegar a retrasar los planes y proyectos propuestos por la Junta Directiva, el equipo o la comunidad educativa, pues en Educación Especial la gestión administrativa de los centros educativos no es objeto de estudio.

Otro factor por considerar es el tiempo requerido para gestionar, en este caso el docente con recargo de funciones cumple una jornada mixta, según lo establecido en la Circular VM-A-DRH-12-063-2020, este recargo comprende un total de 20 horas adicionales a su jornada laboral. Esta figura compartida entre la dirección y el ejercicio de la docencia puede disminuir significativamente el tiempo para gestionar adecuadamente los recursos institucionales y

afectar el proceso de aprendizaje del grupo de estudiantes a cargo, esto, porque en caso de presentarse una situación de carácter administrativo, el educador tendrá que aplazar el tiempo para atender la situación emergente. En el supuesto de atender cualquier imprevisto o asunto administrativo durante el tiempo lectivo, deberá abandonar el aula y por ende a su grupo, lo cual podría afectar la calidad de educación brindada.

Como se ha mencionado, la gestión de estos centros puede ser intuitiva y altamente diversa, ya que el educador con recargo administrativo tiene por definición funciones y responsabilidades. Con respecto a la gestión, el MEP (2013) orienta hacia una Gestión Organizativa, compuesta por los procesos de planificación dirección, coordinación, comunicación y gestión de recursos. Sin embargo, el documento no especifica de manera amplia el proceso y las acciones por seguir, lo cual se podría prestar a interpretaciones por parte de los docentes sin formación en Administración Educativa, esto sumado a la autonomía que como centros privados tienen (p.58).

Al respecto, la manera en que se desarrolla la gestión administrativa en un centro y en otro puede variar significativamente, lo cual afecta la visión global de los CAIPAD y el servicio ofrecido a los usuarios y sus familias. Al realizar una revisión del *Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil* en relación con los rasgos profesionales de la persona docente de Educación Especial, se determina que requieren de conocimientos, competencias y habilidades en el área de la Educación Especial específicamente. Por otro lado, el perfil de las universidades públicas y privadas en Costa Rica va orientado al desarrollo de competencias para la intervención pedagógica de las personas con discapacidad, lo cual difiere de las habilidades administrativas y de gestión requeridas para asumir la dirección de un CAIPAD.

En cuanto al proceso de contratación administrativa, las Juntas Administrativas de los CAIPAD tienen la figura de “representante legal” ante el MEP, una de las funciones es llevar a cabo los procesos administrativos de centro, entre ellos la contratación del personal docente y administrativo. Para efectos de la contratación del personal, la Junta Directiva puede solicitar el pago de los salarios al MEP, siempre y cuando se cumpla lo establecido en el artículo 16 de la *Ley 8791 Estímulo Estatal de Pago de Salarios del Personal Docente y Administrativo de las Instituciones Privadas de Enseñanza*, en relación con el proceso de contratación:

- a) La Dirección General de Servicio Civil, previa comprobación de idoneidad, entregará al Ministerio de Educación Pública la nómina de oferentes, docentes, técnicos docentes o administrativos docentes y administrativos que hayan expresado su anuencia

en laborar en centros docentes privados que gocen del estímulo estatal regulado en esta Ley.

b) El Ministerio de Educación Pública trasladará el listado de oferentes al centro beneficiario, el que procederá a escoger a las personas cuyo perfil armonice con el requerido para el proyecto educativo de acuerdo con la subvención disponible y asignada a dicho centro.

c) La designación será atribución exclusiva del centro docente privado a partir del registro.

d) El nombre y las calidades del personal seleccionado o designado deberá ser comunicado al Ministerio de Educación Pública para que se efectúe el renombramiento, de acuerdo con el procedimiento establecido para este efecto.

Por tanto, son las Juntas Directivas de los CAIPAD quienes seleccionan y “coordinan los aspectos de índole administrativo con la figura de director del centro (docente con recargo) sin perjuicio de los aspectos técnicos y metodológicos propios del accionar del Equipo Base nombrado por el MEP” (MEP, s.f., párr. 45). Las Juntas Administrativas seleccionan para el puesto directivo de CAIPAD a un docente de Educación Especial con recargo administrativo. De acuerdo con la Circular DVM-A-DRH-12-063-2020, este proceso de selección se basa en los años de servicio en el puesto docente de Educación Especial y la categoría profesional, mas no es necesario contar con estudios en el área de administración educativa.

El Ministerio de Educación Pública (2017) se refiere al recargo de funciones del director del CAIPAD de la siguiente manera:

De acuerdo con lo establecido en el Plan de Estudios vigente, el recargo de Dirección le corresponde al Profesor de Educación Especial, mismo que asume las funciones asignadas al puesto de Director de Educación Especial 1 de una institución educativa, establecidas en el respectivo manual. Asimismo, dicho docente, es el encargado de coordinar el trabajo de los miembros del Equipo Base, o bien designar al miembro que lo sustituya en dicha función; además de ser responsable de atender de forma rotativa a grupos de usuarios (p. 8).

De acuerdo con el texto el docente con recargo administrativo cumpliría todas las funciones establecidas en el Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil de un director Administrador 1, en un cuarto del tiempo en comparación de otras instituciones de atención a personas con discapacidad como es el caso de los Centros de Educación Especial. Todas estas funciones serán ejercidas bajo la figura de una persona docente con recargo administrativo, la cual no se contempla como una figura directiva sino más bien como un recurso humano de apoyo a la gestión.

Con el desarrollo de la investigación se cuestiona el proceso de gestión administrativa por parte de los profesionales en Educación Especial con recargo administrativo en los Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad (CAIPAD), así como requerimientos particulares en cuanto a la persona que lo administra y las necesidades presentadas por la población, lo cual da origen al problema de investigación:

¿Cómo desarrollan la gestión directiva los profesionales en Educación Especial con recargo administrativo, en los Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad (CAIPAD)?

### **Justificación**

Desde la carrera de Administración Educativa interesa abordar la gestión administrativa de los CAIPAD y cómo a lo largo de los años se ha establecido una figura del docente con recargo de funciones para su administración, de forma tal que se genera complejidad en la ejecución de las acciones que competen a cada área profesional, así como la gestión de los centros. La investigación incluye aspectos como: justificación, antecedentes, problema, tema, propósito general, específicos, marco teórico y marco metodológico; apartados que estructuran y orientan el paradigma, enfoque, diseño, contextualización, población participante del estudio, categorías de análisis, técnicas e instrumentos para la recopilación de la información, entre otros.

En cuanto a los instrumentos contemplados, estos se elaboran de acuerdo con los propósitos planteados en las primeras etapas de la investigación, fusionados con las categorías de análisis, para darle sentido y confiabilidad al trabajo realizado. Con respecto a la forma y conceptualización términos técnicos, están relacionados tanto con el área de la Educación Especial, así como de la Administración Educativa: se funcionan ambas especialidades para aportar un nuevo conocimiento.

La investigación brinda un aporte significativo para la carrera de Administración Educativa de la Universidad Nacional, ya que se pretende analizar la necesidad y apertura de

un nicho laboral para profesionales de Educación Especial en el área de la Administración Educativa, como figuras directivas de los Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad en Costa Rica, mediante el estudio de los procesos de la gestión directiva de esos docentes con recargo administrativo de estos centros. De igual forma, se busca beneficiar a los docentes de Educación Especial con recargo administrativo que se encuentran con nombramiento en los CAIPAD y que cuentan con el recargo de funciones administrativas; al aportarles a su desempeño una perspectiva enriquecedora para la gestión educativa.

Según las referencias consultadas y los estudios relacionados con este tipo de instituciones privadas, se pretende generar un nuevo conocimiento desde la Administración Educativa, la Educación Especial y su relación con la calidad de educación que reciben las personas usuarias. El Ministerio de Educación Pública (2013) concuerda que "... para ofrecer servicios de calidad a las personas con discapacidad, se requiere una organización que articule y desarrolle de una forma eficiente y eficaz la Gestión organizativa..." (p.48). Sobre esta misma línea, De Urrea, Atehortúa y Valderrama (2009) determinan que:

Una gestión directiva eficaz reconoce las necesidades y potencia las habilidades y destrezas de los miembros de la comunidad educativa; orienta sus acciones para alinear objetivos, tomar decisiones de manera participativa y construir una visión compartida de la institución; hace seguimiento financiero, académico-pedagógico y comunitario y de convivencia. (p.14)

De acuerdo con la definición anterior, uno de los objetivos que busca la gestión de los centros educativos es el desarrollo de planes, proyectos y programas en pro de una comunidad, en busca del mejoramiento de las necesidades de la población atendida y la resolución de los problemas que la institución pueda presentar, sin dejar de lado la participación de las personas que la integran y los recursos disponibles.

Con los resultados y conclusiones de esta investigación, se pretende evolucionar y ofrecer una mejor calidad educativa a cada uno de los usuarios que forman parte de los CAIPAD, así como generar espacios laborales para docentes de Educación Especial con formación administrativa necesaria para dirigir de manera efectiva las instituciones educativas requeridas por las personas con discapacidad a lo largo de su vida.

Para lograr una institución organizada, innovadora, actualizada y con dirección clara en cuanto a objetivos, es necesario promover, cumplir, respetar y proteger los derechos de las personas adultas con discapacidad que bien están fundamentados y amparados legalmente en nuestro país. En ese marco, en Costa Rica la Asamblea Legislativa ratificó por *Decreto Ejecutivo N° 34780* el 29 de setiembre de 2008, la aprobación de la *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad Ley N° 8661* en la que se menciona:

Los Estados Parte 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:

- 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;
- b) Desarrollar al máximo la personalidad, los talentos y la creatividad de las personas con discapacidad, así como sus aptitudes mentales y físicas. (*Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*, 2008, Art 24).

Además, se ampara en la *Ley 7600 Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad* (1996) y su respectivo *Reglamento* (1998) en la que se hace mención en el título II capítulo I, sobre el acceso a la educación desde edades tempranas hasta educación superior, con la generación de la oportunidad equitativa y de calidad en materia educativa, sin hacer distinción alguna en las personas por su condición.

Los CAIPAD son instituciones no gubernamentales que atienden a la población adulta con discapacidad; sin embargo, solo existen 28 centros en el nivel nacional y de acuerdo con la encuesta del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2018) en Costa Rica hay 311.214 personas con discapacidad mayores a los 18 años que reciben asistencia personal en nuestro país (INEC, 2018). Es destacable la necesidad de contar con una mayor cantidad de instituciones en el nivel nacional para atender a esta población, que actualmente cuenta con pocas opciones educativas durante la vida adulta.

Estos centros se conviertan en una opción de desarrollo vocacional e inserción laboral para la población con discapacidad, por lo cual es necesario el cumplimiento de altos estándares

de calidad educativa. Ahora bien, para lograr un servicio de calidad es indispensable analizar no solo el modelo metodológico y educativo, sino también su gestión administrativa, pues ña mayoría de esas instituciones actualmente se encuentran dirigidos por una persona docente con recargo de funciones sin conocimientos en Administración Educativa.

El docente encargado de la gestión administrativa responde de manera directa a una Junta Administrativa conformada por miembros de las familias de los actuales usuarios, líderes comunales o personas cercanas a la comunidad, que pueden comprometerse con la causa social que representan, pero en muchas ocasiones no cuentan con formación para gestionar instituciones educativas, en aspectos como la dirección, planeación, coordinación y el manejo de los recursos de estos centros. Estos y otros factores, como el manejo del tiempo, el rol de atención a las personas usuarias bajo responsabilidad de la persona docente y el recargo administrativo de funciones no interaccionan a favor. Lo anterior conlleva a cuestionar si los usuarios, las familias, el público, el personal docente y administrativo reciben una atención de calidad por parte de la persona directiva de los CAIPAD.

De igual forma, surge la inquietud de una figura compartida del educador con recargo administrativo que logra cumplir con todas las actividades propias de ambos puestos; quien brinda una atención educativa sin interrupciones o cancelaciones, con calidad para las personas usuarias, al mismo tiempo que desarrolla procesos para el funcionamiento del centro.

La investigación permite realimentar e innovar los procesos de gestión implementados actualmente en muchos CAIPAD, para favorecer la calidad de vida de las personas usuarias. De igual forma, se conocerá la importancia de una figura directiva con estudios en Administración Educativa y su relación con el desarrollo eficiente y eficaz de la gestión administrativa en las instituciones para personas adultas con discapacidad. Al no existir un perfil profesional ni ocupacional que reúna las competencias requeridas por el docente de Educación Especial con recargo administrativo en los CAIPAD y su relación con las particularidades de la población adulta con discapacidad, la investigación podría convertirse en un antecedente para definir la necesidad de un perfil profesional en Administración Educativa y Educación Especial, que logre un desarrollo efectivo de la gestión de estas instituciones.

## **Antecedentes**

Para el desarrollo de este apartado, se realizaron búsquedas en distintas bases de datos, se consultó también en varias bibliotecas virtuales sobre temas relacionados con la investigación: educación especial, perfil de la persona profesional en educación especial, modelos pedagógicos, administración educativa, perfil de la persona administradora de

instituciones educativas, entre otros, tanto en el nivel de Costa Rica como fuera; en general se hallaron los antecedentes necesarios para la investigación.

Los antecedentes se organizaron en cinco grandes temas: la Educación Especial, Perfil del profesional en Educación Especial, Modelos Educativos, Administración y Gestión Educativa, Perfil del profesional en Administración Educativa. Se desarrollan antecedentes de acuerdo con su procedencia, se inicia cada tema con artículos internacionales y se finaliza con los nacionales.

Esta investigación tiene como finalidad analizar la gestión directiva de las personas profesionales en Educación Especial con recargo administrativo en Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad (CAIPAD) del Área Metropolitana, desde la perspectiva de la persona encargada de la institución. Estos centros son hasta el momento las instituciones encargadas de la formación ocupacional de las personas con discapacidad, una vez que ellas han finalizado el cuarto ciclo de la Educación Especial en Costa Rica.

En cuanto a la historia de la *Educación Especial* en el nivel internacional, Vergara (2002) realiza un estudio con el objetivo de manifestar el derecho a la educación de la persona con discapacidad. En dicho artículo realiza un recorrido histórico que inicia en la cultura mitológica, en la cual se percibe la discapacidad como producto de un acto diabólico o mítico, hasta la época contemporánea, a finales del siglo XX, con los principios de la normalización o integración que buscan como eje principal garantizar el derecho a la educación de las personas con discapacidad.

Torres (2010) realiza un análisis disciplinar con el objetivo de clarificar la estructura conceptual, el status epistemológico y brindar una definición al proceso de atención a la diversidad, al realizar un recorrido desde la “segregación” hasta la “inclusión”. En este análisis, el autor plantea la necesidad de reconstruir el concepto de “Necesidades Educativas Especiales” y la percepción de las personas con discapacidad desde el déficit, sino desde que se consideren las dificultades experimentadas en el contexto educativo y los procesos de enseñanza y aprendizaje. Concluye con la necesidad de crear escuelas inclusivas con una cultura colaborativa, no solo para las personas con discapacidad, sino donde se tome en cuenta a toda la comunidad educativa.

En este ámbito es importante destacar a López-Torrijo (2009), quien presenta un estudio comparativo de la atención realizada a estudiantes con discapacidades graves y permanentes en seis países de la Unión Europea (UE), los cuales presentan mayores índices de inclusión educativa. El estudio concluye que la educación inclusiva genera una transformación en las

prácticas educativas de todo el sistema educativo. Sin embargo, la legislación para la aplicabilidad que regula la educación inclusiva en la UE es muy ambigua y no es exigible. También se expone la necesidad de capacitar a las familias en temas de inclusión, de orientar la organización y la planificación educativas, así como la distribución de los recursos de las prácticas inclusivas en todos los centros educativos.

Por otro lado, en el contexto nacional costarricense y el modelo educativo vigente, en el lapso de 1870-1940, un estudio brinda la oportunidad de conocer los factores en el surgimiento de la Enseñanza Especial en Costa Rica y su aproximación a las políticas públicas que dieron fundamento a la Enseñanza Especial, estos son los objetivos de la investigación histórica realizada por Campos (2015), quien concluye que entre los años 1880-1940 prevaleció la exclusión y la segregación de las personas con discapacidad en los contextos sociales y educativos. La clasificación de la población escolar se da, de acuerdo con condiciones físicas, fisiológicas y mentales de las personas usuarias, con el uso de criterios científicos. A partir de esta clasificación hay una necesidad de crear instancias y centros para la atención de la población con discapacidad desde un modelo de atención biomédico. Nace en la década de los años 40 una Educación Especial basada en la deficiencia, con la influencia de teorías y disciplinas del área de Salud, personal pedagógico y asistencial.

*El Informe Final de la Situación Actual de los Centros de Educación Especial en Costa Rica* da como resultado la cobertura de los servicios educativos, la cual es menor en las zonas alejadas. Reconoce que muchas de las personas con discapacidad en edades adultas no tienen acceso a la educación durante toda su vida. Asimismo, las personas usuarias con acceso a Centros de Educación Especial, al llegar a las instituciones se encuentran con espacios deteriorados, de acuerdo con el informe de 2015, el 100% de los Centros de Educación Especial cuentan con infraestructura deficiente e insuficiente.

De los temas por considerar en la investigación y con los cuales se fundamentan los objetivos de la atención de la persona con discapacidad, uno es el concepto de “calidad de vida” y su impacto en el proceso de gestión administrativa. Schalock y Verdugo (2007) en el artículo “El concepto de calidad de vida en los servicios y apoyos para personas con discapacidad intelectual” estudian un conjunto de principios, prácticas y estándares de programas enfocados a la parte organizacional, así como el poder que tiene el concepto de calidad de vida como agente de cambio, al plantear estrategias de mejora generadas a partir de investigaciones y experiencias. Establecen ocho dimensiones de la calidad de vida: desarrollo personal, autodeterminación, elecciones, relaciones interpersonales, inclusión social, derechos, bienestar

emocional, físico y material; para promover autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia.

Para Schalock y Verdugo (2007), la educación de personas adultas se basa en el principio de aprendizaje permanente y hace referencia a que todas las personas pueden aprender en cualquier momento y a lo largo de la vida, donde el aprendizaje de los adultos no ocurre solamente en contextos educativos, sino a través de la experiencia y contextos informales. Igualmente, las líneas metodológicas propuestas deben contemplar las necesidades, experiencias previas e intereses de las personas adultas como protagonistas de su propio aprendizaje.

Pérez de Heredia (2018) en la investigación “Atención Educativa de Personas Adultas con Necesidades Educativas Especiales” refiere a que el proceso educativo no concluye con la etapa de la educación formal, sino que se extiende a lo largo de toda la vida, esto porque al ser humano se le invita a continuar adquiriendo habilidades y conocimientos para tener una vida independiente y así poder tener la oportunidad de sentirse parte de la sociedad, para mejorar su calidad de vida.

La Educación Especial en Costa Rica ha cambiado a través de las décadas y se encuentra en un proceso de transformación constante, tal y como lo explica Deliyore (2018), quien elaboró una investigación histórica con el objetivo de realizar un recuento de dicha transformación, donde centra su atención en los cambios costarricenses de la disciplina y desafíos de la Educación Especial. La autora reconoce la convergencia de prácticas educativas segregadoras, integradoras e inclusivas en el sistema educativo y la necesidad de gestionar espacios inclusivos, de participación y cooperación para transformar entornos educativos en espacios más flexibles, así como la necesidad de abrir espacios de discusión y participación de la comunidad en temas educativos y de discapacidad.

En 2015 el *Programa Estado de la Educación*, en colaboración con el equipo investigador de la carrera de Educación Especial de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED), realizan una investigación aplicada y brindan un *Informe Final de la Situación actual de los Centros de Educación Especial en Costa Rica*, con el objetivo de “Comprender la capacidad de respuesta de los centros de educación especial a la demanda de sus servicios en todo el país” (p.6), cuyos principales logros son caracterizar a la población según: discapacidad, edad y lugares de procedencia, identificando a las personas usuarias de servicios de Educación Especial en el sistema público nacional con un rango de edad entre los 0 y 21 años de edad.

En 2017 el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica presenta una iniciativa para que los CAIPAD tengan mayor claridad en cuanto a las responsabilidades que les compete para

desempeñar su trabajo en pro de una atención integral de la población adulta en condición de discapacidad y desarrolla un documento llamado *¿Preguntas y respuestas sobre los CAIPAD?* Durante 2019, según la nómina de centros educativos del Ministerio de Educación Pública que se encuentra en el apartado de “Preguntas Frecuentes” de la página *web* de esta institución, Costa Rica cuenta con veintiocho Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad (CAIPAD) con una capacidad de matrícula no mayor a noventa personas en condición de discapacidad. Se presume que a la fecha se han creado otros CAIPAD; sin embargo, no se encontraron documentos que respalden dicha información.

Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadística y Censos en la Encuesta Nacional sobre Discapacidad (2018), dimensiona temas de interés con respecto a las personas en condición de discapacidad en Costa Rica, como: las características sociodemográficas, educación, empleo e ingresos, condición de salud, asistencia personal, productos de apoyo, entre otros. El estudio se realiza a personas mayores de 18 años con discapacidad, residentes en viviendas seleccionadas en el nivel nacional; se excluye a residentes en las viviendas colectivas (hoteles, hospitales, asilos, cárceles, conventos, residencias colectivas para estudiantes y trabajadores).

Se construyó a partir de la cartografía generada y la información obtenida del “X Censo Nacional de Población y VI Censo de Vivienda del 2011”, una muestra del censo con un tamaño de 17.000 viviendas, mediante el uso de cuestionario, recolección de datos y procesamiento de datos. Según la encuesta del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en Costa Rica hay 311.214 personas con discapacidad, mayores de los 18 años, quienes reciben asistencia personal en el país (INEC, 2018).

Estos datos son relevantes para la investigación, al considerar el valor de analizar un modelo de gestión que mejore la calidad de atención ocupacional de los CAIPAD y se incluya desde estos centros a la población en condición de discapacidad que no cuenta con una oportunidad para desarrollar habilidades personales, sociales y ocupacionales, con el fin de mejorar su calidad de vida.

***La persona profesional en el área de Educación Especial*** ha desarrollado habilidades y competencias que le permitan ejercer con aptitud su labor, por eso es importante tomarlas en cuenta para efectos de la investigación. En el ámbito internacional, Pérez-Gutiérrez, Casado-Muñoz y Rodríguez-Conde (2020) realizan un estudio descriptivo con el fin de analizar la evolución del perfil profesional del profesorado de apoyo en España, a través de la normativa

estatal y de las diferentes Comunidades Autónomas de España, para recoger evidencias de tipo normativo sobre la aplicación empírica de un “modelo educativo inclusivo”.

Como resultado del estudio, se determina que son funciones de la persona tutora en Educación Especial la elaboración de las adaptaciones curriculares, facilitar metodologías y recursos didácticos, trabajar de manera colaborativa con el resto del profesorado, la planificación de actividades y materiales. Además, las personas docentes de Educación Especial dinamizan, facilitan y promueven situaciones de equidad y promueven la cultura inclusiva en los centros educativos.

Gallego y Rodríguez (2015) realizan una investigación social mediante encuesta con el objetivo de conocer las percepciones de los estudiantes de magisterio sobre su competencia comunicativa, en Granada, España. Se concluye, que los docentes de Educación Especial presentan a la hora de graduarse un nivel insuficiente de competencia comunicativa, la cual mejora durante el transcurso de la carrera, incluso alcanzan en algunos casos un dominio ligeramente superior en sus habilidades comunicativas, en comparación con otros profesionales del área de Educación. El estudio también refiere a la necesidad de mejorar la competencia para el desarrollo de las funciones tutoriales, las habilidades como emisores docentes y sus destrezas para manejarse en las reuniones y salones de clase.

González y Blanco (2015) realizan un análisis del itinerario formativo y plantean un marco conceptual sobre la perspectiva y visión de las especializaciones en la formación docente de Educación Especial. Dentro de los hallazgos del análisis se indican algunas competencias del educador, como la colaboración con colegas, la capacidad para identificar a la persona estudiante con necesidades de apoyo educativo, responder a las necesidades educativas desde los principios de la inclusión y la necesidad de que el futuro docente tenga la capacidad de programar, intervenir y evaluar el proceso de aprendizaje.

Como referente nacional, el equipo de investigadores del Observatorio Nacional para la Educación Inclusiva de Costa Rica (ONEI), durante 2021 realizó una investigación mixta (cualitativa y cuantitativa), con el objetivo de conceptualizar el perfil del profesional para la Educación Especial en Costa Rica. Como resultado de esta investigación se reconoce que Costa Rica no cuenta con un perfil profesional para Educación Especial que se ajuste al paradigma de la educación inclusiva y la necesidad de contar con profesionales con una formación adecuada y efectiva para derribar las barreras del aprendizaje, así como la participación para generar éxito en el proceso educativo en la población con condición de discapacidad.

De esta investigación surgió la necesidad de contar con un perfil profesional en todas las áreas de la educación y la *Comisión Interinstitucional para el Análisis Epistemológico de*

*la Educación Especial en Costa Rica* (2017) realizó una investigación cualitativa con el objetivo de responder a los siguientes cuestionamientos: “¿Qué es la Educación Especial en este momento histórico? ¿Hacia dónde debe ir? y ¿Cuál será el rol del docente de Educación Especial en los próximos años?” (p.01). Dentro de los resultados se encuentra que la persona educadora especial es mediadora para la efectividad y cuyo rol debe ser el acompañar a la persona docente de educación regular por medio de programas de interacción pedagógica colaborativa. Se concluye que el profesional en Educación Especial puede construir, organizar, liderar, proponer y practicar colaborativamente, así como mantenerse actualizado en cuanto a estrategias pedagógicas para la atención de personas con discapacidad, inclusive a aquellos con apoyos permanentes y generalizados.

Los requisitos para puesto docente de Educación Especial, según el *Manual Descriptivo de Clases Docentes del Servicio Civil de Costa Rica* (2012) es “Bachiller universitario en Enseñanza Especial en la especialidad del cargo, o estar comprendido en alguno de los casos de excepción previstos en el Título II del Estatuto de Servicio Civil” (p. 4).

### **Modelos Educativos**

Los modelos que han evolucionado históricamente en la construcción del concepto de discapacidad obligan a la ciudadanía a abrir espacios de diálogo y de mayor participación para esta población, en el marco del respeto.

En el nivel internacional, Ortiz (2011) realiza una clasificación de los modelos pedagógicos en cuatro grandes grupos: la pedagogía tradicional, la escuela nueva y la escuela del desarrollo integral. Concluye que no hay un modelo educativo único y omnipotente capaz de solucionar los problemas educativos de las personas estudiantes.

En relación con los modelos de atención de las personas en condición de discapacidad, Guajardo (2018) realiza un análisis crítico en espiral de los modelos asistencial, médico rehabilitador y el social educativo, desde una aproximación de la “Teoría Constructivista de la Complejidad de Piaget y R. García”. Como resultado de este análisis, él identifica como modelo superior la educación inclusiva como parte del Modelo Social y la necesidad de un trabajo interdisciplinario con el área médica y rehabilitadora. Considera los aportes de los modelos asistencial y médico rehabilitador (implantes cocleares, lenguaje de señas y braille) en forma de espiral, no con el fin de volver a estos modelos, sino como parte de una educación inclusiva e integral dentro de modelo social.

Dentro del mismo ámbito, Parra (2010) en su proyecto de investigación analiza el artículo 24 de la *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*, el

concepto y los alcances del modelo de educación inclusiva. Como conclusión y de acuerdo con la *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*, se debe garantizar un modelo de educación inclusivo en primaria y secundaria, el cual debe ser de calidad, gratuito, y en igualdad de condiciones. Los centros educativos deben realizar ajustes pertinentes, así como brindar el apoyo necesario en lo académico y lo social.

Bonilla (2019) realiza un análisis histórico “de los principales paradigmas y modelos sobre la discapacidad y sus implicaciones en el ámbito educativo” (p.75) con el objetivo de reflexionar “sobre la influencia que ha tenido en la educación, identificando los modelos de atención educativa para las personas con discapacidad” (p.75). Concluye que los modelos de atención han influenciado la forma en que se interpreta la discapacidad y prácticas aplicadas en el ámbito educativo y en las instituciones formativas. Da inicio en el modelo segregacionista y excluyente desde primera mitad del siglo XX hasta el modelo de diversidad funcional que “establece un logro en términos de derechos y reconocimiento de la llamada diversidad funcional, pero su influencia en el ámbito educativo aún es muy limitada” (p. 86).

Es importante considerar dentro del modelo de educación inclusiva las habilidades: laborales, básicas (académicas y sociales) y tecnológicas de la población con condición de discapacidad, para facilitar la integración social y laboral en la comunidad, tal y como lo establecen Schalock y Verdugo (2007) en el artículo “El concepto de calidad de vida en los servicios y apoyos para personas con discapacidad intelectual”. El objetivo por lograr a través de la propuesta es la inclusión de las personas con condición de discapacidad intelectual en actividades participativas y comunitarias en la comunidad de Madrid. La documentación está dividida en tres partes (Schalock y Verdugo, 2007):

Primera: La revisión de literatura para conocer sobre la inclusión educativa, y contextualizar los avances científicos en cuanto a discapacidad.

Segunda: Presentación del proyecto educativo que se ha desarrollado a lo largo de los años, el cual está basado en el paradigma de apoyos, la Planificación Centrada en la Persona y búsqueda de calidad de vida.

Tercera: La propuesta de mejora al proyecto de las particularidades detectadas. (p.21).

Otro modelo educativo lo propone Pérez de Heredia (2018), es el de las capacidades el cual se centra en generar aprendizaje más allá de las competencias educativas, en donde se

piensa en las oportunidades para cada individuo. El autor también reconoce la importancia de la gestión educativa en la práctica inclusiva, la cual permite un mayor acceso y constancia en todas las partes del sistema educativo.

La Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE, 2012) para la Cooperación e Inclusión Social de Personas con condición de Discapacidad en la Unión Europea desarrolla el artículo “Buenas prácticas en educación inclusiva y discapacidad”, en el que se presenta una reseña de organizaciones y fundaciones que han desarrollado buenas prácticas en materia de la educación inclusiva en Europa. Este documento creado por la Red Europea de Educación Inclusiva y Discapacidad describe organizaciones, asociaciones, instituciones públicas, profesionales, familias y docentes que trabajan con condición de discapacidad, las cuales han logrado desarrollar con éxito programas de transición a la vida adulta, educación superior, empleabilidad y uso de las nuevas tecnologías para la educación inclusiva.

En relación con los centros de atención en condición de discapacidad en edad adulta y su gestión administrativa, Grim (2006) en su proyecto “Centro Ocupacional para Personas con Discapacidad” presenta una descripción detallada del funcionamiento interno de estos servicios, en la ciudad de Cataluña, España. El autor proporciona un modelo de centro ocupacional, basado en las teorías de acción social y relacionado con la atención a las personas con condición de discapacidad intelectual. Se propone un modelo de funcionamiento interno justificado en un marco teórico y legal de referencia, dirigido al desarrollo ocupacional de las personas con condición de discapacidad mayores de edad que no cuentan con la capacidad manifiesta de gozar de un contrato laboral en una empresa ordinaria o en un centro especial de trabajo (Grim, 2006).

En el nivel nacional se menciona a Fernández (2016) en su investigación cualitativa, quien desarrolla una propuesta de intervención integral dirigida al mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios del CAIPAD de Paraíso de Cartago, en la cual se propuso como objetivo específico: “La evaluación de cada dimensión del Modelo Calidad de Vida de Schalock y Verdugo a partir de la perspectiva de los usuarios del CAIPAD”. Los resultados obtenidos concluyen que el nivel de calidad de vida de las personas con condición de discapacidad, usuarias de Asociación de Desarrollo Educativo de Paraíso (ASODEPA) está influido por su familia, por el CAIPAD al que asisten y su comunidad.

La Comisión

*Interinstitucional para el Análisis Epistemológico de la Educación Especial en Costa Rica* (2018) concluye:

En primera instancia, la comisión se propuso discutir sobre los modelos, tendencias y demandas actuales a la Educación Especial del país. A este respecto, se concluye que la tendencia actual versa en ofrecer una educación plena y de calidad para todo el estudiantado en igualdad de condiciones. Dicha tendencia es impulsada por el modelo de educación inclusiva que enmarca los programas de formación superior en Educación Especial. Asimismo, el modelo social de la discapacidad que subyace en las nuevas líneas de pensamiento garantiza la igualdad de derechos para la población en dicha condición. (p.21)

### **Administración y Gestión Educativa**

En el ámbito internacional, la administración educativa ha venido marcando la pauta sobre la calidad del proceso ejecutado en los centros educativos, esto ha significado para muchas instituciones escolares la posibilidad de mejorar las condiciones de la institución con el uso eficaz de recursos en beneficio de la comunidad educativa donde se encuentran.

Como antecedentes internacionales referentes a administración educativa, Rodríguez (2018) refiere en una investigación donde se tiene por objetivo conocer los significados y las prácticas de los actores educativos en tres centros públicos de la ciudad de Zaragoza (España). La investigación se realiza haciendo uso de un paradigma sociocrítico, donde se utiliza el método etnográfico y se recurre a técnicas para la recolección de información y datos como la observación no participante, entrevistas a profundidad, grupos de discusión y análisis de documentos. El estudio da inicio considerando el contexto inmediato de los involucrados, en el cual el director ejerce la función directiva, desarrollando lógicas de acción de servicio para disminuir la exclusión social y puntualizar las ayudas sociales, además de ser referencia para que otros directores de centros impulsen una dirección efectiva en los centros educativos.

Chiavenato (2007) indica sobre la administración que “La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas, con los mejores resultados. En cualquier tipo de organización humana se busca el logro de determinados objetivos con eficiencia y eficacia.”(p.10) Según el autor la administración es proceso que basa en la planeación, la organización, ejecución y el control con el fin de lograr el cumplimiento de las metas y objetivos de las organizaciones, todo con la guía de un administrador, quien desempeña esta labor haciendo un uso mínimo de los recursos. Sin embargo, Chiavenato (2007) también indica que el significado de “Administración” varía frecuentemente debido a factores como la

escuela o el autor. Otro factor importante es la Teoría Administrativa, en este caso el autor menciona algunas características de los principales enfoques y teorías de la Administración.

La gestión educativa desde la perspectiva de Cejas (2009) se encuentra entrelazada en la cultura institucional que cada una de las instituciones educativas llega a sostener, esto debido que muchos administradores educativos no encuentran la forma de gestionar una institución, pues pierden la perspectiva de una transformación de la estructura y un mejoramiento de los procesos administrativos. De Urrea, Atehortúa y Valderrama (2009) establecen la gestión administrativa como un proceso que se ejecuta a partir de planes, proyectos y programas en donde la persona administradora educativa se involucra y propone el desarrollo, de forma tal que genera así beneficio a la comunidad educativa, además de colaborar al mismo tiempo con el desarrollo en el nivel local y regional.

Por su parte, Botero (2007) menciona que la gestión educativa es el proceso que incorpora los principios administrativos al campo educativo, mediante el cual se organiza el trabajo en una institución; se orienta la toma de decisiones, procesos y ejecución de acciones en el campo pedagógico, en ellos se involucran personas directivas, docentes, estudiantes y las familias con un objetivo común. En la actualidad la administración de instituciones ha sido un arduo trabajo para quienes están a diario tratando de generar un funcionamiento efectivo en un centro de educación u otro entre, con el fin de que todo lo realizado sea para brindar una educación de calidad.

Cárdenas, Farías y Méndez (2017) exponen un estudio de caso donde se menciona que las instituciones educativas son complejas y que por lo tanto se requiere de líderes capacitados para hacer frente a las distintas situaciones de la organización; el problema de estudio consistió en explorar las prácticas de gestión administrativa y de innovación educativa en una institución de Educación Superior. Se determinó así la comprensión de prácticas que favorecen y promueven proyectos de innovación en las instituciones educativas.

Para el desarrollo del estudio se estableció el diseño de investigación no experimental con uso de métodos mixtos para el análisis de los datos, con lo cual se concluyó que las prácticas de gestión administrativa en una institución educativa impactan el desarrollo de proyectos de innovación, lo que conlleva a replantear modelos de gestión y organización que generen ambientes de aprendizaje enriquecedores, orientados al desarrollo del estudiante y de la institución.

Fernández y Rosales (2014), en su ponencia “Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación”, concluyen que la administración educativa es “ un conjunto de funciones que van orientadas

hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes” (p.8), que requiere la participación de toda la comunidad educativa y de la implementación de un sistema de administrativo que garantice el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

En Costa Rica, existen algunas investigaciones y documentos referentes a la administración y la gestión educativa, los cuales generan perspectiva en el ámbito educativo de cómo se administran y gestionan las instituciones. Azuaje (2019) señala que la administración educativa como tal inicia con la visión de la persona que dirige una organización, esta persona ejecuta, planifica, organiza, dirige, controla y evalúa todas aquellas actividades desarrolladas en las organizaciones educativas para encaminarse al logro de objetivos y metas; la administración trata de organizar el personal escolar y los recursos físicos, financieros, tecnológicos y pedagógicos.

Quesada y Jiménez (2007) establecen distintas estrategias para desarrollar temas orientados a facilitar la administración educativa inteligente, capaces de responder a las necesidades de los docentes, estudiantes y familias; implementan herramientas teóricas y prácticas, relacionadas con la administración de los recursos institucionales, con el objetivo de mejorar el sistema educativo costarricense, acorde con los diferentes contextos sociales, culturales, económicos y políticos.

En referencia a la investigación elaborada por Montano, Martínez, Vitoria y Vargas (2017), este equipo de investigadores analiza la percepción del colectivo docente y la dirección del centro educativo sobre algunos aspectos de la gestión administrativa en los centros educativos donde se encuentran incorporados. Concluyen en sus resultados que existe un cierto desconocimiento por el colectivo docente que labora en las instituciones sobre las funciones inherentes a la gestión administrativa de los centros educativos.

Para la investigación, se recolectaron datos a través de un cuestionario aplicado a 192 docentes y algunas entrevistas semiestructuradas a seis responsables de la dirección de centros educativos públicos; esta investigación se realizó con el apoyo de una metodología de enfoque mixto. Montano, Vitoria y Martínez (2016) también realizan un proyecto de investigación enfocado en los cambios estructurales en el campo educativo, principalmente en lo que concierne al área administrativa y curricular; plantean un análisis retrospectivo de la evolución y desarrollo de la administración educativa, así como tendencias y los desafíos encontrados en el campo. Ese proyecto se desarrolla desde un proceso de investigación aplicada y dentro de los resultados se logra el análisis reflexivo de los cambios estructurales que han acontecido en relación con la administración educativa.

García, Cerdas y Torres (2018) mencionan que la gestión curricular es uno de los procesos dinamizadores más importantes en un centro escolar, el estudio realizado tiene el objetivo de analizar aspectos relacionados con la gestión curricular desde la perspectiva docente y de la dirección. La metodología se basa en un enfoque mixto, desde una dimensión cuantitativa a través de un diseño *ex post facto* y transversal, mientras la cualitativa con un método fenomenológico, la recolección de datos se realizó con un cuestionario *ad hoc* aplicado a 192 docentes y entrevistas semiestructuradas a seis responsables de la dirección de centros educativos públicos. Los resultados muestran, tanto desde la percepción docente como de la dirección, un claro vínculo entre la gestión curricular y los procesos reales, igualmente las principales redes de apoyo con que cuentan los centros educativos están relacionadas con los comités de adecuaciones curriculares, donde queda excluido el Patronato Escolar y las Juntas de Educación. Por otro lado, el colectivo docente relaciona el fracaso escolar con la falta de apoyo familiar y, por el contrario, vincula la promoción estudiantil con el esfuerzo docente.

### **Perfil del profesional en Administración Educativa**

En el nivel profesional, el administrador o gestor educativo cuenta con una serie de competencias que forman parte de su perfil profesional, aptas para desempeñarse con destreza en el puesto. Como referente a nivel internacional sobre el tema se cuentan con varias investigaciones.

En atención a los valores profesionales en la carrera de administración educativa, en Ecuador, Rodríguez y Núñez (2018) realizan un análisis de los factores incidentes en la formación de administradores educativos y concluyen que las tendencias avalan la Administración Educativa como una disciplina en la que la persona administradora tiene funciones pedagógicas, institucionales, administrativas y comunitarias, por lo cual incorporan los valores profesionales en la carrera de Administración Educativa, en el contexto ecuatoriano, en correspondencia con los pilares que rigen en la actualidad en la educación, entre ellos aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos, al incorporar una visión humanista que desarrolle la capacidad innovadora y un pensamiento crítico en las personas.

Richart, Álvarez y Martínez (2019) realizaron un estudio descriptivo transversal, el cual presenta un análisis estadístico comparativo realizado con personas estudiantes del último año del área administrativa en tres universidades mexicanas. El objetivo de la investigación fue comprobar las competencias profesionales que a lo largo de la carrera desarrolló el estudiantado según perfil de egreso, para diferenciar las competencias que fortalecen su perfil y cuáles deben

ser potenciadas. El instrumento empleado para determinar las competencias se elaboró considerando una serie de preguntas para la toma de decisiones y los contextos enfrentados por las personas administradoras. Dentro de los resultados, se aprecia la competencia de trabajo en equipo y la necesidad de potenciar la habilidad en elaboración de proyectos.

En los centros educativos, la persona gestora corresponde a la figura del director o directora, tal y como lo indica Cejas (2009) “El director es fundamentalmente un conductor, un armonizador de voluntades con autoridad legitimada, en algunos momentos concierta, convoca, armoniza y en otros, dirige, orienta, hace respetar y cumplir los acuerdos” (p.217). Es posible indicar que los directores o directoras en las instituciones educativas tienen la autoridad para orientar, dirigir y hacer cumplir una serie de procesos en busca de una gestión eficiente y efectiva en beneficio de las instituciones y la comunidad educativa.

La persona gestora educativa requiere poder comunicar información y tener claridad de su importancia para la gestión. En este sentido De Urrea *et al.* (2009) hace referencia a la acción del gestor educativo:

Que maneje de manera adecuada información relevante para el mejoramiento institucional y del aprendizaje de los estudiantes; que sea un comunicador capaz de emitir mensajes claros, precisos y convincentes, pero que además de ello sea un comunicador en clave de escucha y por ende de participación y de convocatoria. (p. 44).

De Urrea *et al.* (2009) establecen otras características esenciales para el gestor educativo, como la responsabilidad, la capacidad de analizar, proyectar, proponer, negociar, coordinar, liderar, entre otras. Además de estas, se considera entre las competencias de una persona directiva la claridad en relación con la población que atiende, sus necesidades, un criterio técnico para la toma de decisiones que afecten a la población, debe conocer el funcionamiento de la organización y los recursos a disposición de esta.

De acuerdo con Olivares y García (2015), un gestor educativo en un centro para personas en condición de discapacidad cuenta con los siguientes principios fundamentales, los cuales se resumen a continuación:

- a. Se debe educar en respeto a los Derechos Humanos.
- b. Todos los miembros de la comunidad colaboran con el crecimiento, desarrollo personal y profesional de los otros miembros.
- c. La diversidad educativa es un principio que favorece la interdependencia, cohesión social y eliminación de barreras.
- d. Se debe buscar la equidad y excelencia para la persona, reconociendo el derecho de compartir en un ambiente común, siendo valorado.
- e. Se deben identificar y maximizar los recursos de atención educativa durante el proceso de inclusión educativa.

Chen y Ruiz (2020) en la investigación que realizaron bajo un enfoque cualitativo, analizaron las competencias que promueven la capacidad gerencial de las personas directivas de centros educativos. Como resultado del análisis, concluyeron que las principales competencias gerenciales de los directores para el trabajo efectivo son el liderazgo, la comunicación, la negociación, el trabajo en equipo y la delegación.

El *Manual Descriptivo de Clases Docentes del Servicio Civil de Costa Rica* (2021) describe la especialidad en Administración Educativa de la siguiente manera:

Especialidad destinada a puestos que se ocupan básicamente del proceso de planeación, dirección, organización, integración, coordinación, evaluación y ejecución de la gestión de la administración educativa dentro de una división o departamento del Ministerio de Educación Pública; o la dirección y participación en un programa o proyecto educativo de ámbito nacional o regional; o la planeación, dirección, coordinación, evaluación, ejecución y seguimiento en la formulación de políticas educativas presentes en el Título I y del Título II del Estatuto de Servicio Civil, que se ubican en los Estratos profesional, administrativo-docente y técnico-docente, respectivamente. (párr.1).

### **Propósito General**

Analizo la gestión directiva de las personas profesionales en Educación Especial con recargo administrativo, en los Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad (CAIPAD)

**Propósitos específicos**

1. Identifico los rasgos del perfil de la persona profesional en Educación Especial encargada de la gestión de los CAIPAD.
2. Determino los rasgos del perfil de la persona profesional en Administración Educativa.
3. Comparo los rasgos de los perfiles profesionales en Administración Educativa y Educación Especial según el *Manual Descriptivo de Clases Docentes del Servicio Civil de Costa Rica*.
4. Establezco la relación entre el perfil profesional y la gestión directiva de los docentes de Educación Especial con recargo administrativo, en los Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad (CAIPAD).

## Capítulo II

### Marco Teórico

En el siguiente apartado se toman en cuenta algunos conceptos teóricos que tienen relación directa con esta investigación. Primero, se definen los CAIPAD y su organización administrativa. Luego se desarrollan los conceptos de Educación Especial, el perfil del docente de Educación Especial con recargo de funciones, el concepto de Administración Educativa y el perfil de la persona profesional en Administración Educativa. Posteriormente, se establece una relación entre el perfil del docente de Educación Especial con recargo de funciones y la gestión educativa de los CAIPAD.

#### **Centro de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad**

En el sistema educativo costarricense, las personas con discapacidad participan de procesos formales de educación desde los 0 días hasta los 65 años, dentro de estos servicios se encuentran los CAIPAD, de acuerdo con el Ministerio de Educación Pública (2017) se entiende como:

**CAIPAD** es la abreviatura de los denominados *Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad* y como su nombre lo indica, son centros orientados hacia la atención de personas adultas, es decir, mayores de 21 años y menores de 65 años, que presentan una condición de discapacidad (p.3).

Estos centros surgen como una alternativa de atención personal, social, ocupacional y productiva para la población adulta con discapacidad y su propósito es ofrecer servicios que les permitan desarrollar habilidades sociales y ocupacionales para el desempeño cotidiano, para potenciar así el desarrollo integral, la autonomía personal y el mejoramiento de las condiciones de vida de cada usuario (Ministerio de Educación Pública, 2017, p. 3).

En Costa Rica las personas con discapacidad culminan la Educación Secundaria a los veintiún años, posteriormente, las opciones educativas se reducen significativamente, al dejar a la mayoría de sin una opción educativa. Ante la necesidad de contar con un espacio educativo para esta población, a finales de los noventa se empiezan a gestar los CAIPAD, una propuesta

de las familias y profesionales ante la ausencia de alternativas de estudio para las personas adultas en condición de discapacidad.

La propuesta fue aprobada por el Consejo Superior con el nombre de “Atención a personas adultas con discapacidad que requieren de apoyos prolongados o permanentes para el desempeño ocupacional o laboral”, con la colaboración de la Comisión Creando Alternativas para Adultos con Discapacidad, el Departamento de Educación Especial del Ministerio de Educación Pública, el Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial, el Instituto Mixto de Ayuda Social, personal docente del Proyecto para Adultos de la Escuela del Hogar de Rehabilitación Santa Ana y una representación de Organizaciones No Gubernamentales (Ministerio de Educación Pública, 2017, p.10).

Posteriormente, el Consejo de Educación aprueba el Plan de Estudios en la sesión 61-2000 del 14 de diciembre y modificada en la sesión 37-2003 del 28 de agosto de 2003, como requisito para contar con recurso humano y operar como un centro subvencionado, en este plan también se establece el propósito de los CAIPAD:

**Propósito:** Ofrecer a las personas con discapacidad mayores de 18 años que requieren de apoyos prolongados o permanentes, una alternativa de dedicación personal, social, ocupacional y/o productiva, que les permita potenciar su desarrollo integral, su autonomía personal y mejores condiciones de vida presente y futura para ellos y para sus familias (Ministerio de Educación Pública 2005, p. 2).

Este tipo de instituciones brindan servicios educativos a la población en condición de discapacidad a lo largo de toda su vida y la oportunidad de aprender con los apoyos adecuados para así lograr realizar su proyecto de vida personal en óptimas condiciones, para mejorar su calidad de vida; los objetivos de los centros se establecen:

1. Brindar a las personas adultas con discapacidad que requieren de apoyos prolongados o permanentes y a sus familias, una atención integral que les permita gozar de una mejor calidad de vida.

2. Apoyar la labor de las organizaciones no gubernamentales, en su empeño por conseguir servicios adecuados para las personas adultas con discapacidad.
3. Alcanzar el compromiso real del Estado para la oficialización, la dotación de recursos y el control de calidad de los servicios que ofrezcan.
4. Motivar la creación de nuevos servicios para adultos con discapacidad en todo el territorio nacional, como los que se plantean en esta propuesta.
5. Enriquecer los servicios para adultos con discapacidad ya existentes con lineamientos orientadores, supervisión, compromisos de capacitación, y dotación de recursos humanos y materiales, acordes con las necesidades de los usuarios (Ministerio de Educación Pública, 2005, p. 2).

De acuerdo con el Ministerio de Educación Pública (2005), los CAIPAD realizan una evaluación que pretende enfocarse en los intereses de cada persona, sus necesidades y familias, para establecer intereses vocacionales y laborales que permitan desarrollar habilidades duras y blandas. El documento antes mencionado establece el plan estudio para los Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad, detalla la población meta, las áreas de trabajo, las alternativas de atención, y el personal de recurso humano requerido. Esta evaluación determina las habilidades y apoyos requeridos por los usuarios para establecer proyectos personales y familiares que permitan ser fuente de ingreso, ya sea a través de la adquisición de un empleo o un emprendimiento personal.

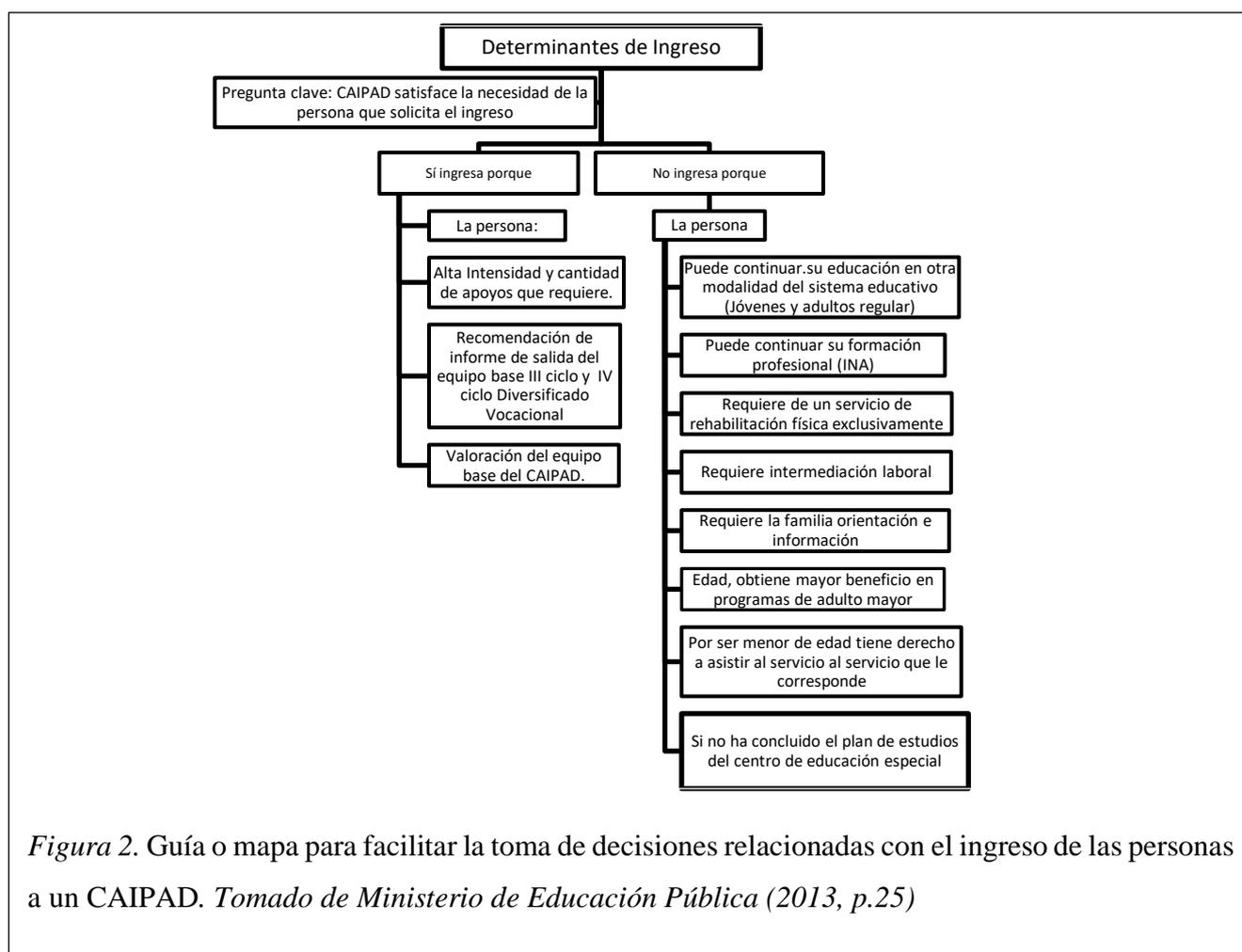
Sin embargo, muchas instituciones no cuentan con el recurso humano o económico para llevar a cabo el plan de estudios de acuerdo con los intereses vocacionales de los usuarios. Posteriormente, el Ministerio de Educación Pública (2013) elabora un documento de *Orientaciones Técnicas para la Implementación del Plan de Estudios para Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad (CAIPAD)*, este documento expone herramientas, propuestas metodológicas y administrativas para la orientación de la labor cotidiana de los CAIPAD. Se establecen estrategias de planificación y lineamientos para la gestión administrativa de estos centros, analiza el modelo de discapacidad en que se fundamentan, así como el perfil del usuario según la clasificación de Grupo A y Grupo B, el cual se detalla a continuación:

*Perfil de Grupo A:* Personas con discapacidad mayores de 18 años que tienen la posibilidad de involucrarse al menos parcialmente en un proceso educativo, bajo supervisión con apoyos prolongados y permanentes en alguna área de la vida cotidiana.

*Perfil de Grupo B:* Personas con discapacidad mayores de 18 años que requieren de una alta cantidad e intensidad de apoyos.

Cada CAIPAD tiene un rango de matrícula entre 60 y 90 usuarios como máximo, para el Grupo A, así como un rango de entre 30 y 42 usuarios en el caso del Grupo B, esto para garantizar a las personas usuarias un servicio de calidad de acuerdo con la intensidad y diversidad de los apoyos requeridos por esta población. Establecer un perfil de usuario les permite a las organizaciones generar planes y proyectos de acuerdo con las características de los usuarios para cumplimiento del plan de estudios.

Tal y como se indicó antes, un CAIPAD con un “perfil de usuario A” podrá desarrollar actividades en las que los usuarios requieran de menos apoyos y de menor supervisión por parte del Equipo Base. Para determinar si una persona con discapacidad cumple con los requisitos de ingreso y si es el servicio pertinente de acuerdo con sus necesidades, el Ministerio de Educación Pública (2017) elabora una guía o mapa para facilitar la toma de decisiones relacionadas con el ingreso de las personas, el cual se muestra a continuación:



*Figura 2.* Guía o mapa para facilitar la toma de decisiones relacionadas con el ingreso de las personas a un CAIPAD. Tomado de Ministerio de Educación Pública (2013, p.25)

Este mapa le permite a los CAIPAD enfocarse en las habilidades de cada persona, establecer intereses vocacionales, reconocer los apoyos requeridos durante el proceso educativo, los servicios de apoyo requerido para su ingreso o determinar si el CAIPAD no es una opción para el solicitante.

El Ministerio de Educación Pública (2017) indica que los CAIPAD deben trabajar con un Modelo Social de Derechos Humanos y según lo establecido en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, en la cual:

...la discapacidad es un concepto que evoluciona y que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y al entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás. (p.4)

Desde esta premisa los CAIPAD son organizaciones que promueven:

...a brindar una respuesta educativa, productiva y social de calidad a las personas usuarias del CAIPAD, que incluye desde sistemas alternativos de comunicación, alfabetización, destrezas sociales, independencia y autodeterminación, vida en la comunidad y destrezas productivas/laborales desde una perspectiva inclusiva (Ministerio de Educación Pública 2017, p 15).

La creación y regulación de estas organizaciones busca la promoción de los derechos y la participación de las personas con discapacidad en la sociedad, por medio de la creación de espacios educativos, recreativos, vocacionales y laborales durante la vida adulta, así como las pocas ofertas de educación continua para la población con discapacidad, mayor a los 21 años. La creación de los CAIPAD se ampara en el siguiente marco legal:

- *Constitución Política de la República de Costa Rica* (1949).

- *Ley 7600. Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad* (1996) y su respectivo *Reglamento* (1998).
- *Ley 8661. Aprobación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad* (2008).

### ***Organización Administrativa del CAIPAD***

Cada CAIPAD cuenta con un Equipo Base, estos equipos de trabajo estarán compuestos por un director o docente con recargo de funciones, docente de Educación Especial, un terapeuta ocupacional, docentes del área técnica, un trabajador social y un terapeuta físico (Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, 2005, p.8), estos equipos varían en su composición según el grupo de usuarios que atiende el CAIPAD. Además, las Juntas Administrativas pueden contratar personal administrativo encargado de las labores de alimentación, limpieza y seguridad. Sin embargo, la cantidad de profesionales varía según el grupo de atención, la distribución se muestra en la siguiente tabla:

***Tabla 1***

#### *Distribución de profesionales por subgrupo en un CAIPAD*

Equipo Base	Cantidad dprofesionales GRUPO A	Cantidad de profesionales GRUPO B
Director de Educación Especial	1	1
Profesores de Educación Especial	2	1
Profesor del Área Técnica	2	1
Terapeuta Ocupacional	1	1
Terapeuta Física	0	1
Trabajador Social	0	1

*Nota:* Adaptado de Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, 2005.

Todos los profesionales del Equipo Base, a excepción de la persona directora, estarán nombrados con una jornada diaria de ocho lecciones de sesenta minutos cada una y se apoya a las personas usuarias de forma rotativa de acuerdo con cada modalidad, en subgrupos de 5 a 7. De acuerdo con el Ministerio de Educación Pública (2013), “el Consejo Superior de Educación en sesión 37-2003, se sustituye el puesto de director de Educación Especial 1 por profesor de Educación Especial con recargo de dirección” (p.173). El docente con recargo de funciones deberá asumir todas las funciones del “director” dentro del CAIPAD pero en el tiempo

establecido para un recargo de funciones. Otro de los puntos por considerar para la investigación descrita en el plan de estudios son las funciones del director en estos centros, las cuales se detallan a continuación:

- a) Se encargará además de coordinar a los miembros del Equipo Base o bien, designará al miembro que lo sustituya en esta función.
- b) Atenderá en forma rotativa a grupos de usuarios y las funciones de los otros miembros del Equipo (Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, 2005 p.11).

Se infiere que la persona docente encargada del CAIPAD deberá cumplir con todas las funciones de una persona directora de un centro educativo, la coordinación del Equipo Base y la atención de los usuarios a cargo. Además, el Ministerio de Educación Pública (2017) establece otras responsabilidades para el director, las cuales se detallan:

1. Desarrollar el trabajo conforme con la “Propuesta para la atención de las personas adultas con discapacidad que requieren de apoyos prolongados o permanentes para el desempeño ocupacional o laboral”, aprobada por el CSE (2000) tomando en cuenta la modalidad de atención al usuario.
2. Identificar como Patrono responsable de su condición laboral al MEP y como Administrador responsable del CENTRO de Trabajo a la ONG a la cual fueron asignados por el MEP.
3. Cumplir con la ejecución de las labores propias de su cargo de manera integral y ética.
4. Trabajar como miembro activo del equipo interdisciplinario conformado por los miembros del Equipo Base, los usuarios y la Junta Administrativa o Directiva de la ONG o su representante.
5. Implementar estrategias de intervención acordes con la edad y necesidades de los usuarios y su familia.
6. Corresponderá al Director del Equipo Base gestionar y coordinar actividades con la Junta directiva de la ONG o en su representante, para el buen funcionamiento del

CENTRO, acorde con los estatutos constitutivos, reglamento interno de ONG, Ley de Carrera Docente, Estatuto del Servicio Civil y las disposiciones de este convenio.

7. Cumplir con los lineamientos administrativos y técnicos estipulados por el MEP en sus diferentes instancias.
8. Redactar y establecer en conjunto con la Junta Directiva de la ONG, un manual interno de trabajo con sus respectivos procedimientos, que incluya las disposiciones administrativas según convenga con los intereses y desarrollo del CENTRO, tales como presentar un PLAN de trabajo anual acorde con la población usuaria, definir un horario de atención a los usuarios y sus familias, controles de asistencia, asistir a las reuniones de equipo interdisciplinario, presentar informes periódicos sobre el avance en la ejecución de los CENTROS y/o proyectos, así como la labor realizada, entre otros.
9. Respetar la integridad de los diferentes miembros de la Junta Administrativa y de la Organización, así como de sus usuarios y familia (p.62).

El Ministerio de Educación Pública (2017) también establece funciones para el Equipo Base, contempladas en el plan de estudios y se indican a continuación:

1. Participar en todos los servicios que se ofrecen a los usuarios.
2. Hacer valoraciones individuales y discusiones de caso en equipo, durante las etapas: inicial, en proceso y de salida o reubicación de los usuarios.
3. Participar en programas de orientación a las familias.
4. Diseñar en equipo los programas de atención individual y de grupo.
5. Compartir las funciones de instrucción con sus compañeros.
6. Brindar la atención en el lugar en que el usuario la requiera.
7. Rendir informes de su labor.
8. Participar en actividades recreativas o culturales (p.63).

El Equipo Base puede verse acompañado por personas voluntarias de la comunidad o familiares de los usuarios para reforzar el trabajo de los profesionales o generar aportes que mejoren la calidad de atención de las personas usuarias de la organización.

### *Manejo Técnico Administrativo*

Como parte del manejo de los CAIPAD, es importante conocer sobre las áreas y los modelos de apoyos, así como los servicios ofrecidos por estas instituciones.

Los CAIPAD tienen como propósito promover la participación ocupacional, social y recreativa de las personas con discapacidad, así como el desarrollo de habilidades y destrezas que les permitan a las personas con discapacidad desempeñarse en distintas áreas de la vida, para lograr autonomía personal, mejorar la calidad de vida y maximizar la capacidad de involucrarse en actividades laborales (Ministerio de Educación Pública 2005). Estos centros fueron creados con el fin de brindar oportunidades de desarrollo ocupacional, personal y recreativo de las personas adultas con discapacidad dentro cerca de la comunidad en la que residen; sin embargo, estos centros son escasos en el nivel nacional o de difícil acceso para muchos de los usuarios con mayores requerimientos de apoyos personales.

El modelo de los CAIPAD busca lograr la autonomía personal en las personas adultas con discapacidad, este programa desarrollado por Ministerio de Educación Pública (2005) desarrolla las siguientes áreas:

- 1. Vida diaria:** busca la independencia y autodeterminación por medio del desarrollo de actividades de la vida diaria, participación de la comunidad, la recreación y la participación de actividades culturales y recreativas.
- 2. Personal Social:** se desarrollan aspectos relacionados con las normas de comportamiento social y autocontrol.
- 3. Académica Funcional:** está área busca desarrollar habilidades de lectoescritura, cálculo y conceptos básicos.
- 4. Formación Laboral:** se busca el desarrollo de habilidades para desempeñarse en un puesto de trabajo. (p.3 y 4)

Estas áreas responden a una valoración inicial, se evalúan constantemente durante el proceso de aprendizaje y se ajustan a las necesidades individuales de cada persona. Esta valoración es elaborada y aplicada por el Equipo Base de trabajo, con el fin de proporcionar apoyos de acuerdo con las necesidades de los usuarios. Una vez determinados los apoyos las personas usuarias de los CAIPAD, serán ubicadas en grupos y evaluados en dos etapas.

Para el Grupo A, la “Primera Etapa” o “Etapa de entrada”, esta consta de un proceso de valoración diagnóstica con una visión ecológica y basada en los intereses, gustos y preferencias de los usuarios y sus familiares. Esta etapa se realiza de manera interdisciplinaria con la participación de todos los miembros del equipo y la familia. El resultado determina el proceso de formación que se llevará a cabo con el usuario. (Ministerio de Educación Pública 2005, p.68). La “Segunda Etapa” es la complementaria o fase de salida, y se busca completar el proceso de formación laboral ubicando al usuario en una empresa con las adaptaciones de capacitación y formación. Otras áreas por desarrollar en esta etapa son las áreas de autonomía personal, académica funcional y de formación personal. La duración de esta etapa la define el Equipo Base como resultado de las evaluaciones y con el consentimiento del usuario y su familia (Ministerio de Educación Pública 2005, p.68).

Para el Grupo B de igual forma se desarrolla una valoración diagnóstica, esta evaluación es un proceso permanente durante toda la atención del usuario y se debe contar con una participación constante y activa del usuario y su familia. En este caso el usuario recibe atención de todas las áreas involucradas y con mayor énfasis al “área de autonomía personal” y de acuerdo a las recomendaciones del Equipo Base y las brindadas por el Terapeuta Ocupacional. (Ministerio de Educación Pública 2005, p.68)

En cuanto a la Etapa Complementaria el Grupo B, los usuarios logran una mayor permanencia en el programa debido a la condición de discapacidad que presenten. En la mayoría de los casos los procesos de ubicación ocupacional se desarrollan dentro del programa y de manera indefinida. (Ministerio de Educación Pública 2005, p.6)

De acuerdo con Ministerio de Educación Pública (2005) estos servicios son brindados por el Equipo Base para brindar una atención a la persona usuaria acorde a los apoyos que requiera.

- a. Valoración diagnóstica, Exploración de Intereses y Evaluación del Proceso.
- b. Instrucción y promoción de la participación en comunidad.
- c. Colocación y supervisión de la práctica laboral.
- d. Apoyo a las familias.
- e. Redes de Apoyo.
- f. Servicios complementarios.

La cantidad de apoyos que se brinden varía según la población que asiste a los CAIPAD ya sea del Grupo A o B; actualmente en el país existe una mayoría de CAIPAD tipo A, por lo cual la población con más requerimientos de apoyo en las áreas antes expuestas queda desatendida.

### **Juntas Administrativas**

Otro factor relevante para el desempeño de este tipo de organizaciones es el papel de las Juntas Administrativas, encargadas de aspectos como la contratación de personal y manejo de los recursos económicos. Actualmente los CAIPAD funcionan como Organizaciones No Gubernamentales, integradas por Juntas Administrativas, las cuales suelen estar conformadas generalmente por las familias de las personas usuarias, personas de la comunidad, relacionadas en alguna medida con la población en condición de discapacidad; el pertenecer a una Junta Directiva implica no recibir ningún pago por la participación, ya que de acuerdo con el Artículo 11 del Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas (2014) “El cargo de miembro de estas Juntas es honorífico”. De igual manera, el Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas (2014) en el artículo 9 indica que las Juntas deben estar compuestas por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero, un vocal y dos suplencias de vocal. Para ser miembro de las Juntas de Educación o Administrativa se debe cumplir con lo establecido en el artículo 10 con los siguientes requisitos:

1. Ser costarricense o extranjero con cédula de residencia.
2. Ser mayor de edad.
3. Saber leer y escribir.
4. No contar con antecedentes penales.
5. Ser incluido en la propuesta presentada por el centro educativo.

Las Juntas Directivas de los CAIPAD deben estar debidamente electas, conformadas e inscritas según la *Ley N° 218 Ley de Asociaciones* (2001) y *Ley N° 5338 Ley de Fundaciones* (1973), esto para cumplir con sus responsabilidades, utilizar el presupuesto y optar por el estímulo estatal para la subvención de los salarios del personal docente y administrativo. Las Juntas Directivas cumplen como representante legal de la institución (Ministerio de Educación s.f., párr.44).

Es importante desatacar que la relación MEP- CAIPAD se da a través de la solicitud y suscripción del convenio de Estímulo Estatal de pago de salarios del Personal docente y administrativo de las instituciones privadas de enseñanza, al considerar las cláusulas de ley respectivas. Por tanto, la contratación del personal de los equipos bases es exclusiva de esta

junta administrativa y puede ser apoyada por la persona encargada de la administración del CAIPAD, quien brindará carácter técnico a esta función. Como representante legal y como entidad subvencionada, los CAIPAD asumen responsabilidades con el MEP, las cuales se citan a continuación:

- Utilizar el estímulo recibido en el desarrollo de las actividades y con las finalidades propuestas en la solicitud de otorgamiento del mismo y velar por el mantenimiento de las condiciones pactadas en el respectivo convenio.
- Someterse al régimen de fiscalización de la debida utilización y administración del estímulo otorgado por parte del MEP y la Contraloría General de la República.
- Mantener comunicación constante con la instancia del MEP –Dirección de Educación Privada- responsable de las acciones de seguimiento o informar y documentar ante Dirección de Educación Privada todo cambio en la conformación de la Junta Directiva de la asociación o fundación.
- Coordinar los aspectos de índole administrativo con la figura de Director del centro (docente con recargo) sin perjuicio de los aspectos técnicos y metodológicos propios del accionar del Equipo Base nombrado por el MEP.
- Mantener una comunicación asertiva con el Equipo Base del CAIPAD por medio de la figura del director (docente con recargo) del mismo.
- Conocer y firmar el Informe Cuatrimestral elaborado por el Equipo Base del CAIPAD -respetando el criterio técnico de los profesionales- para su respectiva entrega ante la instancia que corresponde y en el tiempo establecido.
- Garantizar condiciones óptimas para la atención de los usuarios (accesibilidad y estado de la planta física, dotación de recursos materiales suficientes y de calidad, entre otros) (Ministerio de Educación Pública, s.f. párr.28).

Las Juntas Educativas son las encargadas de muchos entes educativos en el país, algunos de estos orientados a brindar servicios de Educación Especial. La Educación Especial es de gran importancia para garantizar una educación de calidad y de acuerdo con las necesidades de las personas en condición de discapacidad, desde el nacimiento hasta la vida adulta.

## Educación Especial

De acuerdo con el artículo 27 de la *Ley 7600 o Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad*, “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”; sin embargo, acorde con los nuevos modelos y paradigmas, se cuenta con una visión más inclusiva de los procesos educativos de las personas en condición de discapacidad y se han ido generando políticas y cambios en este aspecto. La *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad* (2006), en su artículo 24 se refiere a la educación de estas personas de la siguiente manera:

Los Estados Parte 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 (p.18).

En Costa Rica, la Educación Especial aún se encuentra en un proceso de transformación hacia una educación inclusiva, la cual promueve la independencia y mejoramiento de la calidad de vida de las personas con discapacidad, ante todo en el ámbito educativo. Para Deliyore (2018) la Educación Especial representa:

...una participación social de transformación hacia la mejora de la calidad de vida de las personas en condición de discapacidad. Actualmente, sus acciones trascienden las barreras del aula y promueven la inclusión social en todos los contextos en los que se desenvuelve el colectivo. (p. 168).

Es a través de programas educativos en diferentes centros y ONG que el Ministerio de Educación Pública ha buscado garantizar el derecho a la educación de las personas en condición de discapacidad a lo largo de la vida, al promover un sistema inclusivo en todos los contextos, con la consideración de las necesidades de apoyo.

Deliyore (2018) se refiere a los profesionales que participan de los procesos educativos en la Educación Especial, quienes son responsables de promover los derechos y autonomía de los estudiantes en condición de discapacidad, idealmente en ambientes lo menos restrictivos posibles. La Educación Especial y los procesos de inclusión educativa continúan generando constantes modificaciones en cuanto a prácticas educativas; estas requieren cambios relacionados con el currículo, el personal docente y el ambiente físico del centro educativo, que permitan dar una respuesta educativa, mejore la calidad de vida y el desarrollo autónomo de todas las personas estudiantes con discapacidad.

La *Comisión Interinstitucional para el Análisis Epistemológico de la Educación Especial en Costa Rica* (2018) refiere que: "...la Educación Especial debe ser uno de esos motores que lleve al país a cumplir sus ideales y compromisos relacionados con la inclusión en la equidad de oportunidades de las y los habitantes" (p.15). En el país, la Educación Especial busca la participación educativa con equidad y calidad para todo el estudiantado e impulsa a la comunidad educativa a valorar la diversidad (p.16). Para lograr esa participación educativa por parte del estudiantado con discapacidad, se debe considerar el papel desempeñado por el docente de Educación Especial dentro del centro educativo para beneficio de las personas estudiantes a su cargo.

### **Perfil de la persona docente en Educación Especial**

Los modelos inclusivos, de derechos humanos y el modelo social de atención a las personas con condición de discapacidad requieren de muchos factores para su puesta en práctica, entre ellos el papel del docente de Educación Especial. De acuerdo con la *Comisión Interinstitucional para el Análisis Epistemológico de la Educación Especial en Costa Rica* (2018) "El educador especial está llamado a ser un mediador efectivo en la educación para la diversidad" (p.16), así, esos profesionales son acompañantes pedagógicos para todos los estudiantes con discapacidad, incluso a aquellos con apoyos extensos y generalizados.

El *Manual Descriptivo de Clases Docentes del Servicio Civil de Costa Rica* (2015) describe la naturaleza del puesto de la persona contratada como "Profesor de Enseñanza Especial" de la siguiente manera: "Planeamiento y preparación de las lecciones y desarrollo de los programas de Enseñanza Especial en un centro educativo destinado a la enseñanza de niños, adolescentes o adultos que presentan deficiencias físicas, mentales, psicosociales y emocionales" (p.01).

El docente de Educación Especial es el encargado de desarrollar procesos educativos ajustados a los requerimientos de apoyo de las personas en condición de discapacidad, para

facilitar la construcción de conocimientos y mejorar la calidad de vida del alumno y su familia. El *Manual Descriptivo de Clases Docentes del Servicio Civil de Costa Rica* (2015) también establece las tareas por desarrollar por ese profesional, las cuales están relacionadas con habilidades de planeación, elaboración de programas y evaluaciones, cumplimiento de principios éticos, cívicos y morales, trabajo equipo de manera inter y trans disciplinaria, elaboración de registros y materiales que faciliten el cumplimiento de los objetivos propuestos para el estudiantado con condición de discapacidad, participación en actividades y reuniones, entre otras (véase Apéndice A).

El Servicio Civil, a través de su manual, estipula los requerimientos del docente de Educación Especial que desea laborar para cualquier institución gubernamental; sin embargo, la mayoría de los puestos se encuentran localizados dentro del Ministerio de Educación Pública, ya sea en escuelas del sistema regular, centros de educación especial, centros de educación secundaria y organizaciones no gubernamentales como los CAIPAD

Para el ejercicio de la labor docente en el área de Educación Especial se debe contar con los siguientes requisitos: “Bachiller universitario en Enseñanza Especial en la especialidad del cargo, o estar comprendido en alguno de los casos de excepción previstos en el Título II del Estatuto de Servicio Civil” (p.4). Y se debe contar con algunas características personales como habilidades para tratar de forma cortés a todos los miembros de la comunidad educativa, saber redactar, mantenerse actualizado en conocimientos y técnicas propias de la especialidad y contar con una buena presentación personal (Manual Descriptivo de Clases Docentes del Servicio Civil de Costa Rica 2015, p.3). Además, quien se desempeñe en el área de la Educación Especial deberá contar con las características personales necesarias para el trabajo con las familias de las personas estudiantes, sus familias y otros profesionales que intervengan en los procesos educativos. La Escuela de Orientación y Educación Especial de la Universidad de Costa Rica (2021) en su página web describen el perfil profesional en Educación Especial de la siguiente manera:

- Intervenir en el proceso de la enseñanza-aprendizaje, de personas de diferentes edades con necesidades educativas especiales asociadas o no con discapacidades.
- Se capacita para desempeñar funciones educativas, en unión con la familia y la comunidad institucional y social, dentro de un marco de ética profesional.
- Atiende las áreas concernientes a las dificultades en el aprendizaje, discapacidad cognitiva, trastornos emocionales y de conducta, discapacidad visual, necesidades

físicas especiales (discapacidad motora) y estudiantes con deficiencia auditiva y sordera. (párr.4).

Conocer el perfil de las universidades permite establecer el tipo de profesional que se incorporará a la nueva fuerza laboral en el ámbito de la educación y cuáles son las competencias desarrolladas durante su formación universitaria. De igual forma, la División de Educación Básica de la Universidad Nacional de Costa Rica (2021) crea un panfleto en el cual se incorpora el perfil profesional en Educación Especial con énfasis en Proyectos Pedagógicos en Contextos Inclusivos, el cual cita:

- Habilidad de expresión oral y escrita que le permita comunicarse de forma segura, acertada y fluida. Manejo y conocimientos básicos tecnológicos y disposición para aprender. Interés para trabajar con poblaciones diversas.
- Actitud abierta para comprender y adaptarse a nuevas situaciones. Interés por indagar nuevos conocimientos y experiencias.
- Actitud positiva hacia el cambio y deseos de innovar.
- Capacidad de tomar decisiones.
- Disposición al trabajo en equipo y colaborativo. Sensibilidad y respeto a las diversas capacidades humanas.
- Interacción con poblaciones en condición de discapacidad.
- Conciencia de su papel protagónico como responsable de su proceso de aprendizaje. Mostrar una actitud responsable y respetuosa hacia la diversidad.
- Mostrar respeto hacia las diversas formas de aprender.

Por otro lado, la ONEI (2021) en su investigación sobre “Diseño y validación del perfil profesional de la Educación Especial: desarrollo metodológico” refiere que “La política educativa actual, que tiende hacia la educación inclusiva, requiere profesionales con formación adecuada y efectiva para derribar las barreras del aprendizaje, la participación y el éxito de la población estudiantil que participa del sistema educativo costarricense”, sin embargo, no se había realizado previamente un perfil que se ajustara a los “cambios paradigmáticos mundiales

y nacionales en educación inclusiva” (p.17). Hasta ahora los perfiles de salida son determinados por las universidades y los requerimientos del mercado en relación al ejercicio de la profesión.

Es necesaria la creación de un perfil en área de Educación Especial, para poder determinar en las distintas instituciones, desde la parte administrativa, las competencias esperables de una persona profesional del área. Esto puede facilitar los procesos de contratación de personal en los servicios públicos y privados. El perfil profesional desarrollado por la ONEI (2021) define las funciones del perfil del educador especial:

Se trata del Perfil profesional de la Educación Especial Costarricense, que se compone de 88 funciones distribuidas en las dimensiones conceptual, actitudinal y procedimental, así como en 6 áreas de competencia, a saber: Enfoques teóricos, metodológicos, políticos y legales; Desarrollo humano; Mediación pedagógica; Gestión, administración y desarrollo de proyectos; Redes de apoyo familiar, comunitario e interprofesional e Investigación y evaluación de la propia práctica (p.85).

El Perfil Profesional de la Educación Especial Costarricense elaborado por la ONEI (2021) incluye seis áreas de competencias y tres dimensiones (conceptual, actitudinal y procedimental), a continuación, se detallan (véase Apéndice B), los cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

- **Enfoques teóricos, metodológicos, políticos y legales:** contiene objetivos orientados al análisis, desarrollo y comprensión de los fundamentos técnicos, filosóficos, modelos de atención, teorías, derechos y el ordenamiento jurídico relacionado con las personas en condición de discapacidad y su proceso de aprendizaje.
- **Desarrollo humano:** esta área de competencia busca la comprensión, el respeto y la ejecución de acciones que mejoren el desarrollo de la persona en condición de discapacidad, el proceso pedagógico y su desarrollo neuro evolutivo.
- **Mediación pedagógica:** esta competencia va orientada al desarrollo de técnicas, instrumentos y estrategias de mediación pedagógica que respeten la condición de discapacidad del estudiantado, la participación de la familia, así como, el desarrollo vocacional, emocional y cognitivo.
- **Gestión, administración y desarrollo de proyectos:** esta competencia busca que el docente de Educación Especial, conozca, promueva, proponga, diseñe y ejecute planes,

programas y proyectos para la permanencia, participación y éxito escolar del estudiantado en condición de discapacidad.

- **Redes de apoyo familiar, comunitario e interprofesional:** el docente de Educación Especial debe poseer competencias para reconocer, asesorar, liderar y construir redes de apoyo interdisciplinario; gestionar recursos y apoyos educativos, sociales y comunales para el desarrollo de la persona en condición de discapacidad y su familia.
- **Investigación y evaluación de la propia práctica:** el perfil contempla el docente posea competencias de análisis de los distintos paradigmas y metodologías de investigación, que les permitan producir y generar nuevos conocimientos y estrategias para la atención de las personas en condición de discapacidad de una manera ética y profesional buscando siempre el mejoramiento de la práctica docente.

Barría y Jurado (2016) se refieren a las funciones de los docentes en la formación laboral de las personas adultas con discapacidad intelectual indicando: “La función de los docentes involucra la planificación, evaluación, docencia, trabajo con la familia, trabajo cooperativo y vinculación con el campo laboral” (p.277); logran así definir un perfil del profesor de formación laboral. el cual se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 2**

*Perfil del profesor de formación laboral de personas adultas con discapacidad.*

Competencias técnicas (saber)	Competencias de aplicación (Saber hacer)	Competencias de comunicación y de relación (Saber estar)	Competencias actitudinal (saber ser)
<p>Comprender y valorar a las personas que presentan discapacidad intelectual como sujetos autónomos y capaces de participar en el ámbito social y laboral</p> <p>Conocer y valorar el sistema de apoyo como soporte para el progreso y funcionamiento de las personas que presentan discapacidad intelectual.</p> <p>Comprender y valorar la orientación y formación como proceso vital en las personas que presentan discapacidad intelectual.</p> <p>Comprender y valorar el acceso y mantenimiento del empleo como proceso vital y de mejora de la calidad de vida en las personas que presentan discapacidad intelectual.</p> <p>Conocer técnicas e instrumentos de evaluación que permitan mejorar el proceso de formación laboral.</p> <p>Conocer técnicas e instrumentos de evaluación para valorar puestos de trabajo y contexto laboral adecuado a las características e intereses de los jóvenes.</p> <p>Conocer la planificación centrada en el estudiante y transición a la vida activa para diseñar itinerarios de formación adecuados a las características y necesidades de los jóvenes.</p>	<p>Evaluar los intereses y capacidades de los alumnos como punto de inicio en la planificación de programas de transición.</p> <p>Detectar las necesidades de formación de los jóvenes.</p> <p>Detectar y valorar los apoyos requeridos en la formación de los jóvenes y en la inserción laboral.</p> <p>Evaluar el progreso de los alumnos durante el proceso de formación laboral.</p> <p>Evaluar el proceso de formación laboral, identificando los aprendizajes logrados y los que están en proceso de logro, ajustando la planificación para la mejora de la formación de los jóvenes.</p> <p>Planificar y ejecutar programas de transición que ayuden a lograr la inserción social y laboral de jóvenes que presentan discapacidad intelectual.</p> <p>Diseñar acciones formativas que contemple la participación de los alumnos en contextos externos al centro educativo para desarrollar competencias socio laboral.</p> <p>Adaptar instrumentos de evaluación, y de materiales y recursos para el aprendizaje.</p> <p>Orientar a los alumnos y las familias acerca de la formación laboral y la transición a la vida adulta.</p> <p>Planificar y evaluar el proceso de formación laboral de manera cooperativa con profesores y profesionales del centro educativo.</p>	<p>Involucrar a los padres y alumnos en el diseño de la planificación de la formación laboral.</p> <p>Orientar a los padres y alumnos en el proceso de inserción laboral.</p> <p>Colaborar en el proceso de inserción laboral, desarrollando acciones con alumnos, familia, insertor laboral y empleadores.</p> <p>Capacidad para trabajar de manera cooperativa con los profesionales del centro educativo en lo relativo con la planificación t evaluación de la formación laboral.</p> <p>Capacidad para reflexionar en y sobre la práctica educativa de manera individual y con otros profesores.</p> <p>Actualizar de manera permanente los conocimientos pedagógicos vinculados con la atención de alumnos con NSE.</p>	<p>Mantener una actitud abierta y flexible para asumir nuevas tareas y responsabilidades en el quehacer docente relacionada con la orientación, formación e inserción social y laboral de jóvenes que presentan discapacidad intelectual.</p>

*Nota:* Tomado de Barría Rojas y Jurado de los Santos (2016, p.278)

El perfil de profesional de formación laboral debe contar con competencias relacionadas con la persona con discapacidad y su entorno como: planificación del proceso de transición a la vida adulta en el ámbito laboral y social, conocimiento de los apoyos y ayudas relacionadas con la incorporación laboral, elaborar técnicas de evaluación acordes con los propósitos de inserción laboral. También debe contar con habilidades de comunicación que le permitan trabajar de manera cooperativa con las familias, las personas estudiantes, profesionales y otras personas relacionadas con el proceso de enseñanza (Barría y Jurado, 2016, p. 298).

Un perfil para los docentes en el área de la Educación Especial permite determinar las competencias que idealmente debe desarrollar la persona que se desempeñe en este campo, así como la asignación de funciones y los procesos de contratación administrativa para los diferentes servicios ofrecidos a las personas con discapacidad en el ámbito educativo.

### **Competencias de la persona docente en Educación Especial**

Tarcica y Masis (2013) definen competencias como: “Comportamientos que se evidencian recurrentemente en el quehacer laboral y que están relacionados de manera significativa con las competencias y por lo tanto la expresan” (párr.6). Para efectos de esta investigación, se asumen las competencias descritas por Tarcica y Masis (2013) como las habilidades, conceptuales, procedimentales y actitudinales que el profesional en Educación Especial debe poseer para el desarrollo de sus funciones.

Al considerar el perfil del profesor de Educación Especial, se seleccionaron algunas de las competencias laborales desarrolladas por Tarcica, y Masis (2013) las cuales son: autoaprendizaje, pensamiento conceptual, liderazgo transformacional, pensamiento estratégico, planificación estratégica, trabajo en equipo y autodesarrollo. Estas competencias incluyen habilidades como la investigación, manejo técnico y conceptual en el área de la Educación Especial, liderazgo, gestión, planeación y planificación, aprender, enseñar, el trabajo con otros profesionales, entre otras. El profesional de Educación Especial debe poseer estas otras habilidades que le permitan desarrollar en las personas en condición de discapacidad aptitudes de autonomía e independencia en los distintos ambientes y contextos en los que se desempeñe (Tarcica y Masis 2013 p. 6).

### ***Autoaprendizaje***

Tarcica y Masis (2013) definen autoaprendizaje como “Aptitud y actitud del individuo en procura de adquirir nuevos conocimientos técnicos y desarrollar habilidades. Implica la capacidad de apreciar y valorar nuevas formas de aprendizaje, en aras de incrementar su capacidad de realización y generación de ideas” (p.8). Por tanto, dentro de su trabajo está por ejemplo:

- Conoce e investiga sobre las necesidades y condiciones de las personas estudiantes y las estrategias metodológicas que faciliten el proceso de aprendizaje.
- Toma conciencia sobre su propio proceso de aprendizaje y formación continua.
- Mantenerse actualizado e informado en cuanto a los diferentes avances educativos en materia de Educación Especial y Derechos Humanos.

### ***Pensamiento Conceptual***

Se refiere a la “Capacidad para articular y entender conceptos, ideas y filosofías que giran en torno a su ejercicio profesional o técnico y que pueden enriquecer su práctica” (Tarcica, y Masis 2013, p.93), por ejemplo:

- Conoce y aplica de forma crítica las distintas teorías, políticas, normativas y leyes relacionadas a los apoyos brindados a las personas en condición de discapacidad.
- Analiza modelos educativos y los aplica de acuerdo a las necesidades de las personas estudiantes.
- Utiliza vocabulario técnico relacionado con la Educación Especial al emitir informes o cualquier documentación de uso profesional.

### ***Liderazgo Transformacional***

Se entiende como la “Capacidad de influencia y poder legítimo para conducir a otros en pro de los objetivos y metas planteadas, a través del modelaje propio e inteligencia emocional para asumir junto a los miembros grandes desafíos” (Tarcica, y Masis 2013, p.81). Se entienden las siguientes:

- Respetar a las demás personas y potenciar sus habilidades.
- Cooperar con otros profesionales y compañeros de trabajo para desarrollar habilidades y resolver situaciones que favorezcan la calidad de vida de las personas en condición de discapacidad.
- Coordinar con distintos agentes de la comunidad educativa para generar apoyos y promover la inclusión

### ***Pensamiento estratégico***

Corresponde a la “Capacidad para analizar el entorno donde se desenvuelven los procesos a su cargo y de estructurar mecanismos para abordar e implementar estrategias y tácticas para la supervivencia del negocio. Implica instrumentar planes de acción, realizar seguimientos y evaluar tanto avances como resultados” (Tarcica, y Masis 2013, p.81). Se consideran dentro de este:

- Comprende las necesidades del estudiantado en diversos contextos (familiar, social y educativo)
- Es responsable de sus acciones y toma conciencia de las áreas de oportunidad en su desarrollo profesional.
- Considera alternativas para el desarrollo de habilidades diarias, de autonomía personal y vocacional de las personas estudiantes a su cargo.

### ***Planificación y organización***

Se trata de la “Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad” (Tarcica, y Masis 2013, p.81), por ejemplo:

- Planifica y desarrolla estrategias de mediación pedagógica de acuerdo con los apoyos requeridos por el estudiantado.
- Evalúa a los estudiantes, el contexto educativo y social en el que se desenvuelve a través de planes de seguimiento e instrumentos formales e informales, que permitan brindar los apoyos necesarios para la persona estudiante.
- Elabora propuestas metodológicas y conductuales que beneficien el proceso de enseñanza aprendizaje.

### ***Trabajo en equipo***

Tiene que ver con la “Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles” (Tarcica, y Masis 2013, p.118), por ejemplo:

- Desarrolla y pone en práctica planes y programas con otros profesionales para el desarrollo e implementación de apoyos que beneficien a la comunidad educativa.
- Colabora con las familias de las personas en condición discapacidad para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Estas son algunas de las competencias que debe poseer un docente de Educación Especial, quien además de ser educador, puede llegar a cumplir con otras funciones educativas como administrativas, como es la posibilidad de asumir un recargo de funciones como Asistente Administrativo o director de un CAIPAD.

### **Recargo de funciones del docente de Educación Especial**

El Ministerio de Educación Pública (2010) en el *Oficio DAJ-316-C-201* define los recargos de funciones como:

...consisten en asumir temporalmente funciones adicionales a las labores propias del puesto del servidor, es decir, es una situación transitoria motivada en la necesidad de suplir determinados menesteres, que, por razones de oportunidad y conveniencia, la Administración no requiere de una persona dedicada a tiempo completo, de manera que el recargo debe ser cumplido en forma accesoria con respecto a las funciones principales (parr.3).

Cabe agregar que los recargos de funciones, por sí mismos, constituyen un exceso de carga laboral, remunerado con arreglo a criterios diferentes de los que priman en la compensación salarial del trabajo ordinario (párr. 4). El oficio del MEP, *DAJ-316-C-2010* aclara que los recargos de funciones son asumidos por los funcionarios e implican un aumento en la carga laboral, el cual debe ejecutar fuera de su horario de labores; sin embargo, los recargos son de carácter administrativo y el funcionario debe cubrir las obligaciones administrativas implicadas en el respectivo recargo.

Para el otorgamiento de los recargos, el Ministerio de Educación Pública (2021) en el

*Oficio DVM-A-DRH-09-039-2021* establece los “criterios para el otorgamiento de los recargos de funciones, ampliaciones de jornada y aumento de lecciones interinas”, los cuales se detallan a continuación:

1. En primera instancia, se tomará en cuenta el grupo profesional que ostente el servidor(a) al momento del análisis (en la clase y especialidad del puesto que corresponde al tipo de recargo, ampliación de la jornada laboral o lecciones a asignar); sólo [*sic*] se reconocerán las categorías que hayan sido otorgadas por las instancias competentes de este Ministerio al amparo de los artículos 114 y 115 del Estatuto de Servicio Civil.
2. En caso de que existan dos o más servidores en igualdad de condiciones, deberán valorarse los años de experiencia específica en la clase y especialidad del puesto que corresponde al tipo de recargo, ampliación de la jornada laboral o lecciones a asignar, discriminado por calificación de Excelente, Muy Buena, Buena, etc. En caso de que el servidor (a) cuente con períodos menores al año (cursos lectivos completos en centros educativos), los mismos se podrán sumar siempre y cuando conste la calificación de caso uno de ellos. Se considerará como supletorio de este proceso el artículo 83, inciso b), del Estatuto de Servicio Civil. Esta discriminación por calificación de servicios se realiza únicamente si dos o más docentes cuentan con el mismo número de años de experiencia específica en la clase de puesto y especialidad.
3. Si conforme al análisis efectuado del grupo profesional y los años de experiencia específica en la clase de puesto y especialidad se mantiene la igualdad, se deberá considerar a aquel funcionario que posea alguna formación académica adicional o complementaria al ámbito de educación (Currículo, Educación Adultos, Administración Educativa, etc.).
4. Si posterior al análisis indicado en los puntos anteriores se mantuviera la igualdad, será necesario valorar y considerar al funcionario que al momento del análisis registre el mayor puntaje de Carrera Profesional reconocido dentro del sistema de pagos.
5. En caso de persistir la igualdad, será necesario valorar la experiencia en otras clases de puesto, siempre que la misma haya sido obtenida en uno ubicado en los estratos Docente, Administrativo-Docente o Técnico-Docente (considerar lo indicado en el punto 2, sobre la sumatoria).

6. De mantenerse la igualdad a este punto, será necesario valorar y considerar al funcionario que al momento del análisis registre la mayor experiencia en el recargo o lecciones por asignar.

7. Salvo aquellos casos en que el servidor (a) oferente calificado no posea capacidad horaria para laborar el recargo, ampliación de la jornada laboral o las lecciones, o no cuente con interés en impartirlo, el director o directora del centro deberá contar con una nota emitida por el involucrado que indique tal situación. Solo de esta manera podrá designar a otro funcionario (p.6-7).

El MEP cuenta con una amplia variedad de recargos los cuales se dividen en recargos docentes (Comité de Evaluación de los Aprendizajes I y II Ciclos, Comité de Apoyo Educativo I y II Ciclos, Recuperación Integral de Niños y Niñas, Recargo de Proyectos, entre otros), recargos administrativos del Título I (Auxiliar de Vigilancia de Centro Educativo, Conserje de Centro Educativo, Oficial de Seguridad de Servicio Civil 1 Oficinista de Servicio Civil, entre otros) y recargos administrativo-docentes y técnico- docentes para el Título II (Asistente de Sede, Coordinador de Pruebas, Asistente de Dirección, Auxiliar Administrativo, Educación para Adultos y Recargo de Dirección del CAIPAD) (Ministerio de Educación Pública, 2020).

Al Departamento de Servicios Educativos y al Unidad de Programas Especiales del MEP le corresponde la asignación y trámite de los recargos administrativos (Título I del Estatuto del Servicio Civil, administrativos docentes y técnico administrativos), de acuerdo con Ángulo y Beirut (2016) todos los recargos Administrativo-Docentes y Técnico-Docentes son competencia de estos departamentos en cuanto a la tramitación, formulación y asignación de recursos.

Para efectos de esta investigación se analiza el Recargo de Dirección del CAIPAD, el cual de acuerdo con Ministerio de Educación Pública (2019) en *la Resolución MEP-1806-2019* se establece el recargo y su forma de remuneración, el cual corresponde al “50% sobre el salario base de la clase de puesto de un PEE” (Recargo de CAIPAD, s.f. parr. 2). Estos sobresueldos reconocen la sobrecarga laboral y las horas que excedan de la jornada laboral; en el caso de los CAIPAD, estos recargos se desarrollan una hora posterior a la jornada y de tres a cuatro horas los días viernes, adicionalmente. Es en este tiempo que el director del CAIPAD deberá cumplir con todas las responsabilidades que conlleva la dirección de un centro educativo con hasta 90 usuarios y un equipo base a su cargo.

Ángulo y Beirute (2016) ubican el recargo de funciones de dirección del CAIPAD dentro de los recargos administrativos de las personas docentes, el cual es asignado para la realización de “labores de planeamiento, coordinación, dirección y supervisión en los centros educativos” (p.21). En el caso de los CAIPAD y otras instituciones encargadas de la Educación para Adultos también se asigna para “a para atender todo lo referente a procesos de matrícula, pruebas académicas, distribución horaria de los docentes, atención de estudiantes y entre otros, con la intención de no interrumpir el servicio educativo en los diferentes programas de enseñanza para la población adulta”. (p.20).

El Manual de Descriptivo de Puestos del Servicio Civil (2015) no contempla el puesto de recargo de director de CAIPAD, de acuerdo con el Ministerio de Educación Pública (2017) “el Consejo Superior de Educación en sesión 37-2003, se sustituye el puesto de director de Educación Especial 1 por profesor de Educación Especial con recargo de dirección”, puesto que actualmente recibe el nombre de Administrador 1 (OFICIO CIRCULAR GESTION-016-2007). La persona directora de un CAIPAD, de acuerdo con el texto anterior, asume funciones de un administrador, por tanto, debe hacer uso de sus competencias de autoaprendizaje para comprender sobre la Administración Educativa y los procesos de gestión facilitadores de su desempeño profesional, ya que, dentro de los requisitos para asumir, no está contemplada la formación académica o experiencia previa en la gestión de centros educativos.

### **Administración Educativa**

Chiavenato (2018) define la de administración con base en los procesos requeridos por una organización para llevar a cabo sus objetivos, la cual ha dado paso a la creación de varias teorías de la administración; el autor lo define así:

La palabra administración viene del *latín ad* (dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a otro. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. Por consiguiente, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos. (p.4).

Chiavenato (2007) realiza un recorrido a través de diversos autores y las diferentes teorías de la administración, su impacto, desafíos en cuanto en diferentes momentos históricos y aplicación en distintas empresas y organizaciones. Estas teorías, se resumen a continuación:

- **Teoría Clásica:** es necesaria la organización, dirección, coordinación y control del trabajo realizado con el único fin de aumentar la productividad.
- **Teoría Humanista:** de acuerdo con esta teoría la administración debe buscar un equilibrio entre las necesidades grupales e individuales de las personas trabajadoras de la organización y la producción mercantil.
- **Teoría Neoclásica:** busca una administración que logre conocer sobre tecnicismos de la producción y al mismo tiempo sobre el desarrollo social de la organización.
- **La Administración por objetivos:** plantea la necesidad de crear objetivos y criterios departamentales para lograr el éxito de la organización, con el fin de lograr planes organizacionales y operacionales para el beneficio de la organización.
- **Teoría de la burocracia:** busca el cumplimiento de los objetivos bajo el principio de jerarquía de los cargos.

Reconocer las diferentes teorías de la Administración y su concepto les dará a las personas gestoras una guía de trabajo que determine la manera de administrar los recursos de las instituciones, ya sea apegándose a un modelo con el cual se identifique o mezclándolos de acuerdo con sus necesidades.

Dentro de las ramas de estudio de la Administración se encuentra la Administración Educativa; sin embargo, para entender el concepto es necesario contar con la definición de centro educativo. La Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad del MEP (2012) definen esta organización como:

Unidad básica de construcción de conocimiento colaborativo entre los docentes y los discentes. Institución multifuncional destinada a la tarea educativa, dentro del marco legal que la define, según los niveles de edad y los objetivos que le han sido asignados. Paralelamente proporciona a los estudiantes estímulos que les permiten crecer física, social, emocional e intelectualmente. (p.10).

Los centros educativos son organizaciones que requieren de procesos para lograr el establecimiento de metas y objetivos comunes, tanto administrativos como curriculares. En cuanto a lo administrativo, los centros de aprendizaje se convierten en organizaciones complejas y dinámicas debido a la participación de la comunidad educativa, en cuanto al cumplimiento de objetivos, requieren entonces de procesos de gestión ajustados a las necesidades y contexto de la comunidad educativa, para así cubrir todas las necesidades y brindar una estructura administrativa que permita el alcance de los objetivos (Cerdas, García, Torres y Fallas, 2017).

La administración, de acuerdo con Chiavenato (2018), consiste en llevar a cabo procesos en los cuales se logre “planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos”. Con base en este mismo principio se llevan a cabo los procesos de mejoramiento de la Calidad de la Educación, según el Ministerio de Educación Pública. El Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC) “Es un instrumento que permite organizar la información que se tiene acerca de las distintas áreas (curricular y administrativa) y tareas del sistema educativo, así como reflexionar, conocerse, sistematizar y tomar decisiones para el mejoramiento de la calidad de la educación” (Ministerio de Educación Pública, 2013). Desarrollar este modelo en las instituciones educativas sin importar el tamaño es necesario para completar procesos de gestión, es a través de este proceso valorativo y evaluativo que se logra determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para lograr un proceso administrativo eficiente y de calidad, el MECEC “propone 4 etapas de ejecución, cada una de ellas conlleva la realización de acciones específicas que deben ser vivenciadas, evidenciadas y sistematizadas y requieren de cuatro procesos: planificar, hacer, verificar y actuar” (a. Recargos administrativos docentes, s.f., parr.6) Así, para lograr una educación de calidad es necesario que las instituciones educativas no solo cuenten con procesos curriculares sino también administrativos, que les permitan el alcance de objetivos administrativos comunes para el bienestar de la comunidad.

En el caso de los CAIPAD, de acuerdo con el Ministerio de Educación Pública (2013), al ser Organizaciones No Gubernamentales, se recomienda para el manejo de la administración un modelo de Gestión Organizativa, el cual está compuesto por los procesos de “planificación, dirección, coordinación, comunicación y gestión de recursos” (p.48), esto con el fin de desarrollar programas y proyectos en beneficio de los usuarios y la comunidad educativa. La persona encargada de un CAIPAD deberá comprender el término de gestión educativa y su

relación con el cumplimiento de objetivos institucionales que favorezcan la comunidad educativa.

### **Gestión Educativa**

La gestión se encuentra entrelazada en la cultura institucional que cada una de las instituciones educativas llega a sostener. En diversos países se escucha la frase: “en esta escuela no se puede cambiar nada, lo intentamos, pero no sabemos qué hacer” así describe el autor Cejas (2009, p. 216) el sentir de muchos de los profesionales que asumen la dirección de una organización educativa en busca transformar la estructura y un mejoramiento de los procesos administrativos actuales.

Para efectos de la investigación es importante definir el concepto de gestión educativa y su relación con el cumplimiento de los objetivos, la misión y visión de la organización o centro educativo, sin dejar de lado el papel de la persona directiva en este proceso, en esta línea se define la gestión educativa como un:

...proceso sistémico que integra e imprime sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, que generan procesos participativos en beneficio de la comunidad, que interactúan con el medio, que aportan al desarrollo local y regional y que solucionan necesidades educativas en armonía con las necesidades básicas fundamentales del ser humano. (De Urrea, Atehortúa y Valderrama, 2009, p.13).

De acuerdo con la definición anterior, uno de los objetivos que busca la gestión de los centros educativos es el desarrollo de planes, proyectos y programas en pro del beneficio de una comunidad, en busca del mejoramiento de las necesidades de la población atendida y la resolución de los problemas que la institución pueda presentar, sin dejar de lado la participación de las personas que la integran y los recursos disponibles. El *VII Informe de Estado de la Educación Costarricense* (2021) presenta hallazgos relevantes en cuanto a la gestión de los centros educativos, algunos de estos son

- La normativa sobre las funciones de las personas directoras no ha cambiado al ritmo de la política educativa, por lo que ha quedado rezagada. El Estatuto de Servicio Civil se mantiene sin transformaciones sustantivas desde el siglo XX.
- Las funciones y perfiles vigentes se acercan más al paradigma tradicional de la gestión escolar, vinculada al conjunto de actividades administrativas y de organización de los centros, y menos a la gestión académica, que se orienta a mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
- Los programas de formación inicial universitaria se enfocan en el desarrollo de competencias administrativas en general: numéricas, éticas, financieras, legales, recurso humano, manejo tecnológico, supervisión, investigación; sin embargo, el énfasis en el liderazgo pedagógico es poco o nulo.
- La mayoría de las personas directoras considera que su gestión es bastante eficaz en los distintos componentes básicos y las dimensiones de proceso evaluados a través del Cuestionario Vanderbilt de Liderazgo en Educación (VAL-ED). El menos valorado es el componente relación con la comunidad, el cual corresponde al vínculo con las familias y otras instituciones comunales en procura de mejorar el aprendizaje académico y social. En general, las personas directoras de centros de preescolar autoevalúan mejor su gestión. (p.213).

De Urrea *et al.* (2009) determinan que “Una gestión directiva eficaz reconoce las necesidades y potencia las habilidades y destrezas de los miembros de la comunidad educativa; orienta sus acciones para alinear objetivos, tomar decisiones de manera participativa y construir una visión compartida de la institución; hace seguimiento a financiero, académico-pedagógico y comunitario y de convivencia” (p.14). La gestión educativa busca aplicar principios de la administración al campo educativo, considerando que el campo de estudio de este tipo de gestión es la organización del trabajo. La gestión educativa puede coincidir como una serie de procesos, decisiones y la realización de acciones para ejecutar procesos pedagógicos, en la cual intervienen los directivos, los profesores, los estudiantes y las familias con un objetivo común (Botero, 2007, p 22).

De acuerdo con los autores consultados, la gestión educativa se ve como el proceso mediante el cual se desarrollan planes, proyectos y programas en busca del cumplimiento de

objetivos, a través de la potenciación de las destrezas y habilidades de los miembros de la comunidad educativa, la orientación de la toma de decisiones para el uso efectivo de los recursos humanos, materiales curriculares, de infraestructura y el seguimiento financiero de una institución.

### **Modelos de Gestión Educativa**

Para efectos de la investigación se analizarán los modelos de Gestión Educativa desde el Liderazgo. El liderazgo dentro de las instituciones es fundamental en el ámbito educativo, de acuerdo con Vázquez, Agudo y Orús (2014):

...el liderazgo dentro de la organización educativa aparece como un elemento capaz de desempeñar diferentes funciones que enriquecen a la organización en distintos sentidos –siendo un concepto multifuncional- ; por lo tanto las funciones del líder no solo se limitan a la dirección, también es una persona que alcanza y conduce hacia unos objetivos, guía, potencia -saca el máximo de un colectivo-, dinamiza y moviliza, motiva, aúna y aglutina, organiza, coordina, gestiona y afronta problemas. (p. 91).

Durante décadas, diferentes autores han propuesto una variedad de estilos y modelos para liderar distintas organizaciones. García (2015) propone cuatro modelos con los siguientes enfoques: enfoque de los rasgos, enfoque del comportamiento, enfoque de contingencia y enfoque emergente. Estos enfoques desarrollan características, algunas basadas en el tipo de líder que dirige la organización y sus habilidades, el contexto organizacional, las relaciones interpersonales y el tipo de tarea que se desarrolla en la organización (García, 2015 p.63).

#### ***Enfoque de los rasgos***

García (2015) define este modelo de la siguiente manera:

El enfoque de los rasgos se centró en identificar las características personales que dan lugar al líder. Según ese criterio, se pensaba que los líderes efectivos debían tener ciertas características o cualidades personales, que estaban por encima de las de las demás personas. (p.63).

Este enfoque ve al líder desde los rasgos profesionales, como su inteligencia, salud, firmeza, perseverancia, energía, habilidades, conocimientos, experiencias, entre otras. Se ve al líder como individuo y sus características en cuanto a personalidad, profesionalismo, inteligencia, comportamiento y su impacto en la organización (García, 2015 p.63).

### *Enfoque del comportamiento*

De acuerdo con García-Solarte (2015), el enfoque de comportamiento “se basa en reconocer los estilos de liderazgo de acuerdo a su labor” (p.63) El modelo se basa en determinar la influencia del líder en la organización y su relación con las funciones que ejecuta dentro de esta. Este modelo de liderazgo establece tres estilos de dirección: el liderazgo autocrático, democrático y el Laissez-Faire, los cuales se detallan a continuación:

#### *Autocrático o Autoritario*

Para Chiavenato (2007), en el modelo de dirección autocrático “el líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo” (p.107) Bajo este modelo el líder se muestra en control sobre todas las tareas que se desarrollan en la organización, siempre bajo una postura rígida e impositiva.

#### *Democrático o Participativo*

El modelo está centrado en los subordinados, de acuerdo con Chiavenato (2007) en el liderazgo democrático “el líder conduce y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas”. (p.107) Bajo este modelo se incentivan las relaciones interpersonales, no es requerida la presencia del líder en todo momento debido a la delegación de tareas y la constante realimentación hacia las personas trabajadoras.

#### *Laissez-Faire o Liderazgo Liberal*

Se indica que “El “LIDERAZGO LIBERAL es el estilo de liderazgo que se caracteriza por la omisión del líder y donde los subordinados actúan libre y espontáneamente sin ninguna orientación o dirección” (Chiavenato, 2007, p.123). Este estilo de liderazgo busca a través de la delegación que los trabajadores logren cumplir metas y obligaciones de manera individual, y el líder asume un papel de facilitador de información y contacto externo (García, 2015 p.63).

### *Enfoque de la Contingencia o Situacional*

Este enfoque plantea un liderazgo que se desarrolla de acuerdo con el contexto, como lo señala García (2015) “En este enfoque de contingencia se hace énfasis en la madurez de los seguidores, además de tener en cuenta que el liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo correcto, el cual es contingente al nivel de madurez de los seguidores”. (p.66). Por otro lado, Chiavenato (2006) plantea que según el Enfoque de Contingencia o situacional, no existe un modelo exclusivo para alcanzar los objetivos de una organización, sino que se puede elegir un estilo de liderazgo según la situación, circunstancia o contexto en que se desarrolla la organización. (p.18)

### *Enfoque emergente*

Este enfoque se basa en un estilo de liderazgo transformacional y transaccional. García (2015) refiere:

Este estilo de liderazgo se da cuando los líderes transforman a sus seguidores y a cambio reciben algo, es una transacción entre ambos actores. Este estilo propone el logro de los seguidores en la medida que están plenamente conscientes de la importancia que tienen sus puestos para la organización (p.65).

En el liderazgo transaccional se busca que la persona líder de la organización sea quien recompense el trabajo de sus seguidores a cambio de su apoyo y trabajo en pro del cumplimiento de los objetivos propuestos. Por otro lado, el liderazgo transformador busca líderes con una visión de cambio y que logren llevar a sus seguidores hacia una nueva dirección (Chiavenato, 2006. p.308). Desarrollar un modelo de liderazgo es fundamental para una buena Administración Educativa, un líder es capaz de guiar los procesos, generar un buen ambiente laboral, generar espacios de trabajo colaborativo, conducir los equipos de trabajo para lograr objetivos propuestos, de forma tal que se crean estrategias que mejoren la calidad del servicio educativo brindado a la comunidad.

En la actualidad, la administración de instituciones se ha convertido un arduo trabajo para quienes están a diario tratando de generar un funcionamiento efectivo, en un centro de Educación Especial u otra institución dedicada a la atención de la población en condición de

discapacidad, en donde se sobreentiende que todo lo realizado es para brindar una educación de calidad hacia las personas en condición de discapacidad y sus familias.

### **Perfil de la persona Administradora Educativa**

En los centros educativos la persona Administradora Educativa corresponde a la figura del director o directora, tal y como lo indica Cejas (2009) “El director es fundamentalmente un conductor, un armonizador de voluntades con autoridad legitimada, en algunos momentos concierta, convoca, armoniza y en otros, dirige, orienta, hace respetar y cumplir los acuerdos” (p.217). Los directores en las instituciones educativas tienen la autoridad para orientar, dirigir y hacer cumplir una serie de procesos en busca de una gestión eficiente y efectiva en beneficio de las instituciones y la comunidad educativa.

Se coincide en la apreciación del autor con algunas características esenciales para la persona gestora educativa como la responsabilidad, la capacidad de analizar, proyectar, proponer, negociar, coordinar, liderar, entre otras. Una persona directiva debe tener claridad de la población que asiste diariamente a su institución, los apoyos requeridos, un criterio técnico para la toma de decisiones que afecten a la población, debe conocer el funcionamiento de la organización y los recursos a disposición de esta (Urrea *et al.*, 2009).

Morales (2018) se refiere a la función del administrador educativo como: “máxima autoridad de la institución, por lo tanto, se espera que sea una persona con una serie de características, habilidades y destrezas de relevancia que le permitan ejercer su cargo de forma idónea” (p.51). En el caso de las instituciones educativas costarricenses, la administración suele estar centralizada en una única figura, la cual deberá poseer habilidades y destrezas que le permitan gestionar de forma eficiente.

Como resultado de la investigación, Morales (2018) refiere que en relación con el perfil del Administrador Educativo, hay información relevante pero escasa, toda relacionada con las funciones de las funciones y quehaceres de la profesión, mas no referente al perfil o rasgos de un administrador de manera específica. Para Morales (2018), un director educativo debe poseer características como liderazgo, toma de decisiones, conocer sobre legislación, además debe ser asertivo, responsable y poseer buenas relaciones con sus subalternos. Por otro lado, la persona directora se convierte en el “pilar del personal”, ya que a través de su gestión se logra el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

De acuerdo con el *Manual Descriptivo de Clases de la Dirección del Servicio Civil* (2007), el Administrador Educativo debe contar con tareas de dirección, coordinación,

planificación, orientación, atención al público, comunicación, entre otras, así como habilidades de redacción y ortografía, supervisión, resolución de problemas, organización y archivística, conocimiento de administración, la función pública y atención al público por mencionar algunas (véase Apéndice C).

Rodríguez (2013) se refiere al nuevo perfil del administrador educativo y plantea requisitos y competencias para el puesto, algunas generales y otras las clasifica en el nivel personal, académico y ocupacional como un posgrado en Administración Educativa, buenas relaciones interpersonales, habilidades de liderazgo, habilidades directivas y analíticas, trabajo en equipo, muestra respeto hacia los demás, tiene conocimientos del área de la Educación y la Administración Educativa, muestra habilidades de planificación, dirección, supervisión y análisis, entre otras. Asimismo, el administrador educativo conserva habilidades y competencias propias de la función docente (véase Apéndice D).

También se refiere Rodríguez (2013) a la tarea de la persona gestora así como su relación con los educadores y coordinadores a su cargo: “La tarea de un administrador educativo o director en una institución, es la de coordinar, dirigir, supervisar y delegar las actividades de enseñanza aprendizaje para lograr el mejoramiento de los resultados del proceso y la calidad del producto final” (p.30).

*Urrea et al.* (2009) se refiere al director educativo “Hoy se espera que un gestor educativo concebido como responsable del desarrollo educativo y organizacional esté en condiciones de analizar y sintetizar, anticipar y proyectar, proponer y negociar, decidir y desarrollar, comunicar y coordinar, liderar y animar, evaluar y realimentar” (p. 45). Por ende, la persona administradora educativa debe poseer competencias y habilidades que le permitan gestionar de manera efectiva los recursos de la institución que dirige en pro del bienestar de la comunidad educativa.

### **Competencias de la persona Administradora Educativa**

Es necesario destacar que “Actualmente se entiende por competencia un conjunto integrado de conocimientos, capacidades, representaciones y comportamientos movilizados para resolver problemas profesionales” (Pozner, 2000, p. 24). Así, para el desempeño de la Administración Educativa, el directivo debe contar con una serie de competencias para el desempeño de su función, algunas de estas son:

- Asertividad
- Autoridad

- Capacidad de Asesorar
- Delegación y empoderamiento
- Comunicación
- Gestión de Recursos
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo

La persona administradora educativa deberá desarrollar competencias de organización, de planificación, responsabilidad, colaboración, creatividad, análisis entre otras, como las que se detallan a continuación:

### ***Autoridad***

Es la “Capacidad para ejercer la autoridad y el poder formal que le otorga la organización para hacer cumplir las políticas de la organización dentro de un marco de respeto a los subordinados” (Tarcica y Masis, 2013 p. 8), por ejemplo:

- Brinda indicaciones claras y sencillas.
- Ejerce la autoridad con respeto y credibilidad.
- Ejecuta y conoce las normas institucionales y sus consecuencias.

La autoridad es una competencia ejercida de manera consciente para evitar comportamientos que puedan interferir en el clima organizacional de la institución.

### ***Asertividad***

Los centros educativos están conformados por una diversidad muy amplia de profesionales en distintas ramas; juntos conforman la base de un currículo de calidad para ser impartida a los estudiantes; sin embargo, entre la interacción de individuos es normal percibir situaciones contrarias de criterios, intereses, lo cual ocasiona rivalidad en el nivel laboral. Por tanto, el administrador del centro debe ser asertivo. Tarcica y Masis (2013) definen asertividad como la

Habilidad social que se manifiesta en una actitud transparente y constructiva en la relación con otros y sobre todo en el abordaje de situaciones difíciles o conflictivas en las que se requiere planteamientos verbales concretos y oportunos que conduzcan a decisiones u orientaciones correctas (p.6).

El asertividad busca que la persona administradora educativa logre expresarse de una manera respetuosa y constructiva, por ejemplo:

- Comunica sus decisiones o inconformidades con serenidad y templanza.
- Escucha los argumentos de otras personas de manera atenta.
- Escucha y respeta las opiniones de otras personas, aunque no las comparta

### ***Delegación***

La delegación es la competencia que se requiere para cumplir este objetivo. Para Pozner (2000) “Delegar es otorgar a un colaborador -individual o grupal- de forma temporaria o permanente, la autoridad necesaria para tratar y decidir, con el encuadre explicitado y dentro de un ámbito preciso, haciéndolo/s responsable/s de los resultados de esa acción” (p.12). Se puede entender, de acuerdo con Pozner (2000), la delegación como una herramienta que le permite al gestor ceder las tareas propias de su administración, por ejemplo:

- Ejecutar y completar las acciones para cumplir los objetivos.
- Optimizar los procesos administrativos y pedagógicos de una institución educativa.
- Dividir tareas para cumplimiento de los objetivos

De acuerdo con Chiavola, Cendrós y Sánchez (2008), delegar y empoderar a las personas a cargo de una tarea fomenta un sentimiento de pertenencia, satisfacción y confianza, lo cual genera un impacto en nivel de la institución que permite efectividad en el desempeño, capaz de modificar el clima organizacional.

### ***Comunicación***

La persona gestora educativa debe contar con habilidades de comunicación, deben mantener un diálogo constante con las personas a su cargo, estudiantes, padres de familia, superiores, personas ajenas a la institución y en una gran diversidad de espacios o contextos. El gestor o gestora educativa requiere poder comunicar información y tener claridad de la

importancia de esta para la gestión, en este sentido De Urrea *et al.* (2009) hace referencia a la acción del gestor educativo:

Que maneje de manera adecuada información relevante para el mejoramiento institucional y del aprendizaje de los estudiantes; que sea un comunicador capaz de emitir mensajes claros, precisos y convincentes, pero que además de ello sea un comunicador en clave de escucha y por ende de participación y de convocatoria (p. 44).

Las instituciones educativas según Vega (1998) requieren de una persona administradora que genere espacios efectivos de comunicación que permitan una participación asertiva, para que los integrantes tengan la oportunidad de compartir experiencias, sentimientos y pensamientos, lo cual genera un resultado positivo en relación con el crecimiento y al alcance de objetivos de la comunidad, es así como una buena planificación de parte de un administrativo genera un impacto de transformación social, es un proceso dinámico que requiere de conocimientos aptos para dirigirse a las personas e intercambiar los mensajes que se desean.

### ***Gestión de Recursos***

Para lograr una gestión eficiente y eficaz la persona gestora educativa requiere de una cierta cantidad de apoyos y recursos que faciliten el quehacer para poder cumplir con las tareas propuestas y una agenda de trabajo. Tarcica, Masis (2013) definen la gestión de recursos como: “Capacidad para optimizar los diversos recursos a disposición de una manera racional”. Para el cumplimiento de los objetivos, el gestor debe usar los recursos institucionales apropiadamente. Tarcica, Masis (2013) establecen cinco roles de desempeño en cuanto a la gestión de recursos:

1. Establece normas de control de los recursos materiales a disposición.
2. Realiza esfuerzos para evitar el desperdicio de materiales.
3. Recicla materiales, reutiliza recursos y procura que la racionalidad prevalezca en las áreas o unidades a cargo.
4. Concientiza al personal sobre la importancia del ahorro en la empresa y oficina.
5. Lograr bajar costos con resultado de su gestión de recursos. (p.68)

Para Velázquez (2008), la mejor organización es la que “mantiene una eficiencia óptima en el tiempo por medio del desarrollo de un sistema que se autocorriga y se auto renueva y que utiliza de manera eficaz los recursos de la organización para el logro de sus fines” (p.32).

### ***Liderazgo***

Las personas directoras son los gestores administrativos de los centros educativos y por ende deben asumir un rol de liderazgo que les permita optimizar su función dentro de la administración. El liderazgo dentro de las instituciones es fundamental en el ámbito educativo, de acuerdo con Vázquez, Agudo y Orús (2014):

...el liderazgo dentro de la organización educativa aparece como un elemento capaz de desempeñar diferentes funciones que enriquecen a la organización en distintos sentidos –siendo un concepto multifuncional; por lo tanto, las funciones del líder no solo se limitan a la dirección, también es una persona que alcanza y conduce hacia unos objetivos, guía, potencia -saca el máximo de un colectivo-, dinamiza y moviliza, motiva, aúna y aglutina, organiza, coordina, gestiona y afronta problemas (p.91).

Se puede afirmar que la competencia del liderazgo es fundamental para una buena gestión, un buen líder es capaz de guiar los procesos, generar un buen ambiente laboral, así como espacios de trabajo colaborativo, conducir los equipos de trabajo para lograr los objetivos propuestos para crear estrategias que mejoren la calidad del servicio educativo que se brinde a la comunidad.

### ***Trabajo en Equipo***

Tarcica y Masis (2013) definen el Trabajo en Equipo como: “Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles”, a la vez establecen roles de desempeño para esta competencia:

- Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo.
- Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal.
- Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo.
- Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre las personas del equipo.

La interacción profesional entre los individuos y la fusión de habilidades, fortalezas y debilidades permite que el apoyo de un colectivo genere el equilibrio adecuado para alcanzar una meta. El trabajo colaborativo capacita a todos los integrantes con conocimiento para que pueda ser utilizado en situaciones diversas (Jiménez, 2009, p.96). La experiencia en la administración educativa para muchas personas gestoras es positiva en cuanto a la capacidad para orientar una institución hacia el cumplimiento de metas requiriendo de inteligencia para tomar decisiones. Según Zul (2015), las investigaciones demuestran que la resolución de conflictos no ha sido una fortaleza de la administración de centros educativos, esto por la poca capacidad de adaptación que tiene un administrador educativo hacia un personal que se encuentra en constante cambio, lo cual genera una carencia de valores en el trabajo, así como en el trato hacia las demás personas, lo cual dificulta mantener y fomentar relaciones de confianza.

## Capítulo III

### Marco Metodológico

Con el desarrollo del Marco Metodológico se presentan aspectos importantes relacionados con el proceso metodológico, lo cual traza la ruta por seguir: el paradigma, diseño de investigación, las categorías de análisis, la población e instrumentos por aplicar, todo con el objetivo de ejecutar lo planificado y extraer de ello aspectos relevantes para generar nueva información.

#### Paradigma de la investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) el enfoque cualitativo es naturalista “porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y cotidianidad” (p.10) Este paradigma de investigación busca entender los patrones culturales y sociales en diferentes ambientes, situaciones o eventos y cómo esta influye el comportamiento.

Para Monge (2011), el objetivo de este tipo investigación (naturalista) busca comprender la comunidad y su contexto para descubrir y generar teorías sin suposiciones o expectativas, el papel del investigador está lejos de ser espontáneo y poco planificado. El papel del investigador es recoger información a través “descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos observados, citas directas de la gente sobre sus experiencias, actitudes creencias y pensamientos...” (p.110), que le permitan obtener información de acuerdo con los propósitos de la investigación. Una investigación basada en este paradigma naturalista tiene la finalidad de “comprender e interpretar la realidad, los significados de las personas, percepciones y acciones” (Barrantes, p.61). Por tanto, el investigador, el contexto y la teoría se relacionan e interactúan entre sí.

Dentro de las premisas básicas en las que se fundamenta el paradigma naturalista se mencionan:

#### *Ontológicas*

Se parte de la naturaleza de la realidad investigada donde la creencia del equipo investigador es compartida entre el docente de Educación Especial y la persona que asume el recargo administrativo, lo cual genera un impacto a través de esta situación en la calidad educativa y la gestión del centro.

### *Epistemológicas*

Se busca establecer una relación estrecha entre el gestor educativo, la atención a los usuarios de los CAIPAD, sus familias y la relación de estos con su entorno, en conjunto con el equipo investigador. Es decir, el conocimiento es producto de la actividad humana y se construye colectivamente.

### *Axiológicas*

Basados en el supuesto axiológico crítico constructivista, se pretende ampliar la visión actual de los procesos de gestión de los CAIPAD, al considerar durante todo el proceso de investigación los valores de respeto, transparencia, honestidad y responsabilidad, libre de prejuicios que puedan interferir en los resultados del proceso investigativo.

Como se ha mencionado, el paradigma naturalista toma en cuenta la ciencia social especialmente en la inclusión de experiencias, se considera que el proceso de gestión administrativa de los CAIPAD debe ser analizado desde la participación de las personas que en la actualidad asumen estos recargos y su impacto en el entorno educativo en el que se desarrollan.

### **Enfoque de investigación**

Durante la investigación se hace uso de técnicas de investigación cualitativas, como lo son las entrevistas estructuradas y un grupo focal, realizado con los gestores administrativos de seis CAIPAD del Área Metropolitana. Durante la aplicación se busca una interacción activa con los participantes, lo cual permita recabar información relacionada con los propósitos de la investigación.

Hernández, Fernández y Baptista, M. (2010) definen investigación como “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p.4). Es a través de los procesos de investigación que el ser humano ha logrado explicar lo que se encuentra o sucede a su alrededor y se transforma, ya sea mediante un enfoque cualitativo o cuantitativo. Se entiende la investigación cuantitativa como el proceso de investigación que utiliza “la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010. p.4). Por otro lado, cuando se habla de investigación cualitativa, “se trata de interpretar o describir algunos fenómenos humanos, a menudo en palabras propias de los individuos seleccionados (los informantes) en vez de considerar la perspectiva del investigador” (Balcázar, González, Gurrola y Moysén, 2013, p. 21).

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010):

El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen (p.10).

Ambos enfoques cuentan con una fundamentación epistemológica sin embargo para efectos de la investigación, la base será la investigación cualitativa, en la cual según Monge (2011) “se nutre epistemológicamente de la hermenéutica, la fenomenología, y el interaccionismo simbólico” (p.14). En el caso del pensamiento hermenéutico el sujeto de estudio es parte activa del proceso de investigación que hablan, reflexionan, toman decisiones al tiempo que son observados. “En el pensamiento hermenéutico interpreta, se mueve en significados no en datos” (Monge, 2011, p.14).

El problema presentado, los propósitos planteados y las características propias de esta investigación determinan un enfoque cualitativo; en el cual se busca comprender e interpretar aspectos que desde la Administración Educativa no se pueden explicar o cuantificar, sino desde las acciones que las personas realizan. A partir de las experiencias, la persona investigadora canaliza todo el esfuerzo investigativo y genera un análisis profundo de los hechos observados y de todas las opiniones de los participantes para lograr así construir conocimiento.

### **Diseño metodológico**

Esta investigación se elabora desde la premisa de un diseño fenomenológico, para Hernández, Fernández y Batista (2010) “...los diseños fenomenológicos, que se enfocan en las experiencias individuales subjetivas de los participantes” (p.515). Con este diseño se busca entender el fenómeno desde una perspectiva individual y colectiva, a través del análisis de los discursos y las observaciones realizadas a los participantes, para recoger información de las experiencias cotidianas.

En el diseño de investigación fenomenológico, el investigador busca recolectar datos relacionados con la experiencia de los participantes, con el uso de estructuras que le permitan registrar el fenómeno estudiado, de manera temporal y contextualizada, con la finalidad de crear conocimiento y dar significado a los fenómenos de estudio (Hernández, Fernández y Baptista 2010, p.515). Tal y como lo señala Gurdián (2007) “Este método fenomenológico no

parte del diseño de una teoría, sino del mundo conocido, del cual hace un análisis descriptivo con base en las experiencias compartidas” (p.151).

Para el desarrollo de la investigación, la teoría refiere a la subjetividad de las personas participantes desde sus experiencias, ya sean individuales o colectivas; aspecto importante para escuchar cada una de las opiniones, al entender la administración de los CAIPAD desde la perspectiva de los docentes de Educación Especial; esta trayectoria de los seis CAIPAD del Área Metropolitana brindan información significativa para analizar la relación del quehacer como docentes con recargos de funciones y los retos diarios en función del rol (administrativo y docente)

## **Población**

En relación con este aspecto, es útil destacar que:

La población en investigación no se refiere siempre a la definición de tipo demográfico: conjunto de personas ubicadas en un área geográfica determinada, claramente definida. Se pueden formar poblaciones estructurales de diferentes maneras: los nacidos vivos durante un determinado tiempo en un país o ciudad (Monge 2011, p.122).

Hernández, Fernández y Batista (2010) definen la población como “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174), resaltan la importancia de la población en la investigación cualitativa, ya que a través de la opinión de los participantes se crea una hipótesis en torno al problema de investigación. Al seleccionar una población se busca “centrarse en el tema a investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social” (Hernández, Fernández y Batista, p. 388). Para efectos del proyecto, participan seis personas con recargo de funciones de seis CAIPAD que pertenecen al Área Metropolitana, así facilitan la información personas profesionales en Educación Especial que tiene el cargo administrativo y dirigen estas instituciones.

A continuación, se muestra una tabla con las características de cada persona participante:

**Tabla 3***Características de los participantes de la investigación*

Aspectos por considerar	P1	P2	P3	P4	P5	P6
Género	F	M	F	F	F	F
Años de experiencia en educación especial	11	6	11	7	4	7
Años de experiencia en CAIPAD	6	6	11	4	4	7
Años de experiencia en con el recargo de funciones	6	4	5	4	4	4
Atestados en administración educativa	Msc.	Msc.	NOM	Msc.	NONO	NONO

**Categorías de análisis**

Monge (2011) se refiere a las categorías de análisis de la siguiente manera:

En la investigación las categorías de análisis son los conceptos que hacen parte de la investigación y que es necesario definir de forma clara. En la investigación las categorías de análisis surgen a partir del marco teórico y con ellas se definen qué y cuáles conceptos son los que se usarán para explicar el tema de investigación... (p.92).

Para la actual investigación, se logran extraer del marco teórico conceptos relacionados con dos grandes áreas: la Educación Especial y la Administración, los cuales engloban el funcionamiento y gestión de los CAIPAD como centros de formación para personas adultas con discapacidad. Este ejercicio de selección permite delimitar el objeto de estudio de la investigación, para lograr una recolección de datos más clara y determinada, la cual se llevará por medio de entrevistas y la ejecución de un grupo focal con las personas encargadas de los recargos de funciones de estas instituciones.

Tabla 4

Categorías de Análisis de la investigación

Categoría	Subcategoría	Interrogantes	Población
<b>CAIPAD</b>  <b>CAIPAD es la abreviatura de los denominados Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad y como su nombre lo indica, son centros orientados hacia la atención de personas adultas, es decir, mayores de 21 años y menores de 65 años, que presentan una condición de discapacidad (MEP 2017, p.3)</b>	<b>Junta Administrativa</b>  Las Juntas de Educación y Administrativas son entes descentralizados, conformados por grupos de personas que asumen la responsabilidad de administrar, en coordinación con el director o directora y cuerpo docente, los recursos financieros que sirven para dotar de bienes y servicios a los centros educativos (mep.go.cr, 2020)	¿Cuál es el Propósito del CAIPAD?  ¿Cuáles son los Objetivos de la organización?  ¿Cuál es la población que se atiende?  ¿Cuál es la relación de la Junta Administrativa con el CAIPAD?  ¿Cuáles funciones conoce que ejecuta la Junta Administrativa?	Personas directoras de 6 CAIPAD del Área Metropolitana.
<b>Educación Especial</b>  <b>“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”.</b> ( Artículo 27 de la Ley 7600,)	<b>Perfil del Docente de Educación Especial</b> Conjunto de rasgos que definen las funciones, competencias y habilidades que debe poseer la persona docente en Educación Especial para ejercer la profesión.	¿Cómo se define Educación Especial?  ¿Cuál es el perfil de un docente en Educación Especial?	Personas directoras de 6 CAIPAD del área Metropolitana.
	<b>Competencia de la persona docente en Educación Especial</b>  “Actualmente se entiende por competencia un conjunto integrado de conocimientos, capacidades, representaciones y	¿Cómo define usted el término de competencia?  ¿Qué competencias considera usted que debe tener un docente en Educación Especial?	Personas directoras de 6 CAIPAD del área Metropolitana.

comportamientos movilizados para resolver problemas profesionales (Pozner, 2000, p. 24).

- Autoaprendizaje
- Pensamiento Conceptual
- Liderazgo Transformacional
- Pensamiento estratégico
- Trabajo en equipo

---

#### **Recargo de funciones**

“...consisten en asumir temporalmente funciones adicionales a las labores propias del puesto del servidor, es decir, es una situación transitoria motivada en la necesidad de suplir determinados menesteres, que, por razones de oportunidad y conveniencia, la Administración no requiere de una persona dedicada a tiempo completo, de manera que el recargo debe ser cumplido en forma accesoria con respecto a las funciones principales” (MEP 2010, p.4).

¿Cómo funciona el recargo de funciones en un CAIPAD?

¿De acuerdo con la figura compartida del recargo de una persona directora de un CAIPAD y de la persona docente de Educación Especial se logra el cumplimiento de los objetivos en ambos puestos?

Personas directoras de 6 CAIPAD del área Metropolitana.

---

#### **Administración Educativa**

**Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos físicos, humanos y financieros en una institución educativa para el cumplimiento de los objetivos propuestos.**

#### **Centro Educativo**

“Unidad básica de construcción de conocimiento colaborativo entre los docentes y los discentes. Institución multifuncional destinada a la tarea educativa, dentro del marco legal que la define, según los niveles de edad y los objetivos que le han sido asignados. Paralelamente proporciona a los estudiantes estímulos que les permiten crecer física, social, emocional e intelectualmente” (MEP, 2012, p.10).

¿Cómo define usted el término Centro de Educativo?

¿Cómo logra cumplir la misión y visión de un centro educativo?

Personas directoras de 6 CAIPAD del área Metropolitana.

---

---

**Gestión Educativa**

...proceso sistémico que integra e imprime sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, que generan procesos participativos en beneficio de la comunidad, que interactúan con el medio, que aportan al desarrollo local y regional y que solucionan necesidades educativas en armonía con las necesidades básicas fundamentales del ser humano (De Urrea, Atehortúa y Valderrama. 2009, p.13).

¿Qué entiende por gestión educativa?

¿Cuál es la estrategia que utiliza para gestionar el centro educativo?

Personas directoras de 6 CAIPAD del área Metropolitana.

---

**Modelos de Gestión Educativa**

Es un marco de referencia del cual se parte lograr el cumplimiento de objetivos de una organización

¿Cuál es el modelo de gestión que utiliza para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por el CAIPAD? ¿Por qué?

Personas directoras de 6 CAIPAD del área Metropolitana.

---

**Perfil de la persona Administradora Educativa**

Conjunto de rasgos que definen las funciones, competencias y habilidades que debe poseer la persona Administradora para ejercer la profesión.

¿Cuál es el perfil de un Administrador Educativo?

Personas directoras de 6 CAIPAD del área Metropolitana.

---

**Competencia del Administrador Educativo**

¿Qué competencias considera importantes para un administrador de un CAIPAD?

Personas directoras de 6 CAIPAD del área Metropolitana.

---

---

“Actualmente se entiende por competencia un conjunto integrado de conocimientos, capacidades, representaciones y comportamientos movilizados para resolver problemas profesionales (Pozner, 2000, p. 24).

- Autoridad
  - Asertividad
  - Capacidad de Asesorar
  - Delegación
  - Comunicación
  - Gestión de Recursos
  - Liderazgo
  - Trabajo en Equipo
-

## **Técnicas e instrumentos**

Con el objetivo de indagar sobre las percepciones de cada persona docente en relación con el recargo administrativo ejecutado en cada uno de los CAIPAD, se utilizaron diferentes técnicas para la recolección de datos, tomando la información relevante desde cada una de las experiencias para su respectivo análisis entendiendo así la subjetividad del ser humano. Se realizó a cada persona participante una entrevista no estructurada (Apéndice E) y en forma colectiva un grupo focal (Apéndice F)

La entrevista no estructurada se conforma a través de 10 preguntas y la duración de cada una fue de aproximadamente 45 minutos. Con respecto al consentimiento informado, la entrevista pudo ser grabada para realizar la transcripción de los datos puntualmente. Como lo hace notar Monge (2011) “Las entrevistas no estructuradas se efectúan mediante conversaciones y en medios naturales. Su objetivo es captar la percepción del entrevistado, sin imponer la opinión del investigador” (p.149).

En relación con el grupo focal, se realiza con el objetivo obtener información sobre la percepción que se tiene de competencias, rasgos profesionales que debe tener un administrador de un CAIPAD y un docente de Educación Especial, además de modelos educativos; se da la oportunidad al intercambio de ideas, experiencias sobre el tema y conceptos relacionados. Desde la posición de Monge (2011) “se procura que un grupo de individuos seleccionados por los investigadores discutan y elaboren, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación” (p.152).

## **Principios éticos**

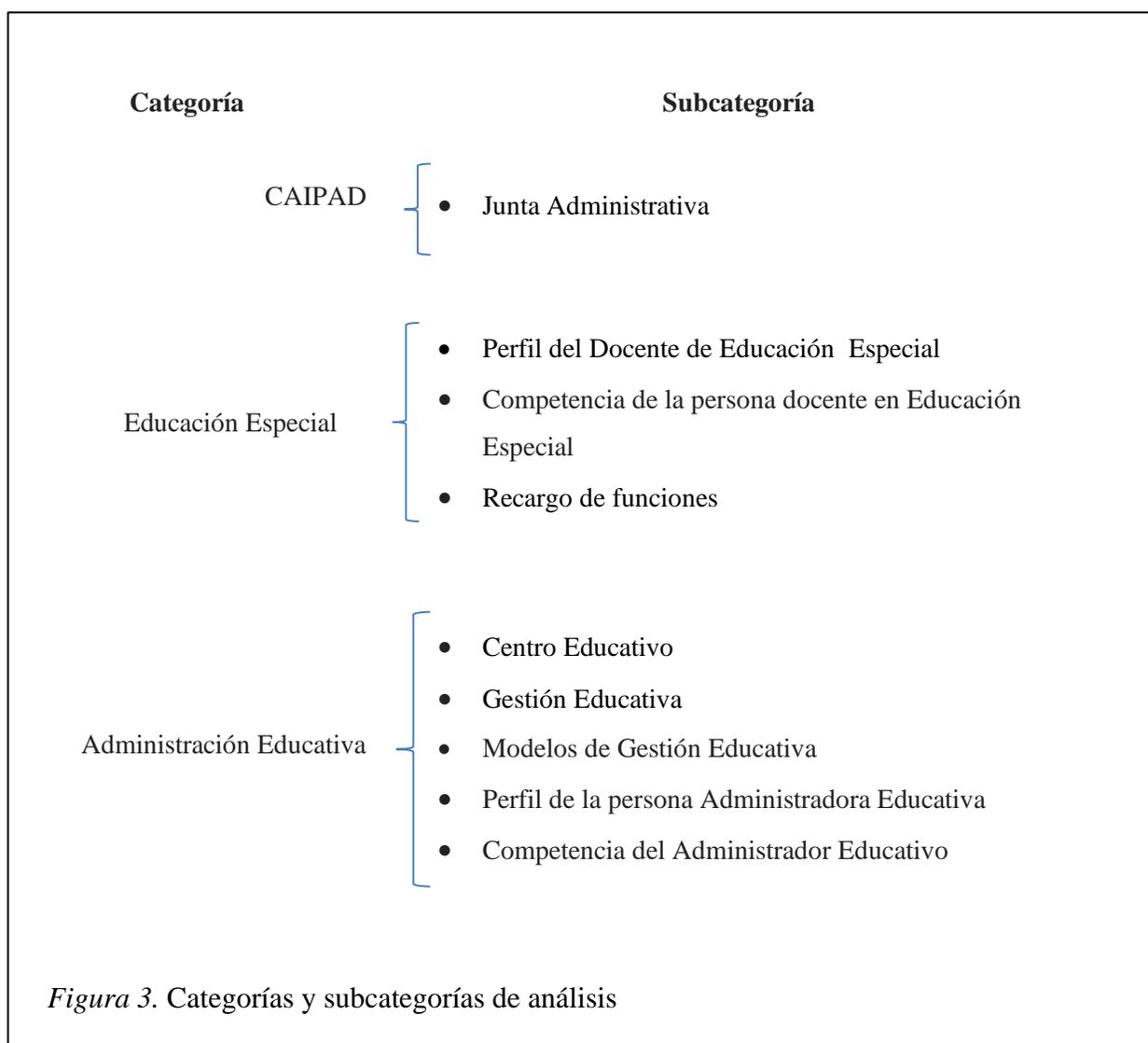
La información recopilada es utilizada únicamente con fines académicos y exclusivos de esta investigación, por lo que se procede al resguardo de la información suministrada por las personas participantes. Con este fin, se proporciona un consentimiento informado que se encuentra en los apéndices y por medio del cual se garantiza la confidencialidad de las respuestas durante las entrevistas y el grupo focal. Para garantizar el anonimato de las personas participantes, se utilizan seudónimos y frases aisladas de las entrevistas, se evitan datos específicos de las instituciones a las cuales pertenecen las personas participantes de la

investigación. El equipo investigativo se compromete a compartir con los participantes los resultados de la investigación.

## Capítulo IV

### Análisis e interpretación de resultados

En este capítulo se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos durante el proceso de aplicación de los instrumentos de evaluación: entrevista y un grupo focal, estos dirigidos a las personas participantes, integrantes de las diferentes instituciones. Para mayor comprensión del siguiente análisis se representa la secuencia lógica entre categorías y subcategorías:



**Categoría: Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad (CAIPAD)**

A partir de la información recopilada durante las entrevistas, se considera el CAIPAD como un centro de formación ocupacional, que aporta calidad de vida a cada persona usuaria, como punto importante se refiere a la responsabilidad como institución de desarrollar habilidades para la vida adulta e incluso proyecto de vida de cada persona usuaria.

Las personas participantes coinciden en que los propósitos del CAIPAD se enfocan en temas como la formación ocupacional, el desarrollo de habilidades y el mejoramiento de la calidad de vida; al respecto mencionan:

**Participante 1.** (Comunicación personal, 20 de abril, 2022). Brindar herramientas para el tema de independencia, con apoyos prolongados. Generar formación ocupacional, ya sea: inclusión laboral, este es un tema país, entonces enfocarlo al tema de los emprendimientos

**Participante 2.** (Comunicación personal, 7 de abril, 2022). Lograr la autonomía e independencia de las personas usuarias.

**Participante 3.** (Comunicación personal, 8 de abril, 2022). Aprender a ser alguien en la vida, que puedan desarrollarse como personas.

**Participante 4.** (Comunicación personal, 21 de abril, 2022). Acompañar, instruir, proporcionar herramientas y desarrollar habilidades para que no las olviden, para mejorar la calidad de vida.

**Participante 5.** (Comunicación personal, 21 de abril, 2022). Potenciar habilidades para la vida adulta, no nos enfocamos en contenidos académicos.

**Participante 6.** (Comunicación personal, 28 de abril, 2022). La participante se refiere al propósito del CAIPAD como: Calidad de vida.

El Ministerio de Educación Pública (2005) establece como propósito de los CAIPAD:

Ofrecer a las personas con discapacidad mayores de 18 años que requieren de apoyos prolongados o permanentes, una alternativa de dedicación personal, social,

ocupacional y/o productiva, que les permita potenciar su desarrollo integral, su autonomía personal y mejores condiciones de vida presente y futura para ellos y para sus familias (Ministerio de Educación Pública 2005, p. 2).

Las instituciones participantes en la investigación refieren a los propósitos del CAIPAD como aspectos desarrollado en atención directa únicamente enfocada en la persona usuaria y con poca proyección en algunos casos a la comunidad donde vive. Dentro de los aportes se enfatiza en las habilidades de independencia, para generar autonomía en las personas; sin embargo, no se considera la productividad con los apoyos que las personas requieren para tener un desarrollo integral en conjunto de las actividades de la vida cotidiana.

Dentro del propósito establecido por el MEP, se detalla el mejoramiento de la calidad de vida, la promoción de alternativas vocacionales que le permitan a la persona usuaria el acceso a opciones laborales dentro o fuera del hogar. Sin embargo, durante las entrevistas a las instituciones, se evidencia una continuidad de los servicios educativos ofrecidos en Centros de Educación desde las áreas académicas.

Los CAIPAD proponen objetivos para el desarrollo integral de la institución, donde es de importancia el servicio de calidad para posicionar la institución ante las familias dentro y fuera de las comunidades, al respecto los participantes mencionan:

**Participante 1.** (Comunicación personal, 20 de abril, 2022). Permitir la participación activa de las personas con discapacidad dentro de la sociedad y diferentes ambientes.

**Participante 2** (Comunicación personal, 7 de abril 2022). Brindar apoyos pertinentes a las personas que asisten al CAIPAD.

**Participante 3** (Comunicación personal, 8 de abril, 2022). Desarrollar habilidades para la vida. Colocación de las personas usuarias a nivel ocupacional. La participación activa de las personas usuarias en la comunidad en la cual residen.

**Participante 4.** (Comunicación personal, 21 de abril, 2022). Proporcionar herramientas para el diario vivir, habilidades adaptativas.

**Participante 5.** (Comunicación personal, 21 de abril, 2022). Potenciar calidad de vida y oportunidades.

**Participante 6.** (Comunicación personal, 28 de abril, 2022). Brindar apoyos, trabajar siempre según las necesidades.

El MEP establece objetivos para estos centros, tomando en cuenta aspectos importantes, como “Enriquecer los servicios para adultos con discapacidad ya existentes con lineamientos orientadores, supervisión, compromisos de capacitación, y dotación de recursos humanos y materiales, acordes con las necesidades de los usuarios” (Ministerio de Educación Pública 2005, p. 2). Al tomar en cuenta la importancia de la labor de estos centros educativos, es necesario que las instituciones logren adecuar sus servicios a las necesidades de las personas adultas con discapacidad, en conjunto con las juntas administrativas y el personal del centro, establecer opciones para una persona que a la edad adulta requiera de un proyecto de vida específico para ser considerada como integrada dentro de una sociedad.

Los servicios ofrecidos a las personas adultas con discapacidad deben ser supervisados al punto de ser evaluados, para ofrecer capacitación a las personas encargadas del CAIPAD, con el fin de mejorar el recurso tanto humano, financiero, de infraestructura y curricular. Un buen uso de estos recursos llevará al personal docente a generar espacios de participación de las personas usuarias en distintas actividades dentro de la comunidad en la que residen.

Con respecto a la población atendida desde los CAIPAD, las personas participantes mencionan algunos rangos de edades distintos al momento de la entrevista, si se comparan entre ellos: 18 a 63, de 18 a 65, de 23 a 62, de 18 a 60, de 21 a 65; ubican así a las instituciones según la categoría asignada de acuerdo con la matrícula, tal como lo estipulado por el MEP y a los diferentes apoyos requeridos por las personas usuarias con discapacidad. Según el Ministerio de Educación Pública (2013), el perfil de la persona usuaria según la clasificación de Grupo A con menor requerimiento de apoyos) y Grupo B (requieren de apoyos prolongados y permanentes).

Al respecto las personas participantes se refieren al tipo de CAIPAD a su cargo y el rango de edad de las personas usuarias:

**Participante 1.** (Comunicación personal, 20 de abril, 2022). Categoría B de 18-65 años.

**Participante 2.** (Comunicación personal, 7 de abril, 2022). Categoría Mixta de 18-60 años.

**Participante 3.** (Comunicación personal, 8 de abril, 2022). Categoría A 18-60 años.

**Participante 4.** (Comunicación personal, 21 de abril, 2022). Categoría A 18-63 años.

**Participante 5.** (Comunicación personal, 21 de abril, 2022). Categoría A 23-62 años.

**Participante 6.** (Comunicación personal, 28 de abril, 2022). Categoría B 21-65 años.

Se aprecia una evidente prevalencia de CAIPAD tipo A y todos se encuentran dentro del rango de edad según lo establecido por el MEP. Sin embargo, se evidencia la necesidad de contar con más CAIPAD de categoría tipo B, por ser estos quienes brindan servicios a las personas con discapacidad con mayor intensidad de apoyos, donde se consideran compromisos cognitivos, conductuales, motores, entre otros.

### **Subcategoría: Junta Administrativa**

La Junta Administrativa cumple un papel importante dentro de la organización, desde su función y en conjunto con la persona docente con recargo de funciones, se desarrollan las propuestas de atención a las personas usuarias. Para lograr este objetivo, es necesaria una comunicación fluida entre ambas partes, en relación con lo mencionado, las personas participantes en sus aportes indican:

**Participante 1.** (Comunicación personal, 20 de abril, 2022). Ellos son lo administrativo y yo soy lo educativo.

**Participante 2.** (Comunicación personal, 7 de abril, 2022). El trabajo es colaborativo, El trabajo con la junta es horizontal, donde todos trabajan juntos para sacar el centro adelante.

**Participante 3.** (Comunicación personal, 8 de abril, 2022). La relación directa la tiene la directora administrativa, ella es el vínculo entre las partes. La relación directa es en casos muy específicos.

**Participante 4.** (Comunicación personal, 21 de abril, 2022). Buena. Ellos son proveedores.

**Participante 5.** (Comunicación personal, 21 de abril, 2022). No es buena. Siempre tratan de imponer las cosas, desconocen el área de trabajo y en ocasiones es complicado llegar a acuerdos.

**Participante 6.** (Comunicación personal, 28 de abril, 2022). Relación cordial.

Las personas participantes mencionan la importancia de la Junta Administrativa en su institución como un aporte externo, el cual se brinda ante la necesidad de la organización; genera en ocasiones diferencia ante criterios técnicos de funcionamiento. Se hace la observación del valor de generar equipos de trabajo entre las personas miembros de la Junta Administrativa, para propiciar la colaboración entre las partes en beneficio de toda la comunidad educativa y su involucramiento, situación que no es la realidad de algunas organizaciones.

Las Juntas Directivas de las organizaciones tienen la responsabilidad de direccionar el servicio, no implica que la Junta Directiva deba hacerlo todo o que solamente ellos decidan. Direccionar significa saber delegar, fomentar el trabajo en equipo, establecer sistemas de comunicación funcionales, establecer funciones y tareas para cada miembro (Ministerio de Educación Pública 2013, p.57). De la información suministrada por las personas participantes se aprecia que existen distintos roles en los CAIPAD, en relación con el vínculo establecido entre la institución y la Junta Administrativa. Las personas mencionan el apoyo brindado al docente con recargo de funciones, relacionado con la gestión de recursos económicos para llevar a cabo los proyectos planteados por el equipo de trabajo. Por otro lado, se conoce en algunas instituciones la incorporación de una figura externa que asume la administración, costeadada por la Junta Administrativa con funciones paralelas al docente con recargo (una encargada del manejo de los recursos y otra con funciones meramente administrativo-docente).

También se visibiliza una institución en la que la Junta Administrativa tiene poca relación con docente con recargo de funciones, esto es un factor que puede generar una disociación en cuanto a la línea de trabajo. Al respecto el Ministerio de Educación Pública (2013) se refiere a esta relación de la siguiente manera: “La Junta Directiva y los docentes

deben trabajar en equipo, para lo cual, es necesario crear condiciones. Porque si cada uno, rema de forma individual, no podrán llegar a buen puerto, es decir, no alcanzarán los objetivos” (p. 58). Al considerar la importancia de la Junta Administrativa en apoyo a la gestión del docente con recargo de funciones, el trabajo el equipo, la comunicación y la actitud proactiva de ambas partes son fundamentales para el funcionamiento de la institución y el logro de los objetivos.

Con respecto a las funciones de la Junta Administrativa, se considera colaborar con la persona docente con recargo de funciones de manera colaborativa para gestionar los recursos del CAIPAD, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Al respecto, las personas participantes refieren:

**Participante 1.** (Comunicación personal, 20 de abril, 2022). Manejan todo lo administrativo relacionado con Junta de Protección Social, infraestructura, presupuesto, asambleas y contrataciones.

**Participante 2.** (Comunicación personal, 7 de abril, 2022). Son quienes toman todas las decisiones importantes. Son quienes marcan la marcha a seguir.

**Participante 3.** (Comunicación personal, 8 de abril, 2022). Ellos colaboran en lo que la directora les solicita.

**Participante 4.** (Comunicación personal, 21 de abril, 2022). Supervisar el adecuado proceso, velar por la infraestructura, atender necesidades.

**Participante 5.** (Comunicación personal, 21 de abril, 2022). Coordinar con los docentes, decidir las cosas para los estudiantes, revisar el planeamiento y aprobarlo.

Las Juntas Administrativas no son únicamente entes proveedores de recursos, como usualmente se perciben “desde afuera”, actualmente cumplen una función relevante en relación con el manejo general de los CAIPAD y el principal canal de comunicación con el MEP. Por tanto, la relación entre la Junta Administrativa y la persona docente con recargo de funciones es vital para garantizar una toma de decisiones acordes con un servicio de calidad. La coordinación entre la Junta Administrativa y la persona directiva del CAIPAD

unifica la gestión curricular y el manejo de los recursos, lo cual logra que el Equipo Base cumpla con los objetivos propuestos para el beneficio de la comunidad educativa, desde una perspectiva técnica y metodológica.

Las Junta Administrativas tal y como se ha mencionado anteriormente son las encargadas de las coordinaciones técnico administrativas con el Equipo Base a través de la figura del director. (Ministerio de Educación Pública, s.f. párr.28).

Al conocer la dinámica de los CAIPAD se debe tener claridad en cuanto al vínculo generado entre usuario, familia, Junta Administrativa y el docente con recargo de funciones, esto para lograr una gestión exitosa y el buen funcionamiento del centro educativo. Se logra visualizar el éxito de la gestión en aquellas instituciones que cuentan con una persona docente encargada de manera exclusiva de la gestión educativa. La persona con recargo de funciones logra generar espacios de trabajo colaborativo con la Junta Administrativa para el cumplimiento de los objetivos y una mejor gestión de los recursos.

La separación de ambas figuras podría impactar en el desempeño del Equipo Base y el servicio brindado a las personas en condición de discapacidad. Es necesario que las Juntas Administrativas respeten las funciones establecidas por el MEP y confíen en el profesionalismo de los trabajadores contratados para de gestionar el currículo de los CAIPAD.

Asimismo se considera que la institución debe promover una sólida estructura entre la Junta Administrativa, persona con recargo de funciones y Equipo Base del CAIPAD, al respecto Chacón (2011) refiere que visualizar la institución educativa desde los lineamientos, permite tener una idea de estructura y composición, de forma que se da sentido a la organización, la cual se encuentra en constante transformación, genera y aporta liderazgo a cada colaborador; este proceso forma, transforma y se perfecciona con regularidad.

### **Categoría: Educación Especial**

La Educación Especial ha variado con los años, actualmente Costa Rica pone en práctica un Modelo Social de Derechos Humanos que busca la participación inclusiva de las personas en condición de discapacidad, en diferentes ámbitos de la sociedad. En relación con el tema, las personas participantes del grupo focal definen la Educación Especial de la siguiente manera:

**Participante 1.** (Grupo focal, 12 de mayo, 2022). Una educación proactiva, que promueve la inteligencia emocional e incluso al mismo tiempo la creatividad.

**Participante 5.** (Grupo focal, 12 de mayo, del 2022). La Educación Especial es contar con habilidades, destrezas, habilidades adaptativas.

Ley de Oportunidades para las Personas con Discapacidad la educación especial se refiere a la educación especial como el conjunto de apoyos y servicios educativos que requieren las personas, ya sea de manera temporal o permanente. (Ley de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, Artículo 73, Sección IV, 2014). Según los aportes sobre Educación Especial, las personas orientan el concepto a las habilidades para la vida, situación que desde la teoría se enfoca en los apoyos brindados a las personas estudiantes con alguna necesidad educativa o condición de discapacidad, esto para la participación inclusiva dentro de las instituciones educativas o formativas.

En cuanto a la trayectoria en el nivel educativo, el enfoque va en función de los derechos que las personas tienen, por lo tanto, la creatividad debería hacer referencia dentro de la educación, al hacer de un espacio un lugar inclusivo para todas las personas. En la *Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*, se considera que la educación se imparte sin distinción a todas las personas, para generar aprendizaje a lo largo de la vida. En relación con esto, el objetivo 4 hace referencia a: "Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos" (Murillo y Duk, 2017, párr. 2). Es vital el papel de los CAIPAD para el cumplimiento de ese objetivo, ya que se convierte en una de las pocas opciones para que las personas adultas con alguna condición de discapacidad tengan acceso a un servicio educativo, una vez finalizada la secundaria. A pesar de ser organizaciones orientadas únicamente a la población con discapacidad, le brindan a la persona adulta la oportunidad de incorporarse a la sociedad de una forma inclusiva, a través de opciones educativas, laborales, ocupacionales y recreacionales.

### **Subcategoría: Perfil del docente de Educación Especial**

Se necesita tomar en consideración la importancia del rol del profesor de Educación Especial en los diferentes servicios educativos ofrecidos a las personas en condición de discapacidad para ofrecer alternativas que permitan un espacio educativo inclusivo, al respecto los participantes de la investigación mencionan:

**Participante 1.** (Grupo focal, 12 de mayo, 2022). ¿Todos los docentes no deberían tener el mismo perfil? Un perfil es encasillar y tratar de meter a todos en el mismo saco.

**Participante 5.** (Grupo focal, 12 de mayo, 2022). Nos tenemos que armar de muchas características: empatía, paciencia y cariño.

Para la *Comisión Interinstitucional para el Análisis Epistemológico de la Educación Especial en Costa Rica* (2018) “El educador especial está llamado a ser un mediador efectivo en la educación para la diversidad” (p.16). En relación con los aportes brindados por los participantes, es considerable que en el ámbito educativo las personas profesionales tengan un compendio de características que perfilan para desempeñar un puesto, es importante hacer una organización del recurso humano de acuerdo con la especialización, lo cual permite que los profesionales en el área logren desempeñarse de forma eficiente.

En el caso de los CAIPAD es necesario tomar en cuenta que las personas encargadas de la gestión de la institución deben ser conocedoras de temas concernientes a atender a población adulta con discapacidad, que puedan dominar el área administrativa y la Educación Especial. Esa persona docente debe de contar con habilidades y competencias para un desempeño eficaz con la población educativa, por lo tanto, esta persona requiere de formación puntual que permita mediar en los procesos educativos de manera directa e indirecta, para el beneficio de la persona que requiere de apoyos y forma parte de la diversidad.

Barría (2015) comparte la idea de que los profesionales que brindan atención educativa a personas con discapacidad, con regularidad identifican las necesidades

educativas, planifican proyectos ocupacionales acorde con sus competencias y continuamente generan espacios de aprendizaje. Se considera que el educador ha tenido una preparación en formación laboral de personas con discapacidad, esto para hacer efectiva una inclusión laboral y social.

Una persona profesional en el área de Educación Especial ha de contar con un perfil apto para atender a la población adulta con discapacidad, el proceso de formación tiene que ser lo suficientemente significativo y acorde con lo que la población de los CAIPAD requiere. El perfil cumple una función indispensable para que las instituciones logren favorecer la calidad educativa impartida en conjunto con los demás profesionales partícipes de los procesos de formación ocupacional de las personas usuarias.

### **Subcategoría: Competencia de la persona docente en Educación Especial**

La capacidad que una persona tiene para hacerle frente a las situaciones presentadas en el diario vivir dentro del campo profesional es lo que se entiende por competencia, aspecto importante para generar un impacto significativo en el entorno, las personas participantes del grupo focal entienden por competencia:

**Participante 1.** (Grupo focal, 12 de mayo, 2022). Competencia es nivelarme con una persona, y tener empatía para lograr un aprendizaje.

**Participante 2** (Grupo focal, 12 de mayo, 2022). Características que nos describen como persona (cariño, respeto, tolerancia. En Educación Especial es brindar: habilidades, respeto y habilidades adaptativas.

Así, se puede tomar en cuenta lo siguiente:

Es decir se trata aquella movilización de saberes cuyo andamiaje proviene de las dimensiones cognitiva, del saber hacer y del saber estar-actuar, que permite a las

personas analizar diversas situaciones, tomar decisiones y resolver problemas en un situación o contexto dado. (Tarcica y Masis, 2013, p.3).

Al considerar los diferentes aportes dados por el grupo focal, se aprecia que la conceptualización de competencias refiere por competencia a aspectos de virtudes y valores que conforman la personalidad; aspectos que interfieren en la educación impartida dentro de un centro educativo, es importante que la persona docente sea consciente de sus competencias, para ponerlas en práctica y promoverlas en el servicio educativo en que se encuentra.

Es importante que las competencias sean las herramientas para que el profesional en Educación Especial logre desempeñarse en el contexto educativo, con autonomía y seguridad en pro de brindar un trabajo de calidad a las familias y personas usuarias. Según los aportes de las personas participantes del grupo focal, las competencias que debe tener la persona docente en Educación Especial son:

**Participante 1.** (Grupo focal, 12 de mayo, 2022). Persona con perspectiva madura y acorde a una persona adulta.

**Participante 4.** (Grupo focal, 12 de mayo, 2022). Adaptación al cambio, aprender y desaprender.

Barría y Jurado (2016), refieren a algunos aspectos importantes con los que debe contar un profesional para desempeñarse en un ambiente diverso en la atención de personas con discapacidad.

El perfil de profesional de formación laboral debe contar con competencias relacionadas a la persona con discapacidad y su entorno como: planificación del proceso de transición a la vida adulta en el ámbito laboral y social, conocimiento de los apoyos y ayudas relacionadas a la incorporación laboral, realización de técnicas de evaluación acordes a los propósitos de inserción laboral. También debe de contar

con habilidades de comunicación que le permitan trabajar de manera cooperativa con las familias, las personas estudiantes, profesionales y otras personas relacionadas al proceso de enseñanza (p. 298).

Ser docente requiere de una gran variedad de competencias y habilidades para ejercer la profesión, sobre todo en campos como la Educación Especial donde el trabajo no se limita únicamente a la atención de la persona estudiante. La persona docente debe trabajar de manera constante con las familias, otros profesionales, asistentes, docentes de distintas especialidades y estudiantes de todas las edades, durante su trayectoria laboral. Por otro lado, el docente de Educación Especial está en constante desarrollo profesional, de acuerdo con los referentes teóricos de la presente investigación y autores como Tarcica y Masis (2013), se requiere de competencias para el ejercicio docente, tales como: autoaprendizaje, pensamiento conceptual, liderazgo transformacional, pensamiento estratégico y trabajo en equipo, entre otras, esto con el fin de poner en práctica habilidades en diferentes contextos.

Tal y como lo indica Chacón (2011), la persona educadora ha de tener competencias genuinas de servicio, liderazgo y estar dispuesta a moldear las competencias personales para generar una transformación en la gestión de los objetivos estratégicos establecidos institucionalmente cuando tenga posibilidades de asumir recargos de funciones.

### **Subcategoría: Recargo de funciones**

En los CAIPAD, la Junta Administrativa es la entidad encargada de elegir cuál de las personas profesionales en Educación Especial cumple con las competencias para asumir el recargo de funciones, así como otros aspectos importantes relacionados con la gestión. Desde la perspectiva de las personas participantes de la investigación, se mencionan aspectos relevantes al recargo funciones que han asumido para la institución donde laboran:

**Participante 1.** (Comunicación personal, 20 de abril, 2022). Se trabaja una hora al día luego de cumplir la jornada y requiere de buena organización.

**Participante 2.** (Comunicación personal, 7 de abril, 2022). Los CAIPAD requieren de muchas articulaciones con otras instituciones y con el recargo es muy complicado prácticamente ese espacio no existe.

**Participante 3.** (Comunicación personal, 8 de abril, 2022). Está contratada una administradora de parte de la Junta, ella se encarga de todo lo económico y yo de lo relacionado con mis compañeros y el papeleo del MEP. El recargo se trabaja una hora de lunes a jueves y las tardes de los viernes.

**Participante 4.** (Comunicación personal, 21 de abril, 2022). Existen dos figuras: una administradora y una directiva (encargada MEP).

**Participante 5.** (Comunicación personal, 21 de abril, 2022). Colaboro con cosas del MEP y a veces ayudó en cosas administrativas.

**Participante 6.** (Comunicación personal, 28 de abril, 2022). Existen dos figuras: una administradora y otra directiva (encargada de las cosas del MEP).

Ángulo y Beirute (2016) se refieren a creación de los recargos de funciones bajo el fundamento de una:

- Necesidad de que se atiendan tareas imprescindibles para el buen funcionamiento de los centros educativos pero que por restricciones presupuestarias no se pueden crear las respectivas plazas nuevas.
- Que por la naturaleza y volumen de dichas tareas no se requiera de un recurso a tiempo completo”. (p.19).

En el caso de los CAIPAD la persona docente con recargo debe asumir las labores correspondientes a un Administrador 1, puesto que en otras instituciones se visibiliza como el “director de la institución”, el cual es contratado a tiempo completo y de manera continua. En el caso de los CAIPAD, esta función la cumple una persona docente de Educación Especial con recargo de funciones en un periodo reducido y que no necesariamente tiene formación en Administración Educativa. Lo anterior lleva a muchas instituciones a contratar

personas externas sin formación o experiencia en Educación Especial, esto con el fin de cumplir a cabalidad con todas las labores propias de la gestión de un CAIPAD.

En ocasiones, la persona docente con recargo de funciones requiere de tiempo adicional para el cumplimiento de las labores administrativas, donde utiliza espacios destinados a la atención de familias, colaboradores, espacios personales o incluso de las personas usuarias. Ante la necesidad de cumplir con las labores de ambos roles, como personas educadoras y el recargo administrativo, la persona encargada del CAIPAD llega a comprometer espacios no destinados para la gestión, en busca de alternativas para cumplir con los diferentes compromisos y actividades solicitadas tanto por el MEP como por la Junta Administrativa.

Al respecto, las personas participantes mencionan las distintas maneras como ellas logran gestionar el CAIPAD que actualmente tienen a su cargo:

**Participante 1.** (Comunicación personal, 20 de abril, 2022). Uno tiene que partirse en todo. Si estoy en un receso uso tiempo para adelantar la parte administrativa.

**Participante 2.** (Comunicación personal, 7 de abril, 2022). El espacio de tiempo de los recargos de funciones es muy poco para lograr el funcionamiento.

**Participante 3.** (Comunicación personal, 8 de abril, 2022). Me ha costado mucho organizarme, tal vez sería más fácil si contara con formación en temas de administración.

**Participante 4.** (Comunicación personal, 21 de abril, 2022). El tiempo no alcanza, la mayoría de veces trabajo en mi casa. En otras ocasiones tengo que repartir a los muchachos cuando sucede algo emergente en el CAIPAD y que requiera atención inmediata de mi parte. El docente requiere de mucho apoyo.

**Participante 5.** (Comunicación personal, 21 de abril, 2022). La carga laboral es mucha, no puedo atender ambas cosas, a veces los dejé solos para atender cosas administrativas.

Ángulo y Beirute (2016) señalan que: “la figura es en sí misma perjudicial para el educador pues se trata, al fin de cuentas, de una sobrecarga de labores, que podría resultar en detrimento de su salud e incluso de la calidad de la educación, y que, además, no establece una remuneración justa por las labores extraordinarias que son asumidas” (p.59). En vista de que la función cumplida por la persona encargada del recargo educativo se orienta a la administración de los recursos necesarios para un buen funcionamiento, se evidencia que por situaciones propias de la administración y gestión educativa se imposibilita no interrumpir el proceso educativo de las personas usuarias. Esto debido a que las múltiples funciones y el poco tiempo no permiten enfocar y desarrollar con la atención necesaria cada una de las tareas encomendadas, dentro del horario y jornada laboral, situación que no le permite a un centro educativo evolucionar en busca de atención de calidad para toda la comunidad educativa.

Por su parte, el artículo 123 del *Código de Educación* indica que “El director de una escuela es responsable de la marcha general de la misma y el jefe inmediato de todos los empleados de ella”. Es la persona con recargo quien asume este puesto directivo, encargado de liderar y gestionar las obligaciones propias de una persona directiva para cumplimiento de las metas propuestas. Para cumplir con todas las obligaciones propias del CAIPAD, las Juntas Administrativas de algunas instituciones han optado por la contratación de una persona externa que logre llevar a cabo tareas propias de la Junta Administrativa como la gestión del recurso económico, atención de situaciones emergentes, trabajo directo con entidades externas al MEP, gestión de la infraestructura, entre otras. Sin embargo, estas personas no cuentan con experiencia o el perfil en Educación Especial o Administración Educativa.

### **Categoría: Administración Educativa**

#### **Subcategoría: Centro Educativo**

Para el buen desarrollo de la comunidad educativa, se tiene como eje el centro educativo, institución que se conforma gracias a esfuerzos del contexto, que con el paso del tiempo se transforma para beneficio de las personas integrantes, las personas participantes definen Centro Educativo como:

**Participante 1.** (Comunicación personal, 20 de abril, 2022). Lugar en que una persona pueda encontrar la formación de habilidades duras y blandas. Veo los CAIPAD como un centro de Formación tipo INA o IPEC y no como un colegio o escuela, sino como un centro de formación, algo distinto.

**Participante 2.** (Comunicación personal, 7 de abril, 2022). Un centro educativo es un lugar para formar formadores, donde se enseña y se aprende.

**Participante 3.** (Comunicación personal, 8 de abril, 2022). Es un lugar de formación para mejorar la calidad de vida.

**Participante 4.** (Comunicación personal, 21 de abril, 2022). Organización que tiene reglas y se atiende por profesionales, acompañando para corregir conductas.

**Participante 5.** (Comunicación personal, 21 de abril, 2022). Centro de Formación para la persona adulta.

El Ministerio de Educación Pública define centro educativo como: “Unidad básica de construcción de conocimiento colaborativo entre los docentes y los discentes. Institución multifuncional destinada a la tarea educativa, dentro del marco legal que la define, según los niveles de edad y los objetivos que le han sido asignados. Paralelamente proporciona a los estudiantes estímulos que les permiten crecer física, social, emocional e intelectualmente” (MEP, 2012, p.10).

Al analizar la información suministrada por las personas participantes se logra identificar a los CAIPAD como centros educativos destinados a la formación de las personas adultas con discapacidad, la cual proporciona a las personas usuarias una educación integral, para eso se requiere de profesionales capacitados tanto en la formación docente como en la gestión administrativa.

La presencia de una persona gestora administrativa dentro de un centro educativo facilitará la organización y evolución del lugar porque se priorizará el uso del recurso humano y financiero que a corto o largo plazo llevará al cumplimiento de los objetivos o planes de trabajo institucionales, además de todo lo estipulado en la visión y misión conformada posterior a conocer el contexto y la comunidad educativa.

De acuerdo con Chen y Vargas (2007) la institución educativa es una organización que está conformada por una serie de recursos: físicos, humanos, curriculares, financieros que cumplen funciones específicas dando origen a un sistema, lo cual quiere decir que entre ellos debe existir una correlación para que exista un funcionamiento adecuado. Cada CAIPAD cuenta con una misión y una visión que caracteriza a su institución, en este caso las personas participantes comparten su percepción de cómo logran ponerlas en práctica:

**Participante 1.** (Comunicación personal, 20 de abril, 2022). Con trabajo en equipo y en coordinación con todo el personal y la Junta Administrativa.

**Participante 2.** (Comunicación personal, 7 de abril, 2022). Se buscan recursos y anexos con organizaciones para conseguir apoyos para lograr resultados (recurso económico y humano).

**Participante 3.** (Comunicación personal, 21 de abril, 2022). Generando espacios para compartir y construir aprendizajes.

**Participante 4.** (Comunicación personal, 28 de abril, 2022). Con formación en apoyo para los usuarios del centro.

**Participante 5.** (Comunicación personal, 21 de abril, 2022). Con armonía entre administrativos y docentes.

**Participante 6.** (Comunicación personal, 28 de abril, 2022). Todo se hace en función a los usuarios.

De Urrea *et al.* (2009) ya se referían a una gestión para el cumplimiento de los de objetivos institucionales la cual reconozca las habilidades y destrezas de las personas del entorno, para lograr espacios de participación real, desde ámbitos como el pedagógico, financiero, social, entre otros. Así, cada persona participante interpreta que el trabajo colaborativo entre las personas del Equipo Base y la Junta Administrativa es fundamental para lograr los objetivos. Sin embargo, las perspectivas brindadas no evidencian propiedad o sentido de pertenencia necesarios para llevar a cabo el desarrollo de la misión y visión de las instituciones, aspectos que determinan la razón de ser de la institución y el rumbo que se debe seguir en beneficio del colectivo.

Al considerar las diferentes perspectivas desde la misión y visión, se contempla la gestión educativa de un CAIPAD como un proceso que requiere de cierta fluidez de parte de la persona gestora. Refiere a la forma como la persona administradora desarrolla los procesos propios de la función una vez que logra conocer el entorno y la realidad enfrentada por la institución. Una de las principales funciones realizadas por la persona gestora y que genera ambientes laborales positivos es el manejo del personal y las interacciones promovidas, tanto internas como externas a la institución.

### **Subcategoría: Gestión Educativa**

La gestión educativa involucra a toda la población que forma parte de un centro, esta comunidad educativa puede verse impactada por la forma en como la persona profesional a cargo, logre entender la realidad y abogar para encontrar un beneficio a favor de la comunidad educativa. Al respecto las personas participantes refieren:

**Participante 1.** (Comunicación personal, 20 de abril, 2022). Es esa fluidez entre todos los que participan para lograr una atención de calidad.

**Participante 2.** (Comunicación personal, 7 de abril, 2022). Es todo un desglose de tareas desde conocer a cada persona desde su personal hasta los usuarios, los papás y demás.... para dar una solución coherente con la realidad.

**Participante 3.** (Comunicación personal, 8 de abril, 2022). La gestión es bastante difícil, somos docentes sin formación administrativa.

**Participante 4.** (Comunicación personal 21 de abril, 2022). Desarrollar todo lo que tenga que ver con la institución, manejo de personal y usuarios, propiciar un buen ambiente laboral.

**Participante 6.** (Comunicación Personal 28 de abril, 2022). Papelería, coordinar con los demás profesionales.

La gestión educativa es vista por los participantes como un proceso complejo, que implica coordinar con otras personas, requiere de recursos, de realizar documentos

administrativos; que para quien no esté formado en la disciplina puede ser difícil, esto puede ser interpretado como que la única persona que puede llevar a cabo el proceso de gestión administrativa es la que cumple con una formación académica. Tal como indicaban Urrea, Atehortúa y Valderrama (2009), se trata de organizaciones que integran a las personas y desarrollan proyectos educativos mediante la optimización de recursos, así como la valoración de las necesidades humanas.

Las personas participantes muestran el significado y la importancia de la gestión administrativa desde las acciones que se ejecutan con sentido dentro de un CAIPAD que le permiten a la persona gestora desarrollar proyectos desde diferentes perspectivas, esto para generar recursos y darle un funcionamiento trascendental. Siendo la gestión un proceso en el que participan las personas en pro de un mismo objetivo, con una misión y una visión en beneficio de la comunidad educativa.

La perspectiva conceptual que comparten las personas con recargo de funciones hace ver la gestión administrativa como un proceso ajeno a sus funciones que puede ser difícil de ejecutar, al ser desarrollada con las Juntas Administrativas. Se piensa que la gestión corresponde principalmente a la ejecución de acciones como el manejo de los recursos económicos y no se visualiza como ese proceso sistemático que trabaja en pro de la comunidad educativa.

La gestión de las ONG como los CAIPAD requieren por su origen y pertenencia al MEP de una estrategia desde el área administrativa para responder a las necesidades de la institución, el personal y las personas usuarias. Al respecto los participantes hacen referencia a las estrategias de gestión con los siguientes aportes:

**Participante 1.** (Comunicación personal 20 de abril, 2022). Buena relación con la Junta Administrativa y los compañeros sin luchas de poderes. Cada quien sabe cuáles son sus funciones.

**Participante 2.** (Comunicación personal, 7 de abril, 2022). Busco proyectos nacionales e internacionales para gestionar recursos y personal.

**Participante 3.** (Comunicación personal, 8 de abril, 2022). Se coordina constantemente con los compañeros y la directora del CAIPAD.

**Participante 4.** (Comunicación personal, 21 de abril, 2022). Motivar al personal  
Comunicación Personal 21 de abril del 2022.

**Participante 5.** (Comunicación Personal 21 de abril del 2022). Sobrevivir

**Participante 6.** (Comunicación Personal, 28 de abril, 2022). Orden tener buena  
coordinación con el equipo de trabajo.

Se logra identificar la necesidad de una figura directiva con formación en Administración Educativa que pueda diferenciar entre los conceptos de: coordinación entre profesionales y la estrategia para la gestión de una institución educativa, que apunta al desarrollo de planes y proyectos en beneficio de la comunidad educativa. La gestión educativa puede coincidir con procesos, decisiones y acciones para la ejecución de mediaciones pedagógicas, en los cuales intervienen los directivos, los profesores, los estudiantes y las familias con un objetivo común (Botero, 2007. p 22).

Al considerar los aportes dados por las personas participantes, no existe una estrategia como tal que se implemente para gestionar el CAIPAD dirigido, es importante que desde la función administrativa se tenga claridad de la estrategia implementada para lograr la ejecución de los procesos de gestión administrativa en pro del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Cejas (2009) se refiere a la importancia de la planificación dentro de la gestión de las instituciones educativas:

Los procesos de gestión son el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación necesarios para el eficiente desarrollo de la acción educativa. No se puede conducir acertadamente la ejecución de acciones si no se ha realizado un adecuado proceso de planificación en el que se prevean las acciones, los equipos que las realizan, los recursos y las formas de evaluación a que se somete el conjunto (p.226).

La persona directiva de un CAIPAD que cuente con el recargo de funciones será la encargada de evaluar durante un tiempo determinado los diferentes recursos institucionales con los que se cuenta, esto implica conocer a profundidad cada detalle que pueda a corto, mediano y largo plazo ser un factor que determine un cambio. Posteriormente podrá establecer con claridad el rumbo de la institución, para desarrollar planes estratégicos y las acciones pertinentes para que el centro educativo logre evolucionar a través de la gestión que la persona encargada ejerza.

### **Subcategoría: Modelos de Gestión**

Como aspecto importante para gestionar un centro educativo, la persona gestora debe de implementar una serie de estrategias que le permitan avanzar y lograr cumplir con los objetivos propuestos, cada una de las instituciones se caracteriza por poner en práctica una forma distinta de llevar a cabo la implementación, al respecto se conocen los aportes de cada una de las personas colaboradoras de los CAIPAD:

**Participante 1.** (Comunicación Personal, 20 de abril, 2022). Participativo, es flexible, todo el equipo de trabajo tiene voz y voto. Todos damos su punto de vista profesional.

**Participante 2** (Comunicación Personal, 7 de abril, 2022). Es un modelo básico y horizontal... de trabajo en equipo y colaboración.

**Participante 3** (Comunicación Personal, 8 de abril, 2022). No conoce sobre modelos de gestión.

**Participante 4.** (Comunicación Personal, 21 de abril, 2022). Conciliación, anuencia a escuchar, libertad planeamiento.

**Participante 6.** (Comunicación Personal, 28 de abril, 2022). Trabajo en equipo - Ambiente de confianza.

Para una gestión eficaz y eficiente, las personas que gestionan el CAIPAD utilizan como estrategia implementar la comunicación y el trato con los colaboradores en el CAIPAD,

buscando coordinar aspectos relevantes para lograr de forma colaborativa el cumplimiento de los objetivos. Si bien es una competencia necesaria, no es una estrategia. Esta comunicación entre personas colaboradoras es de suma importancia, ya que la interacción forma parte de un modelo, el cual permite que ese grupo de personas se organicen institucionalmente como equipo de trabajo.

Para efectos de la investigación se desarrollan los modelos de gestión desde la perspectiva del liderazgo, al respecto Vázquez, Agudo y Orús (2014):

...el liderazgo dentro de la organización educativa aparece como un elemento capaz de desempeñar diferentes funciones que enriquecen a la organización en distintos sentidos –siendo un concepto multifuncional, por lo tanto las funciones del líder no solo se limitan a la dirección, también es una persona que alcanza y conduce hacia unos objetivos, guía, potencia -saca el máximo de un colectivo-, dinamiza y moviliza, motiva, aúna y aglutina, organiza, coordina, gestiona y afronta problemas (p. 91).

En un CAIPAD es importante que la persona gestora no solo se limite a procesos de coordinación y comunicación, sino a desarrollar planes y programas que le permitan alcanzar las metas y objetivos de la organización en beneficio de la comunidad educativa, siempre con el ejemplo activo e integrado en cada proceso como persona colaboradora, parte de un mismo equipo y líder de la organización. Se debe destacar que algunas de las personas participantes desconocen el término modelo de gestión, lo cual está relacionado a su formación académica, la cual es propiamente docente. Las otras personas participantes lograron brindar un aporte debido a su formación en Administración Educativa.

### **Subcategoría: Perfil de la persona Administradora Educativa**

Una institución educativa requiere que el gestor cumpla con una serie de aspectos importantes para desempeñar con actitud y aptitud las tareas encomendadas, siempre en función de la comunidad educativa. Este perfil profesional incluye un rango de competencias,

que impactan la función directiva; al respecto se muestran los patrones de coincidencia suministrados por el colectivo participante en el grupo focal; en cuanto a rasgos de la persona administradora:

- Adaptación al cambio
- Incentivación
- Promover aprendizaje
- Promover proyectos educativos
- Habilidades de liderazgo
- Capacitación constante

Cejas (2009) se refería a la figura del director como alguien que armoniza al mismo tiempo que orienta y hace cumplir los acuerdos entre las partes. Por tal razón, el perfil de la persona administradora educativa de un CAIPAD se debe orientar hacia el desarrollo de habilidades y competencias desde la gestión educativa y la Educación Especial, tal y como lo describen las personas participantes. Es importante que la persona encargada de un CAIPAD tenga conocimientos y experiencia en ambas especialidades, para liderar planes y proyectos orientados al beneficio de las personas adultas con discapacidad y al fortalecimiento del resto de la comunidad educativa. El rol que asuma la persona administradora educativa marcará el tipo de gestión, al respecto Cejas (2009) refiere:

Las características e identidad que asume el director marcan el tipo de gestión que se vaya a llevar a cabo y el tipo de proyecto educativo que se construya, es por esta razón que los centros educativos pueden caer en el desorden y anarquía cuando la conducción no es clara, o también en el conflicto o parálisis cuando la dirección se ejerce con autoritarismo, prepotencia y soberbia. El gran desafío para un director es ser eficiente en la gestión y democrático en la conducción (p.217).

Por tanto, para una buena gestión es fundamental que la persona gestora cuente con rasgos personales que impacten en la función, para esto, cada persona que desee fungir como directivo tiene que establecer un plan personal referente a su personalidad para mejorar y fortalecer todas aquellas características y competencias que van a impactar el centro educativo, mientras que la persona gestora se encuentre liderando la organización.

### **Subcategoría: Competencias de la persona Administradora Educativa**

Es importante tener claridad sobre las competencias demandadas por el puesto para el cual se va a postular, eso significa que ha de contar con aspectos que le facilitan gestionar con habilidad el CAIPAD. Las personas participantes del grupo focal responden indicando como competencias de la persona gestora lo siguiente:

- Considero dentro del liderazgo trabajo en equipo, asertividad y comunicación.
- Relaciones nacionales e internacionales.
- Visión de futuro y desarrollar proyectos.
- Considero esencial para un gestor administrativo la comunicación.
- Comunicación.
- Iniciativa.

Lo anterior es posible de relacionar con lo mencionado por el siguiente autor:

En este sentido, le corresponde a quienes dirigen las instituciones educativas (directores, subdirectores), garantizar el buen funcionamiento, equilibrio y un acorde clima laboral. Por consiguiente, el éxito del funcionamiento de las escuelas de educación básica, depende en gran parte del gerente educativo; requiriendo de éste ciertas competencias profesionales y personales para lograr conjuntamente con el personal docente un trabajo en equipo y la consecución de los objetivos pertinentes al nivel (Velázquez 2008, p .14).

Como competencias, la persona gestora de una CAIPAD contará con ciertos aspectos importantes para resolver las situaciones presentadas a diario en la institución. Algunas de estas competencias coinciden con los aportes de las personas participantes, como lo son comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, entre otras. Esto, junto con los conocimientos en el campo de la Administración y Educación Especial, aporta una experiencia significativa para enfrentar determinadamente la gestión de un CAIPAD.

A pesar de que algunas personas participantes no cuentan con formación en el ámbito de la Administración Educativa, logran determinar algunas competencias importantes para la gestión de un CAIPAD, lo cual se percibe a través del interés por el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación; competencias básicas para lograr gestionar la institución. Asumir un puesto de líder en un centro educativo, organización o CAIPAD implica conocer con claridad la forma como la persona directiva se muestra ante una comunidad. Esa proyección permite realizar un cambio trascendental para generar avances positivos en un contexto, a partir, de las experiencias vividas personal y profesionalmente, que le permitan fortalecer las competencias requeridas para un puesto de esta índole.

Por lo tanto, no cualquier persona puede asumirlo de forma integral: la experiencia, la personalidad, competencias y habilidades, brindarán la actitud y aptitud para ser un líder con propuestas concretas para transformar la educación desde su contexto inmediato.

## Capítulo V

### Conclusiones

Con respecto a este proceso de investigación, a los objetivos propuestos y a las diferentes fases propias de esta investigación, las principales conclusiones que surgieron se presentan a continuación:

- De acuerdo con la muestra participante en la investigación, se determina que según las categorías de CAIPAD existe una prevalencia mayor de instituciones tipo A, se puede inferir que la población en condición de discapacidad que requiere de mayor cantidad e intensidad de apoyos no cuenta con un servicio educativo en la vida adulta, tal y como lo establece la *Ley 7600*, la *Agenda 2030* y la *Ley 8661*.
- Es importante que en el nivel de CAIPAD se gestionen planes que permitan una inclusión social por medio de proyectos ocupacionales de cada persona usuaria, para responder a su plan de vida, con el fin de cumplir con el propósito establecido por el Ministerio de Educación Pública para estas organizaciones no gubernamentales.
- Con respecto a las contrataciones externas que las Juntas Administrativas gestionan como apoyo a la gestión de los CAIPAD, es importante que se considere que el perfil y las competencias de la persona administradora estén relacionadas con el área de Educación Especial y Administración Educativa.
- Otro factor que se ha observado es que la Junta Administrativa ha asumido la contratación de una persona externa que ayude a resolver temas referentes a administración, para amortiguar la labor importante que la persona docente tiene que cumplir. El recargo ha sido una estrategia poco efectiva, desde la visión de los participantes, para gestionar las instituciones, puesto que no se tiene claridad de la forma cómo se organiza un CAIPAD.
- Es importante que entre la Junta Administrativa, la persona designada en caso de una contratación externa y el docente con recargo de funciones siempre exista una comunicación clara, como parte del trabajo en equipo, para lograr el beneficio de la institución.

- Los CAIPAD son de las pocas entidades que promueven el desarrollo integral de la persona con discapacidad, para cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible de la *Agenda 2030*.
- El perfil de un docente en un CAIPAD requiere contar con rasgos profesionales que le permitan desarrollar planes y programas a partir de la etapa y edad en que se encuentra la persona adulta con discapacidad, además de respetar sus intereses vocacionales.
- Ese perfil de la persona docente en Educación Especial también necesita considerar habilidades y competencias requeridas para el trabajo en centros de atención a personas adultas en condición de discapacidad. Los planes de estudio de Educación Superior deberían considerar materias académicas relacionadas con el desarrollo de habilidades en el ámbito de inserción laboral, vocacional, autonomía, independencia y recreación, todo orientado a la persona mayor de edad y no solamente a las personas menores de edad que requieren apoyos durante su formación primaria y secundaria.
- Actualmente el Ministerio de Educación Pública no cuenta con un perfil oficial para la persona docente de Educación Especial. Lo más cercano a esto se encuentra en el *Manual Descriptivo de Clases Docentes del Servicio Civil de Costa Rica*, este manual expone una serie de funciones y requisitos que debe tener la persona docente en Educación Especial cuando es nombrada en un servicio educativo, dentro del Ministerio de Educación Pública. Sin embargo, no especifica las habilidades y competencias necesarias para desarrollar su labor en los diferentes servicios educativos, los cuales abarcan edades entre los 0 y 65 años de edad.
- Las Juntas Administrativas son las encargadas de los procesos de selección y contratación de los CAIPAD, en su mayoría están compuestas por personas de la comunidad que no cuentan con experiencia en la educación de personas adultas con discapacidad. El contar con un perfil por competencias, tanto de los puestos docentes como del gestor administrativo, podría mejorar estos procesos y lograr idoneidad con el cargo, las funciones por desarrollar a favor de los usuarios y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Para lograr una educación centrada en la persona en condición de discapacidad, la persona docente necesita contar con competencias como: autoaprendizaje,

pensamiento conceptual, liderazgo transformacional, pensamiento estratégico, trabajo en equipo, adaptación al cambio, entre otras.

- En el caso de los CAIPAD, la persona docente con recargo debería asumir las labores correspondientes a un Administrador 1, puesto que en otras instituciones se visibiliza como el “director de la institución”, el cual es contratado a tiempo completo y de manera continua. En el caso de los CAIPAD, esta función la cumple una persona docente de Educación Especial con recargo de funciones, en un periodo reducido y que no necesariamente tiene formación en Administración Educativa. Eso lleva a muchas instituciones a contratar personas externas sin formación o experiencia en Educación Especial: para llevar a cabo todas las labores propias de la gestión de un CAIPAD.
- Para la gestión de los CAIPAD es necesario contar con una persona docente en Educación Especial con formación en Administración Educativa, la cual logre entrelazar la gestión de recursos y comprender las necesidades de la comunidad educativa meta. El docente sin formación en Administración Educativa carece de competencias imprescindibles para gestionar recursos administrativos, liderar equipos de trabajo y generar planes y proyectos colaborativos con las Juntas Administrativas y otros órganos de apoyo.
- El perfil de la persona administradora educativa de un CAIPAD se debe orientar hacia el desarrollo de habilidades y competencias desde la Gestión Educativa y la Educación Especial. Es importante que la persona encargada de un CAIPAD tenga conocimientos y experiencia en Administración Educativa y Educación Especial; la experiencia en ambos campos le facilitará a la persona gestora el liderar planes y proyectos orientados al beneficio de las personas adultas con discapacidad y al fortalecimiento del resto de la comunidad educativa.
- Las instituciones lideradas por personas gestoras educativas tienen facilidad para hacer uso de los recursos, proyectarse a la comunidad, así como la coordinación con otras instituciones en atención a las personas usuarias y sus familias.
- El perfil de la persona docente de Educación Especial en las instituciones universitarias, las funciones por cumplir, de acuerdo con el *Manual Descriptivo de Puestos del Servicio Civil* para la persona docente de Educación Especial e incluso el

planteado por la ONEI no contempla habilidades y competencias para la gestión del recurso: humano, financiero, de infraestructura y curricular de una institución educativa. El perfil detallado por el Servicio Civil se enfoca en competencias y habilidades de la persona docente en Educación Especial, orientadas al ámbito educativo como las siguientes: planifica e imparte de lecciones a las personas estudiantes, propicia el acercamiento de las familias al centro educativo, trabajo en equipo con otros profesionales y colegas para la atención directa de los estudiantes, confecciona y aplica evaluaciones, colabora con actividades, entre otras. Estas muy alejadas de las competencias requeridas para la gestión administrativa de un CAIPAD.

- Las personas encargadas de los CAIPAD con formación en Administración Educativa poseen competencias que les permiten liderar y gestionar planes y proyectos en beneficio de las personas con discapacidad, no se limitan a completar documentación enviada por el MEP.
- Se considera la necesidad de contar dentro de estas instituciones con una figura gestora que sea exclusiva y a tiempo completo para atender todo lo que concierne a la parte administrativa.

## Capítulo VI

### Recomendaciones y Limitaciones

En este capítulo se presentan las principales recomendaciones con aspectos importantes, relacionadas con los objetivos de la investigación.

#### Recomendaciones al Ministerio de Educación Pública

- Considerar nombrar en los CAIPAD una persona administradora educativa, quien cumpla con el perfil profesional de Educación Especial y el de Administración, para que enfrente con experiencia la cotidianidad de este tipo de institución.
- Establecer para el profesional de Educación Especial un perfil específico, ya que a la fecha no se cuenta con ninguno.
- Establecer un perfil y requisitos profesionales para laborar en un CAIPAD puede facilitar los procesos de selección de propuestas de candidatos, tanto para el MEP como para las Juntas Administrativas.
- En caso de que no se pueda contratar una persona administradora a tiempo completo en un CAIPAD, es importante que el MEP designe más lecciones para la ejecución de los recargos.
- Capacitar regularmente a las personas con recargo de funciones, en temas concernientes al puesto.
- Dar un acompañamiento y capacitación continua a las Juntas Administrativas de los CAIPAD, en temas relacionados con la condición de discapacidad, gestión administrativa e inclusión.
- Crear espacios de formación entre CAIPAD de capacitación mutua, colaboración, orientación y proyección para el fomento de las buenas prácticas dentro de las instituciones.

### **Juntas Administrativas de los Centros de Atención para Personas Adultas con Discapacidad**

- Revisar las propuestas de candidatos de la Unidad de Centros Privados del MEP, para la elección de la persona que asume un puesto de docente con recargo de funciones, donde se considere el conocimiento en el área de Administración Educativa el compromiso y aptitud para la gestión de un CAIPAD.
- Contratar administradores educativos con experiencia en Educación Especial para las contrataciones externas.
- Capacitarse de forma continua en temas relacionados con la condición de discapacidad, gestión administrativa e inclusión.
- Crear redes de apoyo entre CAIPAD que generen espacios de capacitación mutua, colaboración, orientación y proyección a la comunidad.

### **Limitaciones**

- La poca anuencia a participar de los CAIPAD de la zona de Heredia en la investigación.
- Debido a las restricciones sanitarias por COVID-19 y al ser una población de riesgo, muchas instituciones mantienen las restricciones para realizar visitas presenciales durante el proceso de investigación.
- La ejecución de las entrevistas y el grupo focal se dio por medio de herramientas virtuales.

## Bibliografía

- Angulo, J. y Beirute T. (2016). *Recargos e incentivos en el Ministerio de Educación el actual modelo de asignación de recursos*. Recuperado de [https://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/695/825.%20Recargos%20e%20incentivos%20en%20el%20Ministerio%20de%20Educaci%C3%B3n%20el%20actual%20modelo%20de%20asignaci%C3%B3n%20de%20recursos\\_VI%20Informe%20Estado%20de%20la%20Educaci%C3%B3n\\_Libro%20completo.pdf?sequence=1](https://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/695/825.%20Recargos%20e%20incentivos%20en%20el%20Ministerio%20de%20Educaci%C3%B3n%20el%20actual%20modelo%20de%20asignaci%C3%B3n%20de%20recursos_VI%20Informe%20Estado%20de%20la%20Educaci%C3%B3n_Libro%20completo.pdf?sequence=1)
- Azuaje, J. (2019). Ministerio de Educación Pública. *Principios básicos y niveles de la administración*. Recuperado de: <https://www.drea.co.cr/node/11151>
- Barría, S. (2015). *Perfil profesional del profesor de formación laboral para la atención de los alumnos con discapacidad intelectual. Propuesta de formación docente*. Universitat Autònoma de Barcelona. p.277, 298, 299 Recuperado de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/310431/sbr1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barría, S. y Jurado de los Santos, P. (2016). “El perfil profesional y las necesidades de la Formación del Profesor que atiende a los alumnos con Discapacidad Intelectual en la formación laboral”. *Revista de Currículum y Formación*, 20 (1) (Fecha de consulta 24 de mayo del 2022) Recuperado de: EL PERFIL PROFESIONAL Y LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN DEL PROFESOR QUE ATIENDE A LOS ALUMNOS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL EN LA FORMACIÓN LABORAL (redalyc.org)
- Balcázar, P., González, N., Gurrola, G. y Moysén, A. (2013). *Investigación cualitativa*. Recuperado de: <http://disde.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/4641>
- Bonilla, J. M. (2019). “Los Paradigmas y modelos sobre la discapacidad: evolución histórica e implicaciones educativas”. *Paradigma: Revista de Investigación Educativa*, 26(42), 75–89. Recuperado de: <https://doi.org/10.5377/paradigma.v26i42.9019>

Botero, C. (2007). *Cinco tendencias de la gestión educativa*. Recuperado de: <http://iep.udea.edu.co:8180/jspui/handle/123456789/72>

*Buenas prácticas en educación inclusiva y discapacidad en Europa*. Biblioteca Fundación Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE) (2012). Recuperado de: <https://biblioteca.fundaciononce.es/publicaciones/colecciones-propias/programa-operativo/buenas-practicas-en-educacion-inclusiva-y>

Campos, M. (enero-abril 2015). “Los Primeros pasos hacia la Enseñanza Especial en Costa Rica. Universidad de Costa Rica”. *Revista Actualidades Investigativas en Educación* 15 (1). 1-28. Recuperado de: [Doi dx.doi.org/10.15517/aie.v15i1.17726](https://doi.org/10.15517/aie.v15i1.17726)

Cárdenas, C., Farías, M. y Méndez, G. (2017). “¿Existe relación entre la gestión administrativa y la innovación educativa?: Un estudio de caso en Educación Superior”. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol 15 No. 1 Recuperado de: <https://revistas.uam.es/reice/article/view/6960>

Castillo, K., Deliyore, R., González, V., Madriz, L., Marín, M.G., Meléndez L., Montenegro, F., Rodríguez, R., Segura, M. y Solórzano J. (2018). “Análisis epistemológico de la Educación Especial en Costa Rica”. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 18 (2) Pág. 2-19 Recuperado de: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v18n2/1409-4703-aie-18-02-3.pdf>

Cejas, A. (2009). “Gestión educativa”. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 215-231. Recuperado de: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S199740432009000300010&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S199740432009000300010&script=sci_arttext&tlng=en)

Cerdas, V., García, J., Torres, N. y Fallas, M. (2017). “Análisis de la gestión administrativa de centros educativos costarricenses: Percepción del colectivo docente y la dirección”. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 12(2), 95-122. Recuperado de: <https://doi.org/10.15359/rep.12-2.5>

- Chacón, A. (2011). “Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad”. *Revista Gestión de la Educación*, 1(2), p. 154. Recuperado de: URL: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/2146>
- Chiavola, C, Cendros, P. y Sánchez, D. (2008). “El empoderamiento desde una perspectiva del sistema educativo”. *Omnia*, 14(3), 130-143. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73711121007.pdf>
- Chen, E., y Ruiz, W. (2020). “Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas Administrativas y de Educación en el sistema educativo costarricense”. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(32), 36-50. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.22458/ie.v22i32.2964>
- Chen, E. y Vargas, I. (2007) *Administración de Recursos Instituciones en Centros Educativos*. EUNA I Edición. p.27
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: Mc Graw Hill (7ma Ed). Recuperado de: [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20genera%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20genera%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf)
- Chiavenato, I. (2018). *Parte I Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: Mc Graw Hill. p. 4, Recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45075847/Chiavenato\\_Introd-a-la-teoria\\_cap-1-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1638898625&Signature=c~ccWlpMTDnuNroPajuObqWDafnn-dkHwP0dNoyf~kovx2RbCNuZMYG45kWtwTQuTvqbmZ-KQQpbeBAiU-Iqb4sI49030jjzdohHqPImVxr43fGvLYXbmfT17GHSiryR2icd5GkjiIUgjVn1GkyB7FMbJzfalWbiDrZbjxKthnHiHj0viMgn6tzW-9Uzm7fxBUNJamsj1nYbvPwzcytoMNCnWxKdN8icW0e7-B1zP7ZeKThmqtxonr~EZYHPzCmlVWJ4SKy9AvdNlgPzINPtMV9--Zhil0C-RCmw7FRVc9ZN500XFbrOvbYU7QtTzartGO61hkciBs9Z2-4vd~xpJA\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45075847/Chiavenato_Introd-a-la-teoria_cap-1-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1638898625&Signature=c~ccWlpMTDnuNroPajuObqWDafnn-dkHwP0dNoyf~kovx2RbCNuZMYG45kWtwTQuTvqbmZ-KQQpbeBAiU-Iqb4sI49030jjzdohHqPImVxr43fGvLYXbmfT17GHSiryR2icd5GkjiIUgjVn1GkyB7FMbJzfalWbiDrZbjxKthnHiHj0viMgn6tzW-9Uzm7fxBUNJamsj1nYbvPwzcytoMNCnWxKdN8icW0e7-B1zP7ZeKThmqtxonr~EZYHPzCmlVWJ4SKy9AvdNlgPzINPtMV9--Zhil0C-RCmw7FRVc9ZN500XFbrOvbYU7QtTzartGO61hkciBs9Z2-4vd~xpJA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Deliyore, M. (julio 2018). “Costa Rica, de la educación especial a la educación inclusiva. Una mirada histórica”. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana* Universidad de Costa Rica, 20 (31). 165-186. Recuperado de: Doi: 10.19053/01227238.8600

Dirección General de Servicio Civil (2015). *Manual de Clases y Especialidades Puestos Docentes. (Título Segundo)*. Profesor de Enseñanza Especial Recuperado de: [http://www.dgsc.go.cr/ts\\_clase\\_docente/Clases%20Docentes/Profesor\\_de\\_Ensenanza\\_Especial\\_\(G.\\_de\\_E.\).pdf](http://www.dgsc.go.cr/ts_clase_docente/Clases%20Docentes/Profesor_de_Ensenanza_Especial_(G._de_E.).pdf)

Dirección General de Servicio Civil (2015). *Manual de Clases y Especialidades Puestos Docentes (Título Primero)*. Administrador Educativo. Recuperado de: [http://www.dgsc.go.cr/ts\\_clase\\_docente/Especialidades%20Docentes/Administracion\\_Educativa.pdf](http://www.dgsc.go.cr/ts_clase_docente/Especialidades%20Docentes/Administracion_Educativa.pdf)

Estado de la Nación (2015) *Informe Final Situación actual de los Centros de Educación Especial en Costa Rica*. CONARE, San José Costa Rica. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12337/765>

Estado de la Nación, P. E. (2021). *Octavo Informe Estado de la Educación*. Primera Edición Recuperado de: <https://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/8152>

Fernández, K. (2016). *Calidad de vida y discapacidad: Diseño de una propuesta de intervención integral dirigida al mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios del CAIPAD de Paraíso - Cartago*. Recuperado de: <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/7440/1/40023.pdf>

Fernández, S. y Rosales, M. (2014). Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación. Trabajo presentado en el *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación*, Buenos Aires, Argentina. Resumen Recuperado de: [http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/ADMINISTRACIONESCOLAR/UT20192/document/PROYECTO\\_DE\\_ADMINISTRACION\\_ESCOLAR/planeacion\\_estrategica\\_admiva\\_escolar.pdf](http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/ADMINISTRACIONESCOLAR/UT20192/document/PROYECTO_DE_ADMINISTRACION_ESCOLAR/planeacion_estrategica_admiva_escolar.pdf)

- Gallego, J. y Rodríguez, A. (2015). "Competencias comunicativas de maestros en formación de educación especial". *Educ.*, 18 (2). Recuperado de: DOI: 10.5294/edu.2015.18.2.2
- García, J., Cerdas, V. y Torres, N. (2018). "Gestión curricular en centros educativos costarricenses: Un análisis desde la percepción docente y la dirección". *Revista Electrónica Educare*, 22(1), 225-252. Recuperado de: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/8681>
- García, M. (2015). "Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales". *Entramado*, 11(1), 60-79. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>
- González, A. y Blanco, M. (2015). "Formación del profesorado de educación inclusiva: reto docente de la educación especial". *Opción*, 31 (3), 582-604. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045567030.pdf>
- Grim, O. (2006). *Centro Ocupacional para Personas con Discapacidad (Proyecto)*. Recuperado de: [https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2T5XHeqj\\_ygJ:https://sid-inico.usal.es/documentacion/centro-ocupacional-para-personas-con-discapacidad-intelectual/+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=cr](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2T5XHeqj_ygJ:https://sid-inico.usal.es/documentacion/centro-ocupacional-para-personas-con-discapacidad-intelectual/+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=cr)
- Guajardo-Ramos, E. (2018). "La Educación Inclusiva, fase superior de la Integración-Inclusión Educativa en Educación Especial". *Revista Teoría y Crítica de la Psicología*, 11, 131-153. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6707080>
- Gurdián, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. San José, Costa Rica. Investigación y Desarrollo Educativo Regional (IDER).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2018). *Encuesta Nacional sobre Discapacidad, Resultados Generales*. Recuperado

de:<https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/reenadis2018.pdf>

Jiménez, G. (2009). “Propuesta Estratégica y Metodológica para la gestión en el Trabajo Colaborativo”. *Revista Educación*, 33(2) p. 95-107. ISSN: 0379-7082. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44012058007.pdf>.

Ministerio de Educación Pública. (1996). *Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad. Ley 7600* Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/ley-reglamento/ley-nº-7600-ley-igualdad-oportunidades-para-personas-discapacidad>

Ministerio de Educación Pública. (2005). *Centros de Atención Integral de Personas Adultas con Discapacidad. CAIPAD.* Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/documentos/caipad-plan-estudios-sesion-61-2000.pdf>

Ministerio de Educación Pública. (2010). *DAJ- 316-C-2010.* Dirección de Asuntos Jurídicos. Recuperado de <https://drh.mep.go.cr/biblioteca/mostrar.php>

Ministerio de Educación Pública. (2012). *Glosario de la Educación.* Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad. (1ª Ed). San José, Costa Rica: MEP. Recuperado de: <https://dgec.mep.go.cr/documentos/glosario-calidad-de-la-educacion-2012>

Ministerio de Educación Pública (2013). *Orientaciones Técnicas para la Implementación de Plan de Estudios de Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad CAIPAD.* Recuperado de: <https://mep.janium.net/janium/Documentos/11359.pdf>

Ministerio de Educación Pública (2017). *Compendio de la ofertas y servicios del Sistema Educativo Costarricense, Dirección de Planificación Institucional.* p.7 Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/compendiomep-2016dpi.pdf>

Ministerio de Educación Pública. (2017). Dirección de Educación Privada, Consultada el martes 12 de octubre del 2021. Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/direccion-de-educacion-privada>

Ministerio de Educación Pública (2017). *¿Preguntas y respuestas sobre los CAIPAD?* Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/documentos/preguntas-frecuentes-caipad.pdf>

Ministerio de Educación Pública. (2019). *¿Dónde encuentro el listado de todas las instituciones educativas existentes en el país?* Actualizado 14/04/2021 Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/faq/donde-encuentro-listado-todas-instituciones-educativas-existent-pais>

Ministerio de Educación Pública. (2020). *VM-A-DRH-12-063-2020 Disposiciones sobre recargos administrativos, administrativo-docentes y técnico docentes del Estatuto de Servicio Civil - Curso y Ciclo Lectivo 2021.* Recuperado de: <https://drh.mep.go.cr/wp-content/uploads/2020/12/CIRCULAR-VM-A-DRH-12-063-2020.pdf>

Ministerio de Educación Pública (s.f) *Preguntas Frecuentes Sobre Centros Educativos Privados Y Los Centros De Atención Para Personas Adultas Con Discapacidad (CAIPADS).* Viceministerio Académico Dirección de Educación Privada p.41 Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/faq-centros-educativos-privados.pdf>

Monge, A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica.* Universidad Surcolombiana, 1-216. Recuperado de: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Montano, V., Vitoria, N. y Martínez, J. (2016). “Tendencias y desafíos de la administración educativa costarricense: La génesis de un proyecto”. *Gestión de la educación*, Vol. 6, N° 2, [119-136] Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/25495>

- Morales, I. (2018). “El perfil profesional y personal de un administrador educativo”. *Revista Conexiones: una experiencia más allá del aula*. Vol 10 No.3 p. 50-58. Recuperado de [https://www.mep.go.cr/sites/default/files/3revistaconexiones2018\\_a5.pdf](https://www.mep.go.cr/sites/default/files/3revistaconexiones2018_a5.pdf)
- Murillo, F. y Duk, C. (2017). “El ODS 4 (y el 16) como meta para los próximos años”. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 11(2), 11-13. Recopilado de: [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-73782017000200001&lng=en&nrm=iso&tlng=en](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-73782017000200001&lng=en&nrm=iso&tlng=en)
- López, M. (2009). “La inclusión educativa de alumnos con discapacidades graves y permanentes en la Unión Europea”. *Relieve. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 15 (1), 1-20. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91612922001>
- Olivares, Á. y García, M. (2015). “Formación del profesorado de educación inclusiva: reto docente de la educación especial”. *Opción*, 31 (3), 582-604. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045567030.pdf>
- Ortiz, A. (2011). “Hacia una nueva clasificación de los modelos pedagógicos”. *Revista Praxis*, 7 (1), 121,137. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5907183>
- Parra, C. (2010). “Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad: antecedentes y sus nuevos enfoques”. *International Law: Revista Colombiana De Derecho Internacional*, 8(16) p.73-84 Recuperado de: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/internationallaw/article/view/1384>
- Pérez de Heredia., D. (2018). “Atención Educativa de Personas Adultas con Necesidad Educativas Especiales”. *Revista Digital INESEM*. Recuperado de: <https://revistadigital.inesem.es/educacion-sociedad/ayuda-a-las-personas-adultas-con-necesidades-educativas-especiales/>

- Pérez, R., Casado, R. y Rodríguez, M. (2020). “Evolución del profesorado de apoyo hacia la educación inclusiva: una perspectiva legislativa autonómica en España”. *Revista Complutense de Educación*, 32(2), p. 285-295. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.5209/rced.68357>
- Pozner, P. (2000). *Desafíos de la Educación*. (Módulo .1) “Competencias para la profesionalización de la gestión educativa”. Buenos Aires, Argentina: UNESCO  
Recuperado de: <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/3039/Desaf%C3%ADos%20de%20la%20educaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quesada, E., y Jiménez, I. (2007). *Administración de recursos institucionales en centros educativos*. EUNA.
- Rodríguez, I. (2013). *Perfil del director (a) de una institución educativa privada y su congruencia con la persona que lo ocupa*. Asunción, Guatemala: Universidad Galileo.  
Recuperado de: <http://biblioteca.galileo.edu/tesario/bitstream/123456789/358/1/Glenda%20Ibony%20Rodriguez%20Albizures.pdf>
- Rodríguez E. y Núñez, M. (2018). “La formación de administradores educativos en atención a los valores profesionales, en la carrera administración educativa”. *Ecuador. Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*, (agosto). Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/08/administracion-educativa-ecuador.html>
- Rodríguez, E. (2018). “El ejercicio de la función directiva en contextos complejos: Su profesionalización”. *Perspectiva Educacional*, 57(3), p.131-152. Recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-97292018000300131&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-97292018000300131&script=sci_arttext)
- Richart E, Álvarez P. y Martínez, C. (2019). “Competencias del perfil del administrador. Análisis comparativo en diferentes modalidades educativas”. *Perfiles educativos*, 41(164), 82-98. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982019000200082&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982019000200082&script=sci_arttext)

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. Colombia. México, Venezuela, Argentina. Recuperado de: [www.pucesi.edu.ec/webs/wpcontent/uploads/2018/03/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n.-M%C3%A9xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-1%C3%ADna.pdf](http://www.pucesi.edu.ec/webs/wpcontent/uploads/2018/03/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n.-M%C3%A9xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-1%C3%ADna.pdf).

Schalock, R; Verdugo. M. (2007). “El concepto de calidad de vida en los servicios y apoyos para personas con discapacidad intelectual”. *Revista Española sobre Discapacidad Intelectual*. 38 (4), 21-36. Recuperado de: [https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/224\\_articulos2.pdf](https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/224_articulos2.pdf)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2008). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Ley 8661* Recuperado de: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=64038&nValor3=74042&param2=6&strTipM=TC&lResultado=60&strSim=simp%5C](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=64038&nValor3=74042&param2=6&strTipM=TC&lResultado=60&strSim=simp%5C)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2010). *Estímulo estatal de pago de salarios del personal docente y administrativo de las instituciones privadas de enseñanza*, Artículo 16. Recuperado de: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=67228&nValor3=79541&strTipM=TC#:~:text=Esta%20Ley%20regula%20el%20est%C3%ADmulo,otros%20est%C3%ADmulos%20otorgados%20al%20amparo](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=67228&nValor3=79541&strTipM=TC#:~:text=Esta%20Ley%20regula%20el%20est%C3%ADmulo,otros%20est%C3%ADmulos%20otorgados%20al%20amparo)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2014). *Ley de Igualdad de Oportunidades para Personas con Discapacidad*, Artículo 73 Sección IV. Recuperado de: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?nValor1=1&nValor2=23261&nValor3=96047&param2=1&strTipM=FN&lResultado=8&strSim=simp](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?nValor1=1&nValor2=23261&nValor3=96047&param2=1&strTipM=FN&lResultado=8&strSim=simp)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1944) Ley N° 181. Código de Educación. República de Costa Rica. Recuperado de: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?param1=NRM&param2=1&nValor1=&nValor2=31486&nValor3=80855&strTipM=FN&lResultado=2&strSelect=sel&NumeroVersion=4](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&param2=1&nValor1=&nValor2=31486&nValor3=80855&strTipM=FN&lResultado=2&strSelect=sel&NumeroVersion=4)

- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1997). *Reforma Reglamento General Establecimientos Oficiales Educación Media*. Recuperado de: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=18492&nValor3=19728&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=18492&nValor3=19728&strTipM=TC)
- Solórzano, J., Rodríguez, M., Abarca, V., Deliyore, R., Hernández, E., Meléndez, L., Quesada, J., Ramírez, R., Rojas, M., Segura, M., Sibaja, Z., Solís, G., Vargas, M., Williams, Y. y Zúñiga, S. (2021). “Diseño y validación del perfil profesional de la Educación Especial: desarrollo metodológico”. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 11(1), e090. Recuperado de: <https://doi.org/10.24215/18537863e090>
- Tarcica, J. y Masis, M. (2013). *120 Competencias Integrales: Materiales de Alta Calidad en Recursos Humanos*, vol. 2. BookBaby. P. Recuperado de: <https://futuramaster.com/descargas/120competencias.pdf>
- Torres, J. (2010). “Pasado, presente y futuro de la atención a las necesidades educativas especiales: Hacia una educación inclusiva”. *Revista Perspectiva Educativa* 48(1), 62-89. Recuperado de: <http://www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/view/4>
- Universidad de Costa Rica. (2021). *Educación Especial, perfil profesional*. Feria Vocacional (página web) Recuperado de: <https://feriavocacional.ucr.ac.cr/educacion-especial/>
- Universidad Nacional de Costa Rica. (2021). *Bachillerato en Educación Especial Licenciatura en Educación Especial con énfasis en Proyectos Pedagógicos en Contextos Inclusivo*. [Plegable]. Recuperado de: <https://www.cide-basica.una.ac.cr/index.php/carreras/5-busquedas-generales>
- Urrea, C., Atehortúa, A., y Valderrama, S. C. (2009). *La gestión educativa es un nuevo paradigma*. Medellín Colombia. Recuperado de [http://www.academia.edu/download/38558146/LA\\_GESRTION\\_EDUCATIVA\\_UN\\_NUEVO\\_PARADIGMA.pdf](http://www.academia.edu/download/38558146/LA_GESRTION_EDUCATIVA_UN_NUEVO_PARADIGMA.pdf)

- Vázquez, S., Agudo, J., y Orús, M. (2014). “La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa”. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* Vol.12, No.15. p. 79-97. Recuperado de: <https://repositorio.uam.es/handle/10486/663351>
- Velázquez, M. (2008). *Competencias gerenciales del director y la comunicación organizacional en educación básica*. Trabajo de grado de maestría. Universidad del Zulia, Venezuela. Recuperada de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34925732/velazquez\\_maribel-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1644276218&Signature=eZ-8YQ3L1g~GkmEocpacmR05OV8wRzNi3LBw2g0bBTVgkTY1uFSXKSIk2giM0N7ao~yguukv8B6ZIY7ZQg7k7XIKPBSWsBLdtTW9QSdmvOTjNXFD84bjw6USa229W6T6lUcShBumI69oQcxUNjqyEZgbBRk9hY0vHZL~vbrSX4XXm7DQjSw19J2AfzjAMwQ2uXglwzkFo0BKZ179Ox7PtB4s3W1UQH3U3r4poZ8XrRsxXXlxKzTG7dSFMw89IBXWBLUnw1ju19WObtptu4fwgRwXCnGEPgLDdLn1WTdSuAtPigew86f9XpsMmN-tVKISzCuaIntRV14X3HXFU8Cqg\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34925732/velazquez_maribel-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1644276218&Signature=eZ-8YQ3L1g~GkmEocpacmR05OV8wRzNi3LBw2g0bBTVgkTY1uFSXKSIk2giM0N7ao~yguukv8B6ZIY7ZQg7k7XIKPBSWsBLdtTW9QSdmvOTjNXFD84bjw6USa229W6T6lUcShBumI69oQcxUNjqyEZgbBRk9hY0vHZL~vbrSX4XXm7DQjSw19J2AfzjAMwQ2uXglwzkFo0BKZ179Ox7PtB4s3W1UQH3U3r4poZ8XrRsxXXlxKzTG7dSFMw89IBXWBLUnw1ju19WObtptu4fwgRwXCnGEPgLDdLn1WTdSuAtPigew86f9XpsMmN-tVKISzCuaIntRV14X3HXFU8Cqg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Vega, N. (1998). “La importancia de la planificación en la administración educativa”. *Revista Educación*, 22 (2) 93-99. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/5187>
- Vergara, J. (2002). “Marco histórico de la educación especial”. *Revista Estudios sobre Educación*. UNED Madrid, 2, p. 129-144. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=259034>
- Zul, J. (2015). *Relaciones interpersonales docentes y manejo de conflictos administrativos educativos*. Tesis de licenciatura. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Recuperada de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/09/Bolanos-Jose.pdf>

## Apéndices

### Apéndice A

*Manual Descriptivo de Clases Docentes del Servicio Civil de Costa Rica (p. 01-02).*

#### **Funciones del Profesor de Enseñanza Especial**

- Planea, prepara e imparte las lecciones correspondientes a los programas de Enseñanza Especial, para niños, adolescentes o adultos que presentan deficiencias físicas, mentales, psicosociales y emocionales, en las áreas y niveles respectivos.
- Atiende la formación de la personalidad de los alumnos, considerando las diferencias individuales e inculca en ellos el cumplimiento de los principios cívicos y morales, las buenas costumbres, las normas de conducta y los sentimientos del deber y amor a la Patria.
- Propicia el acercamiento de los padres de familia a la institución con el fin de asesorarlos en las técnicas y procedimientos para complementar la labor educativa en el hogar.
- Colabora con las autoridades médicas y de servicio social en la aplicación de métodos y técnicas dirigidos a la rehabilitación física, mental, psíquica y emocional de los educandos.
- Lleva y mantiene actualizados los libros, listas y registros reglamentarios, los cuales son considerados de interés público. Comunica oportunamente a su superior las ausencias de los alumnos y las calificaciones obtenidas por éstos.
- Mantiene controles acerca de las actividades, aprovechamiento y progreso de los alumnos a su cargo. Prepara los materiales didácticos necesarios para ilustrar las diferentes lecciones que imparte.
- Confecciona, aplica y califica pruebas para evaluar el aprovechamiento de los alumnos. Participa en la organización y desarrollo de las actividades cívicas, sociales y de desarrollo comunal en las que interviene el centro educativo.

- Vela por el cumplimiento de los objetivos de los programas de enseñanza especial a su cargo, de acuerdo con los planes establecidos.
- Atiende y resuelve consultas relacionadas con su trabajo que le presentan sus superiores, compañeros, alumnos y padres de familia.
- Asiste a reuniones con superiores y compañeros con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presentan en el desarrollo de las labores, evaluar programas, actualizar conocimientos, definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.
- Colabora en actividades tendientes a la conservación del plantel educativo y el buen aprovechamiento de los materiales, útiles y equipos de trabajo.
- Vela por el cumplimiento de las normas disciplinarias establecidas en el centro educativo.
- Ejecuta otras tareas propias del cargo.

## *Apéndice B*

### **Perfil profesional de la Educación Especial Costarricense**

#### **Observatorio Nacional de la Educación Especial Inclusiva (ONEEI)**

### **Perfil profesional de la Educación Especial Costarricense**

#### **Área de competencia: Enfoques teóricos, metodológicos, políticos y legales**

##### *Dimensión conceptual*

1. Reconocer el derecho de las personas a la educación como un derecho humano fundamental.
2. Identificar las teorías, fundamentos filosóficos, sociológicos, antropológicos, psicológicos, políticos, legales y contextuales de la educación costarricense.
3. Comprender la función social de la educación tomando como base las teorías, fundamentos filosóficos, sociológicos, antropológicos, psicológicos, políticos, legales, pedagógicos, deontológicos y contextuales de la educación inclusiva.
4. Analizar los diversos enfoques, modelos, teorías y el ordenamiento jurídico que orientan a la educación inclusiva y a la Educación Especial en los ámbitos nacional e internacional.
5. Identificar en los derechos humanos (DDHH) los principios del modelo social de la discapacidad. E identificar en el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y el trabajo colaborativo y cooperativo los fundamentos pedagógicos de la educación inclusiva.
6. Analizar teóricamente la selección, adaptación, diseño de estrategias didácticas y de evaluación formal e informal acordes con la educación inclusiva.
7. Dominar el vocabulario técnico propio de la disciplina desde un enfoque inclusivo.

##### *Dimensión Actitudinal*

8. Respetar la función social de la Educación como eje de transformación de la sociedad.
9. Mostrar una actitud crítica y propositiva en función de los enfoques, teorías, leyes, políticas y normas vinculantes con la Educación Especial y la educación inclusiva.
10. Interiorizar la Educación Especial desde los principios y valores del modelo social de la discapacidad y la educación inclusiva.

11. Tomar conciencia de la importancia de reconocer los derechos humanos (DDHH) del estudiantado, incorporando los principios del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), el trabajo colaborativo y cooperativo en cada una de sus decisiones y acciones docentes.
12. Comprometerse, junto a la comunidad educativa, con la transformación del sistema educativo hacia una educación inclusiva.
13. Comprometerse, junto a la comunidad educativa, con la transformación del sistema educativo hacia una educación inclusiva.

#### *Dimensión Procedimental*

14. Tomar decisiones curriculares y de gestión educativa fundamentándose en declaraciones, leyes, políticas, lineamientos e informes educacionales y económicos vigentes.
15. Ejercer la profesión docente desde una postura teórico-epistemológica acorde con las últimas tendencias de la disciplina.
16. Desarrollar su acción educativa según un marco conceptual y un modelo pedagógico acordes con las realidades y espacios emergentes en los cuales ejerce su labor educativa.
17. Planificar sus acciones docentes en atención a los derechos humanos (DDHH) y los principios del modelo social de la discapacidad, así como en la incorporación del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y el trabajo colaborativo y cooperativo.
18. Ejecutar las acciones docentes, en atención a los derechos humanos (DDHH) y los principios del modelo social de la discapacidad, así como a la incorporación del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y el trabajo colaborativo y cooperativo.
19. Utilizar vocabulario técnico, propio de la disciplina, desde un enfoque inclusivo.

### **Área de competencia: Desarrollo humano**

#### *Dimensión Conceptual*

20. Comprender el desarrollo de la persona desde una perspectiva multidimensional.

21. Relacionar las teorías del desarrollo humano y aprendizaje para la toma de decisiones educativas.
22. Reconocer las bases neurobiológicas del desarrollo humano y del aprendizaje.
23. Identificar los períodos del desarrollo neuroevolutivo de las personas, las características afectivas, cognitivas, emocionales, sociales, comunicativas de cada periodo y la manera en que influyen en el proceso de aprendizaje.
24. Comprender la diversidad dentro del proceso de desarrollo humano y los apoyos para el acceso educativo, la permanencia, el aprendizaje y la inclusión social.

#### *Dimensión actitudinal*

25. Respetar el desarrollo humano de cada persona, su afectividad, dignidad y diversidad.
26. Valorar el desarrollo humano para la toma de decisiones educativas desde una perspectiva multidimensional y de respeto por la diversidad.
27. Concienciar que su accionar pedagógico influye en el desarrollo humano y ambiental.
28. Asumir una actitud crítica que permita acciones educativas asertivas en procura del bienestar del estudiantado.
29. Cooperar de forma asertiva y responsable para la promoción del desarrollo de la persona en atención a los derechos humanos.

#### *Dimensión Procedimental*

30. Estimular el desarrollo humano del estudiantado a partir de la comprensión de los diversos procesos neuro evolutivos, así como de las teorías del aprendizaje y sus implicaciones pedagógicas.
31. Ejecutar acciones educativas que consideren la diversidad en el desarrollo humano del estudiantado, a partir de las distintas teorías, enfoques y modelos.
32. Diseñar apoyos educativos para el acceso, permanencia, aprendizaje, éxito escolar e inclusión social del estudiantado con base en las diversas manifestaciones del desarrollo humano.

**Área de competencia: Mediación pedagógica**

*Dimensión Conceptual*

33. Fundamentar la metodología y las acciones que realice en la teoría de los derechos humanos (DDHH), en los principios del modelo social de la discapacidad, la educación inclusiva, el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y el aprendizaje cooperativo y colaborativo.
34. . Analizar las barreras para el aprendizaje y la participación a las que se enfrenta el estudiantado, incluido el que requiere apoyos extensos y generalizados.
35. Comprender la importancia del contexto del estudiantado para el diseño de apoyos educativos con técnicas e instrumentos evaluativos tanto digitales como físicos.
36. Reconocer metodologías inclusivas y recursos didácticos que potencializan el aprendizaje del estudiantado en cada una de las asignaturas.
37. Comprender estrategias para el desarrollo de la comunicación alternativa y aumentativa, así como el uso de tecnologías que faciliten la accesibilidad y los procesos de aprendizaje al estudiantado.
38. Explicar estrategias de desarrollo afectivo, cognitivo, meta cognitivo, de autorregulación y de transferencia de aprendizajes en el estudiantado.
39. Elegir propuestas educativas fundamentadas en la conducta adaptativa, la calidad de vida y las características, gustos e intereses de cada estudiante.
40. Argumentar el derecho a la participación del estudiantado y su familia en todo el proceso educativo.

*Dimensión Actitudinal*

41. Propiciar una actitud congruente con la educación inclusiva y sustentable en los distintos procesos del quehacer docente.
42. Estimar la importancia de las múltiples formas de implicación y motivación del estudiantado durante la mediación pedagógica.
43. Valorar la mediación pedagógica como un medio para potenciar las capacidades del estudiantado.
44. Respetar las condiciones de diversidad durante los procesos de evaluación y mediación pedagógica.

45. Apremiar la participación de la familia y el estudiantado en cada una de las decisiones de mediación educativa, de manera horizontal y significativa
46. Interiorizar la importancia del desarrollo vocacional, del logro de la autonomía y la autodeterminación del estudiantado.
47. Demostrar una actitud ética y confidencial en el uso de la información recabada con fines educativos.
48. Responsabilizarse críticamente de sus decisiones y acciones docentes.
49. Asumir la creatividad y la innovación como un continuo en la mediación pedagógica.
50. Cooperar con otros en el planteamiento de estrategias, el diseño e implementación de apoyos para la superación de barreras para el aprendizaje y la participación de todo el estudiantado.

#### *Dimensión Procedimental*

51. Evaluar el contexto y el estudiantado a partir de técnicas e instrumentos formales disponibles e informales diseñados por el mismo docente.
52. Adaptar la propuesta curricular nacional para la atención educativa a la diversidad del estudiantado desde el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y el aprendizaje colaborativo y cooperativo.
53. Construir una propuesta pedagógica a partir del conocimiento del estudiantado, su contexto, el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y el aprendizaje colaborativo y cooperativo.
54. Elaborar, de manera cooperativa, estrategias educativas, creativas e integrales para la eliminación de barreras para el aprendizaje y la participación de todo el estudiantado en cada una de las asignaturas y actividades curriculares.
55. Utilizar estrategias de mediación pedagógica que propicien la comunicación aumentativa y alternativa, así como el uso de tecnologías que faciliten la accesibilidad y los procesos de aprendizaje al estudiantado.
56. Implementar estrategias para el desarrollo afectivo, cognitivo, meta cognitivo, de autorregulación, transferencia de aprendizajes y seguimiento de habilidades en el estudiantado.

57. Estimular en el estudiantado las conductas adaptativas en los diversos contextos de desempeño educativo.
58. Involucrar a la familia y al estudiantado en las distintas decisiones referentes a la mediación pedagógica.

### **Área de competencia: Gestión, administración y desarrollo de proyectos**

#### *Dimensión Conceptual*

59. Conocer acerca de las formas de gestión educativa acordes con el desarrollo humano, los derechos humanos y los apoyos para la superación de barreras para el aprendizaje y la participación.

#### *Dimensión Actitudinal*

60. Promover acciones que procuren el acceso, la permanencia y superación de barreras para el aprendizaje, la participación y el éxito escolar de todo el estudiantado.

#### *Dimensión Procedimental*

61. Proponer, cooperativamente, planes, programas, proyectos y servicios para el acceso, permanencia y mejores aprendizajes de todo el estudiantado.
62. Diseñar, cooperativamente, planes, programas, proyectos y servicios para el acceso, la permanencia y la inclusión social y educativa de la población estudiantil.
63. Ejecutar proyectos, programas, planes y acciones en respuesta a las necesidades y recursos de la comunidad para la inclusión

### **Área de competencia: Redes de apoyo familiar, comunitario e interprofesional**

#### *Dimensión Conceptual*

64. Reconocer los factores del contexto familiar, escolar y comunitario que influyen o dificultan el desarrollo y aprendizaje de la persona.

65. Determinar la importancia del acceso a las áreas de recreación, ocio, arte, tecnología, vocacional, empleabilidad y ciencias del movimiento en la inclusión social y educativa
66. Comprender la utilidad de desarrollar en el estudiantado, en conjunto con otras personas del entorno, competencias emocionales y conductuales que faciliten respuestas asertivas y de respeto por el ambiente sustentable, dentro de contextos inclusivos.
67. Identificar información relevante de los actores sociales (docentes, administradores, estudiantes, familia, comunidad) que pueda favorecer los apoyos educativos para el aprendizaje y la participación del estudiantado.
68. Distinguir los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos disponibles en el entorno, con posibilidades de convertirse en apoyos para la educación.
69. Relacionar la información obtenida mediante experiencias de aprendizaje, evaluación multidimensional, aportes transdisciplinarios y recursos disponibles, para la toma de decisiones educativas en favor de la inclusión social, educativa y laboral del estudiantado.

#### *Dimensión Actitudinal*

70. Mostrar una actitud proactiva, responsable, asertiva, cooperativa y transdisciplinaria con actores sociales, comunitarios, personal del centro educativo, otros grupos profesionales, familia y estudiantado para el desarrollo de posibilidades de acceso, diseño y aplicación de apoyos para la inclusión educativa y social.
71. Liderar acciones que promuevan cambios actitudinales y sociales para la inclusión, permanencia y mejor aprendizaje de todo el estudiantado.

#### *Dimensión Procedimental*

72. Ejercer la práctica educativa con la participación de los agentes del contexto familiar, comunitario, escolar y de otros grupos profesionales que influyen en el desarrollo, aprendizaje e inclusión social, educativa y laboral del estudiantado de modo transdisciplinario.

73. Organizar información relevante sobre necesidades y recursos del medio para el establecimiento de redes de apoyo y la construcción conjunta de facilidades hacia la inclusión y autodeterminación de la persona.
74. Construir redes de apoyo, con actores sociales y comunitarios, personal del centro educativo, familia y estudiante, en procura del acceso y desarrollo del apoyo educativo y la inclusión social y laboral del estudiantado.
75. Gestionar apoyos educativos para la superación de barreras para el aprendizaje y la participación, desde las nuevas tendencias del desarrollo y los derechos humanos, en armonía con el ambiente.
76. Asesorar, en forma cooperativa, a actores sociales, comunitarios, personal del centro educativo y familia sobre el desarrollo humano, derechos humanos y apoyos educativos al estudiantado, indistintamente de la organización o institución donde labore.

### **Área de competencia: Investigación y evaluación de la propia práctica**

#### *Dimensión Conceptual*

77. Analizar los paradigmas y metodologías en investigación aplicables a contextos socioeducativos.
78. Identificar teorías actualizadas sobre investigación socioeducativa.
79. Fundamentar el quehacer docente en los conocimientos teórico-metodológicos adquiridos, así como en el currículo y la normativa vigentes en los ámbitos nacional e internacional.
80. Interpretar objetivamente la información recabada por distintos medios evaluativos, para la toma de decisiones docentes.
81. Reconocer la importancia de la generación y producción de nuevo conocimiento para la actualización profesional en el ejercicio pedagógico.

#### *Dimensión Actitudinal*

82. Mantener una actitud ética, científica, crítica, creativa e innovadora para el mejoramiento continuo de su propia práctica.

83. Mejorar continuamente su práctica profesional por medio de la autorregulación de su aprendizaje, analizando su propia praxis y del entorno (social, cultural y de las políticas) que rodea su labor docente.
84. Valorar la investigación científica internacional para el mejoramiento de su práctica docente.

*Dimensión Procedimental*

85. Diseñar estrategias de evaluación de la práctica e investigación, acordes con el ejercicio profesional de la docencia.
86. Sistematizar, de manera ética, la práctica docente como recurso para la autorreflexión y construcción de nuevos conocimientos y su socialización.
87. Incorporar resultados de investigaciones y evaluaciones en el mejoramiento continuo de su propia práctica.
88. Investigar sobre metodologías, teorías y prácticas de manera que genere nuevos conocimientos y se actualice en el ejercicio profesional.

### *Apéndice C*

El *Manual Descriptivo de Clases Docentes del Servicio Civil de Costa Rica* (2015) describe la naturaleza del puesto de la persona contratada como **Administrador 1**, de la siguiente manera:

Dirección, coordinación, supervisión y control de un programa difícil de servicios administrativos que comprende actividades tales como: administración, control de giros, planillas y presupuestos, servicios generales, administración de bodegas, proveeduría, corrección de pruebas de imprenta, inspección y control administrativo en dependencias públicas y otras similares (p.2).

La persona docente con recargo de funciones deberá asumir las tareas establecidas en el Manual Descriptivo de puestos correspondiente a Administrador 1 las cuales se indican a continuación:

- Dirige, coordina, supervisa y controla las actividades que se desarrollan en la unidad a su cargo. Prepara los planes de trabajo, los métodos y procedimientos a seguir y los somete a la aprobación de su superior.
- Orienta e instruye al personal subalterno en la ejecución de sus labores y colabora con superiores, comisiones y compañeros en asuntos relacionados con su campo de actividad. Participa en el control del cumplimiento de las políticas, programas, disposiciones legales y reglamentarias, métodos y otras disposiciones emanadas de los niveles superiores de la Dependencia.
- Atiende y resuelve consultas que le presentan sus superiores, subalternos y público en general, relacionadas con la actividad que desarrolla la oficina bajo su responsabilidad. Coordina las actividades que desarrolla la unidad a su cargo, con otras unidades y dependencias. Asiste a reuniones con superiores o con subalternos, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presentan en el desarrollo de las labores, evaluar programas, actualizar conocimientos, definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.
- Dirige, y coordina la ejecución de inventarios de mercaderías, en bodegas de gran volumen.

- Vela por el correcto manejo y trámite de valores, correspondencia, archivos y documentos, así como por el buen uso del equipo y otros bienes de la oficina.
- Supervisa y controla la organización y funcionamiento de registros, archivos, servicios administrativos, información, comunicaciones, transportes, inventarios, trámite, compras y otras actividades similares.
- Recibe, revisa y entrega giros de Gobierno; comprueba la corrección de los pagos efectuados; hace balances diarios de los giros en su poder y los giros entregados; lleva controles variados sobre las actividades que realiza.
- Atiende a estudiantes con problemas sociales, económicos y educativos y colabora en su solución; asesora a juntas directivas y comités de alumnos en sus actividades; atiende y resuelve diversos asuntos de carácter administrativo en un centro de aprendizaje; informa sobre disposiciones reglamentarias y vela por su cumplimiento.
- Coordina y controla el programa de supervisión de bodegas ubicadas en diversos lugares del país; organiza, asigna y supervisa labores de los supervisores de bodegas; participa en el establecimiento o modificación de normas y procedimientos para la administración de las bodegas y vela por el cumplimiento de los mismos; colabora en el adiestramiento del personal de supervisión de bodegas.
- Coordina, supervisa y controla el eficiente empleo de los vehículos de una institución de gran magnitud; determina el vehículo apropiado para cada oportunidad; vela por el adecuado mantenimiento de los vehículos y reporta las fallas de los mismos para su debida reparación; autoriza órdenes para retirar combustibles y ejerce el control respectivo para su uso; coordina con otras unidades e instituciones la prestación de los servicios de transporte.
- Asigna, supervisa y controla las labores de una administración de comunicaciones de gran movimiento, colabora en la coordinación, desarrollo y control de actividades postales y telegráficas; supervisa los trámites de despacho y recepción de correspondencia, controla el funcionamiento de unidades de menor movimiento, comprendidas dentro del área de atracción asignadas; fomenta el servicio postal en su área; revive y entrega certificados,

encomiendas y valijas postales; vela por el adecuado servicio de venta de sellos postales; supervisa la operación y mantenimiento del equipo teleimpresor.

- Dirige, coordina, supervisa y controla las diversas actividades relacionadas con la administración de un centro penitenciario, una colonia agrícola penal, una residencia infantil, una casa albergue y otras entidades de similar naturaleza.
- Dirige, coordina y supervisa la compra de alimentos, mercaderías, equipo de trabajo, herramientas y utensilios, vela por el mantenimiento y limpieza de las instalaciones. Determina las necesidades de materiales, útiles de trabajo y controla su normal abastecimiento y consumo. Mantiene controles actualizados sobre las labores, trámite y procesos que se realizan en la oficina bajo su responsabilidad y vela porque las actividades se cumplan de acuerdo con los planes establecidos.
- Redacta y firma correspondencia, informes, memorandos, reportes, constancias y otros documentos de similar naturaleza. Vela porque las actividades se lleven a cabo de manera regular y eficiente, por la disciplina del personal, y por el estricto cumplimiento de todos los aspectos de carácter técnico, administrativo y legal que conciernen a su oficina.
- Controla y registra los movimientos de una caja chica de monto considerable.
- Prepara informes sobre las actividades realizadas, irregularidades observadas en el desarrollo de las labores y otros aspectos de interés que surjan como consecuencia del trabajo llevado a cabo y presenta las recomendaciones pertinentes.
- Ejecuta otras tareas propias del cargo.

## *Apéndice D*

**Glenda Ibonny Rodríguez Albizu (2013)**

**Perfil del director (a) de una institución educativa privada y su congruencia con la persona que la ocupa**

### **5.2.4. Perfil del administrador educativo**

El perfil educativo de nuevo estilo y el perfil terminal del educando, exigen un nuevo educador, por lo que, dejando lugar a las diferencias individuales (cada profesional de la Educación tiene sus propias características didácticas), todo educador debe tener:

- Conocimiento profundo de la realidad guatemalteca.
- Vocación de formador, su meta: formar. Responsabilidad.
- Buena preparación académica, lo cual implica formación permanente y actualización en los contenidos de la disciplina que enseña, y en la metodología educativa que utiliza.
- Excelencia en la dirección del proceso educativo.
- Capacidad para adaptarse y adaptar con creatividad su didáctica a las condiciones cambiantes del medio.
- Capacidad para trabajar en equipo con autoridades y miembros de la comunidad educativa.

Las cualidades que garantizan las bondades de su influencia como modelo de identificación para sus estudiantes, entre estas cualidades sobresalen las siguientes que debe sentir, vivir y promover el educador:

- Pasión por la verdad y la autenticidad, honestidad.
- Uso responsable de la libertad.
- Altruismo.
- Respeto a la dignidad de la persona.
- Respeto a las diferencias culturales, ideológicas, religiosas y políticas. Sentido de justicia.
- Dedicación al trabajo y cumplimiento del deber.

En la actualidad se requiere los siguientes requisitos que debe poseer y presentar un administrador educativo para determinado puesto:

- Grado académico de Licenciatura en Administración Educativa.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Dispuesto a trabajar bajo presión.
- Extrovertido y con habilidad para comunicarse claramente.
- Poseer conocimiento y control de presupuesto, manejo de contabilidades de fondos, aplicación de la Legislación laboral del país.
- Excelentes relaciones humanas, liderazgo, iniciativa, capacidad para trabajar en equipo, habilidad de negociación y comunicación oral y escrita, flexibilidad, orientación de servicio y capacidad de aprendizaje.
- Conocimientos de manejo de paquetes de computación en ambiente Windows.
- Habilidad para ejercer Liderazgo y supervisar personal.
- Destreza para analizar, planear y organizar estrategias.
- Actitud emprendedora y positiva.
- Habilidades directivas (manejo personal, finanzas, ventas, operaciones).
- Habilidad analítica, toma de decisiones, iniciativa, liderazgo, creatividad.
- Manejo de metodología de créditos individuales y de grupo.
- Profundo conocimiento de la realidad nacional.
- Experiencia demostrada en planeamiento estratégico.

#### **5.2.4.1. Perfil en el nivel personal**

1. 1. Respeta la dignidad del ser humano sin discriminación.
2. Manifiesta responsabilidad en los diferentes actos de su vida personal y laboral.
3. Demuestra una actitud positiva de apertura al diálogo y de respeto por la igualdad de oportunidades.
4. Manifiesta amor por la vida, por los semejantes y por la naturaleza.
5. Fortalece y promueve los valores cívicos, morales y culturales en todo momento y circunstancia.
6. Demuestra respeto por las opiniones, ideales y creencias de los demás.
7. Demuestra en todo momento ética profesional.

8. Demuestra sinceridad, credibilidad y honradez en sus actuaciones y en el trato con las personas.
9. Comparte solidariamente sus conocimientos, habilidades y pertenencias con los demás.
10. Práctica la verdad en todo momento y circunstancia.
11. Manifiesta respeto por la identidad personal, religiosa, lingüística propia de los demás. Valora, protege, conserva y restaura el medio ambiente.
12. Acepta sugerencias y promueve la participación sana y constructiva.
13. Utiliza el diálogo y la comunicación para manejar las relaciones interpersonales y resolver con madurez problemas cotidianos.
14. Promueve una cultura de paz, de democracia, de pluralismo y tolerancia por medio de respeto a lo diverso.

#### **5.2.4.2. Perfil en el nivel académico**

1. Mantiene una actitud de actualización que contribuye a elevar la calidad de los aprendizajes.
2. Conoce, comprende, aplica los principios y fundamentos de la Psicología educativa.
3. Analiza con juicio crítico los avances científicos y tecnológicos y su impacto en el desarrollo social y natural.
4. Conoce las diferentes corrientes y tendencias educativas.
5. Conoce y aplica las nociones fundamentales de la informática y la computación.
6. Promueve los principios y valores de la educación.
7. Posee conocimiento de las culturas de Guatemala.
8. Cultiva el pensamiento y la inteligencia en beneficio de los estudiantes

#### **5.2.4.3. Perfil a nivel ocupacional**

1. Motiva y orienta al personal de su equipo sobre el uso de técnicas de interrelación.
2. Organiza reuniones y equipos de trabajo como forma de mejorar la labor educativa y de resolver problemas comunes.
3. Participa en actividades de profesionalización y capacitación que coadyuven al mejoramiento de su comunidad educativa y al desarrollo de la educación en general.

4. Fomenta actividades de capacitación que coadyuven al mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje y al desarrollo de la educación en general.
5. Propicia el uso y aplicación de actividades, técnicas educativas actualizadas y de informática que favorezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje.
6. Favorece una conciencia ecológica promoviendo y dirigiendo proyectos para la conservación del medio ambiente dentro y fuera de la comunidad educativa.
7. Maneja y aplica metodologías activas y participativas en diferentes contextos de su realidad. Propicia y practica con los miembros de su comunidad educativa la elaboración de proyectos educativos de la Institución o de la comunidad.
8. Aplica principios básicos de investigación y los enfoques de la didáctica activa, constructiva y de la evaluación educativa.
9. Aplica e interpreta pruebas psicológicas sencillas.
10. Promueve por medio de conferencias, talleres, pláticas, seminarios y otras actividades de integración familiar como base del desarrollo de la sociedad.
11. Realiza actividades y cuestionamientos que exijan al docente y al estudiante, comprender y analizar su labor docente o su elección vocacional.
12. Participa y promueve en el personal docente el desarrollo integral humano, propiciando actividades de carácter educativo, artístico, deportivo y social, respetando cada grupo étnico. Fomenta y participa activamente en la asesoría y formulación de planes programas y proyectos con equidad de género dentro del marco de la Reforma Educativa.
13. Coordina, dirige, orienta y asesora innovaciones educativas propiciando la transferencia de procesos y experiencias pedagógicas.
14. Monitorea y evalúa los logros de sus estudiantes.
15. Analiza la situación socioeconómica de la comunidad como forma de contribuir a su desarrollo integral.

**Formato del consentimiento informado para participar una investigación en el área de administración educativa.**



**Universidad Nacional de Costa Rica  
 Centro de Investigación y Docencia en Educación  
 División de Educación para el Trabajo  
 Carrera Administración Educativa  
 Curso: Investigación II**

Fecha: \_\_\_\_\_

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR DE UNA  
 INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**Investigadores:** Pamela Calvo Chacón y Ronald Gutiérrez Guevara

**Lugar donde se realiza la investigación:** Universidad Nacional de Costa Rica

**Institución participante:**

\_\_\_\_\_

Reciba un respetuoso y cordial saludo. Para nosotros es un placer invitarle a participar de la investigación” **Análisis del proceso de gestión administrativa de los Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad (CAIPAD) del área metropolitana**” la cual se lleva a cabo desde la carrera de Administración Educativa de la Universidad Nacional de Costa Rica.

**Información sobre el procedimiento:**

Para fines de la investigación estaremos aplicando una serie de instrumentos: entrevistas y grupos focales para lograr los objetivos, las personas a participar en este proceso serían: docente de educación especial con recargo de funciones y supervisores de seis CAIPAD del área metropolitana.

Dentro de las condiciones para la elección de los participantes están ser docente de educación especial con recargo, con experiencia de trabajo en un CAIPAD y supervisores del Circuito a los que pertenecen los CAIPAD.

Se realizará un grupo focal con docente de educación especial con recargo de funciones CAIPAD y los supervisores.

Esta investigación se llevará a cabo en el primer semestre del 2022, previa coordinación con la administración.

Es importante mencionar que los datos e información suministrada durante el proceso investigativo serán manejados con absoluta confidencialidad y que los resultados finales serán compartidos para realimentar sus labores.

Cualquier consulta puede dirigirla a cualquiera de las dos personas investigadoras a Pamela Calvo Chacón 8859-1006 correo electrónico: [calvo.pamela25@gmail.com](mailto:calvo.pamela25@gmail.com) / Ronald A. Gutiérrez Guevara 8893-2242 correo electrónico: [ronaldgutierrezguevara@gmail.com](mailto:ronaldgutierrezguevara@gmail.com)

---

Pamela Calvo Chacón

---

Ronald A. Gutiérrez Guevara

Firma del participante \_\_\_\_\_

## Formato de entrevista a encargados de los CAIPAD



**Universidad Nacional de Costa Rica**  
**Centro de Investigación y Docencia en Educación**  
**División de Educación para el Trabajo**  
**Carrera Administración Educativa**  
**Curso: Investigación II**

Fecha: \_\_\_\_\_

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR DE UNA INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**Investigadores:** Pamela Calvo Chacón y Ronald Gutiérrez Guevara

**Lugar donde se realiza la investigación:** Universidad Nacional de Costa Rica

**Institución participante:**

\_\_\_\_\_

Reciba un respetuoso y cordial saludo. Para nosotros es un placer invitarle a participar de la investigación” **Análisis del proceso de gestión administrativa de los Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad (CAIPAD) del área metropolitana**” la cual se lleva a cabo desde la carrera de Administración Educativa de la Universidad Nacional de Costa Rica.

#### **Información sobre el procedimiento:**

Para fines de la investigación estaremos aplicando una serie de instrumentos: entrevistas y grupos focales para lograr los objetivos, las personas a participar en este proceso serían: docente de educación especial con recargo de funciones y supervisores de seis CAIPAD del área metropolitana.

Dentro de las condiciones para la elección de los participantes están ser docente de Educación Especial con recargo, con experiencia de trabajo en un CAIPAD y supervisores del Circuito a los que pertenecen los CAIPAD.

Se realizará un grupo focal con docente de educación especial con recargo de funciones CAIPAD y los supervisores.

Esta investigación se llevará a cabo en el primer semestre del 2022, previa coordinación con la administración.

Es importante mencionar que los datos e información suministrada durante el proceso investigativo serán manejados con absoluta confidencialidad y que los resultados finales, serán compartidos para realimentar sus labores.

Cualquier consulta puede dirigirla a cualquiera de las dos personas investigadoras a Pamela Calvo Chacón 8859-1006 correo electrónico: [calvo.pamela25@gmail.com](mailto:calvo.pamela25@gmail.com) / Ronald A. Gutiérrez Guevara 8893-2242 correo electrónico: [ronaldgutierrezguevara@gmail.com](mailto:ronaldgutierrezguevara@gmail.com)

---

Pamela Calvo Chacón

---

Ronald A. Gutiérrez Guevara

Firma del participante \_\_\_\_\_



**Universidad Nacional de Costa Rica**  
**Centro de Investigación y Docencia en Educación**  
**División de Educación para el Trabajo**  
**Carrera Administración Educativa**  
**Curso: Investigación II**

Fecha: \_\_\_\_\_

## **CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR DE UNA INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**Investigadores:** Pamela Calvo Chacón y Ronald Gutiérrez Guevara

**Lugar donde se realiza la investigación:** Universidad Nacional de Costa Rica

**Institución participante:**

\_\_\_\_\_

Reciba un respetuoso y cordial saludo. Para nosotros es un placer invitarle a participar de la investigación” **Análisis del proceso de gestión administrativa de los Centros de Atención Integral para Personas Adultas con Discapacidad (CAIPAD) del área metropolitana**” la cual se lleva a cabo desde la carrera de Administración Educativa de la Universidad Nacional de Costa Rica.

### **Información sobre el procedimiento:**

Para fines de la investigación estaremos aplicando una serie de instrumentos: entrevistas y grupos focales para lograr los objetivos, las personas por participar en este proceso serían docentes de Educación Especial con recargo de funciones y supervisores de seis CAIPAD del área metropolitana.

Dentro de las condiciones para la elección de los participantes están: docente de educación especial con recargo de con experiencia trabajando en un CAIPAD y supervisores del Circuito a los que pertenecen los CAIPAD.

Se realizará un grupo focal con docente de educación especial con recargo de funciones CAIPAD y los supervisores.

Esta investigación se llevará a cabo en el primer semestre del año 2022, previa coordinación con la administración.

Es importante mencionar que los datos e información suministrada durante el proceso investigativo serán manejados con absoluta confidencialidad y que los resultados finales, serán compartidos para realimentar sus labores.

Cualquier consulta puede dirigirla a cualquiera de las dos personas investigadoras a Pamela Calvo Chacón 8859-1006 correo electrónico: [calvo.pamela25@gmail.com](mailto:calvo.pamela25@gmail.com) / Ronald A. Gutiérrez Guevara 8893-2242 correo electrónico: [ronaldgutierrezguevara@gmail.com](mailto:ronaldgutierrezguevara@gmail.com)

---

Pamela Calvo Chacón

---

Ronald A. Gutiérrez Guevara

Firma del participante \_\_\_\_\_



**Universidad Nacional de Costa Rica**  
**Centro de Investigación y Docencia en Educación**  
**División de Educación para el Trabajo**  
**Carrera Administración Educativa**  
**Curso Investigación II**

## GUÍA DE ENTREVISTA

**Investigadores:** Pamela Calvo Chacón y Ronald Gutiérrez Guevara

**Institución donde se realiza la entrevista:**

**Hora de la entrevista:**

**Fecha de la entrevista:**

**Datos de la persona entrevistada**

**Nombre del entrevistado:**

**Puesto que desempeña:**

**Grado académico:**

**Años de trabajar en CAIPAD:**

**Años de experiencia en el campo de la Educación Especial:**

**Cuenta con atestados en Administración Educativa:**

**Guía de la Entrevista:**

La entrevista se realizará en un tiempo aproximado de 45 minutos, con el propósito de brindar veracidad a la investigación, la misma será grabada por uno de los investigadores y la grabación será tratada con total confidencialidad.

Antes de realizar la entrevista, ¿Firmó el acuerdo de confidencialidad?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

**Preguntas:**

1. ¿Cómo define usted el término Centro de Educativo?
2. ¿Cuál es el Propósito del CAIPAD?
3. ¿Cuáles son los Objetivos de la organización?
4. ¿Cuál es la población que se atiende?
5. ¿Cuál es la relación de la Junta Administrativa con el CAIPAD?
6. ¿Cuáles funciones conoce que ejecuta la Junta Administrativa?
7. ¿Qué entiende usted por gestión administrativa?
8. ¿Cuál es la importancia de la gestión administrativa en los CAIPAD?
9. ¿De qué forma la gestión administrativa impacta la calidad del servicio que se le brinda a los usuarios?

10. ¿Cómo administra el tiempo para llevar a cabo ambos roles (Docente-Administrativo)?
11. ¿Cuáles son los principales retos que a diario presenta para ejercer el recargo administrativo?
12. ¿Cuál es el modelo de gestión que utiliza para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por el CAIPAD? ¿Y por qué?

**Observaciones:**

## Formato de guía de preguntas del Grupo Focal dirigido a Equipos Interdisciplinarios



**Universidad Nacional de Costa Rica**  
**Centro de Investigación y Docencia en Educación**  
**División de Educación para el Trabajo**  
**Carrera Administración Educativa**

### Grupo Focal dirigido a directores y supervisores

**Investigadores:** Pamela Calvo Chacón y Ronald Gutiérrez Guevara

**Institución:**

**Hora:**

**Fecha:**

**Número de la sesión:**

**Moderador:**

La actividad se realizará en un tiempo aproximado de 60 minutos, con el propósito de brindar veracidad a la investigación la misma será grabada por uno de los investigadores y la grabación será tratada con total confidencialidad.

En caso de agotar el tiempo y necesitar una próxima sesión, al finalizar el grupo focal, se procede a realizar una posible propuesta.

Nombre del participante	Firma
-------------------------	-------

### Agenda:

Actividad	Hora	Encargado
Preparación del lugar		
Revisión del equipo audiovisual		
Bienvenida		
Indicaciones generales		
Inicio de la sesión		
Concluir la sesión		
Agradecimiento		

Refrigerio		
Despedida		
Revisión de notas y grabaciones.		

### Actividad inicial

1. Por medio de la aplicación Mentimeter realizo una nube de ideas en relación a la pregunta: ¿Qué rasgos profesionales debe poseer un Administrador Educativo?

### Desarrollo

1. Se proyecta a las personas participantes una presentación interactiva con los conceptos a desarrollar en el grupo focal:
  - Competencia
  - Rasgos
  - Gestión educativa
  - Administración educativa
  - Modelos de gestión
1. En la aplicación Mentimeter se realiza una clasificación de las competencias: autoridad asertividad, capacidad de asesorar, delegación, comunicación, gestión de recursos, liderazgo y trabajo en equipo, para determinar el nivel de relevancia de estas competencias en la labor del director de un CAIPAD.
2. ¿Qué otras competencias consideran importantes para un administrador de un CAIPAD? Contesto la pregunta haciendo uso de la aplicación Mentimeter.

Periodo de discusión en relación a los siguientes cuestionamientos:

- ¿De qué forma la educación especial complementa la gestión administrativa?
- ¿Cuáles son las funciones que desempeña a diario el director de un CAIPAD?
- ¿Considera la figura de un gestor administrativo tiempo completo en un CAIPAD y por qué?

### Actividad final:

Antes de retirarse, las personas participantes responden en el Padlet la siguiente pregunta:

¿Qué recomendaciones desde la gestión administrativa le proporcionan a la persona encargada del CAIPAD?

### Observaciones: