

**La gestión de la persona directiva como líder pedagógico en la implementación del
Diseño Universal para el Aprendizaje de los Circuitos 01, 02, y 07 de la Dirección
Regional de Desamparados, San José, Costa Rica**

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

María Fabiola Chacón Víquez
Mariangel Chinchilla Ramírez

Febrero, 2023

**La gestión de la persona directiva como líder pedagógico en la implementación del
Diseño Universal para el Aprendizaje de los Circuitos 01, 02, y 07 de la Dirección
Regional de Desamparados, San José, Costa Rica**

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

María Fabiola Chacón Víquez
Mariangel Chinchilla Ramírez

Febrero, 2023

**La gestión de la persona directiva como líder pedagógico en la implementación del
Diseño Universal para el Aprendizaje de los Circuitos 01, 02, y 07 de la Dirección
Regional de Desamparados, San José, Costa Rica.**

María Fabiola Chacón Víquez

Mariangel Chinchilla Ramírez

APROBADO POR:

Tutora del Trabajo Final de Graduación

Mag. Silvia Elena Salas Soto

Lectora

M.Sc. Sandra Leticia Blanco López

Lectora

M.Sc. Maricela Santamaría Castro

Representación del Decanato

 Firmado digitalmente
por ANA LIDIETH
MONTES RODRIGUEZ
(FIRMA)
Fecha: 2023.02.15
19:14:45 -06'00'

M.Ed. Ana Lidieth Montes Rodríguez

Representante Dirección de Unidad Académica

M.Ed. German González Sandoval

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.

Dedicatorias

Dedicamos esta tesis a nuestros padres, quienes nos apoyaron durante todo el proceso de investigación, con palabras de aliento y cariño en cada paso que dimos. Gracias a ustedes logramos llegar hasta aquí.

También la dedicamos a cada uno de los mentores que nos ayudaron a llegar hasta este punto de nuestro conocimiento e inspiraron con cada una de sus enseñanzas para completar nuestra investigación.

Agradecimientos

Nos gustaría ofrecer el más sincero agradecimiento a nuestra tutora, Silvia Salas Soto, quien con sus sabias palabras y conocimientos nos supo guiar a lo largo de nuestra investigación. Gracias por su paciencia, orientación y palabras de aliento durante tan importante proceso en nuestras vidas.

Agradecemos especialmente a nuestros padres, quienes han sido principal apoyo y han estado a nuestro lado durante los días y noches de estudio. Gracias por confiar, creer y anhelar lo mejor para nuestro porvenir.

Finalmente, como compañeras y colegas, nos agradecemos mutuamente. Sin la perseverancia, paciencia y dedicación conjunta no habiéramos completado este proceso. Nuestro esfuerzo y dedicación ha sido un pilar para realizar esta investigación. De igual manera, gracias a nuestros amigos y compañeros que durante horas largas de estudio y momentos difíciles han estado presentes como un gran apoyo.

Resumen

Chacón Víquez M. F. y Chinchilla Ramírez M. *La gestión de la persona directiva como líder pedagógico en la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje de los Circuitos 01, 02, y 07 de la Dirección Regional de Desamparados, San José, Costa Rica.*

El propósito de la presente investigación fue determinar la gestión de la persona gestora como líder pedagógico para la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje en los Circuitos 01, 02 y 07 presentes en la Dirección Regional de Educación de Desamparados, lo cual es de gran utilidad dentro de los centros educativos con miras a la educación inclusiva y de calidad. La investigación utilizó un enfoque cualitativo, al considerar un diseño fenomenológico y paradigma naturalista. El trabajo se desarrolla por medio de un enfoque fenomenológico, dado que se busca estudiar un tema desde la perspectiva de las personas participantes de la investigación, donde se consideraron sus vivencias, experiencia y opinión con respecto al Diseño Universal para el Aprendizaje. La información fue recolectada mediante entrevistas y observaciones participantes en seis instituciones educativas del área de Desamparados, en la provincia de San José, Costa Rica. Se utilizaron los medios de recolección de datos expuestos debido a que se quiere conocer personalmente la perspectiva de las personas involucradas y observar el ambiente en el cual se desarrollan. Para la realización del análisis de datos se usó la técnica de triangulación, con base en la información recolectada mediante las entrevistas, observaciones, artículos, tesis, entre otros tipos de documentos. Como principal resultado se concluyó que, según el liderazgo ejercido por la persona gestora, se obtendrá una gestión idónea para la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje. Por ello se recomiendan más capacitaciones en el nivel nacional sobre el DUA y preparación docente para su debida ejecución.

Palabras claves: Diseño Universal para el Aprendizaje, administración educativa, gestión educativa, liderazgo pedagógico, modelo de gestión pedagógica, inclusión, diversidad.

Contenido

Pagina firmas	Error! Bookmark not defined.	
Dedicatorias		iii
Agradecimientos		iv
Resumen		v
Contenido		vi
Índice de tablas		viii
Tabla 1		viii
Caracterización de las personas participantes	82	viii
Índice de figuras		ix
Lista de abreviaturas		x
Capítulo I		1
Introducción		1
<i>Justificación</i>		10
<i>Antecedentes</i>		14
<i>Propósitos</i>		30
Propósito general		30
Propósitos específicos		30
Capítulo II		31
Marco Teórico		31
<i>Administración</i>		32
<i>Gestión</i>		38
<i>Gestión Pedagógica de la diversidad y la inclusión</i>		45
<i>Liderazgo Pedagógico</i>		48
<i>Inclusión</i>		53
<i>Diversidad</i>		56
<i>Justicia Social</i>		58
<i>Diseño Universal para el Aprendizaje</i>		60
<i>Normativa vigente para la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje</i>		68
Capítulo III		76
Marco Metodológico		76
<i>Paradigma de la investigación</i>		76

<i>Enfoque</i>	77
<i>Diseño metodológico</i>	78
<i>Supuestos</i>	80
<i>Participantes</i>	81
Tabla 1	82
Caracterización de las personas participantes	82
<i>Categorías de análisis</i>	83
<i>Instrumentos</i>	84
La Entrevista	84
Observación participante	86
<i>Estrategia metodológica para el análisis y la interpretación de datos</i>	87
<i>Consideraciones éticas</i>	89
Capítulo IV	90
Análisis e interpretación de resultados	90
<i>Categoría 1: Administración</i>	90
<i>Categoría 2: Gestión</i>	98
<i>Categoría 3: Gestión Pedagógica de la diversidad y la inclusión</i>	100
<i>Categoría 4: Liderazgo pedagógico</i>	102
<i>Categoría 5: Inclusión</i>	106
<i>Categoría 6: Diversidad</i>	111
<i>Categoría 7: Justicia social</i>	113
<i>Categoría 8: Diseño Universal para el Aprendizaje</i>	114
<i>Categoría 9: Normativa vigente para la implementación del DUA</i>	118
Capítulo V	121
Conclusiones y recomendaciones	121
Referencias	127
Apéndices	141
<i>Apéndice A</i>	141
<i>Apéndice B</i>	151
<i>Apéndice C</i>	153
<i>Apéndice D</i>	155
<i>Apéndice E</i>	158
<i>Apéndice F</i>	200

Índice de tablas

Tabla 1

Caracterización de las personas participantes

82

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama Dirección Regional de Educación Desamparados	2
<i>Figura 2.</i> Árbol de problemas	5
<i>Figura 3.</i> Esquema marco teórico	32
<i>Figura 4.</i> Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas	35

Lista de abreviaturas

CAST	Center for Applied Special Technology / Centro de Tecnología Especial Aplicada
CENAREC	Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva
COLYPRO	Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes
DRED	Dirección Regional de Educación de Desamparados
DU	Diseño Universal
DUA	Diseño Universal para el Aprendizaje
MEP	Ministerio de Educación Pública
MGP	Modelo de Gestión Pedagógica
TICs	Tecnologías y Comunicación
UNED	Universidad Estatal a Distancia
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Capítulo I

Introducción

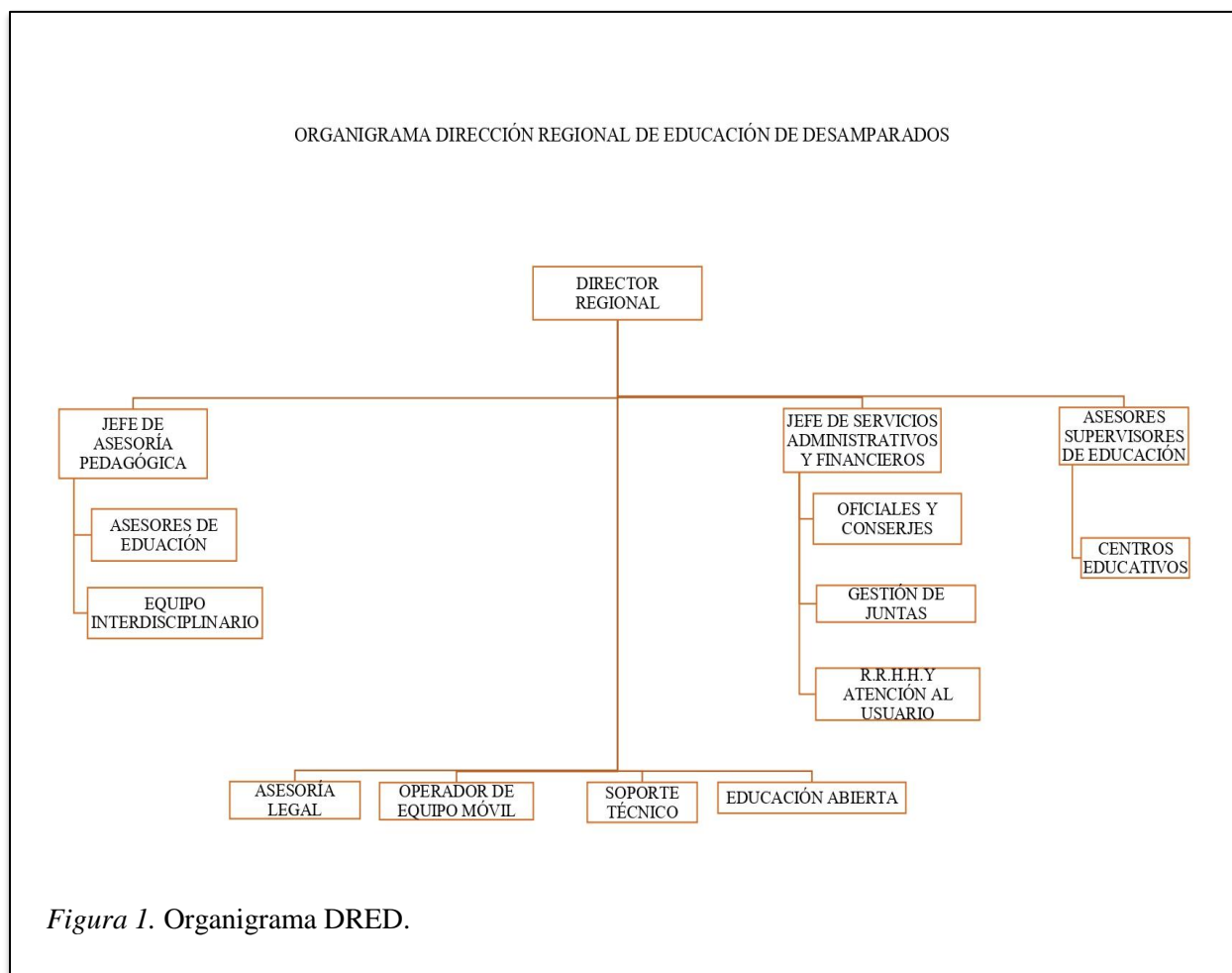
En la actualidad, la sociedad busca promover cambios que permitan la inclusión y la justicia social, sin llegar a excluir al área educativa y administrativa. La sociedad se encuentra en constante evolución en todas sus distintas áreas; en el caso de la Educación, no se debe ser indiferente ante las necesidades de la población de toda la comunidad educativa. El Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) se convierte así en una innovación educativa cuyo enfoque está dirigido a la mejora del sistema. Tobón y Cuesta (2020) definen el DUA como “una estrategia que pretende favorecer el aprendizaje continuo e integrador, los principios allí establecidos buscan ayudar en la construcción de currículos flexibles que reduzcan las barreras de aprendizaje” (p. 4). Todo esto considera aspectos como la inclusión, la equidad, la diversidad, la justicia social, entre otros. Comúnmente, el Diseño Universal para el Aprendizaje ha sido definido de diversas formas, tales como un enfoque, modelo o una herramienta metodológica. El DUA busca flexibilizar el currículo partiendo del hecho de que hay distintas formas de aprendizaje. Para propósitos de la siguiente investigación, se identifica al DUA como un enfoque curricular, que busca la flexibilización del currículo.

El DUA se ha ido implementando gradualmente en los centros educativos en el nivel internacional y nacional. En Costa Rica, el Ministerio de Educación Pública (MEP) es el ente encargado de mediar los procesos educativos. La misión de dicha institución es “garantizar [*sic*] a los habitantes del país el derecho fundamental a una educación de calidad, con acceso equitativo e inclusivo, con aprendizajes pertinentes y relevantes, para la formación plena e integral de las personas y la convivencia” (Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, s.f., párr.1.). Este ministerio es el ente encargado de diseñar programas de estudio con base en las políticas educativas y curriculares, además de velar porque se dé una educación inclusiva y de calidad. Por ello, se ha observado cómo dicha institución ha ido implementando estrategias como el DUA en busca de una educación inclusiva.

Al considerar avances propuestos por el Ministerio de Educación Pública, es importante su ejecución concreta en los centros educativos costarricenses, por lo que se indagará en la Supervisión de los circuitos escolares 01, 02 y 07 de la Dirección Regional de Educación de Desamparados sobre esos procesos.

La Dirección Regional de Educación de Desamparados o mejor conocida como DRED fue fundada en 1997, con el objetivo de brindar acompañamiento a los centros

educativos; tal y como se indica en el *Decreto Ejecutivo 35513-MEP* (2009), artículo 38, el cual señala la siguiente conformación de las direcciones regionales de educación: Dirección, Departamento de Asesoría Pedagógica, Departamento de Servicios Administrativos y Financieros y, finalmente, Oficinas de Supervisión. Como se observa en la figura 1, la DRED cuenta con las mismas dependencias y tiene como su director al M.Sc. Johanny Soto Solórzano.



El Circuito de Supervisión 01 se encuentra ubicado en Gravilias, Desamparados, contiguo a la Iglesia Senderos de Luz y la Clínica Hospital Santa Catalina. El supervisor Manuel Calderón Esquivel lleva dos años a cargo en la supervisión de dicho circuito. En este circuito se encuentran en total veinticuatro instituciones educativas y cuatro proyectos de Aula Abierta, distribuidos en las zonas de San Antonio, Damas, Gravilias, Patarrá, Río Azul, Porvenir, Desamparados Centro, San Lorenzo y Linda Vista. Algunos centros educativos adscritos al circuito 01 son Escuela Las Gravilias, Liceo San Antonio, Colegio Nuestra Señora Desamparados, Colegio Técnico Profesional Dos Cercas, Colegio Técnico

Profesional Máximo Quesada, Colegio Las Gravilias, IEGB República de Panamá, Escuela Cristiana Linda Vista, Escuela y Jardín de Niños Virgen María del Milagro, entre otros. Por otro lado, los Proyectos de Aula Abierta de dicho circuito son Proyecto Aula Abierta Escuela Ciudadela Fátima, Proyecto Aula Abierta Escuela Las Gravilias, Proyecto Aula Abierta Escuela Francisco Gamboa, y Proyecto Aula Abierta Escuela Guatuso.

Actualmente, en el título I se encuentran laborando aproximadamente 540 personas. Por otro lado, en cuanto al título II, se cuenta un aproximado de 44 personas laborando en dicho circuito. Adicionalmente, M. Calderón (comunicación personal, 04 de abril, 2022) identifica dentro de las dificultades presentes en los centros educativos el caso de las personas que han laborado por cierta cantidad de años en una misma institución con “malas costumbres y hábitos de trabajo”. Por otro lado, en dicho circuito se establecen los controles estandarizados como estrategias de mejoramiento para los centros educativos y como cuentan con el apoyo de la Dirección Regional de Educación Desamparados. M. Calderón (comunicación personal, 04 de abril, 2022) señala que el circuito 01 brinda diversas capacitaciones al personal, relacionadas con el *Estatuto del Servicio Civil*, leyes, reglamentos, y trabajo en equipo.

Con respecto al tema del Diseño Universal para el Aprendizaje, así como la inclusión educativa, M. Calderón (comunicación personal, 04 de abril, 2022) indica que debido a la pandemia hasta el presente año se está realizando las visitas a las instituciones educativas y la revisión de documentos, además, de acatar las indicaciones del Ministerio de Educación Pública de forma expresa. El Circuito 02 de Supervisión de la Dirección Regional de Educación de Desamparados se encuentra actualmente ubicado en San Rafael Arriba, Desamparados. Las instituciones educativas en dicho circuito están en las zonas de San Rafael Arriba, San Miguel, Los Guidos, Higuito, San Juan de Dios de Desamparados, La Capri, y Alajuelita. Centros educativos tales como Escuela Manuel Ortuño Boutin, Escuela José María Zeledón Brenes, Liceo Joaquín Gutiérrez Mangel, Jardín de Niños Sotero González Barquero, Centro Educativo San Miguel Arcángel, Proyecto de Educación Abierta CEAP Higuito, Escuela Aruba y Proyecto de Educación Abierta Escuela Los Guidos forman parte de dicho circuito. Actualmente, en el título I se encuentran laborando 233 personas en este circuito escolar y en el título II se encuentran 992, aproximadamente.

Al hablar sobre el Diseño Universal para el Aprendizaje, L. Matamoros (comunicación personal, 14 de junio 2022) señala que el personal docente debe de implementar en el planeamiento y en sus actividades de mediación el DUA, para evitar que se refleje discriminación alguna con el estudiantado. De esta manera, se toman en cuenta

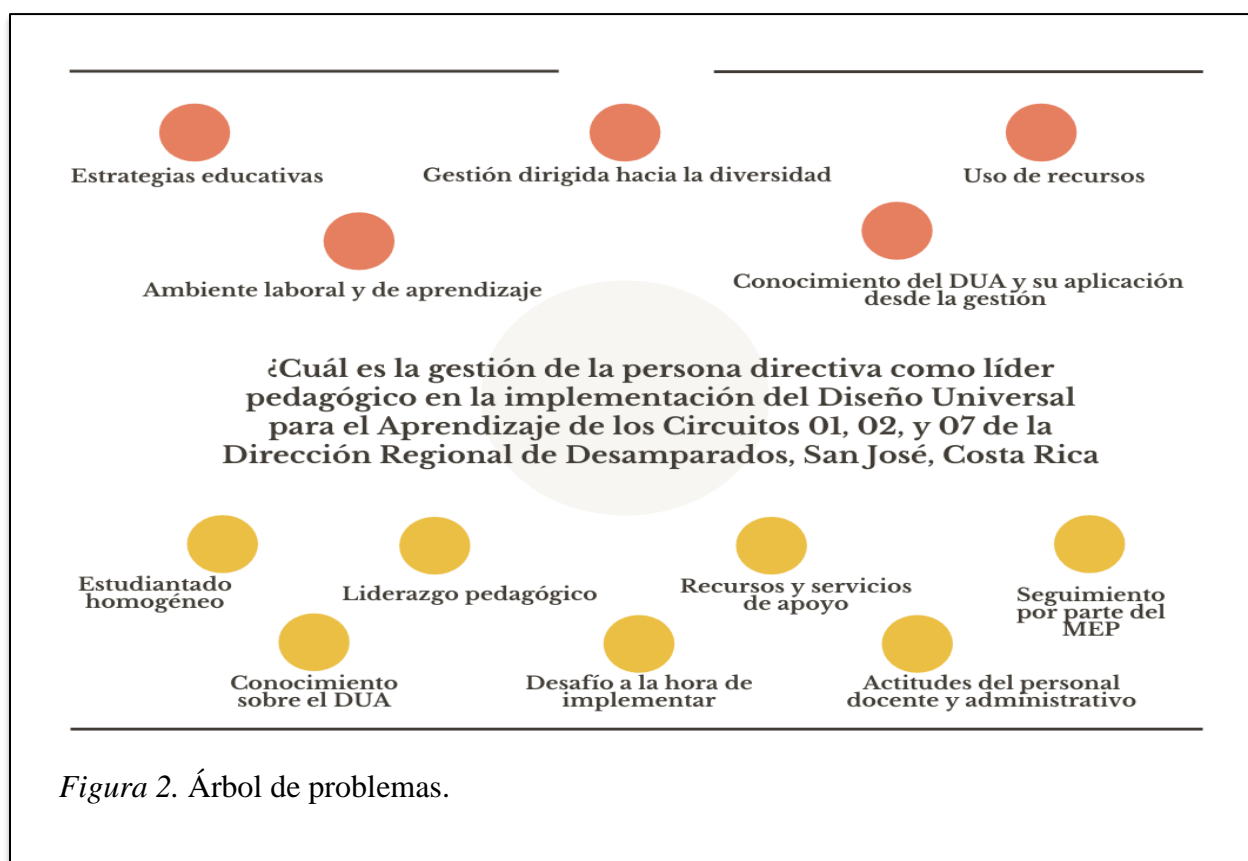
todas las habilidades, destrezas y contextos en los cuales se desarrolla el estudiante y sus características individuales. Adicionalmente, el supervisor del circuito 02 señala la importancia de los directores en velar por la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje. Por otra parte, L. Matamoros, (comunicación personal, 14 de junio 2022) indica que trabajan dicho enfoque bajo las indicaciones del Ministerio de Educación Pública.

Por último, el circuito 07 se encuentra ubicado en Desamparados, San José, junto a las instalaciones del Colegio Técnico Profesional Monseñor Sanabria. El circuito 07 fue inaugurado en 2012 debido a que la Dirección Regional de Desamparados dividió el circuito 02, ya que el circuito 07 con anterioridad perteneció a este último. En ese circuito se encuentran quince centros educativos públicos y tres centros educativos privados, un total de dieciocho centros educativos en las zonas de Desamparados Centro, Calle Fallas, San Rafael Arriba y San Rafael Abajo. Algunos de los centros educativos encontrados en dicha instancia son el Liceo Monseñor Rubén Odio Herrera, Liceo Calle Fallas, Colegio Técnico Profesional Roberto Gamboa Valverde, Jardín de Niños María Jiménez Ureña, entre otros.

La cantidad de personal en el título I que se encuentra en dicha instancia son 174 personas; en cuanto al Título II, el circuito cuenta con 734 personas en su totalidad. M. Calvo (comunicación personal, 02 de diciembre, 2021) menciona que como en todo centro educativo, las instituciones en este circuito presentan dificultades, tales como la falta de agua, aunque varios centros educativos mantengan su propio tanque. Por otro lado, M. Calvo (comunicación personal, 02 de diciembre de 2021) señala que el Ministerio de Educación Pública ha ido mejorando en los últimos años los nombramientos del personal docente cuando se llegan a pensionar o presentan alguna incapacidad.

En términos del Diseño Universal para el Aprendizaje e inclusión educativa, M. Calvo (comunicación personal, 02 de diciembre de 2021) señala que en los centros educativos se brindan servicios de apoyo a la población estudiantil. Asimismo, se menciona el aporte ofrecido por la Dirección Regional de Educación de Desamparados a los centros educativos, por ejemplo, el hecho de que las asesoras de Educación Especial se encuentran en comunicación constante con las instituciones educativas y los docentes. De igual manera, mantienen el DUA en aplicación. Para fines de la presente investigación se trabajó con el personal administrativo de los centros educativos de tres diferentes circuitos. En el Circuito 01 participan instituciones de las zonas de Damas, San Antonio, y Patarrá. Del circuito 02 se trabaja con centros educativos de la zona de San Miguel de Desamparados. Por último, por parte del Circuito 07 se trabaja con centros educativos de las zonas de Desamparados Centro y San Rafael Abajo.

Es importante tomar en cuenta que desde la gestión escolar se pueden implementar cambios para lograr una mejora en la educación, para fortalecer así no solo la gestión educativa, sino también brindar espacios de aprendizaje y de acceso para las personas. De acuerdo con Pagano (2007), el término de gestión se entiende como “una práctica tendiente a procurar la funcionalidad entre los objetivos institucionales, las estructuras de organización y funcionamiento y el sistema relacional.” (p. 4) Por consiguiente, se deben considerar las innovaciones y estrategias que han ido surgiendo a lo largo del tiempo, como por ejemplo el Diseño Universal para el Aprendizaje, el cual busca lograr una educación inclusiva. Sin embargo, para considerar e implementar este enfoque de manera adecuada es importante considerar el rol de la persona gestora como líder pedagógico para la implementación del DUA.



A la hora de plantear nuevos enfoques tales como el Diseño Universal para el Aprendizaje, es posible encontrar limitaciones o conflictos para dar una debida implementación. Una de las principales limitaciones es el limitado conocimiento sobre el Diseño Universal para el Aprendizaje en Costa Rica, dado que se encuentran evidencias de la implementación de este enfoque a pequeña escala; sin embargo, no ha sido comprobado

que en todos los centros educativos lo llegan a aplicar. Se ha observado cómo el Ministerio de Educación Pública promueve el DUA dentro de las instituciones educativas por medio de capacitaciones, creación de materiales y charlas; no obstante, se demuestra una aplicación de este enfoque de manera parcial. Tal como se ha mencionado, el DUA busca alcanzar una educación inclusiva y de calidad dentro de los centros educativos, pero de acuerdo con V. Abarca (comunicación personal, 26 de septiembre, 2022), asesora en Ayudas Técnicas del CENAREC, la falta de conciencia, de estrategias inclusivas y la falta de formación en docentes son aspectos que llegan a limitar la educación inclusiva. Ella menciona que cuando no existen estrategias de trabajo inclusivas junto con la falta de conciencia, ahí es donde se empieza a observar la diversidad, pero de manera negativa, ya que, si un estudiante requiere un ajuste, el docente a cargo debe de buscar una solución, dado que el estudiante no da una respuesta a su planeamiento. Por otro lado, J. Fernández (comunicación personal, 28 de septiembre, 2022), asesor de Educación Especial en la Dirección Regional de Educación de Desamparados, menciona como los directores poseen poco conocimiento sobre el DUA y al fallar en esto no podrán dar una guía y orientación técnica en sus centros educativos, lo cual es un claro ejemplo de las situaciones en los centros educativos en el país. Al considerar dicha situación, el Diseño Universal para el Aprendizaje llega a ser etiquetado negativamente como un desafío a la hora de implementarse debido a diversas razones tales como manejo de recursos, servicios, infraestructura, poco conocimiento del tema, entre otros. Dada la inexistencia de grandes evidencias e implementaciones sobre el tema, se demuestran actitudes negativas y rechazo por parte del personal docente y administrativo como respuesta al Diseño Universal para el Aprendizaje, porque al ser un tema que se ha observado en muchas ocasiones de manera teórica, sin una debida ejemplificación, puede generar dudas e incertidumbre acerca de su funcionalidad y adaptabilidad dentro de los centros educativos.

Tal como menciona J. Fernández con respecto a las capacitaciones brindadas a los administrativos y docentes sobre el DUA “han recibido capacitaciones muy superficiales. Todavía se requiere un proceso formativo, teórico y de acompañamiento y de buenas prácticas exitosas que sean para el modelaje de estas acciones pedagógicas.” (Comunicación personal, 28 de septiembre, 2022). Con respecto a las capacitaciones se puede observar que se requiere más acompañamiento, porque al ser un tema nuevo en educación es indispensable brindar estrategias y guía; sin embargo, la persona entrevistada comenta como el personal docente y administrativo mencionan como las capacitaciones no brindan mayor información de la adaptación del enfoque al centro educativo donde laboran. La falta de

equidad al brindar herramientas formativas al personal docente y administrativo de las instituciones ha dificultado la ejecución del DUA. Por otra parte, los planes y diseños curriculares actuales tienden a estructurarse para un estudiantado homogéneo, llegando a considerar mismas características, necesidades y contexto, a pesar de promover la inclusión y la diversidad

Al considerar la implementación de la educación inclusiva y el DUA en el sistema educativo se tienen que considerar los distintos esfuerzos y cambios de los últimos años. De acuerdo con V. Abarca (comunicación personal 26 de septiembre, 2022),

Desde el año 2017, en donde se implementaron las líneas de acción, la idea apuntaba a que iba a ser difícil al inicio porque había una misma negatividad por parte de las docentes en Educación Especial que trabajaban en aula porque querían seguir trabajando en lo mismo, seguir trabajando en el cubículo con el estudiante y después llevar al estudiante al grupo. Ahí, realmente, desde la investigación que se hizo, se implementa en el 2017 nuevos lineamientos, desde ahí se empieza a trabajar con la diversidad y la inclusión.

De lo mencionado se puede observar que desde años atrás se han hecho esfuerzos y mediaciones en el sistema educativo costarricense para alcanzar una educación inclusiva y de calidad; sin embargo, los recursos han sido aceptados por algunos docentes y rechazados por otros, según la disponibilidad de tiempo y recursos. Diversas instituciones han sido las creadoras de las guías para docentes y gestores, tales como el Ministerio de Educación Pública, la Universidad Estatal a Distancia y el Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes y el Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva. Dentro de las herramientas creadas por dichas instituciones referentes al Diseño Universal para el Aprendizaje, se encuentran charlas, noticias, webinarios, catálogos, infografías, entre otros. Por ejemplo, por parte del Ministerio de Educación Pública se han brindado en diversos medios de comunicación información sobre el DUA tales como el *Folleto Diseño Universal para el Aprendizaje*. Asimismo, se divulga la información por medio de noticias y creación de foros.

La Universidad Estatal a Distancia (UNED), por su parte, ha creado una guía que explica el Diseño Universal para el Aprendizaje, sus principios y pautas, así como un espacio en el que brinda recomendaciones para la incorporación del DUA dentro del diseño curricular. Por otro lado, el Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva

(CENAREC) ha sido uno de los principales promotores sobre dicho enfoque. Dicha institución ha ido creando materiales textuales, como el folleto *Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) Una oportunidad de aprendizaje para todos*, además ha brindado charlas y conferencias al respecto, las cuales se encuentran con su respectivo acceso en la página oficial de dicha institución. Adicionalmente, el equipo de capacitación del CENAREC brinda información relevante en sus herramientas y materiales para una debida planeación a la hora de implementar el DUA.

De igual manera, el Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (COLYPRO) ha creado distintos materiales de apoyo con información acerca del DUA. Dentro de este material de apoyo se cuenta con pósteres informativos acerca de las redes cerebrales que intervienen en el aprendizaje, igualmente hay un póster en el cual se exponen los principios del DUA y explica acerca de cada principio y lo que abarca. También COLYPRO ofrece cursos a sus colegiados sobre el DUA en donde se brindan presentaciones informativas y material audiovisual sobre este tema. Por otra parte, se han publicado artículos en el nivel internacional, los cuales exponen sobre el DUA y cómo surgió este enfoque.

Es importante considerar el rol de las personas líderes pedagógicas a la hora de implementar el Diseño Universal para el Aprendizaje, ya que son las principales guías en los centros educativos. Las personas gestoras líderes son las encargadas de realizar la debida planificación y velar por propiciar un ambiente educativo que sea inclusivo en el que no únicamente la población estudiantil sea el foco de atención, sino toda la comunidad educativa, al tomar en cuenta la accesibilidad de la institución educativa en conjunto con las herramientas con las que cuenta. De acuerdo con Chacón (2011) el liderazgo en la educación y en otros ámbitos actualmente se está más enfocado en que el líder fomente una cultura de colaboración, participación y delegación de esta manera se busca que los colaboradores. El autor también menciona que se debe “potenciar el rol de los directores como mediadores e implicar a los docentes mismos sobre todo en la toma de decisiones curriculares e innovaciones.” (p. 163)

Así, es fundamental para estas personas tener en claro cuál es el rol requerido que permite guiar al centro educativo de manera óptima. De esta manera, puede velar por un ambiente en el cual se fomente no sólo la integración, sino también la inclusión en distintos aspectos como lo son la comunicación, diversas metodologías y entornos idóneos en todos los ámbitos posibles. La educación se ha dirigido hacia una perspectiva inclusiva, por lo cual es necesario considerar su implementación desde la gestión, para orientar los procesos

educativos hacia un enfoque a la diversidad, de forma tal que se cree así un ambiente laboral y de aprendizaje idóneos para cada miembro de la comunidad educativa, con atención a sus necesidades, flexibilidad y adaptación del centro educativo. Al considerar los aspectos anteriormente mencionados, es fundamental analizar diferentes estrategias educativas que fomenten este tipo de aprendizaje. El DUA, al enfocarse hacia un ambiente de igualdad y diversidad, brinda estrategias que pueden ser implementadas en los procesos de enseñanza dentro de las aulas y fuera de ellas.

Al contemplar la implementación de distintas estrategias, también es necesario tomar en cuenta los recursos y servicios a los que tenga acceso la institución educativa; el Diseño Universal para el Aprendizaje busca lograr un debido aprovechamiento de los recursos para alcanzar un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad. De acuerdo con Vargas (2017),

Las funciones que tienen los recursos didácticos deben tomar en cuenta el grupo al que va dirigido, con la finalidad que ese recurso realmente sea de utilidad. Entre las funciones que tienen los recursos didácticos se encuentran: a) proporcionar información, b) cumplir un objetivo, c) guiar el proceso de enseñanza y aprendizaje, d) contextualizar a los estudiantes, e) facilitar la comunicación entre docentes y estudiantes, f) acercar las ideas a los sentidos, g) motivar a los estudiantes (p. 69.)

Es importante indicar como los recursos educativos varían y pueden clasificarse en diferentes categorías tales como textuales, sonoros, audiovisuales y multimedia. De igual manera, los recursos deben de conceptualizarse, ser accesibles, adaptables, flexibles y reutilizables.

Por otra parte, existen diversos modelos de gestión educativa, tales como la gestión transformacional, transaccional y liberal, en donde se pueden complementar y adaptar de manera óptima al DUA. Asimismo, es posible lograr una debida implementación del mismo y una mejora en la gestión del centro educativo, para brindar así un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad. El conocimiento sobre este enfoque permite a la persona gestora educativa implementar una gestión flexible enfocada hacia la diversidad y la inclusión.

A partir de este planteamiento surge el problema en el cual se basa esta investigación: ¿Cuál es la gestión de la persona directiva como líder pedagógico en la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje de los Circuitos 01, 02, y 07 de la Dirección Regional de Desamparados, San José, Costa Rica?

Justificación

El presente trabajo se basa en el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y el rol requerido por parte de la persona directiva como líder pedagógico, para hacer posible la gestión efectiva y la aplicación de este enfoque dentro del currículo en los centros educativos costarricenses. Este trabajo brinda información relevante hacia el área de la gestión educativa, con énfasis en fomentar un sistema educativo inclusivo que a su vez impulse no solo una enseñanza, sino también un aprendizaje de calidad para los estudiantes. El Diseño Universal para el Aprendizaje ofrece una educación inclusiva y de calidad, pero este enfoque es aún desconocido por muchos. Los autores Alba, Sánchez, y Zubillaga, (2014) detallan el DUA como “un enfoque basado en la investigación para el diseño del currículo; es decir, objetivos educativos, métodos, materiales y evaluación que permite a todas las personas desarrollar conocimientos, habilidades y motivación e implicación con el aprendizaje” (p. 9). Este enfoque es flexible ante la accesibilidad de materiales, instalaciones, entre otros, con el fin de responder a las necesidades de todos los integrantes del centro educativo, ya que se diseña pensando en la totalidad. Es importante recalcar que la persona gestora educativa es el guía de su institución, en ese contexto es importante que conozca aquellas mejoras e innovaciones que se hacen en el área educativa y saber implementarlas para lograr adaptarlas a su entorno.

Dentro del sistema educativo costarricense se ha buscado implementar la inclusión dentro del currículo, como se plantea en la política educativa actual, donde se quiere alcanzar una educación inclusiva y justa para los estudiantes, donde se contemplen los diferentes estilos de aprendizaje y necesidades que del estudiantado. La *Política Educativa: La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*, mantiene como principio y eje al concepto de calidad, que se explica como:

La calidad como principio nuclear que articula otros principios clave como la inclusión y equidad, el respeto a la diversidad, la multiculturalidad y pluriculturalidad, la igualdad de género, la sostenibilidad, la resiliencia y la solidaridad, así como las metas educativas que fomentan la formación humana para la vida, con el desarrollo de habilidades, destrezas, competencias, actitudes y valores. (p. 10.)

A lo largo de los años, la educación se ha ido ajustando a los contextos sociales y a las innovaciones en dicha área, por ello la educación debe realizar los cambios pertinentes; no obstante, estos cambios llevan un proceso y una inversión, los cuales son desconocidos para muchas comunidades educativas. En el Consejo Nacional de Rectores, en el *Séptimo Informe del Estado de Educación*, de 2019, se menciona el impulsar una educación inclusiva; sin embargo, no se enfatiza la inclusión ni la diversidad. De acuerdo con el Consejo Nacional de Rectores, en su *Octavo Informe del Estado de Educación*, de 2021, debido a la brecha de tecnologías representadas con las nuevas modalidades de clases, se evidenció cómo los hogares de menores ingresos presentan grandes desventajas. El informe alude a una brecha en el acceso a las tecnologías: “Este hallazgo subraya el papel que desempeña el sistema educativo para ofrecer un ambiente de aprendizaje con condiciones relativamente homogéneas, esto favorece, principalmente, a los grupos más vulnerables y atenúa la desigualdad” (Consejo Nacional de Rectores, 2021, p. 94).

El informe señalado anteriormente indica cómo la pandemia afectó negativamente a las poblaciones en condición de discapacidad, de forma tal que se afecta su derecho a la educación. De acuerdo con el Ministerio de Educación Pública, con respecto a las guías de trabajo autónomo se utilizaron como herramientas para las lecciones; sin embargo, para los docentes que atienden a poblaciones con discapacidad se indica “que el proceso educativo debía ser particularizado e incluir el acompañamiento o guía necesaria, el material requerido debidamente adaptado a las características y necesidades de cada estudiante en consonancia con los principios y pautas del diseño universal de aprendizaje” (Octavo Informe del Estado de Educación, 2021, p. 99); de igual manera, el docente debía de brindar el seguimiento adecuado e informar sobre los diversos avances de los procesos educativos. En el informe se señala cómo los familiares fueron el principal apoyo durante el período indicado. Asimismo, Madriz *et al.*, (2010) explica

Desde una perspectiva de educación inclusiva, la mediación pedagógica debe considerar el nivel de competencia y la flexibilización curricular, así como un aprendizaje multisensorial que resulta todo un reto desde el aprendizaje virtual, ya que interfieren una serie de variables entre las que destacan: las condiciones de las familias, las características de la población estudiantil, sus niveles de atención, así como el acceso y el dominio de los recursos tecnológicos (Octavo Informe del Estado de Educación, 2021, p. 99.)

Por otra parte, el Ministerio de Educación Pública mantiene el reto de “garantizar un adecuado seguimiento al estudiante y a poblaciones específicas que se encuentren en vulnerabilidad socioeconómica o con necesidades educativas especiales” (Consejo Nacional de Rectores, 2021, p. 113). Sin embargo, a pesar de que se han promovido movimientos a favor de la educación inclusiva, se han evidenciado vacíos referentes a este tema, como en la flexibilización de la educación costarricense. Al respecto, J. Fernández (comunicación personal, 28 de septiembre, 2022) comenta que el DUA es un nuevo paradigma que logra cambiar diferentes estructuras de aprendizaje utilizadas por los docentes con métodos tradicionales en la enseñanza, todo esto con el objetivo de mejorar los procesos educativos y así considerar al estudiante como centro del proceso. El DUA busca diferentes estrategias que le permita al estudiantado construir su propio conocimiento, al buscar flexibilidad curricular y herramientas que le permita alcanzar los objetivos del aprendizaje, dado que es el centro del proceso educativo.

Actualmente, en el país se han establecido tanto leyes, como reglamentos y decretos a favor de la educación inclusiva. En cada uno de estos documentos oficiales se refiere al derecho a una educación de calidad y en donde se ha demostrado una flexibilización del currículo, porque distintas leyes han promovido e impulsado una educación de calidad. En primer lugar, la *Ley 7600 Ley de igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad*, en el título II, capítulo I, establece los accesos a la educación desde el artículo 14 hasta el artículo 22. Seguidamente, la *Ley 8661 Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad* en el artículo 24 hace constar que las personas con discapacidad tienen derecho a una educación de calidad, por lo que se promueve un currículo flexible. Ahora bien, en el *Decreto Ejecutivo 40955*, los artículos 1 y 2 plantean que la educación es universal, por lo que todos los ciudadanos sin importar su condición tienen acceso y derecho a una educación de calidad. El artículo 3 de dicho decreto establece que se busca un diseño inclusivo y universal de los planes y programas de estudio, por lo que se enfatiza en el Diseño Universal para el Aprendizaje. De igual forma, el artículo 8 de este decreto busca una concientización de la comunidad educativa para lograr una educación de calidad a las personas con discapacidad. Por último, el artículo 10 se enfoca en la capacitación docente para lograr así que el magisterio se encuentre en condición y capacidad de atender y promover una educación inclusiva.

Es importante destacar que esta investigación beneficia al gestor educativo, al personal docente y administrativo, así como principalmente al estudiantado, al crear un ambiente inclusivo, seguro y diverso, al dejar de lado los prejuicios y discriminación dentro

de la comunidad educativa. V. Abarca (comunicación personal 26 de septiembre, 2022) menciona como la educación inclusiva promueve una sociedad equitativa, ya que las personas con una condición de discapacidad podrán tener una educación de calidad y cada persona va a lograr lo que dentro de sus posibilidades puede tener. Finalmente, el gestor educativo al tener mayor conocimiento puede lograr en su centro educativo una mejor implementación de este enfoque.

Al no investigarse este tema, se mantiene la idealización de una comunidad educativa homogénea, en donde los estudiantes se mantienen bajo un mismo esquema y tienen la obligación de adaptarse al currículo. Eso traería como consecuencia una falta a la justicia social, asimismo, no se llegarían a tomar en cuenta sus individualidades, tales como estilo de aprendizajes, inteligencias múltiples, personalidades, entre otros. Tal como menciona J. Fernández (comunicación personal, 28 de septiembre, 2022), comúnmente los docentes se enfocan en los estudiantes promedios que en alguno de los estudiantes que se encuentren en cada uno de los extremos, ya sea un estudiante con alguna condición de discapacidad o habilidades cognitivas tales como alto potencial. Así, se puede percibir que la inclusión es difícil de aplicar no solo en estudiantes que se quedan atrás en el proceso educativo, sino también en aquellos estudiantes que tienen alto potencial de aprendizaje que pueden llegar incluso a adelantarse a los procesos educativos.

Se llega también a perder información sobre una correcta gestión desde el Diseño Universal de Aprendizaje, lo cual se puede considerar una oportunidad para una educación inclusiva y de calidad. Actualmente, se ha observado cómo se ha ido promoviendo el DUA; sin embargo, al ser un enfoque relativamente nuevo del que no existen evidencias de una implementación a gran escala, esta investigación puede orientar el proceso de implementación del DUA desde la gestión.

El Diseño Universal para el Aprendizaje ha sido implementado paulatinamente en el sistema educativo costarricense. El Ministerio de Educación Pública ha realizado grandes esfuerzos para promover una educación más inclusiva en el nivel nacional, por medio de charlas, infografías, entre otras técnicas. Adicionalmente, el Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Arte brinda seminarios, webinar, talleres y charlas acerca del Diseño Universal para el Aprendizaje. Por otro lado, el Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva ha sido uno de los mayores impulsores del DUA en la educación costarricense.

En la actualidad, el país ha estado en busca de ser más inclusivo en diferentes aspectos, como la educación. Por ejemplo, en política educativa actual enfatiza en una

educación más inclusiva y de mayor calidad centrada en la persona estudiante y su aprendizaje. Finalmente, este trabajo posee una línea de investigación cualitativa debido a que la investigación tiene un carácter fenomenológico, ya que existe una realidad por descubrir, en este caso, el rol del líder pedagógico idóneo del directivo escolar.

Antecedentes

Es indispensable tomar en cuenta, para efectos de esta investigación, las publicaciones, investigaciones y artículos anteriormente expuestos por otros autores, referentes a los diversos temas por abordar, como lo son la administración, gestión, diversidad, justicia social, inclusión, algunas de las leyes sobre temas de inclusión y el Diseño Universal para el Aprendizaje. Los artículos localizados en bases de datos son tomados en cuenta para el desarrollo de estos temas, internacionales como nacionales, los cuales se encuentran cronológicamente organizados, desde el más antiguo hasta el más reciente y se toman en cuenta las opiniones, objetivos y perspectivas de los autores en los respectivos artículos.

En el caso de la administración es importante considerar los diferentes temas relacionados con el Diseño Universal para el Aprendizaje y el rol del líder pedagógico para su implementación. Se debe considerar la administración como parte de esos temas, en este caso, para su desarrollo, el autor Juan Agüero en 2006 explica en un artículo las distintas teorías, su problema, así como sus categorías y modelos. Los resultados muestran que existen distintos tipos de organizaciones, al igual que teorías y enfoques presentados a lo largo de los años, cada una de esas organizaciones brinda sus aportes y contextos en los que se pueden implementar. Agüero (2006) define la teoría de la administración como “distintos enfoques que intentan conocer, comprender, describir, explicar y predecir el comportamiento de las organizaciones” (p. 3). De igual manera, el autor presenta los distintos enfoques y teorías desarrolladas y sus principales aportes, al igual que los puntos de mejora. En principio, se presenta la Teoría Clásica de la Administración y sus principales exponentes, Taylor y Fayol. En esta teoría, Agüero (2006) propone que el principal enfoque de esta teoría se basaba en la mejora de la eficiencia y la productividad laboral. De igual manera, el autor menciona a la Teoría Humanista; sus exponentes Hawthorne y Elton Mayo se enfocan principalmente en “las condiciones físicas de trabajo y sus efectos sobre la

productividad” (p.4), igualmente describe cómo en esta teoría se dejan de lado aspectos importantes como lo son los aspectos políticos al igual que el comportamiento humano y su influencia en el desempeño de los trabajadores.

El autor anterior también nombra la Teoría Racionalista de la Administración, esta teoría de acuerdo con Agüero (2006) se enfoca en la conducta y actividades formales de los miembros de la organización; sin embargo, no considera aspectos informales de las relaciones y el contexto de la organización. De igual manera, expone la Teoría Institucionalista, la cual explica el enfoque de la sociología de las organizaciones con respecto a cómo se forman, no solo en los contextos formales, sino como un proceso de crecimiento influenciado y se adaptado a la sociedad, contexto en el que se encuentra y los miembros que lo conforman. Esta teoría se ve influenciada tanto por la cultura en la que la organización está inmersa, la sociedad en general. Por su parte, la Teoría de la Contingencia Racional establece que “las organizaciones actúan racionalmente y se adaptan al entorno” (Agüero, 2006. p. 8), el autor enfatiza en que las organizaciones, ya sean fábricas, escuelas, etc., son influenciadas por el medio ambiente en el que se encuentran. La teoría de la Contingencia Racional muestra contraste con la teoría planteada posteriormente por el autor, que es la Teoría Ecológica Evolucionista, porque esta última teoría describe cómo las organizaciones no son las que se adaptan al entorno y es, por el contrario, el entorno selecciona el tipo de organización necesario; sin embargo, el autor afirma que esta teoría tiene distintos puntos que no se fundamentan correctamente, al igual que posee brechas que deben ser explicadas y estudiadas para su validez.

De igual manera se plantea la Teoría de la Dependencia de Recursos: plantea que “toda organización depende del contexto para obtener los recursos que necesita: humanos, tecnológicos, materiales, financieros y otros” (Agüero, 2006. p. 9), en este caso también se indica que esos recursos son recibidos de otras organizaciones, así se va formando una cadena de intercambio-dependencia. La Teoría de los Costos de Transacción, mencionada en el artículo, se enfoca en los mercados y las transacciones conllevadas por una organización, con énfasis en la formalización de monopolios. Ese enfoque, de acuerdo con el autor, requiere complementarse con otras teorías, ya que las organizaciones no se basan únicamente en transacciones. La Teoría de la Agencia, de acuerdo con Agüero (2006), es aquella teoría que busca dar razón de la existencia de una organización, al igual que de su actuación. Esta teoría lo que busca es regular las transacciones de bienes y servicios, enfoca sus bases en el sistema económico. La última teoría citada por el autor es la Teoría Crítica y Posmodernista de la Administración, el enfoque central de esta teoría planteada surge

tomando en cuenta el rápido crecimiento de las organizaciones, así como la implementación de más y mejores tecnologías tanto de la comunicación como de la información, así como cambios laborales e incluso cambios ecológicos (Aguero, 2006, p. 13). Finalmente, el autor menciona cómo las organizaciones tienen distintas maneras de mirarse, hay distintos ángulos y teorías que son adaptables a ellas, es por esta razón que cada enfoque tiene su aporte, y da una mirada parcial, más no total de lo que es una organización.

Por otro lado, Chiavenato (2007) hace un recorrido por el origen de la administración, así como las distintas teorías que han surgido a través de los años. El autor empieza hablando de la teoría científica de la administración, la cual busca “aplicar los métodos científicos de la ciencia en los problemas de la administración para alcanzar elevada eficiencia industrial” (p. 48). En esta teoría el principal enfoque está basado en la productividad, busca racionalizar el trabajo, esto se obtiene a través del estudio del tiempo y movimiento de los operarios, pues la Teoría Clásica se enfoca en la estructura de las organizaciones. De acuerdo con Chiavenato (2007) esta teoría “parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia de todas las partes involucradas” (p. 70), esta teoría se ve enfocada en que las organizaciones están formadas por distintas partes y personas y cada una cumple su función. La parte administrativa tiene las funciones de planeación, organización, dirección, coordinación y control. Seguidamente, se menciona la Teoría de las Relaciones, la cual busca fomentar la “necesidad de humanizar y democratizar la Administración” (Chiavenato, 2007, p. 88), así como mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, al considerar que son seres sociales y su comportamiento se ve influenciado por otros miembros y su contexto.

El autor también explica la Teoría Neoclásica de la Administración, en este apartado se describe la administración como “una actividad generalizada y esencial a todo esfuerzo humano colectivo [...]” (p. 131) En esta teoría también se establece que la planeación, organización, dirección y control son parte del proceso administrativo, el administrador debe conocer además aspectos relacionados con la dirección de personas en las organizaciones. Posteriormente, se cita la Administración por Objetivos, de acuerdo con Chiavenato (2007) esta teoría está basada en que “gerente y subordinados se reúnen, discuten, negocian y formulan en conjunto los objetivos de desempeño para el subordinado” (p. 196), los objetivos son fijados bajo una jerarquía y cada miembro tiene una función para el cumplimiento de estos objetivos.

Por otra parte, se muestra la Teoría del Comportamiento de la Administración, esta teoría se ve enfocada en el comportamiento humano. Para Chiavenato (2007), “el

administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor la conducta humana y utilizar la motivación como un medio poderoso para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones” (p. 283). Es por eso que se toma en cuenta la Jerarquía de Necesidades de Maslow como punto de referencia. De acuerdo con el autor existen distintas teorías administrativas; sin embargo, esas teorías han ido cambiando y se ha visto influenciada por los avances científicos, tecnológicos y sociales.

A la hora de hablar de gestión es necesario considerar la gestión como parte importante de este proyecto. Cejas (2009), en su artículo *Gestión educativa*, planteó el objetivo de introducir los componentes esenciales de una gestión educativa tales como principios rectores, procesos de gestión, clima organizacional, principios de la gestión educativa y estructura organizativa, llegó a la conclusión del valor de una buena gestión educativa, la cual tome en cuenta los factores familiares y el centro educativo, además de la relevancia de mostrar al estudiante como una persona. Cejas (2009) concreta el concepto de gestión como “acciones que tiene ciertos objetivos a los cuales se dirige” (p. 216), el mismo autor vincula el concepto de gestión con la administración y el gobierno, la dirección y la participación colectiva. Por lo tanto, el concepto de gestión lo resume como las acciones o los pasos enfocados por los objetivos previamente planteados.

El concepto de gestión educativa Cejas define como el “conjunto de acciones articuladas para el logro de los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo de un Centro Educativo” (p. 216). Cejas relaciona la gestión educativa con un proceso de planificación estratégica en donde se toma en cuenta el entorno y las capacidades de la institución educativa. Por tanto, en una buena gestión educativa se obtiene un desarrollo de cultura organizativa democrática y eficiente, delegación y participación por cada miembro de la comunidad educativa, logro de objetivos y evaluación de los procesos y resultados. Se remarca la importancia de la persona directiva, ya que “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” (Cejas, 2009, p. 217). Finalmente, se observan las diferencias entre los conceptos de gestión y administración, asimismo, los elementos relevantes en dichos procesos.

Seguidamente, Tejada (2003) planteó el objetivo de identificar la integración de los modelos de gestión y llegó a la conclusión de las diferencias entre cada uno de los modelos presentados, además de la perspectiva de los modelos por competencias: perspectiva normativa. Tejada (2003) postula que las organizaciones al estar en busca de una buena gestión, con base en los criterios de calidad, productividad, eficiencia, eficacia, efectividad,

satisfacción, entre otros, han creado diversos modelos de gestión, tales como gestión estratégica y prospectiva, gestión por procesos, gestión del talento, gestión de conocimiento y, finalmente, gestión por competencias. Los dos primeros modelos previamente nombrados no fueron tomados en cuenta en dicha investigación. Tejada (2003) define el principio que rige el modelo de gestión del talento humano como la “dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas” (p.117). El autor explica cómo desde una perspectiva organizacional, este tipo de gestión está basada en la legitimación del potencial humano, el que se puede relacionar con procesos eficientes, eficaces y efectivos.

Las funciones de la gestión en el modelo de gestión del talento humano se basan también en detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de los colaboradores y el propio. Por otro lado, se explica cómo la estrategia de la gestión del conocimiento se crea en un entorno cambiante de las tecnologías de información. El modelo se puede definir como “la alternativa de gestión que parte de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización” (Tejada, 2003, p.118). En este modelo se tiene como objetivo aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia. Es importante recalcar la importancia del gerente mismo que llega a construir los procesos de cambio que favorezcan clarificar las fortalezas y debilidades de cada miembro de la organización. De igual manera, Tejada describe los estilos de las personas tomando en cuenta sus características particulares e individuales. El autor menciona que pueden existir problemas al confrontarse personas con estilos contrarios o con estilos similares. Entre los estilos mencionados están los estilos de aprendizaje, pensamiento, solución de problemas, valoración, relación interpersonal y gestión de conflicto.

Adicionalmente, Cerdas, García, Torres y Fallas (2017) plantean el objetivo de crear un análisis considerando tanto la percepción docente, así como la dirección sobre la gestión administrativa, llegaron a la conclusión de que existe desconocimiento por parte del colectivo docente sobre las funciones de la gestión administrativa. Cerdas *et al.*, (2017) explican el concepto de centro educativo como “organización compleja y dinámica” (p. 97). Este concepto también se relaciona con los procesos sociales en donde se destaca la interacción de personas para el alcance de los objetivos. Es importante destacar que al tomar en cuenta las características de los centros educativos, los autores enfatizan la relevancia de crear procesos de gestión administrativos basados en el contexto y que respondan a las diversas necesidades de la comunidad educativa, los cuales tomen en cuenta los objetivos previamente planteados junto con una delegación de tareas y estrategias. De igual manera,

Cerdas *et al.* (2017) explican el concepto de gestión administrativa como “todos aquellos esfuerzos de la dirección destinados a favorecer procesos de mejoramiento de la calidad de la oferta educativa” (p. 101), todo esto con participación de los miembros de la comunidad educativa.

Como parte de los resultados de la investigación citada, se obtiene que cada organización educativa se considerada un espacio de construcción social, por consiguiente, la participación de la comunidad educativa es relevante para el alcance de los objetivos. Los autores destacan la importancia de la comprensión que tanto el colectivo docente como la dirección tengan sobre cada una de las funciones de la gestión administrativa. En sus resultados se evidencia como la mayoría de los educadores partícipes de la investigación presenta comprensión ante las funciones de la gestión administrativa, así como el encargado de cada una de ellas, lo cual resalta así la importancia de la distribución de tareas y la comunicación entre todos. Adicionalmente, se señala la importancia de la dirección escolar como líder de los centros educativos tanto en su gestión administrativa como en la gestión de las relaciones sociales y desarrollo profesional, donde se destaca la idea planteada por Covey, 1997 (citado por Cerdas *et al.*, 2017) “la percepción que se tenga de la gestión es un punto relevante, ya que en el centro educativo la credibilidad y la confianza en las personas que lideran la organización son básicas para la efectividad de los procesos” (p.116). Además, los autores reiteran la importancia de articular los procesos de formación docente y administrativa como parte del mejoramiento de la oferta educativa desde las políticas educativas.

Sobre el tema de diversidad, Blanco (1990) menciona que hay necesidades educativas, las cuales son compartidas por los estudiantes, la autora también plantea que los estudiantes abordan estas necesidades de maneras diferentes, “todos los niños y niñas tienen capacidades, intereses, ritmos, motivaciones y experiencias diferentes que mediatizan su proceso de aprendizaje, haciendo que sea único e irrepetible en cada caso” (p. 2). Además, la autora brinda el siguiente concepto de diversidad en la educación “todos los alumnos tienen unas necesidades educativas individuales propias y específicas para poder acceder a las experiencias de aprendizaje necesarias para su socialización, cuya satisfacción requiere una atención pedagógica individualizada” (Blanco, 1990, p. 2). En el artículo se indica que los estudiantes tienen diversidad de opiniones, pensamientos y habilidades, las cuales deben recibir atención especializada, igualmente se explica que anteriormente se brindaba esa atención a los alumnos con algún tipo de discapacidad, no se tomaban en cuenta otros aspectos para que un niño recibiera algún tipo de atención.

La misma autora opina que se han ido aplicando cambios curriculares; sin embargo, se requiere atención a otros aspectos y no únicamente al currículo. “Obviamente un currículum abierto y flexible es una condición fundamental para dar respuesta a la diversidad, ya que permite tomar decisiones razonadas y ajustadas a las diferentes realidades sociales, culturales e individuales, pero no es una condición suficiente” (Blanco, 1990, p. 4). La autora propone que el currículo escolar debe ser equilibrado y diverso, además de que el personal docente esté debidamente equipado y preparado para su implementación, se debe dar también un aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta. Además, también se plantea cómo el currículo está en adaptación constante, al pensar en la diversidad, en los nuevos retos y necesidades sociales. Igualmente, se menciona en el artículo que se debe tomar en cuenta en el plan curricular aspectos como los materiales y recursos disponibles, las condiciones físicas y ambientales del centro educativo y códigos de comunicación, en función del alumnado que se comunica o expresa de manera diferente. Finalmente, la autora postula que

La práctica educativa por parte de los directamente implicados en la misma, hace necesaria una metodología de trabajo colaborativo, en la que se aborden los problemas desde las distintas perspectivas que pueden aportar los profesores y asesores, estableciéndose una relación de igualdad (Blanco, 1990, p. 23.)

Así, la autora expresa que un aprendizaje colaborativo permitirá el poder expresar un criterio propio y conocer el de los demás, lo cual puede liderar hacia un mejor entendimiento de lo que se pretende aprender.

Escarbajal, Izquierdo, López, Mirete, Maquilón, Orcajada, y Sánchez (2012) explican que la inclusión es un reto dentro del sistema educativo, hacen referencia a que la diversidad forma parte del sistema educativo y cómo diversidad e inclusión van de la mano: “inclusión está presente y debería impregnar tanto las decisiones de la política educativa como caracterizar la organización y la respuesta educativa de las escuelas de educación primaria y secundaria para atender las características de la diversidad del alumnado” (p. 3). Dentro del artículo mencionan que la diversidad en la educación debe ser atendida, para lograr un ambiente de empatía; los autores consideran que “la escuela inclusiva es un gran reto si queremos de verdad que las relaciones de empatía en el aula acaben con los fenómenos de insolidaridad y discriminación” (Escarbajal *et al*, 2012, p. 6). De igual manera, en el artículo se resalta la importancia de una apropiada formación que le dé al

profesorado las herramientas y habilidades para afrontar este cambio en la educación. Como conclusión, los autores refieren a la vida en un mundo donde la diversidad está presente; sin embargo, no siempre se brinda un trato igualitario, por lo que se recalca la necesidad de llevar la inclusión a las aulas y la formación adecuada de docentes dispuestos a enfrentar este cambio, para buscar un sistema educativo inclusivo que atienda la diversidad.

En cuanto a la justicia social, Sapon (2013) habla en este artículo sobre la inclusión educativa vista desde la perspectiva de la justicia social. La autora menciona cómo la inclusión para muchas personas se refiere únicamente a las personas con discapacidades; no obstante, la autora afirma que este término también incluye aspectos como “raza, identidad étnica, sexo, sexualidad, idioma, religión y clase” (Sapon, 2013, p. 2). La autora también sostiene que para lograr un sistema educativo más inclusivo se requiere también un cambio en la política y la ideología, “No se puede simplemente ‘cambiar las escuelas’, a menos que se acepte el grado en que dichas reformas requieren cambios fundamentales de pensamiento y políticas, que trascienden la Educación.” (Sapon, 2013, p. 2). Igualmente, la autora enfatiza que se le debe prestar atención no únicamente al estudiante, sino a los siguientes elementos: “al ambiente escolar y del aula, al currículo, a la pedagogía y a la formación y el apoyo del profesorado [...]” (p. 2). Por otro lado, en el artículo la autora identifica los cuatro obstáculos para lograr una educación inclusiva:

1. El concepto de “normalidad”, así como la falta de cooperación entre el movimiento, por la inclusión y otros movimientos de liberación o por la diversidad.
2. Ambientes y culturas escolares hostiles a la diversidad y que no apoyan la inclusión de todo el estudiantado.
3. Una concepción del currículo muy restrictiva y formas de pedagogía limitadas, la falta de diferenciación, el control empresarial de la educación, una mayor privatización de las escuelas, y exámenes en los que el alumnado se juega su futuro.
4. Formación del profesorado que no apoya la educación inclusiva.

En el artículo la autora menciona que la normalidad se basa en estándares pautados por la sociedad, además se expone que todo aquello trascendente de estos estándares puede ser discriminado dentro del sistema educativo. Se puntualiza que “La educación inclusiva exige una especial atención a la creación de una comunidad cálida y acogedora para todos los estudiantes del aula y la escuela” (Sapon, 2013, p. 9). Se especifica en el artículo que un

cambio fundamental para hacer la inclusión parte de los centros educativos, es una mejora en el ambiente, en las aulas y en el sistema educativo.

Sapon (2013) también detalla que un buen currículo “se fundamenta en conocer a los alumnos destinatarios en toda su complejidad y en la certeza de que los contenidos impartidos son significativos y de interés cultural para todos” (p.12). Un currículo rígido no toma en cuenta las inteligencias múltiples ni las necesidades de todos los estudiantes, un currículo rígido, como plantea la autora, requerirá cambios para adaptarse a los estudiantes que se vaya a destinar.

En el artículo “Liderando Escuelas Justas para la Justicia Social”, los autores Hernández y Murillo (2014) plantean la importancia y necesidad de trabajar en la justicia social en las escuelas, para fomentar así un sistema educativo justo. Hernández y Murillo (2014) mencionan que “la escuela puede ser el motor del [sic] cambio social” (p.14), es por ello que es importante impulsar la justicia social desde los centros educativos e implementar acciones que dejen de lado las desigualdades. Es necesario considerar que, al tener un sistema educativo impulsor de la justicia social, se pueden lograr cambios y un impacto futuro, pues de acuerdo con los autores, la justicia social trabaja capacidades como el pensamiento crítico, la acción y cambio social, reflexión personal y desarrolla además sensibilidad hacia otros grupos multiculturales. Al trabajar sobre estas capacidades se puede impulsar el formar ciudadanos que impulsen la justicia social. Igualmente, los autores demuestran que “el papel que adoptan los y las líderes escolares es clave para conseguir escuelas que trabajen en y para la Justicia Social” (Hernández y Murillo, 2014, p.23). Es indispensable que el líder pedagógico busque incluir la justicia social como parte del proceso de enseñanza-aprendizaje de su centro educativo.

Al hablar de una educación donde se busca la justicia social y una consideración a la diversidad, también es crucial tomar en cuenta la inclusión. Quijano (2008), en su artículo “La inclusión: un reto para el sistema educativo costarricense”, planteó el objetivo de informar a todo tipo de docente sobre las necesidades educativas especiales que pueden presentar los estudiantes y llegó a la conclusión de que un centro educativo inclusivo necesita del apoyo interdisciplinario para el logro de una educación de calidad, desarrollo de habilidades tanto en contextos personales como laborales de los estudiantes, todo esto para el beneficio de toda la comunidad educativa.

Quijano (2008) menciona en su artículo cómo a pesar de que se ha hablado del tema de inclusión educativa, aún existen quejas e incertidumbre por parte de los docentes debido a la falta de información, asimismo, señala la importancia de tener un acompañamiento por

parte de los docentes de Educación Especial, familia, comunidad educativa y la sociedad, ya que se considera que en ese proceso cada uno de los miembros previamente citados deben de asumir funciones, dado que es una tarea compartida. La autora expone el desarrollo de la Educación Especial en Costa Rica, mencionando desde “la creación de escuelas de enseñanza especial hasta la integración de estudiantes que presentan algún tipo de discapacidad en las aulas regulares de primero y segundo ciclos de la educación general básica” (Quijano, 2008, p. 140). En Costa Rica, como se puede observar, se notan avances tanto para los estudiantes como para sus respectivas familias. Sin embargo, es una tarea que requiere el compromiso de cada uno de sus integrantes. La autora indica que una institución inclusiva es el centro educativo donde no existe discriminación alguna y se promueve el éxito de cada estudiante en sus respectivos procesos.

De acuerdo con la *Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad*, en su artículo 73, se realizan las reformas a la *Ley Fundamental de Educación No. 2160*, en donde la Educación Especial se describe como “el conjunto de apoyos y servicios disponibles para los estudiantes con necesidades educativas especiales, los cuales pueden ser requeridos de forma temporal o permanente” (*Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad*, 1996, p.13). De igual manera, se delimitan los servicios de apoyo como ayudas técnicas, equipos, recursos, asistencia, terapia de lenguaje, entre otros. Todo esto con el fin de acceder a educación de calidad, para garantizar el desarrollo de las capacidades de los estudiantes. De igual manera, Soto, 2003 (citado por Quijano, 2008) explica que a la hora de hablar de inclusión se habla de

tolerancia, respeto y solidaridad, pero sobre todo, de aceptación de las personas, independientemente de sus condiciones. Sin hacer diferencias, sin sobreproteger ni rechazar al otro por sus características, necesidades, intereses y potencialidades, y mucho menos, por sus limitaciones (p. 142.)

En la inclusión se vela por el derecho que cada persona de recibir una educación en igualdad de oportunidades, por esta razón, la autora resalta el papel de los centros educativos, los cuales que deben de velar porque cada uno de sus estudiantes sea acogido, seguro y apoyado en sus diferentes procesos, a la vez que entienden y atienden cada una de sus diferencias, con la ejecución a su vez de un currículo flexible. De acuerdo con Quijano (2008) “desde esta perspectiva la diversidad es inherente al ser humano y por lo tanto, el sistema educativo debe responder a la heterogeneidad del alumnado, evitando así la

exclusión y la segregación” (p.147). Adicionalmente, la autora señala que la responsabilidad de cada estudiante integrado en las aulas recae en el docente de apoyo y cómo es importante generar cambios de actitud por parte de los docentes y los estudiantes.

Quijano (2008) también menciona la importancia para los centros educativos de “transformar su estructura y funcionamiento curricular, de manera que respondan de forma pertinente a las necesidades educativas de todos, dando como resultado el éxito en el aprendizaje” (p. 149). Finalmente, la autora indica que Costa Rica aún deben generarse cambios con respecto al tema de la inclusión, ya que existe falta de claridad en los elementos del proceso. Asimismo, Quijano destaca que un centro educativo inclusivo necesita del apoyo interdisciplinario para el logro de una educación de calidad, desarrollo de habilidades tanto en contextos personales como laborales de los estudiantes, todo esto para el beneficio de toda la comunidad educativa.

Por otro lado, Parra (2010) expuso el objetivo de plantear el derecho de la educación, así como los diferentes modelos y progresos de la Educación Especial y llegó a la conclusión de que la educación inclusiva debe de identificar las diferentes barreras posibles al acceder a las oportunidades educativas. Parra (2010) apunta que el derecho a la educación ha sido una lucha y garantiza la igualdad de condiciones de los demás derechos, ya que “la educación desarrolla el valor, principio y derecho material de la igualdad, ya que en la medida que la persona tenga igualdad de posibilidades educativas, tendrá igualdad de oportunidades en la vida para su realización” (p.74). En su artículo, el autor plantea cómo el concepto de la educación de las personas con discapacidad ha evolucionado durante las distintas épocas. Explica cada una de las etapas y su importancia, tomando primero la segregación hacia las personas con discapacidad, seguido por el nacimiento de la escuela especial para las personas con discapacidad, la pedagogía terapéutica, tendencia psicométrica y educación especial especializada para la persona con discapacidad.

El autor explica el concepto de inclusión, mismo que “surge del movimiento que busca hacer efectivo los derechos de las personas con discapacidad, y de este modo, asegurar su plena participación en los contextos de la sociedad” (Parra, 2010, p.82). Asimismo, explica que el concepto de la educación inclusiva constituye “un enfoque educativo basado en la valoración de la diversidad como elemento enriquecedor del proceso de enseñanza y aprendizaje y, en consecuencia, favorecedor del desarrollo humano” (p.77). Se describe que la educación inclusiva implica como cada estudiante aprende al tomar en cuenta sus condiciones. El autor explica que los estudiantes obtienen beneficios de una enseñanza adaptada a todas las necesidades y no solo a las personas con alguna necesidad educativa

especial. La UNESCO (2009) define dicho concepto como “un proceso de fortalecimiento de la capacidad del sistema educativo para llegar a todos los educandos; por lo tanto, puede entenderse como una estrategia clave para alcanzar la EPT” (citado por Parra, 2010, p.80). Además, en su artículo hace mención del Movimiento Educación para Todos. En este artículo nombra la Conferencia Mundial de Educación para Todos, en Jomtien, Tailandia, la cual culminó con la Declaración Mundial de Educación para Todos. En dicha conferencia se diagnosticaron tres problemas fundamentales.

- Las oportunidades educativas eran limitadas, muchas personas tenían poco o ningún acceso a la educación.
- La educación básica estaba concebida en términos restringidos de alfabetización y cálculo, más que como una base más amplia de aprendizajes para la vida y la ciudadanía.
- Ciertos grupos marginales, personas con discapacidad, miembros de grupos étnicos y minorías lingüísticas, niñas y mujeres, entre otros, enfrentaban el riesgo de ser totalmente excluidos de la educación (Parra, 2010, p. 78.)

Adicionalmente, el autor menciona el Foro Consultivo Internacional sobre Educación para Todos, en Ammán, Jordania, el cual se dio seis años después de la conferencia Mundial de Educación para Todos, donde evaluaron los avances logrados hasta ese período. De igual forma, cita el Foro Mundial de Educación para Todos de Dakar, realizado en el 2000. También menciona la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de París de 1998, en donde se da como resultado la Declaración de París, la cual “garantiza la igualdad de grupos que no están representados ahora, como trabajadores, pobres, minorías, personas con discapacidad, migrantes, refugiados y otros sectores vulnerables de la población”. (Parra, 2010, p.79) Finalmente, se nombra la *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*, que garantiza el derecho a la educación inclusiva.

En Costa Rica se ha dado un énfasis a la educación inclusiva y de calidad, por lo tanto, se han creado leyes que buscan tanto la igualdad de oportunidad, así como ofrecer a los ciudadanos costarricenses una educación de calidad. Como resultado, se consideran la *Ley No. 7600*, *Ley No. 8661* y *el Decreto Ejecutivo 40955*. La *Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad* o mejor conocida como *Ley No. 7600*, en el capítulo II, artículo 3 se informan los siguientes objetivos:

- a) Servir como instrumento a las personas con discapacidad para que alcancen su máximo desarrollo, su plena participación social, así como el ejercicio de los derechos y deberes establecidos en nuestro sistema jurídico.
- b) Garantizar la igualdad de oportunidades para la población costarricense en ámbitos como: salud, educación, trabajo, vida familiar, recreación, deportes, cultura y todos los demás ámbitos establecidos.
- c) Eliminar cualquier tipo de discriminación hacia las personas con discapacidad.
- d) Establecer las bases jurídicas y materiales que le permitan a la sociedad costarricense adoptar medidas necesarias para la equiparación de oportunidades, y la no discriminación de las personas con discapacidad (*Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad*, 1996, pp. 1.-2.)

Por otra parte, la *Ley No. 8661 Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad* busca promover y proteger la igualdad de condiciones de los derechos humanos y libertades de las personas con discapacidad. Esta ley promueve la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Adicionalmente, el *Decreto Ejecutivo 40955* plantea el objetivo de establecer todos aquellos detalles, artículos y leyes que promueven la inclusión y accesibilidad al sistema educativo costarricense.

Como tema central se debe considerar el Diseño Universal para el Aprendizaje y las distintas investigaciones y avances en relación con este punto. El DUA plantea desafíos dentro de la educación; sin embargo, trae consigo grandes ventajas para fomentar un sistema educativo del que la comunidad educativa puede ser parte. El DUA está fundamentado en la inclusión y accesibilidad dentro del aprendizaje, esto para lograr que los estudiantes tengan igualdad de oportunidades con respecto al acceso a la educación.

Sánchez y Díez (2013) desarrollaron un artículo sobre cómo el Diseño Universal hace frente a la inclusión dentro del aula, al flexibilizar las metodologías y contenidos dentro del ámbito educativo. Es importante tomar en cuenta que cuando se habla del DUA la inclusión es relevante, dado que este enfoque promueve una educación inclusiva. En el artículo se plantea el valor de considerar las necesidades de los estudiantes y la flexibilidad curricular. En cuanto a los autores, Cáceres y Cáceres (2015) dirigen una investigación planteada hacia la mejora de las prácticas pedagógicas en el aula. Así, al hablar del Diseño Universal para el Aprendizaje, también se implica adecuar la mediación pedagógica de los estudiantes. Cabe resaltar que la implementación y el éxito de este enfoque posee distintos

desafíos por deben enfrentar; por ejemplo, el plan de estudio, los recursos e incluso la cantidad de estudiantes.

El DUA busca un fortalecimiento en el proceso educativo de los estudiantes, además de una mayor integración de la comunidad educativa. Moreno, Murillo, Padilla, Albarracín, Pinzón, Bernal y Riveros (2014) elaboraron una recopilación de proyectos asociados con estrategias pedagógicas, donde se consideró el Diseño Universal para el Aprendizaje en cuatro diferentes niveles de educación, en Colombia. Los objetivos planteados en cada uno de los niveles se relacionan con conceptos de planeación, ejecución de estrategias basadas en el DUA y enfocadas a la educación inclusiva, desarrollo de habilidades, percepción de la labor profesional, entre otros aspectos. Las autoras recalcan la importancia de la implementación del DUA dentro de las aulas, ya que se obtiene el fortalecimiento de aprendizajes significativos, uso de habilidades comunicativas, mejoramiento de interacciones sociales e innovaciones pedagógicas.

El Diseño Universal de Aprendizaje en el nivel nacional puede propiciar una educación más significativa; sin embargo, los autores Camacho, Dávila, Marín y Quesada (2018) plantean en su investigación que a pesar de que los centros educativos han ido innovando e implementando nuevas tecnologías y estrategias, aún hay una brecha con respecto a la ejecución de estrategias inclusivas dentro de las aulas, no se toman en cuenta los distintos tipos de estudiante ni sus necesidades. Señalan que una planificación hecha desde el DUA permitiría cubrir de manera más amplia las necesidades de los estudiantes.

En cuanto al liderazgo pedagógico Rodríguez (2011) plantea el objetivo de identificar los procedimientos de realimentación utilizados por el líder pedagógico en la supervisión docente, con un enfoque cualitativo, y llegar a las conclusiones de la existencia de dos tipos de liderazgo en las instituciones educativas: uno centrado en la administración y otro en el proceso de aprendizaje y enseñanza.

Leithwood, Harris y Hopkins, 2008 (citados por Rodríguez, 2011) indican cómo “el liderazgo directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los alumnos” (p. 256). Si se toma en consideración dicho enunciado, se explica cómo el liderazgo de la persona a cargo del centro educativo influenciará cada uno de los procesos de aprendizaje de sus estudiantes. Por otro lado, Rodríguez (2011) explica que el líder pedagógico mantiene sus funciones en “formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación” (p.257). El autor recalca que el líder pedagógico, al igual que un administrador, mantiene las funciones de planificar, organizar y evaluar, todo esto

supervisando y ayudando a su personal docente en sus diferentes procesos.

Adicionalmente, el autor clarifica el concepto de supervisión, la cual es considerada como parte de las funciones del directivo escolar. Rodríguez (2011) define supervisión educativa como un

Proceso único e integral, cuya acción va dirigida a asesorar, ayudar, apoyar, a compartir, a contribuir para que el docente en servicio progrese en su propia formación y en el mejor desempeño de la praxis pedagógica, que le faciliten el desarrollo de los aprendizajes y el logro de los objetivos educacionales (p. 260.)

En otras palabras, la supervisión educativa es considerada como un proceso orientador, tanto para el líder pedagógico como para sus colaboradores. El autor explica que la supervisión y el acompañamiento brindan mejoras en los centros educativos. Battle, 2010 (citado por Rodríguez, 2011), define acompañamiento docente como un “propósito y la facilitación de insumos para que los docentes construyan estrategias que viabilicen un aprendizaje significativo.” (p. 262). Por ello, se establece que la persona directora debe mantener una actitud de escucha activa y propiciar una comunicación durante los procedimientos de supervisión y acompañamiento a su personal docente. Finalmente, el autor enfatiza en que existen dos tipos de liderazgo en las instituciones educativas: centrado en la administración y otro en los procesos de aprendizaje y enseñanza.

Como se observa, existe variedad de información cotejada, en su mayoría referente al Diseño Universal para el Aprendizaje, donde se muestran los desafíos y beneficios de la implementación de este en el sistema educativo. Además, es posible constatar que el sistema educativo costarricense busca alcanzar una educación inclusiva y de calidad, apoyándose en ese tipo de instrumentos. Por tal razón, es importante considerar la necesidad de mantener un buen líder a la hora de implementar el Diseño Universal para el Aprendizaje. Por ello, Contreras (2016) desarrolla un artículo en donde expone tanto el liderazgo pedagógico como el liderazgo docente junto con su papel en la mejora de la educación. En dicho artículo se explica una aproximación teórica a los conceptos, donde se consideran su desarrollo y sus respectivas funciones, además, se señala la importancia de los directivos y de la administración escolar. De acuerdo con Contreras (2016), los directivos poseen “un rol esencial en el sistema educativo y el desarrollo escolar. Sin líderes pedagógicos competentes a cargo de la dirección de las escuelas, los procesos de cambio tienen chances nulas de implementación exitosa” (p. 243). Finalmente, se sugieren investigaciones de tipo

cuantitativo, que consideran situaciones relacionadas con la gestión y el liderazgo en la educación, problemas y sus respectivos desafíos.

Bolívar (2015) realiza una revisión de enfoques e instrumentos en la evaluación del liderazgo pedagógico. El autor señala que se revisan los instrumentos de evaluación: el Cuestionario Vanderbilt de Liderazgo en Educación (VAL-ED) y el Proyecto Internacional de Dirección Escolar Exitosa (ISSPP) con el fin de buscar una mejora escolar. Asimismo, al tomar en cuenta la parte de evaluación, Bolívar (2015) añade esta “puede ser un instrumento para indicar los factores que pueden ayudar a los líderes a desarrollar competencias y acciones que contribuyan decididamente a mejorar el funcionamiento de una escuela” (p. 26). Como hallazgos se obtiene que el liderazgo influye en el aprendizaje de los alumnos, por lo que los líderes mejoran la enseñanza y el aprendizaje y llegando a intervenir en la motivación, compromiso, condiciones de trabajo, entre otros aspectos.

Propósitos

Propósito general

Determinamos la gestión de la persona gestora como líder pedagógico para la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje en los Circuitos 01, 02, y 07 de la Dirección Regional de Desamparados, San José, Costa Rica.

Propósitos específicos

1. Establecemos la relación entre los principios y pautas del Diseño Universal para el Aprendizaje con el modelo de gestión escolar.
2. Identificamos los modelos de gestión desarrollados por las personas directivas para la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje.
3. Determinamos los requerimientos pedagógicos en la gestión actual de las personas directivas para la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje.

Capítulo II

Marco Teórico

A continuación, en el presente marco teórico se presentan temas significativos sobre innovaciones educativas en una sociedad, las cuales se vinculan con la gestión administrativa escolar. Para el presente trabajo de investigación se realiza una descripción sobre los principales temas de administración, gestión, modelo de gestión pedagógica, inclusión, diversidad, justicia social, Diseño Universal para el Aprendizaje, liderazgo pedagógico, y la normativa vigente; mismos que facilitarán el entendimiento del Diseño Universal para el Aprendizaje y su aplicación en la gestión educativa. Dicha conceptualización brinda un mejor panorama acerca del Diseño Universal para el Aprendizaje, su impacto en el ámbito educativo y la gestión escolar. Los artículos utilizados para la realización y consolidación del marco teórico son tomados de diversas plataformas, entre ellas Google Scholar, la plataforma digital de la Universidad Nacional de Costa Rica y la plataforma de la Universidad de Costa Rica, al igual que artículos tomados de la página de CENAREC. En la figura 3 se detalla el orden de presentación de los temas señalados:

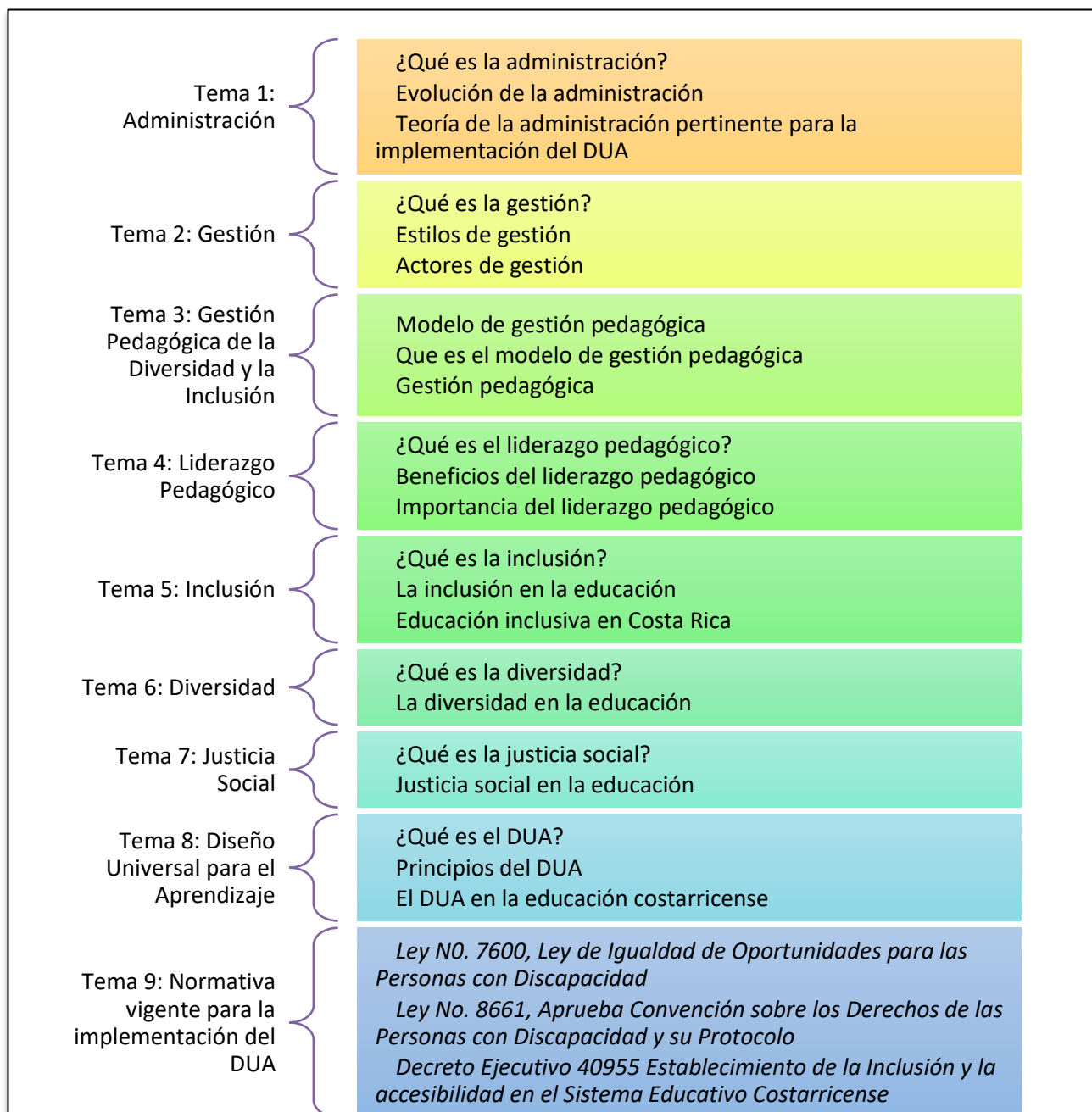


Figura 3. Esquema marco teórico.

Administración

Al hablar de administración, es importante conocer y sintetizar su definición para entender cómo se aplica y funciona dentro del ámbito educativo, así como la implementación de Diseño Universal para el Aprendizaje. De acuerdo con Bernardo Kliksberg (citado por Araujo, 2015), la administración es considerada “una ciencia que tiene por finalidad la explicación del comportamiento de las organizaciones” (p. 166). Sin embargo, es necesario

considerar que la administración abarca más que ese comportamiento, pues como lo hace notar Münch (2010) “La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos” (p. 3), este autor señala que la administración es un proceso que busca lograr la eficacia y calidad de las organizaciones para alcanzar los objetivos. Por otra parte, el autor Araujo (2015) crea una definición con base en conceptos o definiciones dados de otros autores y plantea que

La administración es en esencia un proceso, cuya implementación le permite a las organizaciones realizar sus actividades de manera eficiente, por y a través de otras personas. Tal proceso comprende: la planificación, organización, dirección, coordinación y control o supervisión de las actividades que se llevan a cabo en cualquier organización (p. 165.)

De acuerdo con la revisión bibliográfica, las investigadoras concluyen en que la administración ha formado parte del desarrollo de la humanidad, desde la Época Antigua, en donde se establecen sistemas de administración y se resaltaba la importancia de delegar; luego en la Edad Media, en donde nuevos procesos organizativos eran creados. Asimismo, se resalta la Época Moderna, en donde las monarquías mostraron la necesidad de una organización compleja. Por su parte, en la Época Contemporánea surgen diversos cambios en el campo de la administración, tales como el pensamiento liberal y el marxismo, mismas que repercuten en las formas de organización. Simultáneamente, mientras las comunidades a lo largo de la historia se iban asentando, surgieron necesidades prácticas de supervivencia más complejas, por ello empezaban a optar por métodos administrativos mayormente elaborados que respondían a las estructuras sociales nacientes.

Con base en los conceptos previamente expuestos, se establece que la administración es un proceso que mantiene el objetivo de lograr de manera eficiente y eficaz los objetivos planteados por las organizaciones, al hacer uso óptimo de los recursos, por medio de un sistema de planificación, organización, dirección, coordinación y control. Para tener mayor claridad sobre la Administración y cómo esta surge, es importante conocer cuál ha sido su evolución a través de las diferentes teorías y también sus principales exponentes. La primera teoría que se abarca al hablar de administración es la Teoría Científica planteada por Fredrick Taylor. De acuerdo con Sánchez (2019), Taylor implementa una variedad de técnicas que le permiten, por medio del análisis, evaluar y calcular cuál es el desempeño

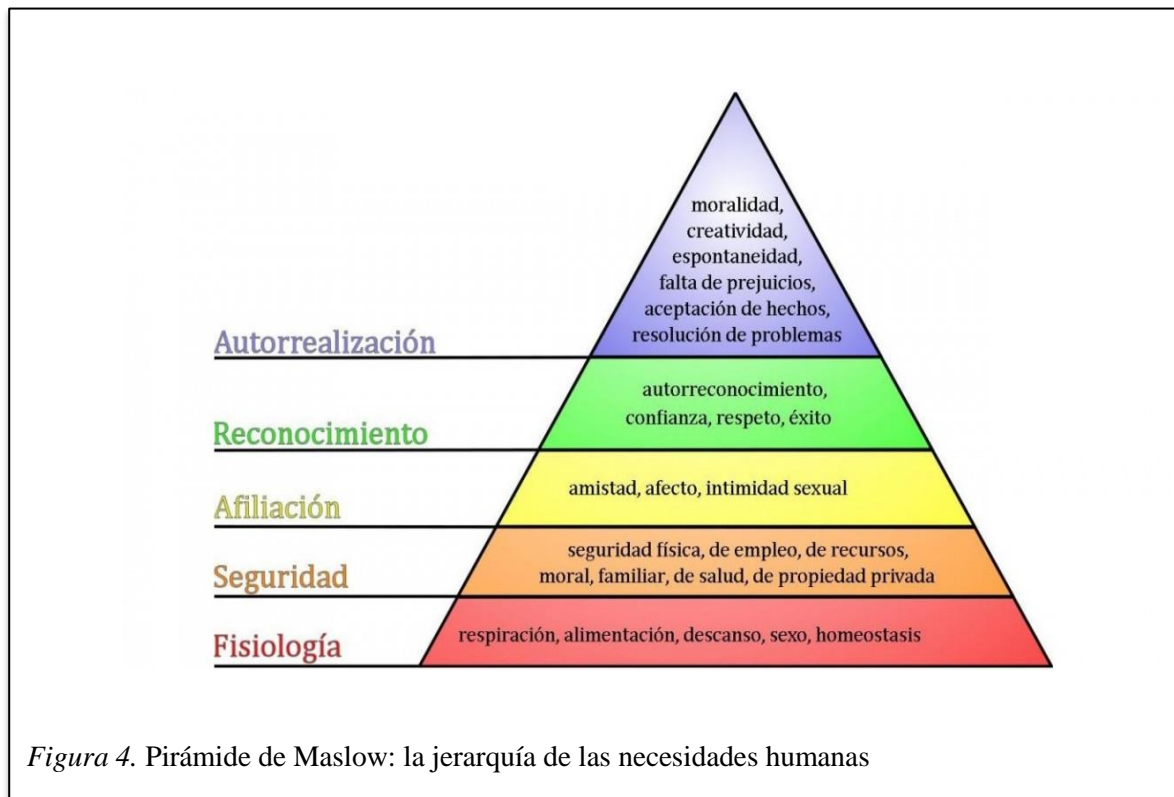
laboral, tanto de los trabajadores como de las máquinas de las empresas. Para la Teoría Científica, Taylor se enfoca en las personas trabajadoras y los tiempos de ejecución de las distintas tareas asignadas. De acuerdo con el autor, el enfoque de Taylor “sugirió la sistematización de las operaciones y la escogencia del mejor método para cada tarea a fin de unificar los tiempos de ejecución de cada tarea e incrementar la productividad” (p.169), por lo que se puede mencionar que esta teoría busca una estandarización de los procesos.

Posterior a la Teoría Científica surge la Teoría Clásica de la Administración. De acuerdo con Sánchez (2019) “parte del todo organizacional como también de su estructura en todas las partes involucradas, ya sean secciones, departamentos, divisiones o personas” (p.16). En esta teoría se establece entonces que en una organización sus partes involucradas y su funcionamiento son claves para el manejo de una empresa, para las funciones administrativas el autor plantea que estas son aquellas que “coordinan, y sincronizan las demás funciones de la empresa” (p. 17). Además, se establece una clara jerarquía en donde es la administración la encargada de coordinar el funcionamiento de la empresa. Con esta teoría lo que se plantea es el rol que cada individuo tiene en el funcionamiento de la empresa, mientras las personas trabajadoras, los obreros, son los encargados de la producción; las personas gestoras y administrativas supervisan el debido funcionamiento de la empresa.

Seguidamente, se plantea la Teoría de las Relaciones Humanas de la Administración. Esta teoría “nace a partir de la necesidad de humanizar y democratizar la administración” (Sánchez, 2019, p.18). Los distintos autores y exponentes de esta teoría, tales como Ordway Tead, Follet y Mayo exponen el papel jugado por la motivación del individuo. Sánchez (2019) además plantea que “un verdadero líder conocerá a sus trabajadores para operar la organización como un solo cuerpo que, a pesar de estar constituido por individuos con personalidades y temperamentos diferentes, puedan tender juntos hacia un objetivo en común” (p.19). Esta teoría propone que la parte más importante de cualquier organización es la humana y la conducta del ser humano está relacionada con la idea de pertenecer a un grupo. Dicha teoría mantiene su énfasis en las personas, liderazgo, dinámica de grupo y motivación.

La Teoría del Comportamiento, también conocida como Teoría Conductista, mantiene su énfasis en las personas y sus respectivos comportamientos individuales. Dicha teoría creada a finales de los años cuarenta, de acuerdo con Chiavenato (2007), es una “corriente basada en la psicología organizacional y que redimensiona y actualiza los conceptos de la Teoría de las Relaciones Humanas”. (p. 21). Por otro lado, Estrada (2007) también explica que esta teoría busca dar prioridad a las personas y su comportamiento y no

tanto a los procesos y funciones. Los mayores exponentes de esta teoría fueron Kurt Lewin, Herbar Alexander Simon, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyis, Abraham Maslow y Frederick Herzber. Elementos importantes que se indican en esta teoría son la motivación y la jerarquía de las necesidades creada por Abraham Maslow (necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, y de autorrealización). Véase referencia en figura 4.



Chiavenato (2007) plantea que “la intensidad de las necesidades y su manifestación varían y obedecen a las diferencias individuales entre las personas” (p. 284). Por ello, se considera que la persona administradora debe estar consciente de las necesidades de sus colaboradores. Asimismo, se menciona la Teoría de los Dos Factores de Herzberg. Esta teoría alude a los factores extrínsecos (evitan insatisfacción) y los factores intrínsecos (provocan satisfacción). De igual manera, se menciona la Teoría XY creada por Douglas McGregor. La teoría X es conocida comúnmente como la Teoría Tradicional y Mecanicista, lo contrario de la teoría Y, misma que está basada en la conducta humana.

La Teoría Estructuralista, por su parte, fue creada por Max Weber, la cual mantiene su énfasis en la estructura, organización tanto formal como informal, liderazgo, comunicación y dinámicas de grupo. De igual manera, se hace referencia a Renate Mayntz, Amaitai Etzioni y Ralph Dahredorf. Estrada (2007) propone que

El estructuralismo encarna una nueva visión de las organizaciones y la forma como se deben administrar, es por eso, que esta teoría reconoce la importancia de la interrelación de todos los actores que intervienen en la empresa, sean internos o externos (p. 289.)

Por otro lado, Chiavenato (2007) define la Teoría Estructuralista como una “corriente basada en la sociología organizacional que busca consolidar y expandir los horizontes de la Administración” (p.21). En esta teoría se define una organización como una unidad social interrelacionada con los ambientes y cómo el ser humano llega a cumplir con diferentes roles en las organizaciones.

La Teoría Neoclásica surge en 1957, se encuentra en busca de modernizar la Teoría Clásica y mantiene un énfasis en el ambiente, análisis interorganizacional y en los resultados. Chiavenato (2007) describe dicha teoría como una “corriente ecléctica y pragmática basada en la actualización y en el redimensionamiento de la teoría clásica, así como en el énfasis en los objetivos” (p. 21). Los principales propulsores son Peter F. Drucker, Cyril J. O’Donnel, Ernest Dale y Harold Koontz. Münch (2010) recalca cómo “los autores de la Escuela ecléctica o neoclásica conforman una teoría a partir de los conocimientos de las escuelas o enfoques de administración que consideran más valiosos, y los toman como base para formar su propia teoría” (p. 150). Por ello, en dicha teoría se considera necesario para la persona administrativa conocer los procesos de planeación, organización, dirección y control, de igual manera los procesos técnicos y específicos.

Es posible observar cómo dentro de cada una de las teorías previamente referidas se encuentra la semejanza de categorizar a la persona administrativa como el encargado del funcionamiento de la empresa, asimismo, se toma en cuenta el proceso administrativo de planeación, control, organización y dirección. Adicionalmente, se debe resaltar cómo en cada una de las teorías se trabaja por un alcance efectivo de cada una de las metas propuestas, indiferentemente de su espacio y contexto. La Teoría Científica presenta un énfasis en las tareas y en el trabajo en el nivel operacional; sin embargo, las Teorías Clásica y Neoclásica presentan su énfasis en la jerarquía organizacional y plantean los principios generales de la Administración y sus respectivas funciones.

Por otro lado, la Teoría Estructuralista presenta un enfoque en la estructura de la organización y en su respectivo ambiente, comparte dicha característica con las Teorías

Clásica y Neoclásica. Además, la Teoría Estructuralista presenta una organización tanto formal como informal, donde se le da una importancia tanto al análisis intraorganizacional e interorganizacional como a sistemas abiertos. Finalmente, tanto las teorías de Relaciones Humanas como del Comportamiento muestran su énfasis en las personas, motivación, dinámicas de grupos, necesidades, liderazgo y comunicación. Por ello, se puede observar que a pesar de presentar tanto semejanzas como sus diferencias, estas teorías han venido liderando los procesos administrativos en los últimos tiempos y han tenido vigencia en una determinada época, todo esto al mantener algunos de sus principios, presentes en la actualidad.

Para fines del presente trabajo de investigación, las teorías de Relaciones Humanas y Comportamiento se consideran adecuadas para la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje. Se ha mencionado, previamente, que ambas teorías de la Administración mantienen su énfasis en las personas, consideran aspectos como motivación, comunicación, necesidades, dinámicas y liderazgos. Ambas teorías mantienen sus respectivos orígenes en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, tomando aspectos importantes como la comunicación y estilos de liderazgo. El Diseño Universal para el Aprendizaje se encuentra enfocado en eliminar cualquier tipo de barrera que obstruya el logro de un aprendizaje de calidad para el estudiantado, todo esto con adaptaciones flexibles a las necesidades de cada uno de los individuos. Así, al implementar el Diseño Universal para el Aprendizaje en el marco de la Teoría de Relaciones Humanas y la Teoría de Comportamiento, se logra crear un aprendizaje de calidad en donde se consideren las necesidades de las personas, con la adaptación del currículo a cada uno de sus diferentes estilos de aprendizajes e inteligencias múltiples. Como plantea Chiavenato (2007), la Teoría de las Relaciones Humanas se basa en que los trabajadores tienen sentimientos, deseos, temores y todo esto también es algo que puede afectar su comportamiento en el trabajo y en otros aspectos sociales debido a factores motivacionales que les afecten. En otras palabras, el ser humano, al ser considerado una criatura social compleja, merece que la Administración brinde condiciones idóneas para su respectivo desarrollo.

Por otra parte, dentro de estas teorías se resalta la labor de un líder. Citando a Bolívar, 2010 (citado por Contreras (2016), el liderazgo pedagógico es “la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar mediante ella a la organización hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los alumnos” (p. 241). Todo lo indicado es consecuente con los objetivos del DUA, el cual busca un líder que brinde una educación de calidad, quien considere las diferencias posibles tanto en los estudiantes como en su

personal. En la Teoría del Comportamiento de la Administración se menciona la Teoría Y, misma que es entendida como un estilo de administración. Chiavenato (2007) explica cómo la teoría “muestra un estilo de administración abierto, dinámico y democrático, a través del cual administrar se vuelve un proceso para crear oportunidades, liberar potenciales, eliminar obstáculos, motivar el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos” (p. 291). La teoría del Comportamiento hace mención a la Teoría Y, se aprecia cómo este estilo de Administración es consistente con los principios y pautas del Diseño Universal para el Aprendizaje, que busca una enseñanza inclusiva.

La administración y la gestión están muy relacionadas, comúnmente llegan a ser confundidas entre sí. Por lo tanto, en el siguiente apartado se define el concepto de gestión, sus tipos y las acciones o áreas relevantes en ello.

Gestión

El Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) es una innovación hacia un sistema educativo más inclusivo y propone una mejora en la calidad de aprendizaje. Para tener claridad acerca del Diseño Universal para el Aprendizaje y su aplicación dentro del sistema educativo, es indispensable conocer acerca de la gestión administrativa y el rol cumplido por la persona directora dentro de la ejecución del DUA. De acuerdo con los autores Inciarte, Marcano y Reyes (2006), la gestión administrativa en los centros escolares se define como un “conjunto de procesos mediante los cuales se administran los diferentes componentes y subcomponentes curriculares que apoyan la práctica pedagógica en el continuo que permite construir y modelar el perfil deseable del estudiante” (p.223). Con esto se puede entender que la gestión escolar es aquella involucrada en primera instancia en guiar los procesos de integración de los nuevos componentes pedagógicos, al igual que en liderar y administrar los componentes que ya se hallan presentes; sin embargo, la gestión administrativa escolar vela no solo por los componentes pedagógicos sino también por el acceso y la calidad educativa brindados por el centro educativo.

Otro concepto relevante es la gestión, de la cual se puede encontrar varias definiciones. Juran, 2007 (citado por Sánchez, 2016), considera que la gestión brinda soporte al ámbito administrativo en temas como los procesos empresariales, para alcanzar objetivos y obtener resultados efectivos. Por otro lado, Fajardo, 2005 (citado por Sánchez, 2016), manifestó que

El término gestión tiene relación estrecha con el término inglés Management, el cual fue traducido inicialmente al español como administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones, referida al “conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica (pp. 23-24.)

Fajardo considera que la gestión está ligada a distintos procesos que tienen el propósito de cumplir los objetivos y finalidades de la organización. Por último, Rodríguez (2017) plantea que “la gestión tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos, considerando que estos se logran a través del desempeño y el conocimiento de las personas, en entornos altamente competitivos y circunstancias imprevisibles” (p.32). La gestión también se ve enfocada no solo en alcanzar los objetivos, sino también en el desempeño de quienes forman parte de la institución. Para efectos de la presente investigación, la administración es un proceso que mantiene el objetivo de lograr de manera eficiente y eficaz los objetivos planteados por las organizaciones, con el uso óptimo de los recursos existentes, por medio de un sistema de planificación, organización, dirección, coordinación y control. El término de gestión se definirá como la planificación, el control y el seguimiento de las operaciones de una institución.

La gestión para ejecutar el Diseño Universal para el Aprendizaje puede realizarse desde diferentes perspectivas. Sin embargo, la gestión de la persona a cargo se encuentra ligada a su personalidad y estilo de liderazgo, así, tal como lo indican Eagly *et al.*, 2003, (citados por Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2016),

El estilo de liderazgo se configura a partir del patrón conductual de un directivo o líder, desde la mirada de terceros. Así, el líder logra que otros hagan con él o por él lo que quiere en favor de la organización o del grupo (p. 749.)

En otras palabras, el tipo de liderazgo es determinante en la gestión que efectúa la persona a cargo para llevar a cabo los objetivos de la institución. Por ejemplo, un líder de corte participativo será influyente en su equipo de trabajo en la toma de decisiones. Por otro lado, un líder autocrático impondrá su pensamiento en las decisiones. A continuación, se analizarán tres estilos de gestión de los directivos escolares; transformacional, transaccional y *laissez faire*, desde el punto de vista del liderazgo.

En la gestión transformacional, la motivación es clave a la hora de realizar los cambios positivos e innovadores en la organización. De acuerdo con Sánchez, 2008 (citado por Campos, Mera y Rocha, 2020), un líder transformacional es quien brinda a sus seguidores la inspiración y motivación para que entreguen su capacidad en el trabajo y así obtener resultados, asimismo, que sus seguidores encuentren no solo desarrollo profesional sino también personal. Igualmente, la persona a cargo será un motivador para su equipo en busca del alcance de los objetivos y cambios positivos, con un enfoque en el capital humano, tras buscar el bienestar de sus colaboradores. Según Pedraja *et al.* (2016), “el líder transformacional se destaca por su alto estándar ético, cuestión que le hace ganar el respeto de sus seguidores y de la sociedad” (p. 749). De esa manera, se puede observar en ese tipo de gestión que la persona líder generará un ambiente idóneo, en donde sus colaboradores se sentirán en un lugar de confianza y seguridad, dado que es ideal que las personas se sientan involucradas en los procesos.

De acuerdo con Avolio y Bass, 2004 (citados por García y Cerdas, 2019), las dimensiones del liderazgo transformacional son:

1. Estimulación intelectual, la cual plantea un apoyo constante para los colaboradores en el desarrollo del pensamiento creador que permita buscar alternativas innovadoras a los problemas a los que se enfrenten.
2. Influencia idealizada (conducta y atributos) la cual establece que los líderes poseen una influencia positiva, son admirados y gozan de la confianza y el respeto de sus colaboradores.
3. Motivación inspiracional, la cual se centra en la capacidad de los líderes para motivar y alentar a sus colaboradores.
4. Consideración individual, la cual presta especial atención a las necesidades de cada colaborador y permite brindar seguimiento a su crecimiento y desarrollo de habilidades. (p.7.)

Al estudiar las dimensiones y las bases de la gestión transformadora, se puede concluir que su descripción es favorable, dado que se relaciona con los principios y pautas del Diseño Universal para el Aprendizaje.

Para la gestión basada en el liderazgo transaccional, es importante la supervisión del desempeño de cada uno de sus colaboradores. De acuerdo con Avolio y Bass, 2004 (citados por García y Cerdas, 2019) este estilo de liderazgo “caracteriza principalmente en un

intercambio de costo y beneficio” (p.8). En el liderazgo transaccional se brindan recompensas o castigos para incentivar a sus colaboradores considerando su desempeño. Por otra parte, Campos *et al.*, (2020) indican que en este tipo de gestión “los líderes con este estilo siempre están dispuestos a dar cualquier cosa a cambio de la eficiencia de sus seguidores. También denominado "managerial leadership", este estilo se concentra en la supervisión, organización y desempeño laboral” (p. 167). Entre otras palabras, este liderazgo promueve el desarrollo con un sistema de recompensas con el fin de motivar a sus colaboradores.

Las características o dimensiones de dicho liderazgo transaccional son la recompensa contingente y la gestión o dirección por excepción. Epitropaki y Martin, 2005 (citados por Pedraja *et al.*, 2016) explica que “líder define lo que se debe hacer, cómo se debe hacer y los desempeños necesarios para lograrlo, junto con las recompensas asociadas a realizar lo requerido de buena manera, dando así significado y valor al trabajo realizado” (p. 750). En otras palabras, de acuerdo con el desempeño del colaborador, se le dará un premio por sus logros. También se enfatiza que la dirección por excepción es dividida en activa y pasiva. García y Cerdas (2019) dan a conocer como la dirección por excepción activa “centra en una intervención del líder en caso de que haya alguna situación de descontrol” (p. 8). En este tipo de gestión, por excepción, la persona en cargo solo actuará si debe de optar por medidas correctivas necesarias. Por otro lado, los autores explican la dirección por excepción pasiva, en donde “el líder solo interviene cuando existen problemas serios y los logros no son los esperados” (p.8); en otras palabras, al no obtener los logros planeados, el líder llegará a interponerse en el proceso. Al tomar este tipo de gestión y sus características, es posible afirmar que dicho estilo no es favorable para la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje, dado que se basaría en recompensas y castigos de acuerdo con el desempeño de sus colaboradores.

Por último, el estilo de gestión *laissez-faire* o el estilo liberal es uno de los más reconocidos, dado que la persona a cargo renuncia al control. Avolio y Bass, 2004 (citados por García y Cerdas, 2019) indican sobre dicho estilo de gestión que

Se centra en una abstinencia a guiar cualquier proceso o de dar información más allá de la que solicitan expresamente los miembros de la organización, se caracteriza por la ausencia de una planificación que deriva en falta de claridad de roles y de responsabilidades que se asumen en el centro educativo (p.8.)

En este tipo de liderazgo, los colaboradores poseen un rol más activo en la organización, en donde ellos mismos pueden establecer sus objetivos debido a la independencia ofrecida por el líder. Por ello, una de sus principales características es evitar las decisiones y las acciones. Furtner *et al.*, 2013 (citados por Pedraja *et al.*, 2016) explican que en la “mayoría de las situaciones estos líderes dejan hacer y dejan pasar lo que los seguidores optan por hacer, sin una intervención a nivel de decisiones ni de acciones” (p. 750), por consiguiente, el estilo de gestión liberal o *laissez-faire* no favorece la correcta implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje en los centros educativos.

Tras un análisis de los tres diferentes estilos de gestión basados en el liderazgo y sus respectivas características, se recomienda una gestión impartida desde el liderazgo transformacional. De acuerdo con Pedraja *et al.*, 2009 (citados por Pedraja *et al.*, 2016) “el estilo de liderazgo transformacional tiene una relación directa con el logro de los estudiantes” (p. 750). Dicho estilo de gestión alienta, motiva e inspira, crea así un ambiente idóneo en instituciones educativas. Adicionalmente, a juicio de Yang, 2014 (citado por Pedraja *et al.*, 2016), el estilo de gestión transformacional “puede mejorar las instituciones de educación al generar ideas, construir y compartir una misión, compartir el poder, ganar credibilidad y generar experiencias exitosas” (p. 750). Con ello se obtendrán mejoras en los procesos educativos de los estudiantes, con base sus necesidades y adaptaciones.

Entre las diferentes acciones o factores sobre las que actúa la gestión, se da la del conocimiento. De acuerdo con Tejada (2003), dicho factor “parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que quiere la organización como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica” (p.188). El propósito es unir la gestión con el talento para lograr un proceso de gestión exitoso. El autor plantea que “el gerente construye los procesos de cambio a partir del desarrollo de estrategias que le permitan dilucidar las fortalezas (talentos o potencialidades) y las debilidades (deficiencias y dificultades) tanto propias como de sus colaboradores” (p.119). El gerente debe tomar en cuenta las fortalezas y debilidades de los demás para hacer uso de ellas de una manera óptima y eficaz, para lograr los objetivos planteados, a fin de obtener un mejor proceso de gestión.

Otra de las acciones reconocidas es la gestión por competencias. Tejada (2003) plantea que las competencias son todas las acciones humanas y pueden ser expresiones tanto motoras como emocionales. De igual forma, esas competencias se desarrollan en un ambiente o entorno determinado, también plantea que las competencias pueden surgir como resultado del aprendizaje y la construcción del conocimiento. La gestión por competencias

toma la importancia de un proceso de aprendizaje en el cual el individuo adquiere nuevos conocimientos, ese proceso debe ir acompañado por el líder o gerente para así obtener resultados y usar eficiente y eficazmente los conocimientos obtenidos por los colaboradores. El autor sostiene que dicho factor busca que los colaboradores sean capaces de tener autonomía, para hacer uso de los conocimientos adquiridos dentro de la organización.

Asimismo, se encuentra la acción sobre la gestión del talento humano. Tejada (2003) explica que “la gestión del talento se basa en la legitimación de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos” (p. 117). La gestión de talento humano recalca se enfatiza en la persona y en el respectivo manejo de cada una de sus capacidades, considera acciones para apoyarlas, impulsarlas e incentivarlas. Su objetivo es brindar beneficios a la organización, entre ellos ambientes laborales adecuados, productividad, identificar necesidades, aumentar la motivación, entre otros. De acuerdo con Ferrer, 2008 (citado por Majad, 2016) “las personas son imprescindibles para cualquier organización, la gestión del talento humano es el pilar estratégico de la gestión gerencial moderna” (p. 161). Por ello, se recalca la importancia de la gestión del talento humano debido a su fortalecimiento en la organización.

Es necesario mencionar la acción sobre la gestión de calidad. El concepto de calidad es definido como “el beneficio o la utilidad que satisface la necesidad de una persona al adquirir un producto o servicio” (Lepeley, 2001, p. 14). El concepto de calidad es considerado un término subjetivo que se encuentra relacionado con la percepción de cada persona. Lepeley (2001) define la gestión de calidad como

Un sistema de administración de organizaciones que se basa en el principio de hacer las cosas bien. Pero asume que para hacer las cosas bien la integridad de las personas que participan en el proceso productivo es tan importante como la efectividad del liderazgo para dirigir la misión de la organización centrada en satisfacer las necesidades de los usuarios, consumidores o clientes (p. 14.)

Por otro lado, Vargas (2004) lo define como “un sistema y estrategia de gestión que implica a todo el personal de la empresa en la mejora continua de los productos y de los servicios” (p.120). En otras palabras, la organización busca la mejora de sus productos y servicios en orden de satisfacer las necesidades de la mayoría de sus clientes, con beneficios para cada uno de ellos; en el caso de la educación pública sus clientes son la comunidad estudiantil, principalmente los estudiantes como centro del eje educativo. Para lograr una

gestión de calidad se debe optar por un liderazgo potenciador de un ambiente laboral idóneo, en donde se consideren las necesidades e inspire confianza para las personas colaboradoras. A juicio de Tejada (2003), existen cuatro características gerenciales consideradas los patrones básicos que un gerente debe de desarrollar:

1. El reconocimiento de sí mismo y, a partir de esto, el constituirse en autotransformador del cambio.
2. El reconocimiento del otro y, a partir de esto, el constituirse en facilitador del cambio del otro.
3. El reconocimiento del entorno o contexto y el constituirse en agente de su transformación.
4. El desarrollo de competencias de alta calidad y actualidad (p.118.)

Dentro de los diferentes factores de gestión establecidos, se resalta la gestión del talento humano, la cual se ve enfocada en los individuos y su desarrollo. Por otra parte, también se encuentra la gestión de calidad enfocada en las mejoras de sus procesos con la intención de satisfacer las necesidades de sus clientes. Adicionalmente, dicha gestión busca la integridad, bienestar y desarrollo de las personas participantes. Ambas acciones dentro de la gestión mantienen el objetivo de lograr procesos de calidad, de igual manera consideran el desarrollo de la persona y su bienestar. La gestión, tanto de competencias como de conocimiento, posee un enfoque hacia el autoaprendizaje y la autonomía del personal para el desarrollo de funciones y procesos. A pesar de que se ve un enfoque hacia las habilidades y conocimientos de los individuos, no se evidencia de manera notoria el enfoque al bienestar personal e integral de este. De igual manera, el autor vincula el concepto de competencias junto con los conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad. Tejada (2003) explica los conceptos de eficiencia como las formas de actuación que permiten seguir correctamente instrucciones, normas y procesos; la eficacia como posibilidades de determinar, generar y construir criterios a partir de la experiencia; finalmente, la efectividad como el resultado integrado de eficacia y eficiencia.

Para efectos de esta investigación, se han seleccionado la gestión del talento humano y la gestión de calidad como ejes en la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje en el ámbito educativo. Es indispensable darle importancia a la persona por medio de la gestión del talento humano, asimismo, al personal, para la mejora continua en la gestión, proceso el cual se acopla a los requerimientos para la implementación del Diseño

Universal para el Aprendizaje. Ambos factores pueden satisfacer las necesidades de los estudiantes, según sus diferentes estilos de aprendizaje, los cuales consideran las características particulares e individuales.

Tejada (2003) afirma, en primer lugar, que muchas veces un “individuo con un estilo determinado tiende, en términos de las relaciones interpersonales, a chocar y confrontar con personas con estilos contrarios o con personas con estilos similares” (p. 127). El Diseño Universal busca, por el contrario, alcanzar un estilo de enseñanza y aprendizaje que considere las características individuales de las personas, para trabajarlas en conjunto, a fin de lograr un objetivo en común, así como una enseñanza de calidad, que contemple al individuo y sus necesidades. Ambos estilos de gestión apoyarán e impulsarán las capacidades tanto del estudiantado como del personal, para buscar la mejora y su crecimiento. En este orden de ideas, el estilo de gestión transformacional, los factores de gestión de calidad y la gestión de recursos humanos favorecerán entonces la implementación exitosa del Diseño Universal para el Aprendizaje. Al definir el concepto de gestión, es necesario identificar el adecuado para la correcta implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje. Por ello, se explica el Modelo de Gestión Pedagógica, sus etapas y también se explica su vinculación con el DUA.

Gestión Pedagógica de la diversidad y la inclusión

Al hablar de gestión en la educación, es necesario tomar en cuenta el Modelo de Gestión Pedagógica. Este tipo de gestión, de acuerdo con Cerdas, Marín y Vargas (2008) “es un método orientado a estructurar los pasos o fases que se deben seguir para la innovación en los centros educativos” (p. 13). Este modelo de gestión se enfoca en estructurar los centros educativos para alcanzar los objetivos propuestos.

De acuerdo con las mismas autoras, ese modelo de gestión posee cuatro diferentes fases para ser implementado de manera exitosa en los centros educativos, consisten en diagnosticar, planificar, implementar y verificar. La primera fase se encuentra enfocada en diagnosticar. De acuerdo con el modelo planteado se deben hacer estudios y tomar en consideración diferentes aspectos, las autoras Cerdas *et al.*, (2008) plantean que se debe tomar en consideración los intereses y necesidades de la comunidad educativa y el entorno, seguidamente se debe identificar un problema o una necesidad que deba ser atendida. Con respecto al entorno, se considera que “se debe conocer cuáles son las restricciones del centro, ya que todo lo que se diseñe debe tenerlas en cuenta para que no sean un obstáculo” (Cerdas

et al. 2008, p. 13). Así, es valioso antes de implementar un plan de acción saber con qué cuenta el centro educativo y cómo puede ser esto aprovechado de manera coherente y funcional. También es necesario conocer los procesos actuales que el centro educativo está implementando. Por último, se considera que se debe aplicar un análisis FODA que permita visibilizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del centro educativo.

La segunda fase en la que se basa este modelo de gestión pedagógica es planear. Esta etapa se basa de acuerdo con los resultados obtenidos por el diagnóstico realizado. De acuerdo con Cerdas *et al.* (2008) “esta etapa del MGP tiene como objetivo principal determinar y clarificar hasta dónde quiere llegar el centro educativo; definir, paso a paso, las diferentes etapas o estrategias que deben realizarse para la implementación del rol seleccionado” (p.15). Es fundamental tener en claro cuál es la misión y visión planteada por el centro educativo para así poder dirigir un plan de acción acorde con las necesidades del centro y que lo orienten de manera oportuna hacia lo planteado.

La tercera fase del Modelo de Gestión Pedagógica es implementar. Esta fase se basa en poner el plan de acción creado en funcionamiento, en esta etapa es requerido monitorear el desarrollo del plan de acción para verificar que cumpla con los objetivos planteados. Para Cerdas *et al.* (2008), la comunicación durante esta fase es fundamental y, además

El entrenamiento o capacitación proporcionará a los integrantes las destrezas, las habilidades y los conocimientos adecuados para realizar las nuevas actividades; asimismo, permitirá establecer los nuevos métodos de trabajo y la organización del centro, y explicar los controles operativos: cuáles son, cuál es su uso y el porqué de su importancia (p.16.)

Con esto se plantea que es necesario comunicarse constantemente y además proporcionar herramientas al personal que le permita adaptarse al rol asignado y asimismo adquirir más destrezas.

La etapa final para la aplicación de este modelo de gestión está basada en verificar y ajustar. Cerdas *et al.* (2008) plantean que, en caso de ser requerido, si se encuentran diferencias o brechas entre lo planificado y lo ejecutado, se pueden implementar ajustes y analizar qué pudo haber causado la brecha para implementar acciones correctivas y preventivas para evitar la situación a futuro (p. 16). Para la última fase del Modelo de Gestión Pedagógica es indispensable realizar ajustes que impulsen una mejor implementación de las acciones para alcanzar aquellos objetivos y metas planteados, con

base en las necesidades de la comunidad y la misión y visión del centro educativo.

La implementación de un modelo de gestión pedagógica puede ser un método acorde con el DUA, al pensar y considerar las necesidades que debe cubrir el centro, con el uso de recursos y la búsqueda de un sistema de mejora.

Al hablar del Modelo de Gestión Pedagógica, es fundamental abarcar la gestión pedagógica, al considerar qué y lo que implica. De acuerdo con Ducoing, Navarro y Pacheco (1991), la gestión pedagógica se entiende como

La estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes (p. 1.)

Por otra parte, Minedu, 2014 (citado por Quispe, 2020), plantea la gestión educativa como “conjunto de acciones que orientan y conducen los distintos componentes de la institución educativa que se ejecutan para el logro de los objetivos institucionales planteados en el proyecto educativo institucional” (p.8). Con el planteamiento de los autores, se establece que la gestión pedagógica son aquellas acciones y estrategias implementadas en los centros educativos con el fin de alcanzar los objetivos planteados, al igual que el uso adecuado de recursos financieros, humanos y materiales. El autor Cortéz (2020) propone que la

Gestión institucional, enfoca la organización de la escuela y sus funciones con el propósito de lograr el desarrollo, desenvolvimiento de forma autónoma, competitividad, flexibilidad, adaptación y transformación del centro educativo ante diversas problemáticas que acontecen en nuestra sociedad, para ello es de vital importancia apreciar el talento, destrezas y capacidades tanto particulares y grupales de los actores educativos (p.18.)

La gestión pedagógica se basa no solo en la parte operacional de los centros educativos, sino también en la mejora de los recursos institucionales y su adaptación al contexto social en el que se ve inmerso, además de buscar en conjunto con los diferentes actores dentro del sistema educativo, administrativos, docentes, estudiantes y comunidad educativa. Para la presente investigación es relevante valorar la gestión pedagógica y su

relación con el Diseño Universal para el Aprendizaje, dado que se abordará el tema del DUA aplicado desde la persona gestora educativa. Al tomar en consideración la gestión pedagógica, es importante también hablar acerca del liderazgo pedagógico y su relevancia en la implementación del DUA.

Liderazgo Pedagógico

Una correcta administración por parte de la persona directora implica definir el tipo de liderazgo empleado y cómo dicho liderazgo llega a influenciar. De acuerdo con Casales, 1996 (citado por Gómez, 2019) al hablar de un líder, este es el

Miembro del grupo que influye en mayor grado en los restantes integrantes de manera espontánea, capaz de motivarlos, guiarlos y dirigirlos en determinado sentido, y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas, la obtención de las metas y el funcionamiento del grupo (p.13.)

En otras palabras, el líder será la persona encargada en motivar y guiar a su equipo en búsqueda del alcance de los objetivos previos. De acuerdo con la revisión bibliográfica, las presentes investigadoras señalan las siguientes características que un líder debe de poseer se pueden establecer:

- Mantiene la capacidad de motivación en el grupo de colaboradores
- Logra crear un clima organizacional adecuado
- Impulsa el trabajo en equipo
- Es considerado un gestor de cambio
- Es visionario
- Es idealista
- Mantiene la capacidad de escucha y uso correcto de comunicación
- Es tolerante
- Es creativo
- Es proactivo

Uno de los liderazgos más relevantes en una administración es el liderazgo pedagógico, el cual se encuentra centrado en el aprendizaje y posee como prioridad formar

estudiantes. Por ello, es relevante determinar el liderazgo pedagógico, ese tipo de liderazgo “está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje” (Bolívar 2010, citado por Freire y Miranda, p.13, 2014), por tanto, es aquel liderazgo enfocado en la gestión y mejora curricular del centro educativo. Por otro lado, Murillo, 2006 (citado por Bravo, 2017) explica cómo

El liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula. (p.18.)

En otras palabras, el liderazgo pedagógico transforma las estructuras educativas en las instituciones. Pérez (2014) indica este liderazgo se encuentra

Encaminado a inspirar el pensamiento autónomo de los educandos, partiendo por el respeto a la diversidad cultural logrando la igualdad cultural de la persona, por supuesto sin desentender los procesos de aprendizaje como fuentes de conocimiento para lograr el desarrollo social de una comunidad (p.18.)

Por ello, el liderazgo pedagógico es una forma de gestionar el proceso de enseñanza en las instituciones educativas, la cual impulsa el respeto a las diferencias individuales de los estudiantes. El líder pedagógico posee distintas tareas divididas en tres distintas dimensiones: planificador, organizador y evaluador. La primera dimensión basada en planificación, de acuerdo con Rodríguez (2011), es la más importante, dado que es el punto de partida, permite determinar los métodos y pasos a seguir para alcanzar los objetivos. La segunda dimensión basada en organizar permite organizar a la comunidad educativa para lograr un trabajo en equipo, en el cual se trabaje en conjunto para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Por último, la tercera dimensión está basada en la evaluación. El líder pedagógico debe supervisar que lo planteado en el plan curricular y las estrategias propuestas se estén cumpliendo y desarrollando de manera efectiva y exitosa. Estas dimensiones, al trabajar en conjunto con el DUA, promoverán una mejora en la educación, al permitir una mejor planificación y una integración de los distintos actores educativos: las personas administrativas, docentes, estudiantes y la comunidad educativa. Desde el punto de vista de Bolívar, 1997 (citado por Bravo, 2017), a la hora de implementar dicho liderazgo,

debe mantener una gestión adecuada que se enfrente a la complejidad que conllevan los procesos organizacionales, así como su sinergia y sostenibilidad. Es posible analizar cómo este tipo de líder cumple con un rol relevante tanto en los procesos de aprendizaje, prácticas docentes y en la gestión de los centros educativos. Adicionalmente, Rodríguez (2011) propone el siguiente listado con las funciones de un líder pedagógico dentro de un centro educativo:

- Ajustan estilo a las necesidades (contexto), se adecuan diversos estilos.
- Son buenos para gestionar y liderar cambios en la institución en su disciplina.
- Son buenos administradores y ejecutores de tareas más concretas y prácticas.
- Autocríticos (les resulta más fácil diagnosticar y resolver).
- Más rigurosos y controladores (supervisan, evalúan, hacen seguimiento al trabajo docente).
- Más progresistas, innovadores, dispuestos al cambio, aceptan desafíos.
- Preocupados por la actualización, renovación, etc.
- Mayor proyección o visión de futuro (visión de contexto, planificación, organización).
- Más técnicos. Menor experticia, dominio técnico.
- Más optimistas.
- Trabajan en equipo, comparten y delegan tareas, trabajo colaborativo (p. 257.)

Es esencial tomar en cuenta todas estas funciones de los líderes pedagógicos que les permite llevar una gestión más efectiva y velar por un proceso de aprendizaje significativo dentro de los centros educativos que dirigen. Entre las principales funciones desarrolladas por el líder pedagógico se encuentra la supervisión; de acuerdo con Flores (2021), “el liderazgo implica mostrar a los trabajadores o colaboradores de una empresa la manera en la que estos deben cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva por medio de la supervisión de tareas” (p.19). Así, para lograr una exitosa dirección de un centro educativo, la supervisión es clave en el liderazgo pedagógico.

Por otra parte, todo aquello abarcado por la supervisión, de acuerdo con Lastarria, 2008, (citado por Flores, 2021), implica que es el elemento que busca la mejora del currículo, al igual que de la instrucción y la evaluación docente, además de la administración escolar. Entonces, la supervisión debe ser vista como un elemento indispensable del liderazgo pedagógico, la cual permite una mejora continua para el sistema educativo.

Al hablar de liderazgo pedagógico es fundamental dar a conocer cuál es su importancia e impacto en el ámbito escolar. Los líderes escolares deben estar al pendiente de distintos espacios de las instituciones educativas, por lo que es necesario contemplar cuál es la importancia de su rol. De acuerdo con Bolívar (2015) “Diversos estudios coinciden en destacar la importancia del liderazgo pedagógico de la dirección escolar para incrementar la calidad de los aprendizajes” (p. 17). De esta forma, el liderazgo pedagógico en la dirección escolar tiene un impacto en la calidad del aprendizaje del estudiantado del centro educativo. Desde el punto de vista de Bolívar (2015) “el modo como se ejerce la dirección influye en todo lo que pasa en la escuela, especialmente en lo que su misión esencial: los modos como los enseñantes organizan y llevan a cabo la enseñanza y los alumnos aprenden” (p.17). En dicho caso se puede plantear entonces que la dirección escolar que se lleve en conjunto con el liderazgo escolar planteado influye mucho en las instituciones educativas.

Por otra parte, Leithwood, Day *et al.*, 2006; Day, Sammons *et al.*, 2011 y Leithwood, 2009 (citados por Bolívar 2015), plantean diversas funciones del líder pedagógico que impactan el proceso de aprendizaje

- a) Establecer una meta o visión, que contribuya a que la gente desarrolle una comprensión compartida sobre la organización, sobre actividades y objetivos acerca de una misión común, focalizada en el progreso de los alumnos; b) desarrollar al personal, mediante el desarrollo profesional, incentivos o apoyo se amplía la capacidad de los miembros para responder mejor a las situaciones; c) rediseñar la organización, con prácticas que construyen una cultura colaborativa, estructuran la organización para facilitar el trabajo, cambio en la cultura escolar o gestionar el entorno; y d) gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje, mediante un conjunto de tareas como supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum y seguir el progreso de los alumnos, proteger el aprovechamiento del tiempo de clase (p. 19)

Day *et al.*, 2010 (citado por Bolívar, 2015) han ampliado a ocho las dimensiones clave para un liderazgo exitoso:

- Definir la visión, valores y dirección, construyendo confianza. Visión fuerte y clara sobre un conjunto de valores para su escuela, que condicionan las acciones,

estableciendo un sentido claro de dirección y propósito de la escuela, ampliamente compartidos.

- Mejorar las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje. Modos en que la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos podrían ser maximizados (ambiente y estructura de instalaciones, mejora de las aulas, etc.).
- Reestructurar la organización: rediseñar roles y responsabilidades. Rediseñar las funciones y las formas de liderazgo en modos horizontales que promuevan el compromiso e implicación del personal.
- Mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Crear un ambiente de aprendizaje para que los docentes ensayen nuevos modelos y enfoques alternativos más eficaces. Incrementar la autoestima y autoeficacia.
- Rediseñar y enriquecer el currículum. Intervenir en el currículum como una forma de ampliar la participación y mejorar los desempeños, ampliar las oportunidades de aprendizaje y el acceso de todos los alumnos al currículum ofrecido. Cuidar la flexibilidad y continuidad entre etapas educativas.
- Mejorar la calidad del profesorado. Los directivos proporcionan una rica variedad de oportunidades para su desarrollo, elevando y manteniendo la motivación y el compromiso. Formación basada en la escuela conjuntada con apoyos externos.
- Construir relaciones dentro de la comunidad escolar. Desarrollan y mantienen relaciones positivas con el personal de todos los niveles. Preocupación por el bienestar profesional y personal. Relaciones de confianza y respeto mutuo, que engendra lealtad de los padres, el personal y los alumnos.
- Construir relaciones fuera de la comunidad escolar. Construcción y mejora de la imagen y reputación de la escuela y el compromiso con la comunidad como dimensiones esenciales del éxito a largo plazo. Red de vínculos entre la escuela con otras organizaciones de la comunidad local (p. 20.)

La importancia del liderazgo pedagógico recae en que el líder debe velar por un ambiente educativo apto para docentes y estudiantes, al pensar en la continua capacitación y actualización de sus docentes y en una educación inclusiva, un currículum y organización que permita a los estudiantes una enseñanza de calidad. Por tanto, al considerar las implicaciones del liderazgo pedagógico y su función dentro de la gestión, es indispensable considerar este tema dentro de la administración y gestión de los centros educativos.

Un líder es la persona encargada de crear los espacios seguros e inclusivos para sus colaboradores; por ello, un líder inclusivo logra obtener espacios idóneos, la confianza de los miembros de su equipo. En el siguiente apartado se desarrollará la definición del concepto de inclusión, la inclusión en la educación y educación inclusiva en Costa Rica.

Inclusión

Al hablar del Diseño Universal para el Aprendizaje, se debe valorar también la inclusión. Es primordial saber que es la inclusión y cómo se ve reflejada en la educación. Para Verdugo y Aguilera, (2008), el concepto de inclusión se refiere a

No tanto a integrar a los alumnos como a que las escuelas les incluyan, para lo cual es necesario modificar actitudes negativas y estereotipos, cualificar al profesorado y otros profesionales, cambiar las dinámicas de programación educativa y el diseño curricular habitual, y muchas otras acciones (p.7.)

La inclusión se refiere a adaptar la escuela a los estudiantes y no los estudiantes a la escuela. Por otra parte, González (2008) señala que “la inclusión, pues, como propósito escolar alcanza a todos los alumnos; conlleva a no excluir a nadie de la formación a la que tiene derecho por razones de justicia y democracia” (p.83). Ambos autores plantean que la inclusión es el incluir al alumnado en un sistema educativo que les integre de manera óptima y justa. Yadarola, 2007 (citado por Pibaque, Baque, Ayon y Ponce, 2018), subraya que la inclusión supone un “sistema único para todos, lo que implica diseñar el currículum, las metodologías empleadas, los sistemas de enseñanza, la infraestructura y las estructuras organizacionales del sistema educativo” (p. 159). Con base en los argumentos previamente expuestos por los autores, se puede decir que la inclusión es la integración del sistema educativo, tanto en el currículum, metodologías e incluso infraestructura para el estudiantado, impulsa un sistema más justo, permite que los estudiantes tengan todos por igual el mismo acceso y reciban la misma calidad educativa, al valorar también sus necesidades dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La inclusión y el Diseño Universal para el Aprendizaje funcionan de manera conjunta al buscar un sistema educativo que cubra las necesidades de los estudiantes de manera equitativa, se obtiene con ellos una educación de calidad en la cual se tomen en cuenta sus necesidades. El DUA y la inclusión son un complemento y se deben integrar de

manera óptima para lograr un sistema educativo de calidad que tome en cuenta a todos los estudiantes.

Tal como se ha señalado, la inclusión ha ido transformando diferentes áreas de la sociedad, incluido la educación. Desde la posición de Parra (2010) “la educación desarrolla el valor, principio y derecho material de la igualdad, ya que en la medida que la persona tenga igualdad de posibilidades educativas, tendrá igualdad de oportunidades en la vida para su realización” (p.74). El derecho a la educación ha evolucionado durante las diferentes épocas, primero desde la segregación hacia las personas con discapacidad, seguido por el nacimiento de la escuela especial para las personas con discapacidad, la pedagogía terapéutica, hasta la tendencia psicométrica y educación especial especializada a la persona con discapacidad. Booth y Ainscow, 2011 (citados por Angenscheidt y Navarrete, 2017) definen el término de educación inclusiva como “conjunto de procesos que tienen como objetivo eliminar o reducir las barreras que limitan el aprendizaje y la participación de todos los estudiantes” (p. 234). Dichos procesos mantienen su objetivo en fomentar una educación de calidad para cada uno de sus estudiantes, según sus características. De igual manera, UNESCO, 2005 (citado por Pibaque *et al.*, 2018), define la educación inclusiva como un “proceso que permite abordar y responder a la diversidad de las necesidades de todos los educandos a través de una mayor participación en el aprendizaje, las actividades culturales comunitarias y reducir la exclusión dentro y fuera del sistema educativo” (p. 157). Al implementar la inclusión en los sistemas educativos se llegan a fomentar ambientes idóneos para los estudiantes donde no se tolere ningún tipo de discriminación y desarrollen cada una de sus habilidades.

El avance en los sistemas educativos es considerado un proceso que requiere la transformación de políticas educativas y de la asimilación y adopción de prácticas innovadoras. Tanto la persona docente, la persona directora y personal son piezas clave para todos estos procesos de inclusión, por ello, se requiere capacitar a los docentes y adquirir competencias en planificación y manejo del aula. Finalmente, todos estos diversos cambios dados por la inclusión en la educación obtienen beneficios, tanto estudiantes en específico, así como para todos los alumnos del centro educativo. En Costa Rica, la inclusión educativa ha sido un tema que ha ido tomando mayor relevancia. La educación inclusiva de acuerdo con el Ministerio de Educación Pública se concibe como

Una educación de calidad, pertinente, oportuna, justa, participativa y equitativa, que acoge a todas las personas, que elimina toda barrera física, social, cultural, política y

económica, que integra a todos sin importar clase social, edad, religión, etnia, características personales, nacionalidad, es decir, que toma en cuenta la diversidad, para que participen en sana convivencia en armonía con la naturaleza y su contexto. Además, promueve mediante un currículo pertinente, el desarrollo de las habilidades, destrezas, conocimientos y valores necesarios para la vida (citado por Vásquez, 2015, p.6.)

Por ello, la educación costarricense es un derecho al cual se debe tener acceso pleno, sin que influya cualquier condición o característica individual que la persona posea. De igual manera, los autores Andrés, Calvo, Castillo, González, Iglesias, Marín, Meléndez, Monge, Sarto, Valenciano y Venegas (2009), los cuales realizaron una investigación acerca de la educación inclusiva, plantean que el respeto a las diferencias de los individuos es la base para eliminar la discriminación y barrera del aprendizaje y esto es lo que se busca alcanzar con la educación inclusiva. Por otra parte, los autores también opinan que “con una población estudiantil heterogénea, propia de las escuelas inclusivas, se requiere de modelos que contemplen, respeten y potencien, desde la diversidad, los procesos de enseñanza-aprendizaje” (p.20). Los autores hacen énfasis en la importancia de buscar mecanismos que se fomenten en los centros educativos y faciliten una educación inclusiva y de calidad.

Además, Vásquez (2015) plantea que en la educación inclusiva cuenta con la participación de distintos actores, al dejar de lado las barreras posibles; entre estos actores se pueden encontrar a los directivos y docentes de los centros educativos. También se encuentran los mismos estudiantes, las familias, al igual que la comunidad educativa. Todos estos actores deben tomar parte dentro e impulsar un sistema inclusivo en el cual se propicie la participación y el apoyo para una mejora en la educación. Actualmente, dentro del sistema educativo costarricense se brindan servicios de apoyo a los estudiantes, definidos como

Todos los recursos y estrategias tendientes a facilitar el proceso de aprendizaje de los/las estudiantes, los cuales se gestionan, organizan y disponen en el centro educativo con el fin de responder a la diversidad y minimizar las barreras para el aprendizaje y la participación que experimentan, en función de los fines y objetivos establecidos en la educación (Ministerio de Educación Pública, 2017, p.6.)

La finalidad de los recursos educativos es facilitar el proceso de aprendizaje de los estudiantes, al brindar mayores oportunidades de romper barreras de aprendizaje y atender

la diversidad en las aulas. Los apoyos educativos ofrecidos en la Educación Especial en el Primer y Segundo ciclo de Educación General básica son Problemas de Aprendizaje, Problemas Emocionales y de Conducta, Retraso Mental (discapacidad intelectual), Discapacidad Visual, Audición y Lenguaje. En el caso de Tercer Ciclo y Educación Diversificada, presentan proyectos tales como Apoyos Educativos en III Ciclo y Educación Diversificada, Proyecto Educación de personas jóvenes y adultos con apoyo de Educación Especial, y Proyecto de atención a estudiantes sordos mediante una propuesta específica de Educación Abierta (Ministerio de Educación Pública, 2017, pp. 10-11). Con esto se puede comprender que los recursos educativos con los que cuentan los centros educativos de I, II, III y IV ciclo son dirigidos para atender las necesidades de la población estudiantil, según la condición especial presentada.

Con el objetivo de la presente investigación, el concepto de inclusión se refiere a la integración de diferentes componentes con el propósito de eliminar barreras, para dar respuesta a la diversidad. De igual manera, tanto el Ministerio de Educación Pública como el Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusiva han creado documentos ligados con la Educación Especial y servicios de apoyo en el país, tales como *Antología de las Necesidades Educativas Especiales en el Aula de Preescolar*, circulares y guías.

Se debe señalar cómo la inclusión se encuentra estrechamente relacionada con la diversidad, ya que son considerados complementarios; sin embargo, ambos conceptos llegan a ser confundidos y considerarse uno solo, dado que mayoritariamente se busca la igualdad de oportunidades para las personas. Por tanto, se presenta una descripción sobre el concepto de diversidad y la diversidad en la educación.

Diversidad

Es común relacionar el término de diversidad con conceptos tales como diferente, variado y diverso. Artavia y Fallas (2012) la diversidad es un “proceso dinámico que responde a diferentes ámbitos del ser humano; a grupos culturales o étnicos; a género, clase social, estilos y formas particulares de aprender; a personas con discapacidad o sobre capacitadas, entre otras características personales y sociales” (p.48). Los autores señalan que el término se aplica en diferentes áreas del ser humano, al considerar las características físicas, habilidades, capacidades, estilos de aprendizajes, género, experiencias, percepción, costumbres, cultura, y tradiciones de los individuos. Por otro lado, Grisales, 2013 (citado por Acevedo, Ramírez, Silva y Cárdenas, 2015) explica el concepto de diversidad como

Una característica que define a las culturas y a las sociedades contemporáneas; es el reconocimiento de lo heterogéneo, la diferencia, la variedad, la semejanza, la individualidad, la multiculturalidad y la interculturalidad. Se habla, entonces, de diferencias en cultura, étnicas y raciales, diferencias de género y diferencias lingüísticas, entre otras. Se refiere a la participación e igualdad como paso importante a la inclusión social (p.139.)

Al darse el reconocimiento y la aceptación de las diversas características que presentan las personas, se brindan oportunidades dado que se crea conciencia sobre la individualidad, independencia de las personas, mismas que pueden no sentirse parte de un grupo determinado. Rodríguez (2005) expone que la atención a la diversidad es “el reconocimiento de la otra persona, de su individualidad, originalidad e irrepetibilidad, y se inscribe en un contexto de reivindicación de lo personal, del presente, de las diferencias, de lo más próximo” (p. 1079). Al aceptar las diferencias físicas, filosóficas o culturales se da el paso hacia el respeto. De acuerdo con los conceptos previamente expuestos, es necesario indicar los diferentes tipos o categorías del término diversidad, tales como biológica, cultural, funcional, sexual y social.

Por otro lado, en el área educativa, Aguilar (2013) describe la educación como “un proceso comunicativo, que implica relaciones sociales entre sujetos en contextos diversos; bajo situaciones de intercambio y de modificaciones recíprocas, estas relaciones están permeadas por la tensión y el conflicto” (p. 51). En los centros educativos se ha logrado demostrar una gran diversidad en el estudiantado, en la cual se consideran cada una de sus habilidades, capacidades, contextos y condiciones misma situación que se ha llegado a considerar tanto un problema como una oportunidad en dichas instancias educativas. De igual manera, Artavia y Fallas (2012) agregan que

El término diversidad debe ser acuñado de forma crítica en el quehacer educativo, porque educar en la diversidad y para espacios diversos no es un añadido o complemento de la educación, sino que está en las mismas entrañas; en la diversidad, el discurso y la práctica se deben fusionar, de manera que no resulte una imposición sin sentido al sistema educativo nacional (p. 48.)

La diversidad conforma el núcleo de la educación, dado que no es un trabajo adicional el tomar en cuenta la gran variedad existente como seres humanos, sino que debe ser visto como un espacio valioso en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Dichas situaciones se pueden llegar a observar claramente en diferentes escenarios, por ejemplo, un niño con un estilo de aprendizaje visual, quien aprende por medio de varios recursos tales como vídeos, imágenes, mapas mentales, cuadros sinópticos, entre otros, no puede basar su proceso de aprendizaje solamente con la ayuda de libros de texto. Así, el alumnado compuesto de varias personas presenta diferentes necesidades, por ende, son imprescindibles las adaptaciones para cumplir con el objetivo de enseñar.

De igual manera, Rodríguez (2005) da a conocer las características organizativas que brindan beneficios a la diversidad de los centros educativos: flexibilidad, funcionalidad, participación y comunicación. Dichas características benefician a las instituciones dado que brindan estrategias y adecuaciones considerando las necesidades del estudiantado, asimismo la participación y comunicación con el fin de atender la diversidad del centro. En la opinión de Aguilar (2013), se indica que

La escuela como espacio, no sólo de cohabitación, sino de convivencia, ha de ser construido con el propósito de generar la participación de los actores en la modificación de su circunstancialidad desde el ejercicio de la ciudadanía individual, colectiva o multicultural para permitir el encuentro de los actores, grupos o colectivos y favorecer una relación equivalencia, para que las demandas se reconozcan como legítimas generando la acción colectiva en la negociación con base en la alianza, diálogo y respeto (p. 57.)

Al fomentar el respeto hacia la diversidad se eliminarán las barreras tanto en el aprendizaje como en la interacción dentro de los centros educativos, no solamente entre los estudiantes, sino también entre el personal docente y administrativo. De esta manera, se responde a la diversidad y a las necesidades de los estudiantes.

Al aclarar el concepto de diversidad, es necesario definir su relación con la justicia social, dado que ambos términos buscan el bienestar de las personas a la hora de valer sus derechos sin importar cada una de sus características. Por lo tanto, se define el concepto de la justicia social y se identifica la justicia social en la educación.

Justicia Social

La inclusión y el Diseño Universal para el Aprendizaje, al buscar un sistema educativo que brinde las mismas oportunidades de enseñanza y de aprendizaje para la comunidad educativa, refieren también a la justicia social. La justicia social, de acuerdo con Hernández y Murillo (2011) “plantea una situación no puramente distributiva sino de eliminación de la injusticia institucionalizada” (p. 20). Con esto se establece que la justicia social no se basa únicamente en distribución de bienes, sino también en el entorno, raza, género, acceso a servicios. Por otra parte, los autores también indican que entre los planteamientos referentes a justicia social “demanda ser universalmente iguales, en derechos y libertades”. Busca que todas las personas tengan igualdad de condiciones en cuanto al entorno social, político y educativo. De igual manera, Montané (2015) afirma “no se trata de un concepto simple o liviano y si bien está basado en la equidad y es imprescindible para que los individuos puedan desarrollar su máximo potencial y así crear sociedades más justas en todas sus dimensiones” (p. 93). Se evidencia entonces que la justicia social está enfocada en la equidad e igualdad, no solo en lo material, sino también en la parte institucional.

Por otro lado, en el artículo Educación, Democracia y Justicia Social en el cual se citó a Fraser, 2008 (citado por Belavi y Murrillo, 2016) se establece que la justicia

Implica la promoción del acceso y la equidad para asegurar la plena participación en la vida social, especialmente para aquellos que han sido sistemáticamente excluidos sobre la base de su etnia, edad, género, habilidad física o mental, educación, orientación sexual, situación socioeconómica u otras características del grupo de pertenencia (p.16.)

Con esto se puede decir que la justicia social es la distribución equitativa e igualitaria en la sociedad con respecto a los bienes, servicios, oportunidades y derechos entre los miembros de una sociedad. Por tal razón, en el ámbito educativo también se debe tomar en cuenta la justicia social. De acuerdo con Montané (2015) “Se requieren construcciones educativas con el fin de que la justicia social no sea sólo una teoría válida, sino también una realidad vivida” (p. 94), por lo tanto, desde la educación se requiere un sistema que busque educar e impulsar la justicia social. Es necesario considerar que la población estudiantil es diversa y posee distintas necesidades, no es una población homogénea, como establecen los autores Valdés y Díaz (2019) “con la aspiración igualitaria se delinea, paradójicamente, un tipo ideal de alumno homogeneizado y normalizado, que no se corresponde con la diversidad

humana, con alumnos de carne y hueso, con historias, conocimientos previos, experiencias, intereses y necesidades particulares” (p. 1). Desde esta perspectiva es importante impulsar una educación inclusiva y justa que permita una verdadera inclusión a la diversidad de los centros educativos, donde se consideran aspectos como los diversos tipos de aprendizaje, estrategias educativas, entre otros. Desde la posición Valdés y Díaz (2019) “La inclusión educativa es impensable si no va acompañada de la justicia curricular, concepto que ahora está recuperando el sentido social y humano del acto de educar” (p.2). Es indispensable tomar en cuenta que la heterogeneidad es parte del sistema educativo, por lo que se deben buscar estrategias y sistemas que busquen alcanzar una educación de calidad para todos, apoyadas en la justicia social, la cual busca que los individuos tengan igualdad de oportunidades y derechos, para así brindarle al estudiantado una educación de calidad.

Para propósito de esta investigación, la justicia social, al impulsar la igualdad de oportunidades, según las necesidades de los estudiantes y la diversidad, se ajusta al modelo educativo impulsado por el Diseño Universal para el Aprendizaje que busca brindar inclusión e igualdad de oportunidades a la comunidad educativa con el fin de minimizar las barreras. Sin embargo, para tener mayor entendimiento y visibilidad del Diseño Universal para el Aprendizaje, en el siguiente apartado se presenta a detalle información de este, sus principios e historia en la educación costarricense.

Diseño Universal para el Aprendizaje

Actualmente, la sociedad se encuentra en un período de constantes cambios en diversos aspectos, entre ellos la educación, en donde se promueven y proponen transformaciones positivas para que las personas tengan total acceso y se asegure un aprendizaje sin exclusión. El Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) es un enfoque que brinda apoyo a la educación, permitiendo total accesibilidad a ella, dejando de lado las barreras o limitaciones y garantizando igualdad de oportunidades. De acuerdo con Bikowski y Phillips (2020), definen al DUA como “una pedagogía relativamente nueva que se enfoca en hacer que el aprendizaje sea accesible a una mayor variedad de estudiantes y que trata de ayudar a todos los estudiantes a convertirse en aprendices expertos” (p. 100). Con dicha definición, se afirma que el DUA promueve la accesibilidad en todo sentido, por ejemplo, materiales, estructura, accesos, entre otros aspectos. Para Alba, Sánchez y Zubillaga (2014) el Diseño Universal para el Aprendizaje hace referencia a “un enfoque basado en la investigación para el diseño del currículo; es decir, objetivos educativos, métodos,

materiales y evaluación que permite a todas las personas desarrollar conocimientos, habilidades y motivación e implicación con el aprendizaje” (p.9). Por ello, al implementar el DUA en espacios educativos se da un cambio significativo tanto en objetivos, currículo, estructura física, actitudes y situaciones tanto en los estudiantes, al igual que en la comunidad educativa. Adicionalmente, de acuerdo con la *Ley de Oportunidades en Educación Superior*, de 2008, en Estados Unidos, (citado por Elizondo, 2020) el DUA brinda las siguientes directrices para la práctica educativa:

1. Proporciona flexibilidad en las formas en que la información es presentada, en los modos en los que los estudiantes responden o demuestran sus conocimientos y habilidades, y en las maneras en que los estudiantes son motivados y se comprometen con su propio aprendizaje.
2. Reduce las barreras en la enseñanza, proporciona adaptaciones, apoyos y desafíos apropiados, y mantiene altas expectativas de logro para todos los estudiantes, incluyendo a aquellos con discapacidades y a quienes se encuentran limitados por su competencia lingüística en el idioma de enseñanza (p.44.)

El DUA se refiere a un enfoque pedagógico orientado a un diseño curricular que considera las inteligencias múltiples, estilos de aprendizaje, necesidades y diversidad dentro del estudiantado. De esta manera, brinda accesibilidad y mejora de los centros educativos y del sistema educativo, buscando así alcanzar un sistema de enseñanza-aprendizaje de calidad. El Diseño Universal para el Aprendizaje mantiene una influencia del concepto de Diseño Universal (DU) originado en la arquitectura. Tal como expresan Tobón y Cuesta (2020), el DU mantiene el objetivo “diseñar y construir edificios y espacios públicos que atendieran a las necesidades de todas las personas en diferentes aspectos como: comunicación, uso de servicios, desplazamiento, entre otros” (p. 170). En otras palabras, las edificaciones creadas debían de ser adaptadas según las necesidades de las personas, con el fin de tener la mayor cantidad de usuarios posibles. Por ejemplo, al seguir el objetivo del DU, al diseñar un edificio o estructura se contemplaban desde el inicio de los planos originales los accesos, entre ellos rampas y ascensores con el fin de no solo ser utilizados por las personas que los requerían, sino de toda la población en general. Por ello, es posible afirmar que el DUA no se encuentra dirigido a una población en específica, por ejemplo, personas en condición de discapacidad, sino que se promueve una mediación accesible para todo el estudiantado.

El Diseño Universal para el Aprendizaje tiene su origen en el Centro de Tecnología Especial Aplicada (CAST), en el 1990. De acuerdo con Alba, Sánchez, y Zubillaga (2014) señalan que

Desde el CAST se critica que muchos currículos están contruidos para atender a la «mayoría» de los estudiantes, pero no a todos. Estos currículos conciben que existe una amplia proporción del alumnado que aprende de forma similar. Para estos alumnos se determinan los objetivos, se diseñan los medios y las tareas, y se elaboran los materiales. Esto provoca que para una «minoría», los objetivos son prácticamente inalcanzables (p.3.)

Por ello, sus fundadores, David H. Rose (neuropsicólogo) y Anne Meyer (educadora, psicóloga y diseñadora gráfica) crean dicho diseño basándose en la investigación educativa, neurociencia, psicología, uso de las Tecnologías y Comunicación (TIC). Alba *et al.*, 2014 (citado por Valencia y Hernández, 2017) resaltan la diversidad en el comportamiento cerebral y explican cómo el cerebro “posee una estructura modular, cada módulo se especializa en procesar distintos aspectos de la realidad, teniendo la capacidad de que aquellas regiones que son necesarias según la tarea a realizar funcionen de manera paralela” (p. 111). Este diseño considera factores tanto neurológicos como psicológicos para alcanzar un sistema más adaptable al contexto educativo, al tomar en cuenta no solo las tecnologías y distintas estrategias de enseñanza, sino también factores personales y propios de cada persona.

Para poder comprender los tres principios del Diseño Universal para el Aprendizaje, primero se deben considerar las tres subredes cerebrales. Para Elizondo (2020), las tres redes cerebrales “intervienen en el aprendizaje, pero no actúan de forma lineal, ni tampoco siguiendo un orden; se activan o no atendiendo a las actividades que se presentan” (p. 45). Dicho esto, la autora da a conocer que no existe un orden específico de sus funciones. Según Rose y Meyer, 2002 (citado por Castro, 2017) entre las tres redes se implica

Las redes de reconocimiento, encargadas de otorgar sentido a los patrones que percibimos a través de los sentidos, permitiéndonos identificar y comprender información, ideas y conceptos; las redes de estrategia, especializadas en generar y supervisar los patrones motores y mentales, permitiéndonos planificar, ejecutar y monitorear las acciones y habilidades; y, finalmente, se plantean las redes de

afectividad, a cargo de evaluar los patrones y asignarles un significado emocional, permitiéndonos comprometernos con las tareas, el aprendizaje y el mundo que nos rodea. (p.67.)

El considerar la información sobre cada una de las redes cerebrales es una ventaja dado que se pueden identificar los diferentes estilos de aprendizaje, asimismo, las inteligencias múltiples con el fin de brindar una educación accesible para el alumnado.

El Diseño Universal para el Aprendizaje se rige con tres principios: proporcionar múltiples formas de implicación, proporcionar múltiples formas de representación y proporcionar múltiples formas de acción y expresión. Alba (2019) indica que

El principio que propone para activar las redes afectivas es «Proporcionar múltiples formas para la implicación». En cuanto a la activación de las redes de reconocimiento, el principio que se formula es «Proporcionar múltiples formas de representación». Y, finalmente, para activar las redes estratégicas, el principio que establece es «Proporcionar múltiples formas para la acción y la expresión (p. 59.)

Cada uno de los principios previamente expuestos presenta respectivamente tres pautas en sus categorías.

- **Principio I: Proporcionar múltiples formas de representación**

En este principio se alude a las diversas formas de representación de los contenidos, a la manera en que los estudiantes llegan a percibir y comprender la información, dicho principio también se relaciona con el qué del aprendizaje. Tal como Alba *et al.*, 2011 (citado por Marín, 2017) lo hacen notar, “cada estudiante difiere en el modo en el que percibe y comprende la información que se le presenta” (p.5). De tal forma, se debe optar por diversas opciones para transmitir la información. Las pautas de dicho principio son las siguientes: proveer opciones de percepción, proporcionar opciones para el idioma y los símbolos, y proveer opciones de comprensión.

- **Proveer opciones de percepción de la información**

Dicha pauta se basa en personalizar las diferentes formas de brindar la información a los estudiantes. Alba (2019) menciona que “cuando se ofrecen diferentes opciones es posible responder a las necesidades, capacidades y preferencias perceptivas a la vez que se mejoran las oportunidades para acceder y comprender la información para todos los estudiantes” (p. 61). Al facilitar varias opciones para percibir la información, por ejemplo,

al añadir recursos digitales o auditivos, se procura un fácil acceso a los estudiantes, al considerar sus necesidades.

- Proveer opciones para el idioma y los símbolos

Al evitar utilizar solo un sistema de representación, se evitará caer en las desigualdades en los salones de clases. Según Blanco *et al.*, 2018 (citado por Alba, 2019), para los docentes es requerido a la hora de impartir las clases

Enseñar estos contenidos de forma explícita y hacer visibles sus componentes, reglas y conexiones: clarificar el vocabulario y los símbolos, enseñar de forma explícita palabras clave, conectores, estructuras, palabras de transición, significado figurado de refranes, y utilizar representaciones alternativas, como pueden ser glosarios multimedia, gráficos, leyendas, organizadores gráficos, entre otros. (p. 62)

Al emplear estrategias tales como definir el vocabulario, promover la comprensión de los diferentes idiomas y facilitar las notaciones matemáticas, se logrará obtener una mejor comprensión por parte de los estudiantes durante las lecciones.

- Proveer opciones de comprensión

Según Alba (2019) para lograr garantizar la accesibilidad en los centros educativos “hay que incorporar actividades dirigidas expresamente a guiar el procesamiento de la información a través de estrategias que hagan visibles procedimientos mediante acciones de modelado y apoyando la enseñanza con recursos como los organizadores gráficos” (p. 62). Al proporcionar varias estrategias y opciones para la comprensión, tales como activar conocimientos previos a la hora de vincular diferentes áreas de conocimiento, el uso de organizadores gráficos o mapas mentales y maximizar la memoria brindarán apoyos para el acceso de la información.

● Principio II: Proporcionar múltiples formas de acción y expresión.

El segundo principio se considera que los estudiantes llegan a expresarse y actuar de diferentes maneras y no hay un patrón en ellos, por ello, se vincula con el cómo del aprendizaje. Alba *et al.*, 2011 (citado por Marín, 2017) añade que “toda persona es distinta en el modo en que puede ‘navegar en medio de aprendizaje’ y expresar lo que sabe” (p.5). De esta manera, para lograr que los estudiantes puedan demostrar sus conocimientos adquiridos, se debe de optar por estrategias y herramientas para la expresión y la fluidez de la comunicación. Las pautas de dicho principio son proveer opciones de actividad física,

proveer opciones para habilidades expresivas y fluidez, así como y proveer opciones para funciones de ejecución.

- Proveer opciones para la acción física

De acuerdo con Alba (2019), esta pauta se fundamenta en que “es importante que los docentes comprendan la relevancia de proporcionar alternativas y variar el tipo de actividades de tratamiento de la información para que permitan a cada estudiante construir el aprendizaje utilizando sus fortalezas” (p.63). Se propone que para lograr un proceso de aprendizaje más enriquecedor se utilicen distintas formas de trabajo, con el uso de tecnologías de apoyo, material didáctico y recursos que faciliten el proceso educativo.

- Proveer opciones para la expresión y la comunicación

Esta pauta, de acuerdo con Alba (2019) se fundamenta en que actualmente se debe educar a los estudiantes para leer y escribir, se vive en una sociedad y era digital en la cual se encuentran inmersas diversas culturas, por lo que también hay que educar a los estudiantes en la diversidad. En la opinión de la autora “es necesario buscar la adecuación de los medios a las capacidades y necesidades de los estudiantes y al tipo de aprendizaje o tarea que haya que realizar” (p.63). Por lo que hay que implementar diversas estrategias que alcancen un mismo objetivo entre los estudiantes, para brindarles la oportunidad de alcanzar metas y objetivos con base en la diversidad de sus intereses y capacidades.

- Proveer opciones para las funciones ejecutivas

Al hablar sobre la diversidad en la población estudiantil, hay que tomar en cuenta que no todos los individuos tienen la misma capacidad metacognitiva. Alba (2019) manifiesta que el DUA propone en relación con esto dos posibles rutas por seguir para brindar a los estudiantes las mismas oportunidades en el proceso de aprendizaje. La primera ruta es “facilitar apoyos en el desarrollo de actividades de bajo nivel, por ejemplo, el uso de listas de control” (p. 64), al tener una lista de actividades y tareas le permite al estudiante enfocarse en el desarrollo de la tarea. Por otra parte, como segunda ruta, la autora plantea

Utilizando materiales para orientar la práctica, con guías o plantillas para planificar; enseñando estrategias y haciendo visibles los procesos para llevarlas a cabo mediante el uso de recursos como organizadores gráficos o llamadas a «parar y pensar»; y creando situaciones para ponerlas en práctica de forma guiada mientras el alumnado gana autonomía. (p.64)

De esta manera, el estudiante tendrá de manera planificada los pasos por seguir y la distribución de tareas. Esta pauta considera que se deben implementar estrategias distintas de acuerdo con las necesidades y capacidades de cada estudiante.

- **Principio III: Proporcionar múltiples formas de implicación**

Finalmente, en el último principio se considera que cada estudiante podrá comprometerse y motivarse de manera diferente en su proceso de aprendizaje, por tanto, el principio se asocia con el porqué del aprendizaje. De acuerdo con Alba *et al.*, 2011 (citado por Marín, 2017) “los estudiantes difieren marcadamente en la forma en que pueden sentirse implicados y motivados para aprender” (p.5). Se considera que se debe optar por alternativas en donde se reflejen tanto los intereses de los alumnos, de igual forma el uso de diversas estrategias para su aprendizaje, ya que la motivación y el componente emocional son de gran relevancia en los procesos de aprendizaje. Las pautas involucradas en este principio son proveer opciones para alistamiento de intereses, proveer opciones de esfuerzo sostenido y persistencia y proveer opciones de autorregulación.

- **Proveer opciones para alistamiento de intereses**

Dicha pauta establece que el interés es un factor necesario para fomentar e impulsar el proceso de aprendizaje. Alba (2019) establece que “despertar este interés en todos los estudiantes requiere reconocer las diferencias en lo que les llama la atención o despierta su interés; en lo que puede ser interesante o relevante; o en la forma de querer implicarse” (p. 60). Es fundamental que los estudiantes se interesen en el tema por abordar, de igual manera para alcanzar esto es indispensable el uso de diferentes estrategias y metodologías que capten la atención, de igual manera, que transmitan la relevancia de los contenidos.

- **Proveer opciones de esfuerzo, sentido y persistencia**

Esta pauta se basa en mantener el interés y atención de los estudiantes en el proceso de aprendizaje. De acuerdo con Alba (2019), “hay que tener en cuenta que los estudiantes necesitan opciones para ajustar o buscar un equilibrio entre el reto que se plantea y el apoyo que se requiere, con el fin de asegurar que el aprendizaje tiene lugar” (p.60). Hay que saber mantener un debido equilibrio entre lo que se quiere lograr y considerar que una tarea no debe frustrar a los estudiantes por su complejidad.

- **Proveer opciones de autorregulación**

Alba (2019) brinda dentro de esta pauta la importancia de que los estudiantes regulen y conozcan sus emociones y estados de ánimo. La autora establece que “es fundamental que desarrollen habilidades o mecanismos internos que les permitan regular sus propias emociones, establecer sus objetivos, ser capaces de evaluar su progreso o conocer sus

fortalezas y debilidades para aprender” (p.60). Es crucial que los estudiantes tengan autoconocimiento de sus emociones, de esta manera podrán desarrollar mecanismos que les permitan lidiar con distintas situaciones de estrés o frustración posibles, cuando adquieren nuevos conocimientos o realizan nuevas tareas.

Los principios anteriores son guía tanto para el docente como para el directivo escolar en la educación, dado que proponen e impulsan un cambio en el currículo en busca del bienestar de los estudiantes, al adecuar este a sus necesidades. Sin embargo, desde el punto de vista de Márquez (2015) “uno de los retos a los que debe de enfrentarse un profesional de la enseñanza es saber dar respuesta a las necesidades de un alumnado cada vez más diverso” (p. 113). Por ello, es deber de los educadores conocer su institución educativa, su arquitectura, localización, asimismo, las necesidades, habilidades y capacidades. Actualmente, el Diseño Universal para el Aprendizaje brinda grandes oportunidades en la educación inclusiva, como expresan Sánchez, Díez y Martín, 2016 (citado por Espada, Gallego y González, 2019) “el diseño universal del aprendizaje (DUA) aparece como una respuesta a la viabilidad de los principios de la educación inclusiva” (p. 208). Desde el punto de vista de los autores, dicho enfoque brindará un aprendizaje accesible a la mayoría de los alumnos, sin discriminación, dado que los recursos creados bajo sus pautas y principios traerán beneficios a la comunidad educativa por completo. De esta manera, se cuenta con un currículo adaptable que brinda la flexibilidad necesaria en estrategias, objetivos, evaluaciones y en recursos.

El Diseño Universal para el Aprendizaje se ha considerado e investigado en diferentes contextos educativos en el nivel internacional; sin embargo, para fines del presente trabajo se debe considerar también el desarrollo del DUA dentro del contexto educativo costarricense. Según Zumbado (2020), el Ministerio de Educación Pública (MEP) con la nueva política curricular busca formar estudiantes con la habilidad de aprender a aprender. De igual manera se requieren ajustes en la mediación pedagógica, Zumbado (2020) agrega que

Su construcción debe considerar un Diseño Universal del Aprendizaje (DUA), por tanto, se espera que toda persona estudiante, en cualquier contexto, logre realizar las tareas incluidas en el documento, de manera independiente, a partir del uso de conocimientos previos y de instrucciones claras y precisas. (p. 92.)

Con respecto a la mediación pedagógica, el Diseño Universal para el Aprendizaje debe ser considerado como un aspecto relevante. Ramírez (2018) establece que “el objetivo del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), es la creación de currículos accesibles que visualicen la diversidad de estudiantes dentro de las aulas” (p.42); el sistema educativo costarricense al buscar una educación inclusiva busca también incluir al DUA dentro de la *Política Educativa*. De acuerdo con el Ministerio de Educación Pública (2018) “la educación inclusiva es la estrategia, los apoyos, el diseño universal para el aprendizaje y el trabajo colaborativo son algunas de las herramientas que nos permitirán avanzar hacia una educación para la diversidad en nuestros centros educativos” (citado por Arguedas y Carpio, 2021, p. 126). El MEP busca implementar el Diseño Universal para el Aprendizaje dentro del plan curricular; sin embargo, hay que considerar que en el nivel nacional no se ha desarrollado un amplio número de material o investigaciones referentes a este tema y su aplicación en centros educativos costarricenses. No obstante, entidades como COLYPRO, la UNED, CENAREC y el MEP han realizado material informativo acerca del tema.

El Diseño Universal para el Aprendizaje cumple con las expectativas de brindar aprendizajes de calidad. Como se afirma, tanto en Costa Rica, al igual que en el resto de los países donde dicho modelo se aplica, se concuerdan con que dicho modelo brindará beneficios para toda la comunidad educativa. Tanto en el nivel internacional como nacional es requerido buscar estrategias educativas que busquen un sistema educativo inclusivo; el DUA brinda esta oportunidad dentro de los centros educativos, por lo que es vital darlo a conocer e investigar más acerca del mismo y lo que ofrece a la educación. Al crear un ambiente óptimo para toda la comunidad educativa, es relevante que la persona a cargo conozca la normativa vigente y su vinculación con el Diseño Universal para los Aprendizajes. Por ello, en el siguiente apartado se encuentra una breve descripción sobre dicha normativa en donde se postula la *Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad* o comúnmente conocida *Ley No.7600*, seguida por la Convención sobre los Derechos de las Personas con discapacidad (*Ley No. 8661*) y *el Decreto Ejecutivo No. 40955*.

Normativa vigente para la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje

Actualmente, en Costa Rica se encuentran varias leyes y decretos en donde se establecen normas y procedimientos para cumplir con los objetivos de educación inclusiva. En la *Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad (Ley No.*

7600), en su título I se definen a modo de introducción los conceptos de igualdad y equiparación de oportunidades, discapacidad, organización de personas con discapacidad, ayuda técnica, servicio de apoyo, necesidad educativa especial y estimulación temprana. Adicionalmente, en su capítulo II, artículo 4 se señalan las obligaciones del Estado para cumplir con las normativas mismas, que son

- a) Incluir en planes, políticas, programas y servicios de sus instituciones, los principios de igualdad de oportunidades y accesibilidad a los servicios que, con base en esta ley, se presten; así como desarrollar proyectos y acciones diferenciado, que tomen en consideración el menor desarrollo relativo de las regiones y comunidades del país.
- b) Garantizar que el entorno, los bienes, los servicios y las instalaciones de atención al público sean accesibles para que las personas los usen y disfruten.
- c) Eliminar las acciones y disposiciones que, directa o indirectamente, promueven la discriminación o impiden a las personas con discapacidad tener acceso a los programas y servicios.
- d) Apoyar a los sectores de la sociedad y a las organizaciones de personas con discapacidad, con el fin de alcanzar la igualdad de oportunidades.
- e) Garantizar el derecho de las organizaciones de personas con discapacidad de participar en las acciones relacionadas con la elaboración de planes, políticas, programas y servicios en los que estén involucradas.
- f) Divulgar esta ley, para promover su cumplimiento.
- g) Garantizar, por medio de las instituciones correspondientes, los servicios de apoyo requeridos por las personas con discapacidad para facilitarles su permanencia en la familia.
- h) Garantizar que las personas con discapacidad agredidas física, emocional o sexualmente, tratadas con negligencia, que no cuenten con una familia o se encuentren en estado de abandono, tengan acceso a los medios que les permitan ejercer su autonomía y desarrollar una vida digna (*Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad*, 1996, p.2.)

En dicho artículo es posible observar cómo dichas obligaciones brindarán accesos a la población, asimismo, la participación e inclusión en temas de interés. Por otro lado, en el

título II, capítulo I de dicha ley, se alude al acceso a la educación. En su artículo 14, se señala la obligación del Estado en relación con el acceso a la educación de la siguiente manera:

El Estado garantizará el acceso oportuno a la educación a las personas, independientemente de su discapacidad, desde la estimulación temprana hasta la educación superior. Esta disposición incluye tanto la educación pública como la privada en todas las modalidades del Sistema Educativo Nacional (*Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad*, 1996, p.3.)

En el artículo se observa la implementación de la inclusión desde los niveles de preescolar hasta niveles universitarios, donde se incluyen todo tipo de modalidades y servicios. Asimismo, en los artículos 15 hasta el 19 se explica cómo el Ministerio de Educación Pública (MEP) promoverá programas educativos en donde se atiendan las respectivas necesidades de los estudiantes, con la consideración de las adecuaciones, materiales didácticos y servicios de apoyos respectivos para garantizar su bienestar y seguridad, de igual manera, para favorecer la participación de cada una de las personas que forman parte de la comunidad educativa. Por otra parte, en los artículos 20 y 21 se hacen referencia tanto a los derechos de participación de los encargados de los estudiantes con discapacidad en los procesos de aprendizaje y a los períodos que, por causa de hospitalización, los estudiantes no tengan permitido continuar con sus programas de estudio, a fin de que puedan contar con opciones para mantener su proceso de aprendizaje. Finalmente, se menciona en el artículo 22 las obligaciones del MEP para cumplir con la normativa del capítulo II “para cumplir con lo dispuesto en este capítulo, el Ministerio de Educación Pública suministrará el apoyo, el asesoramiento, los recursos y la capacitación que se requieran (*Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad*, 1996, p. 4). En dicho capítulo se observa la manera en que se facilita el acceso a la educación, al brindar a la vez todo tipo de adaptaciones necesarias para el estudiantado.

Por otro lado, en el capítulo único, artículo 60, se menciona las diversas medidas para evitar la discriminación hacia la población que presenta algún nivel de discapacidad, en donde se señala que tanto

Los educadores, patronos o jefes tendrán la responsabilidad de mantener condiciones de respeto en el lugar de trabajo o estudio, mediante una política interna que prevenga la discriminación por razón de una discapacidad, no la promueva y la

evite. Por esta ley, las instituciones públicas y de servicio público están obligadas a elaborar y divulgar esa política, la cual deberá comunicarse por escrito a directores, jefes, supervisores, asesores, representantes, educadores, empleados, estudiantes y usuarios de esos organismos. Para los efectos de esta ley, esas instituciones adoptarán las medidas y sanciones pertinentes en sus reglamentos internos, convenios colectivos, arreglos directos, circulares y demás actos administrativos (*Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad*, 1996, p.8.)

Es elemental recalcar la importancia de brindar un espacio seguro tanto para los estudiantes como para el personal docente y administrativo de un centro educativo. Los centros educativos comúnmente hacen referencia al “segundo hogar” de los estudiantes; por ello, es deber de los líderes educativos crear dichos espacios seguros para cumplir con los objetivos primordiales de bienestar. Adicionalmente, en el artículo 61 se definen los responsables de informar y promulgar los artículos de la presente ley.

Por otra parte, en el título V de la presente ley, en su capítulo I se dan a conocer las respectivas reformas de la *Ley Fundamental de Educación*, en su artículo 73:

Se modifica la Ley Fundamental de Educación, No. 2160, del 25 de septiembre de 1957, en sus artículos 27 y 29, cuyos textos dirán:

"Artículo 27.-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.

"Artículo 29.-Los centros educativos deberán suministrar a sus alumnos y a los padres, la información necesaria para que participen, comprendan y apoyen el proceso educativo." (*Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad*, 1996, p.13.)

De la síntesis de los artículos previamente citados se desprende cómo la legislación costarricense ha ido abriéndose de tal forma que se facilite la inclusión en la educación. Es fundamental añadir que junto a la *Ley No. 7600*, se encuentra el reglamento hacia dicha normativa en dónde en su título I, capítulo I se menciona el acceso a la educación. En el artículo 31 se explica que

La educación de los alumnos con necesidades educativas especiales, incluidos los servicios de estimulación temprana, será gratuita, obligatoria y costada por el Estado en los niveles equivalentes a los establecidos por los artículos 78 de la Constitución Política y 8 de la Ley Fundamental de Educación (*Reglamento de la Ley 7600 sobre la Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad*, 1998, p.15.)

De acuerdo con dicho artículo, la educación de los estudiantes referidos cuenta con una garantía constitucional. En dicho reglamento resaltan los artículos del 32 al 65 en donde se explican los temas tanto de servicios de apoyo, programas y planes de estudio tanto para la educación regular como educación especial, preservación de la integridad, participación en diversos tipos de actividades, comités de apoyo educativo, las funciones de la dirección de las diversas instituciones educativas, adecuaciones y adaptaciones curriculares, tanto en niveles escolares hasta universitarios.

Seguidamente, la *Ley No. 8661* o Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad promueve la igualdad de condiciones. En el artículo 24 se explica el tema de la igualdad de oportunidades en la educación. En su apartado primero se resalta el reconocimiento del derecho de las personas con discapacidad a la educación, al dejar de lado la discriminación y con base en la igualdad de oportunidades. En dicho apartado se toman en cuenta los objetivos de los Estados Parte

- 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;
- c) Hacer posible que las personas con discapacidad participen de manera efectiva en una sociedad libre (*Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*, 2008, p. 19.)

Es posible analizar que los principales objetivos de dicho convenio persiguen la creación de un ambiente idóneo en donde se respete y dignifique cada uno de los estudiantes, considerando cada una de sus actitudes, personalidades y habilidades individuales con el fin de desarrollar su potencial. Por otro lado, en su apartado segundo se aseguran las bases del cumplimiento de dichas normas, al valorar de qué manera las personas no quedarán

excluidas de los sistemas educativos por motivos de su discapacidad, independientemente del nivel. Asimismo, accederán a la educación inclusiva y de calidad con las adecuaciones y servicios necesarios según sus respectivas necesidades.

En el apartado tercero, se garantiza que los Estados Parte propician las condiciones para generar habilidades para la vida y desarrollo social, en relación con las siguientes disposiciones:

- a) Facilitar el aprendizaje del Braille, la escritura alternativa, otros modos, medios y formatos de comunicación aumentativos o alternativos y habilidades de orientación y de movilidad, así como la tutoría y el apoyo entre pares;
- b) Facilitar el aprendizaje de la lengua de señas y la promoción de la identidad lingüística de las personas sordas;
- c) Asegurar que la educación de las personas, y en particular los niños y las niñas ciegos, sordos o sordociegos, se imparta en los lenguajes y los modos y medios de comunicación más apropiados para cada persona y en entornos que permitan alcanzar su máximo desarrollo académico y social (*Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*, 2008, pp. 19- 20.)

Lo descrito se relaciona con el Diseño Universal para el Aprendizaje, dado que dicho enfoque busca las alternativas en los respectivos procesos de aprendizaje con base en las necesidades. Seguidamente, en el cuarto apartado de dicho artículo se acogerán las disposiciones sobre capacitar colaboradores calificados en diversas áreas y asimismo la toma de conciencia sobre la discapacidad, así como las diversas herramientas y estrategias en los procesos educativos. Finalmente, en el último apartado se indica cómo se debe brindar el acceso a la educación universitaria, donde se evite la discriminación.

Dentro de la legislación costarricense referente a la inclusión educativa, se encuentra el *Decreto Ejecutivo N° 40955*. Dicho decreto recopila capítulos y artículos que promueven el derecho a la educación inclusiva en el territorio costarricense. Es esencial considerar que la educación inclusiva valora a las personas con discapacidad, por lo que el capítulo I, artículo 1 se pacta que “El Ministerio de Educación Pública garantizará, el ingreso equitativo y en igualdad de oportunidades de todos los niños, niña, jóvenes y adultos con discapacidad y riesgo en desarrollo al sistema educativo” (p.6). En este caso, por tanto, en el sistema educativo es necesario buscar estrategias que permitan impulsar la inclusión para brindar igualdad de oportunidades al estudiantado. Seguidamente, dentro de este decreto, el artículo

2 busca que todos los niveles y modalidades educativas (preescolar, primaria, secundaria, colegios técnicos y profesionales) deben garantizar el acceso a aquellos servicios de apoyo que las personas con discapacidad puedan llegar a necesitar. En este caso se plantea la importancia de brindarle a la comunidad educativa acceso a recursos que les permitan alcanzar una educación inclusiva y de calidad.

Por otra parte, en el capítulo I, artículo 3, se impulsa un diseño inclusivo y universal para el currículo. Dicho artículo plantea lo siguiente:

El Ministerio de Educación Pública planteará ante el Consejo Superior de Educación para su aprobación, una propuesta curricular y un proceso de actualización de planes y programas de estudio que incorporen el Diseño Universal para el Aprendizaje, de forma tal que estos sean accesibles, flexibles, contextualizados y desarrollen las capacidades de la población estudiantil, incluyendo personas con discapacidad, en todos los niveles y modalidades del Sistema Educativo Costarricense (p.7.)

En este caso, se puede observar que dentro de la legislación del sistema educativo se ha ido implementando el Diseño Universal para el Aprendizaje, de manera gradual, con la búsqueda de la flexibilidad y adaptabilidad curricular a los distintos contextos educativos. En el capítulo II de ese decreto se hace alude también al fortalecimiento y seguimiento institucional: primero en el artículo 8 se plantea la manera en que el Ministerio de Educación Pública impulsará la educación inclusiva en la comunidad educativa y su concientización. Al impulsar la educación inclusiva es pertinente también educar a la comunidad educativa para respetar el derecho a una educación de calidad, al valorar las limitaciones y características del estudiantado, por lo que en este decreto se busca la concientización de la comunidad educativa en este tema para alcanzar un sistema educativo inclusivo.

Finalmente, dentro de los artículos de este decreto, el artículo 10 plantea una capacitación institucional. En este caso es fundamental tener docentes capacitados para implementar un currículo flexible e inclusivo, por lo que se pacta que el Ministerio de Educación Pública velará porque el personal docente reciba las capacitaciones correspondientes para una mejor implementación y aplicación de una metodología inclusiva.

Se puede evidenciar en este caso que dentro de la legislación costarricense se le da una amplia importancia a la inclusión en la educación. Las normativas vigentes se adaptan a los principios y pautas vinculados con el Diseño Universal para el Aprendizaje, asimismo, cumplen con su función de inclusión en la población. Por ello, dichas normativas son de

gran importancia para la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje en el sistema educativo.

Capítulo III

Marco Metodológico

En un trabajo de investigación, se debe tener en claro el tipo de metodología por utilizar para abordar el problema de investigación. En el presente trabajo, al abordar un tema como el Diseño Universal para el Aprendizaje y su implementación por parte de la persona líder pedagógica, se lleva a cabo una investigación del tipo cualitativa, dado que lo que se plantea es el estudio de un fenómeno social en el ámbito educativo, con base en opiniones, pensamientos y valores de las personas participantes. En el presente capítulo se señala la metodología de la investigación, tal como la propuesta del diseño de la investigación, aspectos como enfoque y paradigma, todo en relación con el tema propuesto anteriormente, la gestión de la persona directiva como líder pedagógico en la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje de los Circuitos 01, 02, y 07 de la Dirección Regional de Desamparados, San José, Costa Rica.

Paradigma de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación es fundamental el paradigma que se aborda para la recolección y análisis de datos. De acuerdo con Kuhn, 1962 (citado por Barrantes, 2002) “el paradigma incluye un cuerpo implícito de creencias teóricas y metodológicas entrelazadas, las cuales permiten la selección, evaluación y crítica; es la fuente de los métodos, problemas y normas de solución aceptados por cualquier comunidad científica.” (p. 55). El paradigma es considerado el punto de inicio desde el cual se dirige la investigación, en este caso, cualitativa. Hay diferentes tipos de paradigmas que se pueden aplicar en un trabajo de investigación, en este caso el paradigma utilizado para esta investigación es el naturalista. De acuerdo con Barrantes (2002), en el paradigma naturalista “su interés se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social” (p.60). Por otro lado, Firestone, 1987 (citado por Moreira, 2002) establece que con el paradigma naturalista se busca “la comprensión del fenómeno social según la perspectiva de los actores a través de participación en sus vidas” (p. 4).

Por otro lado, Rubio (2015) plantea que en este paradigma “Las interpretaciones que sobre la realidad realicen los sujetos de estudio en un proceso de investigación son la clave para comprender los fenómenos que estudiamos y, por tanto, su discurso (p. 14). La investigación que se lleva a cabo para realizar este proyecto está orientada hacia la gestión

del líder pedagógico, por lo tanto, analiza acciones y otros ámbitos de la vida laboral de los docentes y administrativos para la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje, como resultado, se establece que el paradigma de la investigación en cuestión es naturalista. Dicho paradigma responde al enfoque cualitativo dado que este busca estudiar fenómenos sociales, en este caso en particular se pretende estudiar la gestión del líder pedagógico para la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje, por lo que se debe observar y analizar el comportamiento para comprender el fenómeno estudiado. El paradigma naturalista de esta investigación se relaciona con el enfoque cualitativo, ya que se basa en un estudio de las ciencias sociales en el cual se estudian y analizan comportamientos, acciones y opiniones de las personas participantes de la investigación, por otra parte, cabe destacar que los resultados obtenidos no tendrían una interpretación numérica, por el contrario, están basados en opiniones, teorías e interpretaciones que se den del estudio realizado.

Enfoque

El enfoque comúnmente utilizado en las investigaciones de índole social es el enfoque cualitativo, por ello, es el mismo enfoque que se utilizará para la realización de esta investigación. La investigación cualitativa de acuerdo con Guerrero (2016) es

Utilizada generalmente en el análisis de las Ciencias Sociales, siendo un proceso metodológico que utiliza como herramientas a las palabras, textos, discursos, dibujo, gráfico e imágenes (datos cualitativos) para comprender la vida social por medio de significados, desde una visión holística, es decir que trata de comprender el conjunto de cualidades que se al relacionarse producen un fenómeno determinado (p.2.)

De igual manera, la investigación cualitativa es conocida como el método de recolección de datos no numéricos, asimismo, un método de observación. Por otro lado, Salgado (2007) menciona como

La investigación cualitativa puede ser vista como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de la situación tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta (p.71.)

En otras palabras, dicha investigación da a entender la situación en la que la persona nos relata, más allá de buscar un enfoque cuantitativo. Adicionalmente, Guerrero (2016) señala que el constructivismo ha dotado al enfoque cualitativo de las características por las cuales es conocido, tales como son

- El reconocimiento de que el investigador necesita encuadrar en los estudios los puntos de vista de los participantes.
- La necesidad de inquirir cuestiones abiertas.
- Dado que el contexto cultural es fundamental, los datos deben recolectarse en los lugares donde las personas realizan sus actividades cotidianas.
- La investigación debe ser útil para mejorar la forma en que viven los individuos.
- Más que variables “exactas” lo que se estudia son conceptos, cuya esencia no solamente se captura a través de mediciones. (p. 2)

Se destaca la necesidad de incorporar el punto de vista de quienes son partícipes en la investigación. De esta manera se logra ampliar la información, a la vez que se contempla el contexto, cultura y así asegurar que la investigación resulte de utilidad para estas. Por lo tanto, dado que se involucran cuestiones abiertas con lo son los conceptos, el enfoque cualitativo pone su atención no en variables exactas.

Esta investigación está dirigida al estudio de los líderes pedagógicos y su papel al implementar correctamente el Diseño Universal para el Aprendizaje en una institución. Se puede fundamentar que se basa en un enfoque cualitativo, ya que se busca observar, analizar e interpretar un fenómeno social, acciones o cualidades requeridas para el desempeño de un puesto o tarea en particular. Adicionalmente, es fundamental el papel de las investigadoras a la hora de indagar y comprender la realidad del fenómeno para la correcta implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje.

Diseño metodológico

La presente investigación posee un diseño fenomenológico. De acuerdo con Sandin (2003) “el objetivo de la fenomenología es descubrir lo que subyace a las formas a través de las cuales convencionalmente las personas describen su experiencia desde las estructuras que las conforman” (p. 18). Esto refiere a que la fenomenología está enfocada en la

experiencia vivida por los sujetos de estudio. Adicionalmente, Gurdián (2007) señala que la fenomenología “es un método filosófico que parte del análisis intuitivo de los objetos tal como son dados a la conciencia cognoscente, a partir de lo cual busca inferir los rasgos esenciales de la experiencia y lo experimentado” (p. 150). Tal como menciona la autora, se trata de un método nacido de la filosofía, por lo que parte del análisis intuitivo, no para medirlos, sino para conocer la esencia tanto de la experiencia como de la manera en que ha sido experimentada.

Además de lo ya mencionado, Creswell (1998); Álvarez (2003) y Mertens, 2005 (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2014) mencionan las siguientes características:

- Se pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente.
- Se basa en el análisis de discursos y temas específicos, así como en la búsqueda de sus posibles significados.
- El investigador confía en la intuición y en la imaginación para lograr aprehender la experiencia de las personas participantes.
- El investigador contextualiza las experiencias en términos de su temporalidad (tiempo en que sucedieron), espacio (lugar en el cual ocurrieron), corporalidad (las personas físicas que la vivieron), y el contexto relacional (los lazos que se generaron durante las experiencias).
- Las entrevistas, grupos de enfoque, recolección de documentos y materiales e historias de vida se dirigen a encontrar temas sobre experiencias cotidianas y excepcionales (p. 515.)

En otras palabras, dichos autores añadieron que este enfoque busca proveer de descripciones de los fenómenos de una manera que se incluya las perspectivas tanto colectivas como individuales, para entenderlos así de manera más profunda. Esto se realiza mediante el análisis del discurso y temas específicos, además de la búsqueda de probables significados. Asimismo, se suman herramientas tales como las entrevistas, grupos de enfoque, recolección de documentos, historia de vida, entre otros. Finalmente, es importante puntualizar los términos bajo los que se contextualizan las experiencias: temporalidad, espacio, corporalidad y el contexto relacional. En el caso de dicha investigación, se clasifica el diseño fenomenológico, ya que se basa en investigar en las experiencias vividas dentro de

las instituciones seleccionadas, tomando en consideración el Diseño Universal para el Aprendizaje, a la vez que se relaciona con la gestión de la persona directiva.

Supuestos

De acuerdo con Hincapié (2017) “Responder las preguntas ¿qué es la realidad? y ¿qué es la representación?, es un asunto eminentemente ontológico” (p. 3). En otras palabras, los supuestos ontológicos facilitan la comprensión de la realidad y la visión del mundo de los sujetos por investigar. En el paradigma naturalista, una posición ontológica se basa en “una realidad dependiente de los significados que los sujetos le atribuyen y construida a partir de esos significados” (Sosa, 2003, p. 28). Para la presente investigación, se considera la realidad de la persona directora de la institución, las diversas realidades presentes en la comunidad educativa y la realidad del país ante la inclusión educativa.

Por otro lado, se cuenta también con los supuestos epistemológicos, de acuerdo con Páramo y Otálvaro (2006) se establece que estos supuestos se definen como

Conjunto de suposiciones de carácter filosófico de las que nos valemos para aproximarnos a la búsqueda del conocimiento, la noción que compartimos de realidad y de verdad, y el papel que cumple el investigador en esta búsqueda del conocimiento, al igual que la manera como asumimos al sujeto estudiado (p. 3.)

En el caso de los supuestos epistemológicos en relación con este trabajo, se requiere de una relación con el sujeto por investigar para realizar una debida recolección de datos y una debida imagen del sujeto de estudio; por ejemplo, conocer su perspectiva, ver de cerca su accionar y comportamiento ante la inclusión en los centros educativos y la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje.

En el caso del supuesto metodológico, Gurdián (2007) explica que con dicho concepto se “comprende el procedimiento, la identificación y selección de las fuentes de donde va a obtener la información que buscamos, las técnicas e instrumentos de recolección y de análisis de los datos” (pp. 67- 68). En resumen, los supuestos metodológicos se refieren a las técnicas que se utilizan para la recolección de la información y su comprensión. En el caso de la presente investigación, se usan distintos mecanismos de recolección de datos como entrevistas y observaciones para obtener la información requerida para la investigación sobre la gestión del líder pedagógico.

Por último, se tienen los supuestos axiológicos. Como menciona Durán (2012) “las interpretaciones, la recolección y la interpretación de los datos están influenciadas por la experiencia e intención del investigador, por lo cual es necesario reportar de manera activa esos juicios y valores propios [...]” (p. 123) En dicha investigación para las investigadoras son relevantes los valores de ética, respeto, responsabilidad, compromiso y honestidad a la hora de estar en contacto con el sujeto por investigar, a la hora de recolectar datos, a la vez de brindar un espacio seguro con apertura al diálogo.

Participantes

Un proyecto investigativo requiere una población muestra que permita a los investigadores obtener datos para analizar y esto a su vez permitirá obtener los resultados de la investigación. De acuerdo con Arias, Miranda y Villasís (2016) “es importante especificar la población de estudio porque al concluir la investigación a partir de una muestra de dicha población, será posible generalizar o extrapolar los resultados obtenidos del estudio hacia el resto de la población o universo” (p. 202). Es importante tomar en cuenta para la investigación el tipo de población por seleccionar, al tomar en cuenta que esta se debe ajustar al tipo de investigación y a los objetivos y planteamientos que se tiene en el trabajo de investigación. Los autores Arias, Miranda y Villasís (2016) plantean distintos aspectos relevantes al momento de seleccionar la población muestra, tal como lo es la homogeneidad, esto dado que “si no se asegura que la población sea homogénea puede conducir a elaborar conclusiones equivocadas durante el análisis, ya que por la mezcla de subpoblaciones (heterogéneas) no se obtendrá una representación clara de las variables en estudio” (p. 203), por lo que se puede expresar que se necesita una población con características similares para obtener resultados precisos y no se den resultados confusos e imprecisos.

La segunda característica mencionada por los autores es la temporalidad, esto según los autores refiere al “periodo donde se sitúa a la población de interés” (p. 203), según el tiempo en el que se desarrolla la investigación, si es una población que en la actualidad se enfrenta al contexto que se quiere investigar.

Finalmente, los autores plantean los límites espaciales, este aspecto considera si es una comunidad, población específica, toda unidad perteneciente al tema de estudio que se piensa abordar. Con esto se debe considerar que la presente, al ser una investigación dirigida al área administrativa en la educación, se trabajará con una población que permita obtener resultado en esta área, por lo que se trabajará con personas directivas escolares de los

circuitos 01, 02 y 07 de la Dirección Regional de Educación de Desamparados. En la presente investigación, se cuenta con la participación de un total de seis personas de seis diferentes centros educativos, tomando en cuenta los niveles de primaria y secundaria bajo la supervisión de los circuitos 01, 02, y 07 de la Dirección Regional de Educación de Desamparados. Es relevante mencionar que dichos participantes se desempeñan como directores de sus respectivos centros educativos. La elección de los participantes fue de manera aleatoria en cada uno de sus respectivos circuitos y las respectivas entrevistas fueron programadas considerando sus respectivos horarios y agendas. A continuación, se presenta la caracterización de las personas participantes.

Tabla 1

Caracterización de las personas participantes

Género	Edad	Grado académico	Años de experiencia docente	Carrera base	Circuito	Años de experiencia como director/a	Zona
Mujer	57 años	Máster	12 años	Educación I y II ciclo	Circuito 01	20 años	Damas, San Lorenzo
Hombre	51 años	Doctorado	25 años	Administración de empresas Administración Educativa	Circuito 01	15 años.	San Antonio
Mujer	50 años	Máster	15 años	Enseñanza del inglés	Circuito 07	10 años	Desamparados
Hombre	50 años	Máster	5 años	Educación General Básica Educación Especial	Circuito 07	15 años	San Rafael Abajo
Mujer	52 años	Licenciada	25 años	Educación General	Circuito 02	10 años	San Miguel

Mujer	63 años	Máster	No se brindó el dato exacto	Básica Administra ción Educativa Educación General Básica Enseñanza del Español	Circuito 01	No se brindó el dato exacto	Patarrá
-------	---------	--------	-----------------------------	---	----------------	-----------------------------	---------

Categorías de análisis

Durante el desarrollo de una investigación es requerido determinar las categorías de análisis que se tomarán en cuenta para exponer y explicar el tema. La presente investigación se desarrolla dentro del ámbito cualitativo, por lo que es requerido definir cómo se ven reflejadas las categorías de análisis dentro del sistema cualitativo, de acuerdo con Echeverría (2005), “Dentro del ámbito del análisis cualitativo, se utiliza un análisis por categorías cuando no se busca reconstituir el discurso social en su conjunto y globalidad, sino más bien rescatar temáticas, ideas y sentires que se encuentran presentes en las narrativas recogidas” (p. 9). Es importante en una investigación plantear categorías de análisis que permitan un desarrollo adecuado del tema, para así poder documentar ideas o creencias que surjan alrededor.

Por otra parte, es importante considerar que las categorías de análisis deben tener características y propiedades relacionadas entre sí, como establece Martín y Salamanca (2007): “El fin de la investigación es el desarrollo y examen de una teoría, entonces la selección de los casos se debe diseñar de forma que se puedan generar tantas categorías y propiedades como sean posibles, y relacionarlas entre sí” (p. 1). Es fundamental que las categorías de análisis estén relacionadas con el tema de investigación y le permitan a la persona investigadora obtener resultados adecuados para el desarrollo y la fundamentación teórica, la cual se plantea en la investigación. Igualmente, también es importante considerar que las distintas categorías de análisis permiten un mejor análisis y consolidación de la teoría y resultados obtenidos en el trabajo de campo de los investigadores; Mejía (2011) plantea que “El proceso de categorización supone adentrarse repetidamente en el discurso con la intención de tener una comprensión cada vez más profunda e integral del objeto de estudio”

(p. 51). Es requerido tener categorías de análisis bien definidas que permitan a los investigadores desarrollar el tema de la investigación de manera acertada, dichas categorías como establece Mejía (2011) deben ser ideas relevantes que están sujetas o relacionadas con el tema de estudio. En la presente investigación se plantean categorías de análisis relacionadas al Diseño Universal para el Aprendizaje, al igual que factores importantes como la educación y la inclusión que son temas centrales, igualmente, dado que la investigación está enfocada en el ámbito administrativo de la educación, la gestión educativa y administración educativa forman parte de las categorías de análisis desarrolladas dentro del proyecto de investigación.

Instrumentos

La Entrevista

La técnica de entrevista es comúnmente utilizada en las investigaciones tanto cualitativas como cuantitativas. De acuerdo con Díaz (2005), el concepto de entrevista se conoce como “una conversación verbal entre dos o más seres humanos (entrevistador y entrevistado), cuya finalidad es lo que en verdad le otorga el carácter, es una conversación que establecen un interrogador y un interrogado para un propósito expreso” (p. 1). Por otro lado, Cortazzo y Trindade, 2014 (citado por Trindade y Torillo, 2016) explican como “la entrevista se sustenta siempre en una hipótesis y será guiada por objetivos establecidos en función de nuestros intereses cognitivos”. (p.3) En otras palabras, al utilizar dicha técnica se crea un diálogo entre las personas tomando como base las preguntas previamente establecidas. Existen diferentes clasificaciones para dicha técnica: entrevistas estructuradas, entrevistas no estructuradas y semiestructuradas. En el caso de la presente investigación se utiliza la técnica de entrevista semiestructurada, ya que en dicho tipo de entrevista se considera más flexible. Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013) mencionan que las entrevistas semiestructuradas “son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio” (p. 163). De igual manera, los investigadores plantean una guía de preguntas a la persona entrevistada. Sin embargo, existen preguntas específicas para el entrevistado sobre dicho tema. La lista de preguntas planteadas por las investigadoras debe estar clasificada por temas, tomando en cuenta los objetivos o propósitos, categorías de análisis, y la información previamente recopilada.

Es importante indicar que la relación entre las personas participantes se basa en las preguntas planteadas, por ello, Gurdián (2007) menciona que el tipo de interacción entre el investigador y el entrevistado se basa en una conversación donde “estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas acerca de un problema o cuestión determinada teniendo un propósito profesional” (p. 198). Al usar la técnica de entrevista semiestructurada, el investigador está en contacto directo con las personas por investigar, al cumplir su papel de facilitar la comunicación, escuchar activamente las respuestas de su entrevistado. Al estar en contacto directo, la persona tiene la oportunidad no solo de obtener la información de las preguntas planteadas, sino poder analizar más al individuo. Adicionalmente, Gurdián (2007) menciona que

La entrevista cualitativa permite esclarecer experiencias humanas subjetivas desde el punto de vista de las y los propios actores. Estudio de las representaciones sociales personalizadas, investigación de los sistemas de normas y valores, captación de imágenes y representaciones colectivas, análisis de las creencias individualizadas (p. 198.)

Con este tipo de entrevistas se puede llegar a conocer más sobre el individuo de una forma cercana y de su contexto. Adicionalmente, Gurdián (2007) señala que con dichas entrevistas se “puede garantizar una mayor eficiencia en el uso del tiempo y recursos” (p. 198). Por ello, en este tipo de entrevistas el factor del tiempo es necesario para dar un mejor análisis del individuo y sus características. Otras ventajas de este tipo de entrevistas son su flexibilidad, la preparación de las preguntas y la recolección de información detallada. No obstante, en dicha técnica se pueden presentar ciertas desventajas; Ortiz (2015, diapositiva 27) encuentra las siguientes desventajas sobre la técnica de entrevista:

1. Requiere de más tiempo por entrevistado
2. La información obtenida depende de las características específicas de la entrevista (irreplacibilidad)
3. No permite la cuantificación ni la inferencia
4. No deja de ser una relación “artificial”, reactividad.

A pesar de sus desventajas, esta técnica permite al investigador recolectar información detallada y valiosa de primera mano para su proceso investigativo. La entrevista

semiestructurada es una técnica útil para las investigadoras, por ello se utilizó entre los meses de mayo y junio de 2022, dirigida a la persona gestora de los centros educativos, se tomó en cuenta la participación de seis personas gestoras educativas; de las entrevistas realizadas, cuatro se llevaron a cabo por medio de la herramienta de videollamada Zoom para la recolección de datos, por último, dos entrevistas se dieron por medio de una llamada telefónica. Adicionalmente, se tomaron como instrumentos la guía de preguntas, el consentimiento de estas y si fue requerido, una grabación de esta para su análisis ya sea por medio de una grabadora o en el caso de ser por videollamada, grabada en vídeo.

Observación participante

La última técnica por presentar es la observación participante, misma que Demunck y Sobo (1998) describen como “el primer método usado por los antropólogos al hacer trabajo de campo” (citado por Kawulich, 2005, p. 2). En la observación participante el investigador llega a ser parte del entorno de los individuos por observar. La relación entre el investigador y el sujeto debe mantenerse de manera objetiva, al crear un adecuado ambiente para el análisis. Por ello, tal como mencionan DeWalt y DeWalt, 2002 (citado por Guardián, 2007) dicha técnica “puede ser usada para ayudar a responder preguntas de investigación, para construir teoría o para generar o probar hipótesis.” (p. 191). En la presente investigación, se emplea la observación participante con la finalidad de analizar de una mejor manera el contexto del individuo y sus respectivas gestiones con respecto a la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje.

En el caso de la presente investigación, se demuestra una participación tanto pasiva como activa dentro del centro educativo a la hora de la observación. Se mantiene una postura Observador - Participante, como menciona Kawulich (2005) “el investigador es un observador que no es un miembro del grupo, y que está interesado en participar como un medio para ejecutar una mejor observación y, de aquí, generar un entendimiento más completo de las actividades grupales” (p. 7). En el caso de la observación, se puede evidenciar este tipo de postura en las investigadoras, ya que mantienen cierto rango participación.

Por otro lado, tal como se ha mencionado, la observación participante, además de brindar acceso al contexto del individuo por investigar, posee diversas ventajas. Piñeiro (2015) menciona que la observación participante llega a mejorar la calidad de la recolección

e interpretación de los datos, dado que el investigador se encuentra dentro de su contexto. Adicionalmente, Piñeiro (2015) menciona que dentro de las ventajas de este tipo de técnica se encuentra el generar más preguntas e hipótesis para la investigación por realizar y le permite al observador tener una clara visión del contexto en donde se desarrolla el fenómeno o problema.

En cambio, como desventaja se puede presentar que la observación puede caer en algo subjetivo, así como la relación entre el investigador y el individuo por investigar. Adicionalmente, Piñeiro (2015) señala como una desventaja que en la observación participante se “requiere de una alta dosis de tiempo para su adecuado desarrollo, un bien que no siempre está disponible; y supone un esfuerzo económico motivado por la necesidad de estar alejados del ámbito propio de existencia” (p. 5). Es decir, las personas investigadoras deben de brindar de su tiempo para un análisis pertinente tanto del contexto como de la persona por investigar y así llegar a un acuerdo. La presente técnica de investigación está establecida para aplicarse en los meses de mayo y junio de 2022 en conjunto con la entrevista semiestructurada. Se contará con los instrumentos de diario de campo o bitácora con el fin de anotar los registros de las actividades durante el período de observación.

Estrategia metodológica para el análisis y la interpretación de datos

Es importante como investigador tener en claro cómo se van a manejar los datos recolectados para un debido y certero análisis e interpretación de estos. Por ello, en esta investigación se toman en cuenta los criterios de credibilidad, dependencia, confirmabilidad, y transferibilidad. En la investigación se tiene el criterio de credibilidad. De acuerdo con Rada (2006), se indica que

la credibilidad se logra cuando el investigador, a través de observaciones y conversaciones prolongadas con las personas participantes del estudio, recolecta información que produce hallazgos y luego éstos son reconocidos por los informantes como una verdadera aproximación sobre lo que ellos piensan y sienten (p. 6.)

Se utiliza la triangulación, ya que analizar los fenómenos con toda la información previamente recolectada en el marco teórico como una recopilación de artículos, investigaciones, tesis, entrevistas, entre otros. Según Okuda y Gómez (2005), “la

triangulación comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, por ejemplo, el uso de varios métodos (entrevistas individuales, grupos focales o talleres investigativos)” (p. 119). Para la recolección de datos de la presente investigación se utilizan diversos métodos que permiten conocer la realidad del contexto estudiado. Con respecto al criterio de dependencia, Salgado (2007) lo define como el “grado en que diferentes investigadores que recolecten datos similares en el campo y efectúen los mismos análisis, generen resultados equivalentes” (p. 74). En este caso, los resultados obtenidos en la investigación deben tener coherencia entre ellos y los propósitos previamente planteados y lograr una estabilidad para obtener datos confiables y acordes con la investigación. Para dicho criterio se utilizan distintos métodos de recolección de datos, tales como observación participante y entrevista semiestructurada. La información obtenida es analizada y comparada para estimar la estabilidad de la investigación y su coherencia.

Por otro lado, Salgado (2007) señala que la auditabilidad o conformabilidad “se trata de la habilidad de otro investigador de seguir la pista o la ruta de lo que el investigador original ha hecho” (p. 77). Para este criterio se registra completamente la información recolectada, así como por ejemplo la selección de los centros educativos y de las personas gestoras pedagógicas que forman parte de la investigación. Como parte de la investigación se aplican entrevistas a las personas participantes, cada entrevista se hace de manera oral, será grabada para posteriormente transcribir los datos obtenidos y poder realizar el análisis de las respuestas brindadas por las personas entrevistadas. Finalmente, Guba y Lincoln (1981) explican que la transferibilidad “se trata de examinar cuánto se ajustan los resultados a otro contexto.” (citado por Gurdián, p. 245, 2007). A pesar de que la investigación se lleva a cabo en contextos específicos, es importante recalcar que aquellas personas que tengan acceso a la investigación podrán determinar qué información es oportuna y cómo se aplica al contexto en el cual se encuentran inmersos. La información recaudada es detallada, cuenta con descripciones minuciosas y específicas de la información de las entrevistas, además se cuenta con una recolección de datos detallada por medio no solo de los mecanismos especificados con anterioridad, sino también con otros trabajos y artículos referentes al tema estudiado. El lector puede usar esa información y determinar cuál se adapta a su contexto y qué información puede descartar o utilizar como punto de comparación, de ser requerido. Para dicho criterio se utilizará una minuciosa descripción y redacción de los datos recolectados en las entrevistas para que esta pueda ser utilizada para futuras investigaciones o aplicada en diferentes contextos.

Consideraciones éticas

Todos los datos e información para el proyecto son manejados con propósitos meramente investigativos. Los datos serán recolectados por medio de entrevistas y observaciones en las cuales se pretende conocer la opinión, perspectiva por medio de un espacio de dialogo en el cual se respetan las creencias y valores de la persona participante. La indagación se maneja con las personas gestoras educativas de los centros participantes, a las cuales se les informó de manera detallada e individual los propósitos de la investigación, de igual manera se brindó un consentimiento informado para mayor claridad. Con el fin de proteger la identidad de los participantes, se maneja la información y datos de manera confidencial, a cada uno se le otorgará un número, por lo que para referirse a ellos se le llamará “participante” y el número que les corresponde. Adicionalmente, para demostrar transparencia con la investigación, los resultados obtenidos serán compartidos con las instituciones y dicha información es utilizada exclusivamente para cumplir con los fines de la investigación.

Capítulo IV

Análisis e interpretación de resultados

En el presente capítulo se llevará a cabo el análisis de las diferentes categorías que se toman en consideración para el trabajo. Se realiza un proceso de triangulación que permitirá dar visibilidad con respecto a lo percibido por las personas participantes de la investigación, lo planteado en la teoría y la perspectiva de las autoras del trabajo de investigación.

Categoría 1: Administración

Con respecto a esta categoría, se pretende indagar acerca del área administrativa de los centros educativos seleccionados, de igual manera, identificar el tipo de administración implementado en dichos centros educativos. Adicionalmente, se busca investigar y analizar el tipo de administración idóneo para la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje en los centros educativos nacionales, al tomar en consideración la información recolectada con los participantes. En el proyecto de investigación es importante considerar los aportes brindados por los participantes con respecto a la administración para realizar el análisis correspondiente y cumplir con los propósitos de esta; de igual manera es fundamental analizar esos aportes de la población participante y analizarlos con los fundamentos teóricos que han planteado otros autores referentes al mismo tema. De acuerdo con los aportes de los participantes por medio de la entrevista, se puede concebir que poseen una visión administrativa en la cual se toman en cuenta la tenencia de recursos, el contexto del centro educativo, sus particularidades y su clima organizacional, todo con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales planteados. Dentro de la definición de las personas participantes sobre un administrador educativo, señalan que la persona a cargo debe ampliar su conocimiento en las distintas áreas abarcadas por la administración y cómo influye eso en la educación para mejorar su desempeño. Al respecto:

Participante 2. Señala que la administración requiere tener factores de “conocimientos administrativos, actualización, diseño curricular, derecho, administración general, elaboración de proyectos” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022.)

Participante 4. Comunica que la administración es “gestionar y organizar los recursos con los que cuenta la institución, con el fin de alcanzar los objetivos académicos planteados. Esto implica trabajar con el personal docente, padres de familia y estudiantes” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022.)

De esta manera, la administración es visualizada como un proceso que busca alcanzar los objetivos planteados de manera eficiente y eficaz por el centro educativo, con un uso óptimo de los medios existentes y los conocimientos que mantenga tanto el centro educativo como el administrador por medio de un sistema de planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Es clave considerar estos aspectos al momento de analizar la gestión administrativa en los centros educativos, ya que la persona administrativa es quien lidera a sus equipos de trabajo, al valorar los medios que tiene a su disposición y el conocimiento para alcanzar los objetivos propuestos, de la mano de sus colaboradores. Arteaga, Briones y Molina (2016) mencionan la importancia de que el personal administrativo se disponga a

Reflexionar sobre el comportamiento organizacional y los factores que inciden en su conformación, esencialmente, el cambio, el clima y la cultura organizacional, así como la responsabilidad social fundamentada en la necesidad de la gestión del cambio en el mejoramiento continuo que debe darse dentro de las estructuras de las organizaciones con enfoque sistémico (pp. 500 - 501.)

En lo anteriormente citado recae la importancia de la administración; en los centros educativos es primordial para buscar una mejora continua para lograr así una educación de calidad y en un buen ambiente educativo, que permita alcanzar los objetivos planteados en la educación costarricense. La persona administrativa debe mantener habilidades conceptuales, técnicas y humanas a la vez conocimientos en diversas áreas, dado que una de las tareas básicas de la administración es brindar los mejores resultados, con un uso efectivo y eficaz de los medios e instrumentos disponibles y tener al alcance un abanico de posibilidades. Esto porque es la persona responsable del manejo, distribución y uso de los bienes, es por lo que debe tener conocimiento del manejo de finanzas, de derecho, currículo, manejo de proyectos, innovaciones educativas, recursos humanos, entre otros aspectos, ya que cada uno de estos componentes llegan a influir en el otro, para funcionar de manera sistemática. Una persona administrativa es considerada un agente de cambio en la institución

porque es la encargada de guiar a sus participantes y colaboradores, por ello debe desarrollar su liderazgo, perseverancia, asertividad, toma de decisiones, entre otros aspectos. A la hora de hablar de recursos se recalca la importancia de los recursos financieros, asimismo recursos humanos, los cuales en su mayoría son insuficientes. El participante 2 “recurso humano, presupuestos, principios de reingeniería, trabajo en equipo.” (Comunicación personal, participante 2, 26 de mayo, 2022) constituyen recursos y factores que se deben emplear para una exitosa administración. Aunado a lo anterior, los participantes señalan que, para la atención a la diversidad, el recurso financiero es indispensable para la obtención y cobertura de equipo especial, tal como pupitres, pizarras, implementos individuales y específicos que un estudiante llegue a necesitar.

Por otro lado, el participante 2, se menciona que tienen un estudiante que requiere una lupa especial para poder leer los materiales y cumplir con el plan de estudios (Comunicación personal, participante 2, 26 de mayo, 2022), siendo esto aspecto que debe considerar en el presupuesto de la institución para que se realice la compra de los productos de apoyo requeridos por la población estudiantil de la institución. Igualmente, las personas participantes recalcan la importancia de tener pupitres en los centros educativos, para distintos tipos de estudiantes y sus respectivas necesidades o limitaciones. Tal como afirma V. Abarca (comunicación personal, 26 de septiembre, 2022), la falta de recursos es una gran limitante que no permite brindar una educación inclusiva de calidad. Al respecto, Alba (2019), “Es necesario buscar la adecuación de los medios a las capacidades y necesidades de los estudiantes y al tipo de aprendizaje o tarea que haya que realizar” (p.63), tal como indica el principio II, con respecto a proporcionar múltiples formas de acción y expresión del DUA, se hace un uso de diversas herramientas que permitan al estudiantado la construcción de su propio aprendizaje por medio de diversas formas de interacción y estrategias. Es posible observar cómo las personas directoras a cargo de los centros participantes han utilizado los recursos con los que cuentan para suplir las principales necesidades del centro educativo y la población estudiantil; sin embargo, es evidente el descontento de algunos participantes con las entidades superiores por la falta de apoyo en el área financiera para atender situaciones particulares del estudiantado.

Se observa cómo se interrelacionan cada uno de los factores en la gestión administrativa una institución educativa. Tal como indican Chen y Vargas (2007)

Si la administración de recursos institucionales se conceptúa como un sistema altamente interrelacionado, en el que los elementos se intercomunican y que la razón

de ser de un centro educativo no es la suma de sus elementos, sino la integración de ellos, se facilita la gestión educativa (p. 24.)

Los centros educativos cuentan con distintos tipos de elementos que permiten el debido funcionamiento de la institución para atender a la comunidad educativa, entre estos elementos se puede encontrar el recurso financiero, humano, material, tecnológico; la falta de alguno de estos elementos puede incurrir a la falla del sistema administrativo. Si no se tienen todos los recursos necesarios, los objetivos y las necesidades de la comunidad educativa no podrán ser debidamente cubiertos. Se pueden percibir efectos secundarios dado que la ausencia de un recurso implica que no se pueda alcanzar un objetivo y a la vez no permite una educación de calidad.

Por otra parte, es requerido tomar en cuenta el recurso humano en el caso de los servicios de apoyo educativo, de la misma manera que las adaptaciones a la infraestructura del centro educativo, como lo son la creación de rampas, los baños adaptados según la *Ley 7600*, entre otros. A modo de ejemplo, en la institución del participante 3 se observa que no existe ningún baño adaptado y exclusivo, de conformidad con la *Ley 7600*. A pesar de contar con algunos elementos necesarios como rampas para acceso a los pabellones, se observa la necesidad de contar con un baño exclusivo.

En cuanto al recurso humano, en algunas de las instituciones se observa que cuentan con algunos servicios de apoyo, tales como terapia de lenguaje, aulas integradas, problemas emocionales y de conducta, problemas de aprendizaje, discapacidad visual, discapacidad intelectual y auditiva. El participante 1 señala durante la observación en su institución, que a pesar de tener algunos servicios de apoyo para los estudiantes, no cuentan con totalidad de ellos, por lo tanto, el estudiantado debe ir a centros educativos cercanos para tener el apoyo requerido. (Comunicación personal, participante 1, 20 de mayo, 2022). Igualmente, el participante 4 señala que la docente de educación especial asiste por un tiempo a la institución y solamente deja recomendaciones. (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022) de conformidad con el artículo 17 de la *Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad*, se indica que

Artículo 17. — Adaptaciones y servicios de apoyo

Los centros educativos efectuarán las adaptaciones necesarias y proporcionarán los servicios de apoyo requeridos para que el derecho de las personas a la educación sea efectivo. Las adaptaciones y los servicios de apoyo incluyen los recursos humanos

especializados, adecuaciones curriculares, evaluaciones, metodología, recursos didácticos y planta física. Estas previsiones serán definidas por el personal del centro educativo con asesoramiento técnico-especializado (*Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad*, 1996, p.3.)

En cuando al desarrollo de capacidades docentes para atender la diversidad y también de la infraestructura se sugiere brindar mejoras a los servicios de apoyo educativo para brindar una educación de calidad. Como parte de los recursos humanos, las personas participantes hacen énfasis en las capacitaciones necesarias que le permitan al personal docente atender las diferentes situaciones que presentan diversidad. Por lo tanto, se requiere implementar capacitaciones que permitan una debida preparación de los docentes al momento de atender la diversidad en las aulas. De acuerdo con el Ministerio de Educación Pública (2017):

El personal docente de los servicios de apoyo educativo, independientemente de la especialidad o modalidad, debe prestar el apoyo necesario para que, en el marco del sistema general de educación, se haga efectivo el derecho del estudiantado con discapacidad a la educación inclusiva, según lo demanda el Artículo 24 de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (p. 8.)

Uno de los elementos fundamentales para los centros educativos es el personal docente y administrativo. En las aulas se encuentran distintos tipos de estudiantes con diferentes condiciones personales y sociales, por lo cual es indispensable que para cubrir estas necesidades el centro educativo cuente con personal docente suficiente y además que esté capacitado para cumplir con esta función; no obstante, los distintos participantes del proyecto de investigación manifiestan que en muchas ocasiones que el personal no es suficiente, por lo cual los estudiantes deben trasladarse a otro centro educativo cercano, donde se cuenta con personal capacitado. Además, se demuestra que cierto tipo de docente especializado en terapia de lenguaje llega a los centros educativos algunos días al mes; de todas maneras, esto no cubre las necesidades de los estudiantes que requieren este tipo de apoyo. En estas situaciones particulares en donde se evidencia la falta de personal y capacitaciones, se ve la necesidad que deben cubrir las entidades superiores en educación para suplir a los centros educativos con el personal faltante.

Otro aspecto que señalado es el entorno, en donde indican cómo se debe trabajar y

dar la importancia necesaria tanto al contexto social y económico, tal como menciona el participante 4: “El contexto social, económico y la caracterización de la comunidad. Del mismo modo que el respectivo diagnóstico” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022). De igual modo, se observa cómo toman en cuenta no solamente el ámbito educativo sino también el ambiente de la comunidad en donde se encuentran. El participante 1 comenta que, para lograr una exitosa administración, se debe tomar en consideración también a la comunidad educativa, por lo que se debe “Trabajar muy contextualmente, comunidad-escuela” (Comunicación personal, participante 1, 20 de mayo, 2022). Es indispensable tomar en consideración a la comunidad educativa dentro del proceso administrativo, dado que hay que evaluar factores como el tipo de contexto de la comunidad, al igual que los recursos de esta. Al hablar del clima organizacional, los participantes indican cómo “generar un clima organizacional saludable en donde se incluya a todo el personal sin distinción. Valorando que todo el personal desarrolle funciones vitales para el buen funcionamiento del centro educativo y garantizar un servicio educativo apropiado” (Comunicación personal, participante 3, 15 de junio de 2022).

Adicionalmente, mediante las observaciones realizadas se analizan los diferentes climas organizacionales y su interrelación con los diferentes tipos de liderazgo. Por ejemplo, en la institución del participante 3 se determinó que al ser un nuevo administrador educativo los niveles de confianza y de comunicación no eran lo suficientemente amplios y tenía temor a expresarse libremente. En la institución del 6 se percibe un líder que, a pesar de tener mucho tiempo en laborar, deja ver el temor de ver la realidad de su institución al no permitir interacción con su persona. Cada uno de los participantes resalta la importancia de un clima organizacional idóneo en donde sus participantes no sean solo observadores sino participantes. Al respecto, Pilligua y Arteaga (2019) mencionan como el clima organizacional

determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y, por lo tanto, en la productividad (p. 3.)

El clima organizacional refleja el grado de madurez de una institución, de la motivación, el trabajo en equipo, los niveles de coordinación de sus participantes, los grados de satisfacción, de compromiso por los objetivos. Al hablar de clima organizacional se hace

referencia a la cultura de la organización, abarca también sus debilidades y fortalezas. Por otra parte, al hablar de clima organizacional se toman en consideración la dinámica de las personas colaboradoras, su sistema de trabajo, la comunicación entre ellos y el liderazgo que empleado. Todos estos elementos inciden en los resultados de la organización.

La administración educativa implica tanto recurso, contexto y clima organizacional, como resultado, es fundamental valorar dichos factores para efectuar una buena administración. En el presente trabajo se observa cómo los participantes externaron que para lograr una administración exitosa es preciso contar con los recursos adecuados, tanto en personal como en recurso material. En ocasiones, la falta de recurso interfiere en la debida administración de los centros educativos, razón por la cual las personas gestoras se deben adaptar al contexto social en el que se encuentran, al implementar así distintos tipos de administración. Deben utilizar diferentes estilos de trabajo para alcanzar la maximización de los escasos recursos de los cuales dispone la administración.

Al analizar la información brindada por los participantes, se aprecia que en ocasiones la administración se enfoca en lograr los objetivos planteados, por lo que se opta por implementar una administración por objetivos; aun así, a veces, al no contar con los recursos financieros, humanos y físicos, se imposibilita así alcanzar lo proyectado. Dicho esto, al hablar del DUA, se considera que para una implementación exitosa desde la administración se requiere el tipo de administración de las Relaciones Humanas y Comportamiento. Las personas participantes de la investigación expresan la necesidad de no solo contar con los recursos necesarios para lograr el debido funcionamiento de un centro educativo, sino también la necesidad de contar con el personal adecuado y capacitado para lograr una educación de calidad, que permita de igual manera el desarrollo de los estudiantes. En el caso del DUA es vital considerar la Teoría de las Relaciones Humanas, ya que dicha teoría

Aporta un nuevo lenguaje al repertorio administrativo: se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etcétera, y se critican con dureza y se dejan a un lado los antiguos conceptos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, principios generales de administración, etc. (Chiavenato, 2007, p.100.)

Dicha teoría es más humanista, deja de lado las formalidades y centra su atención en el recurso humano como eje principal de la administración. Al centrarse en las personas, consideran los elementos que buscan la satisfacción de estas. Por ello, junto con esta teoría

se puede relacionar el principio III del DUA. Este principio del DUA establece que para lograr un aprendizaje exitoso en el estudiantado se requiere también incluir no solo estrategias de aprendizaje, sino también intereses de los estudiantes que fomenten también la motivación. La persona directiva escolar debe velar porque los estudiantes estén aprendiendo los temas de aprendizaje de la mejor manera. También deben incluir en el plan curricular distintas formas de aprendizaje y temas que despierten el interés de los estudiantes, que los motive a involucrarse aún más en el proceso educativo. Para lograr eso, la persona gestora necesita el apoyo del personal docente y administrativo que tiene a su disposición, para que ellos también estén involucrados en el proceso administrativo curricular. De esta manera, el personal, al verse involucrado, se motiva y permite lograr un mejor aprendizaje en las aulas. Por lo tanto, es esencial que la persona gestora educativa se encuentre involucrada y monitoreando el progreso educativo.

Por otro lado, es igualmente importante tener presente la Teoría del Comportamiento y sus implicaciones dentro de la administración:

La teoría de comportamiento ofrece una variedad de estilos de administración a la disposición del administrador. La administración de las organizaciones en general (y de las empresas en particular) está condicionada por los estilos con que los administradores dirigen, dentro de ellas, la conducta de las personas. A su vez, los estilos de administración dependen de las convicciones que los administradores tienen sobre la conducta humana en las organizaciones. Esas convicciones moldean no solamente la forma de conducir a las personas, sino que también la forma por la cual se divide el trabajo, se planea, organiza y controla las actividades (Chiavenato, 2007, p. 289.)

La Teoría del Comportamiento le permite a la persona administradora a adaptarse en su estilo de administración, al implementar el estilo que se adapte mejor tanto al clima organizacional, a cómo se organizan las tareas y actividades de trabajo, así como a tomar en cuenta la conducta de las personas. Esto le permite al administrador un tipo de administración flexible que se adapte mejor a la organización, a las personas colaboradoras y a los objetivos planteados.

La Teoría del Comportamiento da prioridad a las necesidades de las personas, según su motivación y autorrealización, por esa razón se puede observar cómo esta teoría se relaciona estrechamente con el principio III. Dicho principio resalta la importancia de la

motivación dentro de proceso de aprendizaje, al igual que la adaptación del currículo de acuerdo con las necesidades e intereses de los estudiantes, así como del personal docente que se encarga del desarrollo de las clases, para alcanzar los cambios requeridos. Es preciso contar con el apoyo y la guía de la persona administrativa, no solo en el ámbito curricular, sino también velar por el desarrollo de los estudiantes dentro de las aulas y el de sus docentes.

Es por lo anteriormente expuesto que se considera que la Teoría de las Relaciones Humanas y la Teoría del Comportamiento son las que se adaptan de mejor manera a la implementación del DUA en los centros educativos.

Categoría 2: Gestión

En la presente categoría se pretende indagar sobre los diferentes tipos de liderazgo en la gestión educativa, el estilo de gestión implementado por los participantes, además sobre el estilo de gestión idóneo para la debida implementación del DUA. Durante la investigación, se evidenció cómo los participantes relacionan el concepto de gestión junto con el liderazgo y cómo ambos en conjunto son elementos valiosos para lograr un sistema educativo que permita al personal docente y al estudiantado una educación de calidad.

Como se había expuesto, la gestión se define como la planificación, el control y el seguimiento de las operaciones de una institución. Con respecto a dicha categoría y su análisis correspondiente, es necesario valorar los aportes de los participantes con los conceptos de gestión y sus respectivos estilos, asimismo, el estilo de liderazgo. Tal como señalan algunos participantes de la investigación, la gestión es parte del proceso de evolución de la educación; el participante 3 indica “se cree que la transformación comienza en las aulas, pero empieza desde la gestión de la persona directora” (Comunicación personal, participante 3, 15 de junio, 2022). Es relevante considerar el estilo de gestión y la manera en la que esta se desarrolla en los centros educativos, dado que una buena gestión es indispensable en el debido funcionamiento del centro educativo. En esa misma línea, el mismo participante 4 menciona que un estilo idóneo para la educación inclusiva es uno donde se llegue a adaptar el currículo y la metodología a los diferentes tipos de aprendizaje (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022). También, el participante se refiere la importancia de aplicar la tecnología en la educación, una debida preparación de material y contextualizar la educación a la realidad vivida por el estudiantado (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).

Por otro lado, al hablar del estilo de liderazgo y la gestión, tal como expresan Eagly *et al.*, 2003 (citado por Pedraja, Rodríguez y Rodríguez, 2016):

El estilo de liderazgo se configura a partir del patrón conductual de un directivo o líder, desde la mirada de terceros. Así, el líder logra que otros hagan con él o por él lo que quiere en favor de la organización o del grupo (p. 749.)

Se puede percibir que el estilo de liderazgo que implemente el personal directivo se establece a partir de lo que se quiere lograr y cómo se quiere lograr. Como consecuencia, el directivo debe practicar un liderazgo que le permita guiar a sus colaboradores para lograr los objetivos trabajando en conjunto. Al respecto, los participantes comentan que se debe de mantener “un liderazgo en equipo” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022). De igual forma, durante las observaciones en instituciones educativas se observa mayoritariamente un liderazgo transformacional por parte de los participantes. Es fundamental mencionar como el estilo de liderazgo, en este caso de la persona gestora educativa, se verá reflejado en su gestión dentro del centro educativo. Pedraja *et al.* (2016) sugieren que en el liderazgo transformacional se busca que la persona líder gane el respeto de sus seguidores, por su alta moral y ética al trabajar.

El liderazgo transformacional se puede complementar con una gestión de talento humano, asimismo como gestión de calidad para relacionar o implementar el DUA. El participante 3 expone que “Al hablar del DUA la vinculación es altamente importante. Porque la educación en la que estamos trabajando ahora no puede ser tan limitada” (Comunicación personal, participante 3, 15 de junio, 2022). Por su parte, Tejada (2003) explica que la gestión del talento humano se encuentra basada en “la legitimación de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos” (p. 117). En dicha gestión, la persona encargada logra identificar las capacidades de su equipo de trabajo y saber cómo implementarlas de manera eficiente dentro de la organización. Además, se enfatiza en la persona, sus actitudes y aptitudes, al brindar un ambiente idóneo y con aumento de la motivación y productividad. Al respecto, el principio III del DUA es proporcionar múltiples formas de implicación, establece que la motivación, el componente emocional y distintas estrategias en las que la persona se vea envuelta dentro del proceso permite un mejor sistema de aprendizaje e implicación tanto para el estudiantado como para el personal docente, por lo que se puede asociar que la

gestión del talento humano permite un oportuno desarrollo de ese principio. Adicionalmente, Lepeley (2001) define la gestión de calidad como

Un sistema de administración de organizaciones que se basa en el principio de hacer las cosas bien. Pero asume que para hacer las cosas bien la integridad de las personas que participan en el proceso productivo es tan importante como la efectividad del liderazgo para dirigir la misión de la organización centrada en satisfacer las necesidades de los usuarios, consumidores o clientes (p. 14.)

Al buscar cumplir tanto con las necesidades y expectativas de los clientes, en este caso los estudiantes, la persona a cargo debe buscar diferentes estrategias para lograr un aprendizaje de calidad. Durante este tipo de gestión, no solamente se enfoca en la calidad de los resultados, sino también en la calidad de los procesos respectivos. Tobón y Cuesta (2020) definen el DUA como “una estrategia que pretende favorecer el aprendizaje continuo e integrador, los principios allí establecidos buscan ayudar en la construcción de currículos flexibles que reduzcan las barreras de aprendizaje” (p. 4). El principio II del DUA se relaciona con lo anterior, porque es proporcionar múltiples medios de acción y expresión, busca utilizar diversas estrategias de aprendizaje, un sistema en el cual el estudiantado logre alcanzar sus metas de manera efectiva.

Por otra parte, se considera el uso de los intereses del estudiante para aprender, su motivación y las herramientas que posea, de igual forma se busca enseñar estrategias que les permitan no solo adquirir conocimiento, sino también a planificar ellos mismos sus estrategias de aprendizaje, todo esto se logra por medio del personal docente y la supervisión de la persona gestora educativa.

Categoría 3: Gestión Pedagógica de la diversidad y la inclusión

En la presente categoría se busca averiguar acerca de la gestión pedagógica de la diversidad y la inclusión, tanto su conceptualización y lo que esta abarca, al igual que su aplicación en los centros educativos. Es posible de notar cómo los participantes relacionan esta gestión con la flexibilidad curricular y el brindar herramientas necesarias para fomentar una educación de calidad considerando la innovación educativa.

Los participantes comunican su perspectiva de lo que es el Modelo de Gestión Pedagógica, el participante 4 expresa que “son guías pautadas y dirigidas a orientar u

organizar los pasos a seguir mediante insumos y herramientas que permitan lograr objetivos previstos” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022). El Modelo de Gestión Pedagógica busca proporcionar a los centros educativos la estructura y herramientas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

Por otro lado, el participante 2 menciona la siguiente definición para dicho modelo “aquel que está orientado a estructurar los pasos o fases que se deben seguir para la innovación en los centros educativos” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022). El Modelo de Gestión Pedagógica cuenta con distintas fases de desarrollo, que permiten ver las etapas de la planificación elaboradas por los centros educativos para alcanzar sus metas, dichas fases pueden ser modificadas en caso de ser imprescindible para tener éxito en la implementación del plan de acción. Tal como indican las autoras Cerdas, Marín y Vargas (2008), dicho modelo “es un método orientado a estructurar los pasos o fases que se deben seguir para la innovación en los centros educativos” (p. 13). Sin embargo, algunos de los participantes muestran conocimiento con respecto a este modelo de gestión; a pesar de ello, es trascendental mencionar que más de la mitad de los participantes de la investigación desconocía sobre el tema.

De acuerdo con una persona entrevistada, para poner en práctica el Modelo de Gestión Pedagógica, es requerido por parte de la persona gestora mantener “Disposición, apertura, compromiso, espíritu de servicio y visión” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022). Además, tal como es indispensable demostrar “mayor flexibilidad curricular y menos verticalidad por parte del Ministerio” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022). Por ello, una debida implementación de dicho modelo es “mediante la concientización, acompañamiento y disposición de colaborar, brindar espacios y procesos de realimentación que sean elementos para solucionar diferentes situaciones o necesidades de estudiantes más vulnerables” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).

El Modelo Gestión Pedagógica busca la innovación educativa por medio de planes de acción que permitan el aprovechamiento de bienes, presupuestos y herramientas. Bikowski y Phillips (2020) definen al DUA como una innovación pedagógica que busca una educación inclusiva y accesible para el estudiantado logrando que éstos sean más autónomas en su propio proceso de aprendizaje. El DUA sugiere una educación más inclusiva en la cual se tome en consideración el uso de los recursos disponibles en la institución educativa.

Para aplicar el DUA es requerido el uso del Modelo de Gestión Pedagógica, a fin de crear un plan de acción, el cual permita una debida implementación; en caso de ser requerido,

trabajar en los ajustes necesarios para lograr una mejora del proceso educativo. Tal como señala J. Fernández “si se implementa el Modelo de Gestión Pedagógica, como se establece que debemos hacerlo, los resultados siempre serán favorables” (Comunicación personal, 28 de septiembre, 2022), por lo que se puede establecer que para poner el DUA en práctica se requiere de la gestión pedagógica, para generar el plan de acción y hacer ajustes para una mejora del proceso educativo. El DUA busca la creación de un espacio educativo en el cual todos los estudiantes se les permita aprender de manera personalizada e inclusiva acorde con sus necesidades y capacidades, con el uso de distintos recursos y estrategias, como se menciona en el principio I: proporcionar múltiples formas de representación, los estudiantes requieren la implementación de distintas estrategias para la adquisición y construcción de su propio conocimiento; el Modelo de Gestión Pedagógica busca las innovaciones dentro del sistema educativo, entre estas innovaciones, de acuerdo con Cerdas, Chen y Rosabal (2020) se encuentra el currículo escolar, mismo que las autoras mencionan como “una de las condiciones necesarias para el éxito de la innovación en el centro educativo” (p. 9). Es requerido para la adaptación del currículo, propuesta por el principio I del DUA, la implementación del Modelo de Gestión Pedagógica, para poder ejecutarla de manera idónea dentro de los centros educativos.

Categoría 4: Liderazgo pedagógico

Con respecto a esta categoría, se pretende investigar sobre la importancia del liderazgo pedagógico en la gestión educativa, del mismo modo sobre su función principal y cómo el liderazgo pedagógico puede mejorar la atención a la inclusión dentro de los centros educativos. Es por ello que es relevante analizar los conocimientos previos y de los participantes al momento de hablar del liderazgo pedagógico en los centros educativos, de igual forma de su importancia y beneficios.

En el área administrativa y sus respectivos procesos, el liderazgo de la persona a cargo es de suma relevancia. Casales, 1996 (citado por Gómez, 2019) al hablar de un líder indica que es un

Miembro del grupo que influye en mayor grado en los restantes integrantes de manera espontánea, capaz de motivarlos, guiarlos y dirigirlos en determinado sentido, y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas, la obtención de las metas y el funcionamiento del grupo (p.13.)

Con base en la definición anterior, el líder pedagógico se establece como un líder transformador en los centros educativos capaz de guiar a sus colaboradores al alcance de una educación de calidad en una institución educativa. Según las palabras de Barrantes y Olivares (2016), el liderazgo pedagógico se considera

Un estilo de toma de decisiones que asume, impulsa y desarrolla una nueva cultura en la escuela. Además de impactar al profesorado y al colectivo estudiantil, los líderes pedagógicos tienen visión social y se conectan fácilmente con el aquí y el ahora del desarrollo social (pp. 50-51.)

Por otro lado, Sanz, López y González (2021) definen dicho liderazgo como “aquel que tiene como objetivo principal el desarrollo intelectual, académico, moral, social y emocional de todos y cada uno de los alumnos de una escuela. Por tanto, el foco se sitúa en las cuestiones educativas” (p. 175). El liderazgo pedagógico desempeña roles de gran importancia en el desarrollo de un aprendizaje de calidad en los centros educativos.

Al respecto, el participante 4 trae a colación que este tipo de liderazgo es relevante, ya que al implementarlo se logra “orientar y proyectar el servicio de calidad como un ente transformador y generador de resultados” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022). Por añadidura, el participante 5 resalta que dicho liderazgo es “fundamental, si es un buen liderazgo, que permita optimizar la función de los docentes” (Comunicación personal, participante 5, 06 de junio, 2022). Por otro lado, el participante 2 resalta que dicho liderazgo “radica en el poder trabajar en equipo” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022).

Adicionalmente, durante las visitas a los centros educativos participantes, se observa en el centro educativo 4, como tanto el personal docente como administrativo destacan el gran liderazgo del director, dado que señalan la orientación hacia el trabajo en equipo, la empatía, escucha, compromiso y la adaptabilidad presentados. También, en el centro educativo 1 se observa que sus colaboradores describen a la persona directora como una persona democrática que escucha e involucra a sus colaboradores. Se evidencia un ambiente dentro de la institución donde sus propios docentes comentaron que se sentían cómodos y escuchados. Los participantes relacionan el liderazgo pedagógico como el eje transformador en sus centros educativos en busca de mejores resultados de calidad, en los procesos de aprendizaje con la integración de los diferentes participantes en dichos

procesos educativos. Tras resaltar la importancia del liderazgo pedagógico, del mismo modo es requerido nombrar las características o requerimientos de este tipo de líder. Al respecto, el participante 4 señala que un gestor educativo debe de “saber brindar los espacios correspondientes para lograr brindar y establecer una guía estable que dirija hacia una transformación pedagógica de calidad” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022). Por lo que se puede identificar que el liderazgo pedagógico está dirigido a proporcionar espacios seguros que le permitan al estudiantado estar en un ambiente educativo de calidad donde también haya espacio para la innovación.

Por otro lado, el participante 2 declara que es requerida una “constante renovación de la persona directora” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022). Para llevar a cabo cambios en la educación es indispensable la constante preparación del líder pedagógico, este debe adaptarse a los diferentes contextos, innovaciones y situaciones de la sociedad. De igual manera, J. Fernández (comunicación personal, 28 de septiembre, 2022) señala que las prácticas exitosas se obtienen cuando se da un liderazgo en donde el administrador promueve buenas prácticas, acompañamiento, favorece el crecimiento y constante formación, se encuentra anuente al personal y a toda la comunidad. Del mismo modo, como manifiesta el participante 6, el líder pedagógico debe de “Tener una sensibilidad, una apertura al cambio, que tenga disposición” (Comunicación personal, participante 6, 03 de junio, 2022). Un líder pedagógico deber tener apertura a las innovaciones curriculares, tecnológicas, científicas y demás presentadas y lograr que sean parte del proceso educativo. Finalmente, el participante 3 indica que “el director tiene que estar dentro de las aulas. No puede haber una gestión efectiva si no se conoce lo que sucede en las aulas” (Comunicación personal, participante 3, 15 de junio, 2022). Por último, un líder debe conocer su entorno y ser parte activa de este para efectuar cambios, hacer ajustes y buscar puntos de mejora y fortalezas que se pueden ejecutar dentro del centro dirigido, es por ello que es indispensable contar con la presencia de la persona directora dentro de las aulas; una activa participación le permite tener un mejor panorama y visión del centro educativo y de las posibles mejoras para alcanzar un sistema educativo de calidad.

Se observar cómo se recalcan diversos requisitos que debe poseer un gestor educativo cuando ejerce bajo el liderazgo pedagógico. Es esencial mantener espacios idóneos tanto para sus colaboradores, así como para sus estudiantes, en donde se pueda establecer una guía clara y estable junto con una constante comunicación, para crear el cambio positivo en los procesos de aprendizaje y sus centros educativos respectivos.

Rodríguez (2011) propone el siguiente listado con las funciones de un líder pedagógico dentro de un centro educativo:

- Ajustan estilo a las necesidades (contexto), se adecuan diversos estilos.
- Son buenos para gestionar y liderar cambios en la institución en su disciplina.
- Son buenos administradores y ejecutores de tareas más concretas y prácticas. Autocríticos (les resulta más fácil diagnosticar y resolver).
- Más rigurosos y controladores (supervisan, evalúan, hacen seguimiento al trabajo docente)
- Más progresistas, innovadores, dispuestos al cambio, aceptan desafíos,
- preocupados por la actualización, renovación, etc.
- Mayor proyección o visión de futuro (visión de contexto, planificación, organización).
- Más técnicos. Menor experticia, dominio técnico.
- Más optimistas.
- Trabajan en equipo, comparten y delegan tareas, trabajo colaborativo (p. 257.)

Al cumplir con las funciones previamente mencionadas se cumplirá con una gestión idónea bajo el liderazgo pedagógico en donde se plantea cumplir con los objetivos previamente seleccionados.

El liderazgo pedagógico es el idóneo para aplicar el DUA, ya que busca la innovación educativa ajustándose a la situación en el que se encuentre. Como expresa Alba (2019) el principio I del DUA plantea que se requieren una variedad de opciones que le permita al centro educativo atender y brindar igualdad de oportunidades de una educación de calidad a los estudiantes. Dichas opciones deben de atender a sus necesidades, capacidades y preferencias perceptivas. Se pretende que el estudiantado tenga diversas oportunidades de aprendizaje que se ajusten a sus necesidades y su entorno. No obstante, el participante 4 manifiesta como “al vincular el DUA junto con el quehacer cotidiano, se tiene como objetivo buscar un aprendizaje más significativo y completo considerando las necesidades y sus intereses” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022). El liderazgo pedagógico al buscar la transformación del aprendizaje con igualdad busca la innovación en los centros educativos.

El liderazgo pedagógico se relaciona con el principio I, ya que el proporcionar múltiples formas de representación con el fin de satisfacer las necesidades de los

estudiantes es parte de la gestión de un líder pedagógico, al recordar necesidades e intereses.

Categoría 5: Inclusión

En la presente categoría pretende explicar la perspectiva de la inclusión dentro de los centros educativos, al igual que los cambios, las limitaciones y la contribución de la educación inclusiva al promover un aprendizaje de calidad. Indiscutiblemente, es primordial definir el concepto de inclusión; como se mencionó anteriormente, la inclusión se puede percibir, desde el estudio realizado, como cambios en las diferentes áreas educativas como lo son el currículo, metodologías e infraestructura que le permiten al estudiantado una educación personalizada y adaptada a sus necesidades, para lograr un proceso educativo que le facilite la construcción de su conocimiento, lo cual impulsa un sistema más justo y brinda a todos los estudiantes el mismo acceso a la educación, oportunidades de desarrollo y la misma calidad educativa.

En el ámbito educativo, la inclusión es parte fundamental de la innovación educativa que permita brindar procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad, no solo para los estudiantes, sino también para la comunidad educativa en general. La inclusión abarca tanto los factores curriculares, administrativos y también de infraestructura.

Pese a lo expuesto, al hablar de inclusión con los participantes de la presente investigación, se enfocaron mayormente en la inclusión curricular de los estudiantes que tienen necesidades especiales y requieren algún tipo de adecuación curricular, incluso hablan de los distintos factores que interfieren o limitan la implementación de la inclusión dentro de las aulas. El participante 4 hace referencia a como los padres de familia pueden ser una limitante “en algunas ocasiones no quieren aceptar (los padres de familia) que los niños presentan ciertas condiciones y requieren ciertas adecuaciones o apoyo” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022). Como resultado, tal como expresa el participante 4, también en ocasiones es posible observar que existe una barrera de comunicación de las familias con el personal del centro educativo, dado que al mostrarse en negación pueden ocultarle información al centro educativo con respecto a las necesidades del estudiante o la adecuación requerida. Es por ello que es indispensable involucrar a los padres de familia en los respectivos procesos de aprendizaje de los estudiantes, con una comunicación constante entre cada uno de los integrantes para no

interferir en dichos procesos. Es igualmente relevante analizar acerca de las implicaciones pedagógicas que conlleva la implementación de la inclusión en los centros educativos, dado que se requiere personal capacitado y recursos, los cuales en muchas ocasiones los centros educativos no tienen a su disposición. El participante 3 menciona que “Los docentes deben de tener una capacitación específica” (Comunicación personal, participante 3, 15 de junio, 2022), dado que en ocasiones durante la formación docente la inclusión no se aborda, se deben dar capacitaciones específicas que le permitan al personal docente y administrativo dar atención y apoyo a diversas condiciones o adecuaciones que se puedan presentar. El participante 4 también expone como “independientemente de la asignatura, si no es de Enseñanza Especial, el docente no está preparado para dar abordaje o una atención específica a ciertas condiciones, esto le requiere capacitación y brindar mayor espacio y tiempo para prepararse, requiere inducción a personal capacitado en enseñanza especial” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).

De esta manera, se resalta como es esencial mantener capacitación constante, no solo para los docentes de Educación Especial, sino a los docentes de Educación General básica. Tal como expone Quijano (2008)

Dentro del proceso de inclusión, los docentes de educación regular, tienen una gran responsabilidad; ya que serán quienes tendrán dentro de sus aulas y grupos de estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas a discapacidad intelectual y los que promoverán dentro de su espacio de aula valores de tolerancia, solidaridad y cooperación (p. 142.)

Como resultado, se recalca la importancia de reforzar capacitaciones al personal docente y futuras generaciones docentes, dado que dentro de las aulas la diversidad siempre va a estar presente de distintas maneras, ya sea con estilos de aprendizaje, discapacidades u otros factores, por lo que es necesario que el personal docente esté debidamente capacitado para enfrentar esas situaciones. No obstante, es crucial contemplar que las implicaciones pedagógicas y administrativas que la inclusión conlleva pueden significar un desgaste para el personal docente y administrativo, así lo indica el participante 1 “Por más que uno lo intente, es un desgaste muy grande para los profesores y el resto de los compañeros” (Comunicación personal, participante 1, 20 de mayo, 2022). Esto dado que la inclusión conlleva no solo una adaptación curricular para un estudiante, sino también para el resto de los compañeros, así como una mayor inversión de tiempo y

recursos con los cuales muchas veces no se cuentan. Los recursos son un elemento clave en el tema de inclusión, dado que esta depende de los medios existentes en la institución. El participante 4 declara “La inclusión es ley, la inclusión es un derecho, pero la respetamos y asumimos de acuerdo a las posibilidades que el centro educativo pueda dar” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022). Dentro de las instituciones educativas participantes es posible observar cómo cuentan con diferentes servicios de apoyo y de infraestructura, con base en sus recursos. Sin embargo, es necesario invertir en dichos recursos para alcanzar los objetivos planteados.

Al respecto, la participante 3 exhibe como “Para que exista una inclusión verdadera debemos invertir más recursos en la educación, con menos estudiantes, con formación profesional que pueda atender a esos estudiantes que se están incluyendo” (Comunicación personal, participante 3, 15 de junio, 2022). Tal como se ha expuesto con anterioridad, la falta de recursos se convierte en una limitante al momento de implementar la inclusión dentro de los salones de clase, dado que existe la posibilidad de no ser la misma calidad de aprendizaje. Quijano (2008) señalan como

El papel de las escuelas será el de ofrecer a cada discente los insumos y herramientas acordes a sus características particulares, de manera que todos y cada uno de los estudiantes de la comunidad educativa se sientan acogidos, seguros y convencidos de que lograrán sus metas (p. 143.)

Es indispensable que los centros de formación educativa cuenten con una variedad de recursos que les permitan dar una debida formación académica al estudiantado y facilite también la implementación del DUA en las aulas. No obstante, los participantes señalan que consideran la implementación del DUA, al igual que la inclusión, como actividades complicadas dentro de sus centros educativos. Al respecto, el participante 1 señala “La inclusión con DUA o sin DUA es difícil” (Comunicación personal, participante 1, 20 de mayo, 2022). Con ello se evidencia que se crean barreras cuando se habla de educación inclusiva; por esta razón, es importante eliminar dichas barreras desde la gestión, a la hora de brindar una debida apertura a la capacitación, velar por el funcionamiento del centro, facilitar los procesos de aprendizaje y de autoevaluación.

A pesar de las distintas limitaciones cuando se implementa la inclusión, es fundamental recalcar los beneficios que acarrea una educación inclusiva, al brindar una mayor calidad educativa, porque se busca brindar a todos los estudiantes las mismas

oportunidades de aprendizaje. Dentro de los aspectos relevantes para alcanzar una educación inclusiva están las adaptaciones curriculares. Tal como expresa J. Fernández “para lograr una educación inclusiva es necesario adaptar el currículo al estudiante y no el estudiante al currículo” (Comunicación personal, 28 de septiembre, 2022). Por otra parte, el participante 4 denota que “cuando son apoyos de adecuación curricular significativa, hay un ajuste en la programación de los planes, se escogen, se seleccionan los aprendizajes que el niño va a desarrollar” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022). También se debe adaptar no solo el currículo seleccionando aprendizajes para que el estudiante desarrolle; sino los temas para al estudiante y su estilo de aprendizaje, con el uso de diversas estrategias, materiales y recursos para lograr un aprendizaje no solo de calidad y significativo. Quijano (2008) indica que “se necesita del compromiso y de la convicción de las personas, al creer y aceptar que la inclusión es la respuesta adecuada para hacer de las escuelas y de la sociedad en general, ambientes justos y equitativos” (p. 143). Desde el punto de vista de la autora, se resalta la idea del compromiso no solamente por parte de la persona gestora del centro, sino de toda la comunidad educativa, al dar el paso a la aceptación y poder analizar la realidad del estudiantado, de manera que pueda conocer sus necesidades e intereses. Al respecto, el participante 6 brinda opciones de acompañamiento como talleres de sensibilización con los familiares en donde se busca que sean más tolerantes y comprendan la educación inclusiva. (Comunicación personal, participante 6, 03 de junio, 2022). El DUA y la inclusión son conceptos que van de la mano. El DUA mantiene como uno de sus objetivos alcanzar la inclusión dentro de los salones de clase, con el resultado de una transformación positiva de las estructuras tradicionales en la educación. Es crucial sensibilizar y concientizar al hablar de educación inclusiva, dado que existe resistencia que limita el acercamiento a una educación más justa. Tal como J. Fernández (comunicación personal, 28 de septiembre, 2022) menciona como algunas limitantes de la educación inclusiva en el país son la falta de concientización, ya que dificulta el acercamiento a la educación inclusiva, asimismo, la poca capacitación que existe junto con el temor de los docentes. Al darse una renuencia tanto al DUA como a la educación inclusiva, se seguirá generando cierta oposición a su implementación y se utilizarán estrategias ligeras para los estudiantes con necesidades especiales, como consecuencia se seguirá enfocando la educación en el estudiante promedio. Al relacionar los principios y pautas del DUA junto con la inclusión, es primordial resaltar cómo se encuentran relacionados. El principio I del DUA está relacionado con las múltiples formas de representación, dado que al brindar una “sombrija” de posibilidades se incluyen las

diferentes necesidades de los estudiantes. La persona gestora tiene la responsabilidad de conocer a sus estudiantes, a sus colaboradores, en sí a toda la comunidad educativa, por lo que debe ser la guía para brindar esas diferentes estrategias a los alumnos. El objetivo es responder a sus necesidades para comprender la información mediante diversas estrategias y así evitar brindar opciones ligeras. Tal como se citó anteriormente, Alba (2019) expresa que dentro de las estrategias educativas se encuentran opciones que permiten visualizar los procedimientos de aprendizaje utilizando recursos visuales y auditivos activando el conocimiento previo. Es vital que durante los procesos de enseñanza y aprendizaje el estudiante haga uso de distintas estrategias y herramientas que le permitan desarrollar su conocimiento, apoyándose en diversas actividades que le mantengan motivado a aprender.

Seguidamente, el principio II del DUA señala que se deben tener presentes las distintas formas de expresión por parte de las personas, para evitar así un patrón en común y tomar en cuenta sus individualidades. Al momento de brindar diferentes formas de expresión, se da a los estudiantes de libertad de reflexión y comunicación. De acuerdo con CAST (2011) dicho principio se relaciona con el cómo del aprendizaje, dado que “puesto que cada persona tiene sus propias habilidades estratégicas y organizativas para expresar lo que sabe” (citado por Alba *et al.*, 2014, pág. 19). Dentro del sistema educativo cada estudiante tiene distintas formas de aprendizaje, habilidades y formas de comunicación únicas, ciertamente puede ser un desafío incluir a todos los estudiantes con sus particularidades dentro del currículo. Es por ello que desde la gestión se requiere una debida planificación curricular que permita y brinde herramientas a los docentes, pues se deben utilizar no solo los recursos del centro educativo, sino también los estímulos del contexto de aprendizaje y social, brindar debidas capacitaciones para aplicar el sistema inclusivo dentro de las aulas y una renovación constante de la persona directora para así poder planificar, implementar y desarrollar nuevos sistemas, estrategias y herramientas que permitan alcanzar una mejora en el sistema educativo.

Conforme al principio III, la motivación es un factor crucial cuando se habla de los procesos de aprendizaje de los estudiantes. El principio III implica proporcionar múltiples formas de implicación se encuentra relacionado con la motivación y el compromiso. Alba *et al.*, (2014) manifiesta como “Hay alumnos que se concentran mejor cuando trabajan solos; en otros casos, prefieren trabajar en grupo. Por ello, es importante dar opciones o variar las dinámicas, de modo que todos los estudiantes puedan implicarse según sus preferencias” (p. 37). Es fundamental buscar estrategias para captar el interés de los estudiantes, mantener sus individualidades y lograr así procesos de autoevaluación,

reflexión y confianza, para así mantener la motivación en los estudiantes al ver que logran sus objetivos y se les da atención a sus individualidades.

Categoría 6: Diversidad

En la categoría sobre la diversidad se pretendió averiguar acerca de la conceptualización del término dentro de la educación, asimismo, su relevancia dentro de los centros educativos costarricenses. Artavia y Fallas (2012) señalan la diversidad como un proceso presente en diferentes ámbitos sociales y culturales. La diversidad se encuentra presente en diferentes contextos, con base en las diferencias individuales y características personales. Por ello, la diversidad dentro de la educación se define como la distinción de características posibles de encontrar dentro de un centro educativo. De igual manera, la diversidad educativa se encuentra relacionada con la amplia gama de técnicas y estrategias enfocadas a brindar acceso a la educación, lo cual el DUA busca llevar a la práctica dentro del sistema educativo, de allí la relación entre la Diversidad y el DUA.

Tanto el concepto de inclusión como de diversidad se encuentran estrechamente relacionados con la aceptación de las diferentes características e individualidades de los estudiantes en los ambientes educativos. De esta manera, se puede evitar que la educación sea vista un concepto rígido e inmutable, sino que pase a ser vista como flexible y variada. Su importancia radica en la capacidad de adaptación a los tiempos actuales tanto como a las diferentes necesidades del alumnado. Sin embargo, al igual que con la inclusión, se observan limitantes cuando se habla acerca de aceptar la diversidad dentro de los salones de clase. Al respecto, el participante 2 transmite que “Hay chicos que se pueden incluir, otros no” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022).

Tal como se mencionó al hablar de inclusión, la falta de recursos, la negatividad, la poca aceptación por parte de la comunidad educativa pueden considerarse limitantes para la diversidad. Por lo que es necesario que los diferentes actores del sistema educativo acepten la diversidad como parte del proceso educativo y no como una imposición a resolver. De tal forma que, al aceptar el reto de la educación inclusiva, se trabaje de manera donde se utilicen estrategias que brinden las mismas posibilidades a todos los estudiantes, es así que se podrá observar el verdadero funcionamiento de la educación inclusiva. Al respecto, el participante 4 expresa

El proceso de enseñanza lo debemos impartir partiendo desde un nivel inicial hasta un conocimiento de nivel avanzado. No podemos ni pensar en iniciar un proceso de enseñanza-aprendizaje avanzado en donde sabemos que dentro de nuestras aulas tenemos varios contextos y realidades. (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022.)

Tal como se ha mencionado con anterioridad, es crucial que los gestores educativos conozcan su centro educativo, sus estudiantes, colaboradores y comunidad educativa para tomar en consideración cada una de sus realidades y así mejorar sus procesos de aprendizaje. De esta manera, se pueden establecer autoevaluaciones de los mismos centros educativos y así alcanzar los objetivos planteados. Como resultado, al hablar del DUA, se comenta igualmente de la diversidad dentro de los salones de clases. Sánchez, Díez y Martín (2015) definen que el DUA “pretende reducir las barreras en la enseñanza, proporcionando adaptaciones, apoyos y retos apropiados, y manteniendo unas altas expectativas de logro para todos los estudiantes.” (p. 123). La diversidad dentro de los centros educativos es una realidad; al enfocarse en el estudiante costarricense promedio, se omite buscar estrategias y las posibilidades de incluir al resto de estudiantes. Tal como señala J. Fernández “la diversidad es una realidad que se da en todo momento y lugar; sin embargo, la educación se basa en el estudiante promedio” (Comunicación personal, 28 de septiembre, 2022). Al comprender que la diversidad trae los mismos derechos a las personas, se logra romper todas esas estructuras.

El participante 3 menciona que para lograr implementar el Diseño Universal para el Aprendizaje y la educación inclusiva es necesario “que no se aplique únicamente en nuestro país, que estos muchachos que se están incluyendo en las aulas tengan una educación universal y que se puedan adaptar y desenvolver en cualquier ambiente” (Comunicación personal, participante 3, 15 de junio, 2022). Por tal razón, lo que busca la diversidad no es únicamente en las aulas, sino también en el currículo. Es requerido mantener un currículo actualizado donde se incluyan no solo temas de conocimiento general, sino tópicos actuales e innovaciones que se pueden ver día con día en el nivel mundial.

Tal como se ha expresado con anterioridad, el DUA junto con sus principios se vincula con la diversidad y la aceptación de esta. El principio I resalta las diferentes formas que en los estudiantes puedan comprender la información, ya sea mediante símbolos, estructuras, vocabulario, activando conocimientos previos. Seguidamente, el principio II

explica las diferentes maneras de aprender, donde se toman en consideración las inteligencias múltiples y estrategias para brindar posibilidades, guiar y apoyar al alumnado. Finalmente, el principio III cita cómo motivar al estudiantado y lograr comprenderlo, esto como una forma de fomentar reflexión, evaluación y realimentación. Todo lo anterior al intentar poner en funcionamiento dichos principios, de la mano junto con la diversidad, dado que ambos buscan la inclusión y la implementación de técnicas innovadoras.

Categoría 7: Justicia social

Esta categoría pretende indagar en la relevancia de la justicia social en la educación y cómo esta promueve una educación de calidad. Es indispensable considerar que al hablar de una educación inclusiva con igualdad de oportunidades se habla también de justicia social. Montané (2015) afirma que es un concepto que busca la equidad social en todos los aspectos que un individuo se pueda desarrollar. La justicia social busca el desarrollo potencial de un individuo en todas sus áreas (social, afectiva, salud, educación, entre otras). Para desarrollar su máximo potencial, es requerido dar igualdad de oportunidades a las personas, en el caso de la educación es fundamental dar diversidad de herramientas que les permita a los estudiantes tener las mismas oportunidades de acceder a una educación de calidad.

Es determinante alcanzar el sentido de justicia social dentro de los centros educativos, según lo expresa el participante 4, la justicia social se logra “poniendo en práctica la filosofía de equidad, igualdad, abriendo puertas y cerrando portillos. Creando una cultura de que nuestras diferencias nos hacen únicos y que el aprendizaje de cada uno es fundamental para el desarrollo de pueblo” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022). El mismo participante manifiesta que la justicia social “se evidencia en brindar una educación sin límites ni diferencias, aceptar que todos tenemos un ritmo de aprendizaje propio a cada personalidad” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022). En este caso, es considerable recalcar que la justicia, al promover una educación a la cual todos tengan acceso, busca implementar diversidad de métodos y estrategias, dado que considera que cada estudiante tiene sus formas y estilos de aprendizaje.

Al hablar acerca de la implementación de la justicia social en los centros educativos, el participante 2 expresa que “se empieza por aprender a escuchar y no juzgar, se valora cada situación en individual” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022), por lo

que es relevante una comunicación activa que permita conocer al estudiante, sus necesidades, capacidades y su entorno para poder darle la atención requerida sin excluirlo. Tal como sugiere el participante 4 “un estudiante que entra por inclusión no implica que tiene privilegios o actividades específicas. Un estudiante que entra por inclusión debe de acoger a la normativa de un estudiante regular con los apoyos internos que este va a requerir” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022). En este caso se puede entender que la justicia social busca ayudar a los estudiantes a alcanzar el mismo conocimiento, alcanzar el mismo objetivo, con diversas estrategias y herramientas que le hagan sentir incluido y motivado dentro del sistema educativo.

La justicia social busca la igualdad de oportunidades para las personas, en el caso del DUA, busca brindar a los estudiantes y la comunidad educativa las mismas oportunidades de un sistema educativo de calidad. La justicia social se puede relacionar con el principio I y II del DUA, pues como anteriormente se mencionó, el principio I plantea proporcionar múltiples formas de representación y el principio II proporcionar múltiples formas de acción y expresión. En este caso se busca que los estudiantes aprendan utilizando diversas estrategias de enseñanza y aprendizaje; porque no todos aprenden de la misma manera ni poseen los mismos bienes, habilidades y cualidades, por lo que se busca tomar todos estos factores en consideración para lograr una educación de calidad. Se puede apreciar que la justicia social y el DUA buscan brindar las mismas oportunidades de aprendizaje al estudiantado, independientemente de la condición social, de los recursos o el contexto en el que se encuentren.

Categoría 8: Diseño Universal para el Aprendizaje

Con respecto a la siguiente categoría, se pretende indagar acerca de los conocimientos previos por parte de los participantes acerca del DUA, así como las experiencias vividas relacionadas con el mismo. Por otro lado, se busca conocer sobre la implementación de dicho enfoque en los distintos centros educativos para conocer el panorama del DUA en el nivel nacional, igual que sus beneficios.

El DUA se define como un enfoque pedagógico guiado al diseño curricular, mismo que toma en cuenta las necesidades e individualidades del estudiantado. Tal como expone J. Fernández, el DUA es un “nuevo paradigma que logra cambiar diferentes estructuras de aprendizaje con el objetivo de mejorar los procesos educativos” (Comunicación personal, 28 de septiembre, 2022), El DUA da cambios a los métodos utilizados comúnmente en la

educación con el propósito de romper con las estructuras habituales, para fortalecer una educación inclusiva que atienda a la diversidad y a las distintas manifestaciones que tiene el ser humano para aprender.

Al respecto, el participante 2 considera al DUA como un “aprendizaje más significativo, aprender a convivir con otras personas, eliminar estereotipos, significativo para la vida” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022). Esta definición es acorde con aceptar la diversidad y la eliminación de brechas entre los estudiantes.

Por otro lado, el participante 5 se refiere al reto del DUA “me parece que es un reto grande para cualquier sistema educativo, su éxito dependerá de la preparación y el conocimiento que tengan los docentes y administrativos” (Comunicación personal, participante 5, 06 de junio, 2022). Al ser un tema prácticamente nuevo dentro de las instituciones educativas costarricenses, el DUA es considerado un reto por la mayoría del personal docente y administrativo debido a la falta de conocimiento de la temática. Al respecto, el participante 6 da un ejemplo de dicha situación “no sé qué es, no puedo opinar al respecto” (Comunicación personal, participante 6, 03 de junio, 2022). Es requerido crear campañas de sensibilización y concientización, al igual que brindar datos sobre el DUA para crear una mediación pedagógica equitativa a las características del alumnado y brindar igualdad de condiciones, así como brindar las capacitaciones necesarias para fortalecer dicho tema y generar cambios positivos en la educación. porque tal como especifica el participante 1 “Si nosotros no sabemos, ¿cómo vamos a relacionar con nuestros estudiantes?” (Comunicación personal, participante 1, 20 de mayo, 2022).

En el presente análisis es elemental plantearse también cuál ha sido la implementación que se ha ido dando en nivel nacional. El DUA ha sido una innovación que busca la mejora del sistema educativo, lograr una educación más justa e inclusiva, romper viejas estructuras educativas y brindar mayor oportunidad de aprendizaje y estrategias a los estudiantes. J. Fernández (comunicación personal, 28 de septiembre, 2022) señala que para lograr la debida implementación del DUA en el país se deben romper los viejos paradigmas educativos y desarrollar un nuevo paradigma que busca atender a diversidad y a la comprensión de las diferentes manifestaciones que tiene el ser humano para aprender. Por lo que se observa, el DUA se ve como una opción de mejora al sistema educativo, dado que viene a atender las necesidades de los estudiantes. Por otra parte, el participante 5 indica “El Diseño Universal permite garantizar esa inclusión, al hacer el proceso educativo más accesible para todos los estudiantes, indistintamente sus características o necesidades” (Comunicación personal, participante 5, 06 de junio, 2022).

A pesar de que el DUA se ve como una herramienta para mejorar el sistema educativo, su implementación también se percibe como un reto. El participante expresa 2 que es “Opción interesante para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje. Pero a nivel país se queda un poco corto porque no está contextualizado a Costa Rica como debería de ser” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022). El DUA en esta investigación se presenta como un reto para el sistema educativo costarricense, dado que en el nivel nacional en ocasiones no se tienen los recursos y la preparación necesaria para su implementación, por lo que es requerida una formación más amplia con respecto a este enfoque, dado que en ocasiones se tiene total desconocimiento sobre el tema.

Por lo que se plantea para la implementación del DUA se requiere una preparación informativa y contextualizada a la realidad del país. De la presente implementación, los participantes indicaron que poseen un conocimiento muy básico o nulo acerca del Diseño Universal para el Aprendizaje. La implementación del mismo en el nivel nacional se ha visto muy limitada, tal como indican los participantes, hay falta de conocimiento, preparación, contextualización e incluso sensibilización docente que permita una debida implementación del DUA. El participante 1 indica “No estamos capacitados, no estamos preparados” (Comunicación personal, participante 1, 20 de mayo, 2022). Como se puede notar, con respecto a la implementación del DUA en el país hay distintas limitantes que han influenciado en la puesta en funcionamiento de este enfoque.

Tal como se ha mencionado con anterioridad, al presentarse distintas barreras y limitaciones, la implementación de este DUA se puede ver perjudicada a la hora de ponerla en práctica y poder identificar los beneficios posibles en la educación costarricense. Al respecto, la participante 5 indica que “Al no conocerla y no tener una perspectiva clara de cómo resultaría su implementación, no tengo criterios para identificar ventajas” (Comunicación personal, participante 5, 06 de junio, 2022). Por ello, es primordial brindar capacitaciones sobre el DUA al equipo docente y administrativo para su debido uso. El participante 3 se refiere a que es requerida la “Capacitación efectiva a los docentes, mayor control efectivo de los procesos mediáticos en las aulas, más seguimiento, detección de problemas, sensibilización docente y mayores recursos financieros y tecnológicos. Falta más recurso, más sensibilización, más capacitación” (Comunicación personal, participante 3, 15 de junio, 2022). Entre la población participante está muy limitado el conocimiento del DUA, razón por la cual no se logra apreciar las ventajas de la implementación del mismo. Tal como el participante 4 dice “El MEP no debe dejar la responsabilidad de ajustar el diseño a las necesidades del centro educativo, debe de brindar una capacitación

directa y una estrategia metodológica y hasta ética de como vincularlo y como tomarlo en cuenta” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022). Con esto se percibe que para identificar las ventajas y desventajas de la implementación del DUA en el país es crucial primero brindar a los centros educativos una capacitación y contextualización adecuada a su centro y comunidad educativa por parte del MEP.

Del mismo modo, para hacer efectivo el DUA dentro de los centros educativos es requerido el papel y una gestión idónea por parte de la persona gestora. Arias, Cortés, y Ferreira (2022) indican como “es necesario insistir en el papel relevante de la Administración y de los centros en la planificación de acciones, adecuadamente asentadas en estructuras orgánicas y funcionales, que permitan y den vida a experiencias de promoción inclusivas” (p. 206). Como se ha dicho con anterioridad, es la persona administradora educativa la encargada de que estas nuevas estrategias educativas sean implementadas de la mejor manera para dar una debida atención a la diversidad de los centros educativos. Es vital tomar en consideración que el DUA busca un currículo flexible que permita atender las distintas áreas que este diseño abarca, tal como lo es el derecho a una educación justa, la diversidad, el currículo flexible, la igualdad de oportunidades, la atención a la neurociencia, las TIC y por supuesto el DUA. Al cubrir esos fundamentos es requerido tener en claro el conocimiento sobre el DUA y su implementación en los centros educativos, desde el sistema administrativo hasta el sistema docente.

A pesar de la escasa difusión sobre el DUA y su implementación en el sistema educativo costarricense, es preciso recalcar que este enfoque busca la mejora educativa, al brindar calidad y atención a la diversidad. Es valioso considerar las ventajas que el DUA puede traer a la educación, en este sentido, Arias *et al* (2022). exponen que “el marco DUA ofrece el diseño de un currículo que tiene como punto de partida los intereses, expectativas, motivaciones y estilos de aprendizaje de los alumnos.” (p. 198) En este estudio se puede observar lo que se ha contemplado en la presente investigación: el DUA busca una flexibilidad en el diseño del currículo, la cual permita atender no solo las necesidades de los estudiantes y los distintos estilos de aprendizaje; sino que también contempla sus intereses, las estrategias que permitan una construcción del conocimiento de acuerdo con sus capacidades y habilidades; de igual manera busca mantener la motivación en el estudiantado para seguir aprendiendo. No obstante, tal como Arias *et al.*(2022) exponen, se pueden encontrar barreras que limiten la implementación del DUA, “dichas barreras se encuentran en los currículos inflexibles y homogéneos” (p.198). Como se puede apreciar en la malla curricular, esta contempla temas y metodologías específicos, en

ocasiones las mallas curriculares están diseñadas para un único estilo de aprendizaje, mientras que el DUA busca una atención a todos los estilos aprendizaje al adoptar diversas estrategias que les permitan a los docentes impartir los temas planteados, con la búsqueda de una flexibilidad curricular que no se ha podido implementar adecuadamente en el nivel nacional. Con esto se procura que el alumnado pueda no solo tener un desarrollo académico adecuado, sino también un desarrollo personal y posteriormente laboral, que sean capaces de desenvolverse libremente, con el uso de sus conocimientos y habilidades para crecer dentro de la sociedad.

Finalmente, los participantes durante las diversas entrevistas realizadas externan que la falta de materiales, en especial los tecnológicos, no permite una adecuada implementación de este enfoque en sus centros educativos; sin embargo, el DUA no solo se apoya de herramientas tecnológicas para lograr una educación inclusiva y de calidad. CAST (2011) indica que la tecnología es solo una herramienta educativa que puede llegar a facilitar la implementación del DUA; no obstante, el uso de las tecnologías en las aulas no implica que el DUA este siendo implementado dado que para su aplicación el DUA tiene a consideración el uso de estrategias educativas a las que todos los estudiantes tengan acceso por lo que la tecnología es vista solo como una herramienta. En este caso se puede decir que el DUA busca adaptarse al entorno y necesidades del estudiantado. Arias *et al.* (2022) establecen que “la presencia del DUA en la normativa educativa debe entenderse como un trabajo en red coordinado por la Administración Educativa, donde es el Sistema Educativo el que debe adaptarse al alumno y no al revés” (p. 205). Todo esto va de la mano con la actual *Política Educativa* costarricense, en donde se transmite que el estudiante debe de ser el centro de su proceso de aprendizaje.

Categoría 9: Normativa vigente para la implementación del DUA

El propósito de esta categoría es de indagar sobre la normativa vigente para la debida implementación del DUA, adicionalmente sobre ejemplos y experiencias relacionadas con la implementación de la normativa por parte de los gestores educativos. Se entiende por normativa el conjunto de leyes y decretos creados para lograr una sociedad justa y equitativa para sus ciudadanos. Es clave considerar que las normativas que se consideraron para esta categoría fueron la *Ley 7600*, la *Ley No. 8661* y el *Decreto Ejecutivo 40955*. De las diferentes observaciones y entrevistas se puede determinar que en los distintos centros educativos se busca implementar lo que las leyes y decretos establecen;

aunque lo implementan a la medida que les es posible. De la observación del día 27 de mayo, 2022 se observa en la institución del participante 1 como cuenta con varias rampas, accesos, señalizaciones, baño adaptado, todo acorde con la *Ley 7600*. Se brindan los servicios de apoyo, a excepción de terapia de lenguaje. Los centros educativos en su mayoría cuentan con las adaptaciones requeridas para la atención a la diversidad; sin embargo, de la observación del 16 de junio, 2022, se observa en la institución 3 que se cuenta con rampas por el centro educativo y poseen equipo tecnológico, pero no lo suficiente. Falta equipo mobiliario, equipo para discapacidad virtual, no hay baño mixto y tampoco señalizaciones para baños adaptados en conformidad con la *Ley 7600*.

Con esto se puede constatar que en ocasiones los centros educativos se encuentran limitados en cuanto a los recursos para atender las necesidades de los estudiantes, según lo estipulan las leyes. Aunque en ocasiones el centro educativo cuenta con algunas condiciones que permiten la atención a la diversidad, no toda la infraestructura está habilitada para ello, así lo establece el participante 4 “No hay condiciones de *Ley 7600* en toda la infraestructura debido a que es infraestructura vieja” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022). Con esto se puede observar que dentro de los centros educativos se implementa la inclusión hasta donde los recursos les permitan. Por otra parte, J. Fernández (comunicación personal, 28 de septiembre, 2022) exhibe como la *Ley 7600* no se ve involucrada únicamente en el ajuste de la infraestructura con la creación de rampas, baños adaptados, sino que también se ve involucrada en ajustes de la mediación pedagógica, por lo que porque es necesario buscar la inclusión y la atención a la diversidad desde todas las perspectivas y áreas educativas. De igual modo, los participantes le dan importancia a la *Ley 8661* que busca la atención a las personas con discapacidad, así como al *Decreto Ejecutivo 40955* que busca la inclusión y accesibilidad al sistema educativo. En esta investigación los participantes llegan a hablar acerca de la inclusión en el área curricular dentro de las aulas, el participante 4 explica que

Hemos recibido estudiantes que vienen de centros educativos de enseñanza especial y aulas integradas que requieren de un servicio educativo y sus padres solicitan que se les reciba en aula regular. Por lo que se les brinda la atención, modificación en planificación, garantiza servicios de apoyo y se les da trato igualitario (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022.)

La adaptación curricular es parte de las mejoras buscadas en los centros educativos para atender a los estudiantes y sus necesidades; sin embargo, se analiza que no todos los participantes tienen conocimiento con respecto a la *Ley 8661*, tal como lo expresa el participante 5, quien busca implementar la inclusión dentro de las aulas de su centro educativo, no obstante, no tiene conocimientos de esta ley (Comunicación personal, participante 5, 06 de junio, 2022). De esta manera, es trascendental brindar a los gestores administrativos y al personal docente capacitación y sensibilización de las leyes plateadas que buscan la atención a la diversidad, con el fin de brindar educación de calidad y de manera equitativa al estudiantado.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

En el siguiente apartado se presenta las principales conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación, de acuerdo con los objetivos previamente planteados. Asimismo, se muestran las categorías emergentes identificadas dentro del análisis.

Con respecto al propósito general, el cual habla sobre la gestión de la persona gestora como líder pedagógico para la implementación del DUA, se encuentra que la persona gestora es la encargada de liderar a los equipos de trabajo con los que cuenta en el centro educativo. Además, parte de sus funciones se destaca el debido manejo y aprovechamiento de los medios tanto económicos, materiales y el personal, con el fin de que por medio de su gestión se alcancen los objetivos propuestos. Adicionalmente, un factor importante en la gestión de los directivos es el estilo de liderazgo, ya que a partir de ese se establecen los pasos por seguir para alcanzar los objetivos dentro de la organización, en este caso la institución educativa. Como resultado, la persona a cargo debe de practicar un liderazgo que permita el ambiente idóneo para trabajar en conjunto con sus colaboradores, a fin de alcanzar los objetivos.

El liderazgo pedagógico cumple roles importantes dentro del desarrollo de un aprendizaje de calidad y la gestión, ya que dicha persona debe de ser un líder que conoce su entorno y mantiene participación activa. De esta manera se logran ejecutar los cambios necesarios, buscar puntos de mejora y fortalezas dentro del centro educativo. Es indispensable contar con la participación activa de la persona directora para obtener las mejoras en el sistema educativo y brindar un aprendizaje significativo y de calidad a través de su gestión. Por otro lado, dentro de la gestión institucional de la persona directiva, se debe establecer un plan de acción adecuado a las necesidades del centro educativo, que valore los recursos existentes para la debida implementación del DUA. De esa manera, se crea un plan de acción, idealmente ajustable según el progreso o las mejoras requeridas. Es importante mencionar, como parte del rol de la persona gestora, que es requerido que se logren identificar las barreras limitantes de un sistema educativo de calidad y su debido funcionamiento. Se considera así que dentro de los deberes de la gestión está el velar por la debida capacitación del personal docente y administrativo, el funcionamiento adecuado del centro y también brindar un mejor proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad, todo esto visto desde la gestión permitirá una mejora a las instituciones, además de la apertura

a nuevas y mejores estrategias y diseños de aprendizaje. Finalmente, es necesario señalar como la persona administrativa es la encargada de implementar de mejor manera las nuevas estrategias educativas para brindar la atención requerida a la diversidad dentro de su centro educativo. En este caso, el DUA permite un currículo más flexible para atender las diversas necesidades, por ello es necesario contemplar la gestión ideal del líder pedagógico para la implementación del DUA según lo que requiera y permita el centro educativo.

En relación con el primer propósito específico, se encuentran los siguientes datos sobre la relación entre los principios y pautas del DUA con el modelo de gestión escolar. Para cumplir con las necesidades de los estudiantes dentro del centro educativo, la persona gestora debe buscar diferentes estrategias para brindar un aprendizaje de calidad. El Modelo de Gestión Pedagógica es ideal para poder implementar el Diseño Universal para el Aprendizaje. De acuerdo con dicho modelo de gestión, para implementar el DUA, es necesario adaptar el currículo mismo que es considerado clave para la innovación educativa. Las adaptaciones curriculares requeridas no solamente se centran en las diversas estrategias y los diferentes estilos de aprendizaje, sino también en temas de interés, debido a los constantes cambios. La educación se encuentra en constante evolución, es posible abordar nuevos temas que deben incorporarse debido a que son parte del interés del estudiantado. De igual manera, deben de incluirse estrategias con el uso de materiales didácticos y tecnológicos, así como el estilo de aprendizaje de los estudiantes, para brindar un proceso de aprendizaje de calidad y significativo. Desde la gestión se debe buscar la igualdad de oportunidades para el estudiantado. Adicionalmente, se establece que el DUA busca la mejora educativa, una educación inclusiva y de calidad a la que todos tengan acceso. Este es una innovación la cual busca romper viejas estructuras y estrategias establecidas, brinda así nuevas oportunidades de mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Finalmente, al implementar el Modelo de Gestión Pedagógica, se mantiene la búsqueda de la innovación educativa a través de planes de acción que permitan el uso adecuado de materiales y recursos. El DUA brinda una perspectiva para brindar esas oportunidades por medio del empleo de herramientas y estrategias que permitan a los estudiantes igualdad de oportunidades y una educación de calidad. Es por ello que la gestión de calidad, así como la gestión de talento humano, junto con la gestión transformacional, lograrán potenciar los procesos y resultados, al valorar a sus colaboradores y la motivación clave dentro de las instituciones.

Con respecto al segundo propósito, se observa que no existe alguna estrategia fija de gestión o algún plan de acción dirigida y vinculada al DUA. Mediante el análisis se pudieron identificar acciones aisladas; sin embargo, no se encuentra una planificación, para el desarrollo, control y seguimiento pensados en el DUA. Se consideran distintos aspectos a la hora de implementar los modelos de gestión; cada centro educativo se ajusta al contexto y las necesidades para hacerlo. Se considera que desde la gestión se requiere una debida planificación curricular que permita y brinde herramientas a los docentes, dado que se deben utilizar no solamente los recursos existentes, sino también se deben usar los estímulos del contexto de aprendizaje y social. Adicionalmente, es necesario brindar debidas capacitaciones para aplicar el sistema inclusivo dentro de las aulas y una renovación constante de la persona directora para lograr así planificar, implementar y desarrollar nuevos sistemas, estrategias y herramientas que permitan alcanzar una mejora en el sistema educativo.

Es importante recordar que la inclusión educativa no es solamente una adaptación curricular para solo un estudiante, sino para todos. Dentro de los centros educativos se implementa la inclusión hasta donde los recursos lo permitan. En función de lo anterior, es requerido contar con recursos, los cuales, en varias ocasiones, no existen y se convierte en una gran limitante para el centro educativo. Al considerar la diversidad dentro de las aulas, se logra romper con estructuras rígidas y tradicionales, las cuales no permiten una debida atención al estudiantado, ya que dicho concepto brinda los mismos derechos a todas las personas. De igual manera, la diversidad de la mano con la justicia social, al promover una educación a la cual todos tengan acceso, buscan brindar una educación de calidad e inclusiva, implementando, a su vez, diversas estrategias para el estudiantado y sus necesidades respectivas, independientemente de su contexto. En la unión de ambos conceptos se logra considerar a cada estudiante y sus necesidades, así como sus estilos de aprendizaje. Al no tener un modelo de gestión o un plan de acción vinculado directamente con el DUA no se logra incorporar de manera exitosa y en conjunto la justicia social, la atención a la diversidad y la educación inclusiva.

Tanto el Diseño Universal para el Aprendizaje como la educación inclusiva son considerados retos en el sistema educativo costarricense debido a la falta de recursos y preparación para una exitosa implementación. Es fundamental mencionar que una gran limitante para dicha implementación es la sensibilización docente a los temas de educación inclusiva y DUA. Para lograr analizar las ventajas y desventajas del DUA dentro del sistema educativo costarricense es necesario brindar capacitaciones para los gestores, así

como para sus docentes, dado que requieren conocer sobre innovaciones educativas. De igual forma, es requerido brindar una contextualización del DUA dentro del centro educativo y su comunidad. En resumen, los participantes, durante las diversas entrevistas realizadas externan que la falta de materiales, en especial los tecnológicos, no permiten una adecuada implementación en sus centros educativos; sin embargo, el DUA no solo se apoya de herramientas tecnológicas para lograr una educación inclusiva y de calidad. Es ahí donde se evidencia que en muchas ocasiones se considera que para implementar el DUA o cualquier método de inclusión es requerido el recurso tecnológico; sin embargo, el DUA toma en consideración el uso de todo tipo de recurso que el centro educativo tenga a su disposición. Es requerido entonces no solo una debida capacitación, sino también la contextualización y llevar a la práctica ese enfoque al momento de mostrarlo a los gestores y sus docentes.

Por otro lado, se evidencia cómo las leyes que buscan una sociedad justa e inclusiva se ven implementadas en los centros educativos. Se puede concluir que la *Ley 7600* es la más conocida por los participantes de la investigación. Por medio de observaciones y entrevistas, los participantes externan que se buscan implementar y adaptar los centros educativos a las necesidades de los estudiantes, según lo que las leyes y decretos establecen; no obstante, dichas adaptaciones se implementan a medida que le es posible y los recursos financieros les permiten; dado que en muchas ocasiones no cuentan con el respaldo financiero suficiente para hacer todas las adaptaciones requeridas en temas de infraestructura.

Entre las adaptaciones que los centros participantes consideran y han ido implementando, se encuentran la adaptación curricular para atender a los estudiantes y sus necesidades. A pesar de que los participantes buscan la adaptabilidad en sus centros para toda la población, se ve también el desconocimiento de distintas leyes que contemplan esas adaptaciones y los derechos de las personas con discapacidad, como lo es la *Ley 8661*, la cual busca proteger la igualdad de derechos y oportunidades; en este caso se ve la necesidad de capacitar con respecto a la jurisprudencia actual, para lograr una debida implementación de las leyes y lo que contemplan.

De acuerdo con el propósito tres, el cual habla sobre los requerimientos pedagógicos de las personas directivas para la implementación del DUA, en la gestión actual, se encuentra como principal limitante un evidente descontento por parte de las personas directivas, debido a la falta de apoyo en el área financiera. Adicionalmente, se evidencian diversas limitantes que no permiten la debida implementación del DUA en el

sistema educativo actual. Por ejemplo, se encuentra la falta de capacitación docente con respecto a la atención de necesidades educativas especiales. Se requiere capacitación en la educación general básica, como consecuencia de no haber muchas actualizaciones profesionales con respecto a nuevos temas, de igual manera, además de que la infraestructura actúa en ocasiones como limitante al ser estructuras muy viejas y no contar con recursos suficientes para adaptarlas.

Se define también el liderazgo pedagógico como el idóneo para aplicar el DUA, dado que busca la innovación educativa adecuándose a las necesidades y el contexto correspondiente. Por ello, es fundamental como parte de la búsqueda de la mejora educativa la inversión económica posible para la adquisición y mejora de los recursos de los centros educativos, ya que esta ha sido considerada la mayor limitante en las instituciones participantes.

Recomendaciones

Según lo concluido y planteado, hay distintos requerimientos desde las distintas instituciones y personas involucradas en el proceso de mejora educativa. Primero, se encuentra el ministerio encargado de la dirección y organización de los centros educativos en el nivel nacional, el Ministerio de Educación Pública (MEP). Dentro de las recomendaciones de mejora que se pueden incluir para dar a conocer e implementar de manera adecuada el DUA, están las capacitaciones para los centros educativos: se requieren capacitaciones que permitan a docentes y gestores estar preparados para la atención de la diversidad en las aulas, al tomar en cuenta distintos aspectos tales como los recursos y la preparación docente, porque no todo el personal está preparado en Educación Especial.

La diversidad es un elemento que está y seguirá estando presente en los centros educativos, por lo cual es requerido que el personal administrativo y docente esté debidamente capacitado para enfrentar esas situaciones. Por otro lado, también es necesario tomar en consideración las capacitaciones con respecto al DUA. El enfoque busca cambios positivos dentro del sistema educativo; sin embargo, desde la perspectiva de los participantes de la investigación es un reto implementarlo en el nivel nacional, así es requerido que el MEP brinde una capacitación contextualizada en los centros educativos, la cual permita enfrentar la barrera del desconocimiento sobre el enfoque y el temor de implementarlo. De igual manera, se ejemplifique pertinentemente cómo implementarlo dentro de los salones de clases. Adicionalmente, es deber del Ministerio de Educación Pública fomentar campañas

de sensibilización y concientización, que permitan no solo al centro educativo, sino también a la comunidad en general, el estar informados con respecto a las nuevas innovaciones educativas para la atención a la diversidad y una mediación pedagógica enfocada en brindar una educación inclusiva y de calidad. Por otro lado, también es importante considerar aquellos puntos posibles de implementar y fortalecer dentro de los centros educativos. Asimismo, es necesario crear y brindar espacios idóneos para toda la comunidad educativa, donde se mantengan los lineamientos y guías claras. El elemento de la comunicación entre los colaboradores y la persona gestora, así como entre las familias y el estudiantado, es de vital importancia para obtener los resultados esperados dentro de los procesos de aprendizaje respectivos.

Es relevante tener a mano una variedad de recursos para brindar educación de calidad y facilitar las implementaciones de diversas estrategias y herramientas, a fin de responder a la diversidad. Es necesario también captar el interés y motivar a los alumnos, además de respetar cada una de sus individualidades y requerimientos. De esta manera se originan procesos en donde el estudiante se sienta cómodo y se permite el paso a la autoevaluación y reflexión.

Al valorar las posibilidades del centro educativo, es necesaria la mejora continua con miras a una educación de calidad, en ambientes idóneos para el estudiantado. La persona gestora debe de cumplir con el rol respectivo, con el fin de brindar resultados idóneos, con un uso efectivo y eficaz en su gestión. Con el fin de crear cambios positivos, es requerido que la persona gestora se mantenga en constante formación y capacitación, además de mantenerse al tanto de las innovaciones educativas, diversos contextos, estrategias y acontecer nacional e internacional. Adicionalmente, mantenerse actualizado en diferentes áreas como leyes, administración y educación, dado que es el líder del centro educativo. Con respecto al DUA, es recomendable que la persona gestora solicite capacitaciones para sus colaboradores, para perder el miedo y eliminar barreras.

Es requerido un currículo actualizado donde se incluyan temas de conocimiento general y tópicos actuales, innovaciones que se pueden ver día con día en el nivel mundial. El DUA promueve una mejor atención, con base en los diversos estilos de aprendizaje, con el uso de diferentes estrategias que le faciliten a los docentes la flexibilidad curricular dentro de los salones de clase. Por todo lo anterior es requerido poder adaptarse desde la inclusión y atender a la diversidad desde el área de la gestión escolar.

Referencias

- Acevedo, L., Ramírez, A., Silva, A. y Cárdenas, C. (2015). “Sentidos y significados de la diversidad: una mirada desde las comprensiones de los niños y niñas a partir de sus vivencias escolares”. *Plumilla educativa*, 16(2), 128-149. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920248>
- Agüero, J. (2006). “Teoría de la administración: un campo fragmentado y multifacético”. *Revista Científica Visión de Futuro*, 7(1). Recuperado de <https://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/611>
- Aguilar, M. (2013). “Educación, diversidad e inclusión: la educación intercultural en perspectiva”. *Ra Ximhai*, 9(1), 49-59. ISSN: 1665-0441. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46126366003>
- Alba, C. (2019). Diseño Universal para el Aprendizaje: un modelo teórico-práctico para una educación inclusiva de calidad. *Participación Educativa*, 6(9), 55-68. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7449797>
- Alba, C., Sánchez, J., y Zubillaga, A. (2014). *Diseño Universal para el Aprendizaje. Educadua. Pautas para su introducción en el currículo*. Recuperado de <https://bit.ly/3XTZ7en>
- Andrés, M., Calvo, M., Castillo, C., González, F., Iglesias, A., Marín, M., Meléndez, L., Monge, M., Sarto, M., Valenciano, G., y Venegas, M. (2009). *Aspectos clave de la Educación Inclusiva*. Recuperado de <https://bit.ly/3H79PIM>
- Angenscheidt, L, y Navarrete, I. (2017). “Actitudes de los docentes acerca de la educación inclusiva”. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), 233-243. . Recuperado de <https://dx.doi.org/10.22235/cp.v11i2.1500>
- Araujo, A. (2015). “Cameralismo: un antecedente más en la evolución de la administración como ciencia”. *Visión Gerencial*, (1),165-180.ISSN: 1317-8822. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545898008>

- Arias, A., Cortés, M. y Ferreira, C. (2022). “Perspectiva inclusiva en el currículo de Educación Primaria desde el Diseño Universal para el Aprendizaje: un estudio comparado”. *Revista Española de Educación Comparada*, (41), 194–212. Recuperado de <https://doi.org/10.5944/reec.41.2022.31263>
- Arias, J., Miranda, G. y Villasís, M. (2016). “El protocolo de investigación III: la población de estudio”. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Arguedas, I. y Carpio, M. (2021) "Trabajo colaborativo interdisciplinario para la promoción de la educación inclusiva y el éxito escolar de estudiantes de primaria en Costa Rica." *RECIE. Revista Caribeña de Investigación Educativa* 5(2), 124-143. Recuperado de <https://revistas.isfodosu.edu.do/index.php/recie/article/view/306>
- Artavia, C. y Fallas, M. (2012). “Orientación y diversidad: Por una educación valiosa para todos y todas”. *Revista Electrónica Educare*, 16, 47-52. Recuperado de <https://doi.org/10.15359/ree.16-Esp.6>
- Arteaga, H., Briones, I., y Molina, L. (2016). Organizational behavior and its importance for business administration. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510. Chicago. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802885.pdf>
- Barrantes, L., y Olivares, C. (2016). “Red de liderazgo pedagógico como una herramienta dialógica entre la Universidad Nacional, Sede Regional Brunca y comunidad local”. *Universidad En Diálogo: Revista De Extensión*, 6(1), 47-66. Recuperado de <https://doi.org/10.15359/udre.6-1.3>
- Barrantes, R. (2002). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo* (No. 001.4 B268i). San José, CR: EUNED. Recuperado de <https://rb.gy/ywh7wa>
- Belavi, G. y Murillo Torrecilla, F. (2016). “Educación, democracia y justicia social”. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS)*. Recuperado de <https://rb.gy/xyuc6n>

Bikowski, D. y Phillips, T. (2020). *Enseñar con perspectiva global e inclusiva: estrategias prácticas para el diseño y la evaluación*. Madrid, Narcea Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/lc/unacr/titulos/123549>.

Blanco, R. (1990). “La atención a la diversidad en el aula y las adaptaciones del currículo”. *Desarrollo psicológico y educación*, 411-438. Recuperado de <https://bit.ly/2VRHtLd>

Bolívar, A. (2015). “Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos”. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 15-39. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5308046>

Bravo, C. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y buenas prácticas de gestión escolar en colegio municipal de la VI región*. (Tesis) Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile. Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21539>

Cáceres, C., y Cáceres, R. (2015). Lecciones pedagógicas a partir de experiencias inclusivas basadas en diseño universal para el aprendizaje en Chile. En *V Congreso Internacional de Investigación de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de La Plata (La Plata, 2015)*. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/54290>

Camacho, D., Dávila, C., Marín, J. y Quesada, V. (2018). “Metodologías inclusivas de aprendizaje mediante el uso de TIC: opiniones de estudiantes y docentes costarricenses”. *Posgrado y Sociedad. Revista Electrónica del Sistema de Estudios de Posgrado*, 16(1), 53-69. Recuperado de doi:10.22458/rpys.v16i1.2098

Campos, L., Mera, A. y Rocha, E. (2020) “Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica”. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.17162/au.v10i4.501>

CAST (2011). *Universal Design for Learning Guidelines version 2.0*. CAST

- Castro, R. (2017). *Diseño universal para el aprendizaje y co-enseñanza: estrategias pedagógicas para una educación inclusiva*. Santiago de Chile, RIL editores. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unacr/titulos/106262>
- Cejas, A. (2009). "Gestión Educativa". *Revista Integra Educativa*. Recuperado de <https://rb.gy/lntqf0>
- Cerdas, V., Marín, A., y Vargas, I. V. (2008). "Modelos de gestión pedagógica, en zonas de atención prioritaria: Análisis de una experiencia". *Revista Electrónica Educare*, 12(2), 9-29. Recuperado de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/1432>
- Cerdas, V., 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>
- Cerdas, V., Chen, E. y Rosabal, S. (2020). "Modelos de gestión pedagógica: Factores de participación, cambio e innovación en centros educativos costarricenses". *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 1-29. Recuperado de <https://doi.org/10.15359/ree.24-2.16>
- Chacón, A. (2011). *Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad*. Gestión de la educación, 1(2), 144. <https://doi.org/10.15517/rge.v1i2.2146>
- Chen, E. y Vargas, I. (2007). *Administración de recursos institucionales en centros educativos*. Heredia: Editorial Universidad Nacional.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D. F: McGraw-Hill Interamericana.

Consejo Nacional de Rectores. (2019). *Séptimo Informe Estado de la Educación*. Repositorio Institucional CONARE. Recuperado de <https://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/7773>

Consejo Nacional de Rectores. (2021). *Octavo Informe Estado de la Educación*. Repositorio Institucional CONARE. Recuperado de <https://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/8152>

Contreras, T. (2016). “Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. Propósitos y representaciones”. *Revista de Psicología Educativa*, 4(2), 231-284. Recuperado de <http://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123>

Cortéz, M. (2020). *Marco del buen desempeño directivo y gestión educativa en la IE No 151 Micaela Bastidas, SJL-2020*. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46864>

Decreto Ejecutivo N°40955. Establecimiento de la inclusión y la accesibilidad en el Sistema Educativo Costarricense. Sistema Costarricense de Información Jurídica. Costa Rica, San José, 13 de febrero de 2018.

Decreto Ejecutivo N° 35513-MEP. Establece Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) del Ministerio de Educación Pública. Sistema Costarricense de Información Jurídica. Costa Rica, 25 de septiembre de 2009.

Díaz, G. (2005). “La entrevista cualitativa”. *Cultura de investigación*. Recuperado de https://www.academia.edu/7265135/2_entrevistacualitativa?from=cover_page

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, y Varela, M. (2013). “La entrevista, recurso flexible y dinámico”. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado de <https://rb.gy/uu0w4y>

- Ducoing, P., Navarro, M. y Pacheco, T. (1991). “La gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación”. *Revista de la Educación Superior*, 78(2), 50-62. Recuperado de: <https://rb.gy/8wctvj>
- Durán, M. (2012). “El Estudio de caso en la investigación cualitativa”. *Revista Nacional de Administración*, 3(1), 121-134. Recuperado de <https://doi.org/10.22458/rna.v3i1.477>
- Echeverría, G. (2005). “Análisis cualitativo por categorías”. *Santiago, Chile: Universidad Academia de Humanismo Cristiano*. Recuperado de <https://bit.ly/3F8XPDI>
- Elizondo, C. (2020). *Hacia la inclusión educativa en la Universidad: diseño universal para el aprendizaje y la educación de calidad*. Barcelona, Ediciones Octaedro, S.L. Recuperado de <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/lc/unacr/titulos/158285>.
- Escarbajal, A., Izquierdo, T., López J., Mirete A., Maquilón J., Orcajada N. y Sánchez, M. (2012). “La atención a la diversidad: la educación inclusiva”. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 15(1), 135-144. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4617037>
- Espada, R., Gallego, M. y González, R. (2019). “Diseño Universal del Aprendizaje e inclusión en la Educación Básica”. *Alteridad, Revista de Educación*, 14 (2), 207-218. Recuperado de doi:10.17163/alt. v14n2.2019.05
- Estrada, S. (2007). “Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la administración”. *Scientia Et Technica*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4804304>
- Flores, E.(2021). *Funciones y Rasgos del Liderazgo Pedagógico en los Establecimientos Educativos*. [Trabajo de Titulación modalidad de Proyectos de Investigación presentado como requisito previo a la obtención del Título de Licenciado en Ciencias de la Educación, mención Psicología Educativa y Orientación].UCE. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/23147>

- Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Recuperado de <https://bit.ly/31F3soP>
- García, J. y Cerdas, V. (2019). “Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas”. *Innovaciones Educativas*, 21(31), 5-21. Recuperado de <https://doi.org/10.22458/ie.v21i31.2690>
- Gómez, J. (2019). *Liderazgo educacional*. Las Tunas, Editorial Académica Universitaria (Edacun). Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/unacr/titulos/151748>
- González, M. (2008). “Diversidad e inclusión educativa: algunas reflexiones sobre el liderazgo en el centro escolar”. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6(2), 82-99. Recuperado de <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/5443>
- Guerrero, M. (2016). “La Investigación Cualitativa”. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 1-9. Recuperado de <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.7>
- Gurdián, A. (2007). *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio- Educativa*. Recuperado de <https://rb.gy/nu4tkd>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R y Murillo, H. (2011). “Hacia un concepto de justicia social”. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(4), 7-23. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55122156002.pdf>
- Hernández, R. y Murillo, F., (2014). “Liderando escuelas justas para la justicia social”. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS)*. Recuperado de: <https://repositorio.uam.es/handle/10486/666733>
- Hincapié., J (2017). “Elementos ontológicos, epistemológicos y metodológicos para la construcción de un marco teórico de estudio de los activos intangibles”. *Cuadernos*

de Contabilidad, 18(45). Recuperado de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-45.eoem>

Inciarte, A., Marcano, N. y Reyes, M. (2006). “Gestión académico-administrativa en la educación básica”. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(34), 221-243]. ISSN: 1315-9984. Recuperado de <https://bit.ly/3P5deJR>

J. Fernández. (Comunicación personal, 28 de septiembre, 2022)

Lepeley, M. (2001). *Gestión y calidad en educación: un modelo de evaluación* (pp. 4-4). Santiago: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://rb.gy/vv8zhl>

Ley 7600 Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad. Sistema Costarricense de Información Jurídica. Costa Rica, San José, 29 de mayo de 1996.

Ley 8661 Aprueba Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo. Sistema Costarricense de Información Jurídica. Costa Rica, San José, 19 de agosto de 2008.

L. Matamoros. (Comunicación personal, 14 de junio, 2022).

Kawulich, B. (2005). *La observación participante como método de recolección de datos*. Recuperado de <https://bit.ly/3BfDQCu>

M. Calderón. (Comunicación personal, 04 de abril, 2022).

M. Calvo (Comunicación personal, 02 de diciembre, 2021).

Majad, M. (2016). “Gestión del talento humano en organizaciones educativas”. *Revista de Investigación*, 40(88), 148–165. Recuperado de <https://rb.gy/zotowf>

Marín, M. (2017). *Aplicación de los principios del Diseño Universal en la enseñanza de la matemática*. Trabajo presentado en la UNED. Resumen recuperado de <https://bit.ly/3Bqoefj>

- Márquez, A. (2015). “Diseño Universal para el Aprendizaje: arquitectos de los procesos educativos”. *Revista Científica de Educación y Comunicación Hachetetepé*. 10. 107. Recuperado de <https://rb.gy/5ike9f>
- Martín, M. y Salamanca, A. (2007). “El muestreo en la investigación cualitativa”. *Nure investigación*. 27. Recuperado de: <https://rb.gy/sg7sth>
- Mejía, J. (2011). “Problemas centrales del análisis de datos cualitativos”. *Revista latinoamericana de metodología de la investigación social*, (1), 47-60. Recuperado de <http://www.relmis.com.ar/ojs/index.php/relmis/article/view/43>
- Ministerio de Educación Pública. (2017). *Servicios de Educación Especial-Descripción de la oferta de servicios de educación especial y del proceso de transición en el que se encuentra de cara a la educación inclusiva*. Recuperado de <https://cutt.ly/RtUIOez>
- Ministerio de Educación Pública. (s.f) *Marco Filosófico*. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/transparencia-institucional/informacion/marco-filosofico#:~:text=Misi%C3%B3n%20Institucional,las%20personas%20y%20la%20convivencia>.
- Montané, A. (2015). “Justicia social y educación”. *RES, Revista de Educación Social*, 21. Recuperado de <http://eduso.net/res/wp-content/uploads/documentos/741.pdfpage=93>
- Mora, S. (2016) La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad, Ministerio De Educacion Publica. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/politicaeducativa.pdf>
- Moreno, M., Murillo, A., Padilla, G., Albarracín, B., Bernal y Riveros, T. (2014). *Estrategias pedagógicas basadas en el diseño universal para el aprendizaje: Una aproximación desde la comunicación educativa*. Recuperado de <https://bit.ly/3iSG44j>

- Moreira, M. (2002). “Investigación en educación en ciencias: métodos cualitativos”. Actas del PIDEDEC, 4(14), 25-45 Recuperado de <https://rb.gy/bfoob9>
- Münch, L. (2010). *Administración Gestión Organizacional, Enfoques y Procesos Administrativo*. Editorial Pearson. Recuperado de <https://bit.ly/3iTsm1b>
- Okuda, M. y Gómez, C (2005). “Métodos en investigación cualitativa: triangulación”. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV(1),118-124. ISSN: 0034-7450. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80628403009>
- Ortiz, G. (2015) *La entrevista cualitativa o en profundidad*. [Diapositiva de PowerPoint]. Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante. Recuperado de <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/47795>
- Pagano, C. (2007). El rol directivo en la gestión educativa. *Quaderns Digitals*, 48. Recuperado de https://www.academia.edu/download/50434609/El_Rol_Directivo.pdf
- Páramo, P. y Otálvaro, G. (2006). *Investigación alternativa: por la distinción entre posturas epistemológicas y no entre métodos*. Santiago: Universidad de Chile. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/250917399_Investigacion_alternativa
- Parra, C. (2010). Educación inclusiva: Un modelo de educación para todos. *ISEES: Inclusión Social y Equidad en la Educación Superior*, 8, 73-84. Recuperado de <https://rb.gy/y9kv1y>
- Pedraja, L., Rodríguez, E. y Rodríguez, P. (2016). “Estilos de liderazgo de dirección escolar y el logro académico de los estudiantes: un estudio exploratorio”. *Interciencia*, 41(11), 748-756. Recuperado de <https://rb.gy/17gvnd>
- Pérez, R. (2014). *Influencia del administrador educativo en la administración de edificios escolares del INEB-INED área urbana del municipio del Santo Domingo Suchitepéquez*. (Tesina). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de <https://bit.ly/3iv8Ibo>

- Pibaque, M., Baque, L., Ayón, L. y Ponce, S. (2018). “La dinámica educativa intercultural y la inclusión educativa”. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 153-168. Recuperado de <http://repository.unilasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/2312/1/1824-210210741-1-PB.pdf>
- Pilligua, C. y Arteaga, F. (2019). “El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda”. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28), Recuperado de <https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2686/2177>
- Piñeiro, E. (2015). “Observación participante: una introducción”. *Revista San Gregorio*, 0, 80-89. Recuperado de <https://bit.ly/3F5joVY>
- Quijano, G. (2008). “La inclusión: un reto para el sistema educativo costarricense”. *Revista Educación*, 32(1), 139–155. Recuperado de <https://doi.org/10.15517/revedu.v32i1.528>
- Quispe, M. (2020). “La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente”. *Investigación Valdizana*, 14(1), 7–14. Recuperado de <https://doi.org/10.33554/riv.14.1.601>
- Rada, D. (2006). “El rigor en la investigación cualitativa: técnicas de análisis, credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad”. *SINOPSIS EDUCATIVA. Revista Venezolana de Investigación*, 7(1), 17–26. Recuperado de <https://bit.ly/3h7HsPR>
- Ramírez, M. (2018). “Las prácticas realizadas por la Universidad de Costa Rica, para garantizar la educación superior de las personas con discapacidad”. *Revista Reflexiones*, 97(2), 35-54. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.15517/rr.v97i2.32948>
- Rodríguez, M. (2005). *Concepto de diversidad*. VIII Actas do Congresso Galego-Portugués de Psicopedagogía, 1079-1096. Recuperado de <https://rb.gy/tmoqjf>

- Rodríguez, G. (2011). “Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza”. *Educación y Educadores*, 14(2), 253–267 Recuperado de <https://bit.ly/3Hmqkk2>
- Rodríguez, M. (2017). *Gestión organizacional*. Fundación Universitaria del Área Andina. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/326423934.pdf>
- Rubio, S. (2015). “Sección de metodología. Enfermería basada en la evidencia: Investigación clínica aplicada a las ciencias de la salud”. *Enfermería en Cardiología*, 13(69), 23-29. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6285997.pdf>
- Salgado, A. (2007). “Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos”. *Liberabit*, 13(13), 71-78. Recuperado de <https://bit.ly/3P6p6LL>
- Sánchez, S. y Díez, E. (2013). “La educación inclusiva desde el currículum: el diseño universal para el aprendizaje”. *Educación inclusiva, equidad y derecho a la diferencia*, 107-119. Recuperado de <https://rb.gy/aodvqf>
- Sánchez, S., Díez, E. y Martín, R. (2015). “El diseño universal como medio para atender a la diversidad en la educación. Una revisión de casos de éxito en la universidad”. *Contextos Educativos*, (19), 121-131. Recuperado de <https://doi.org/10.18172/con.2752>
- Sánchez J. (2016). *Gestión administrativa y calidad de servicio de la oficina principal del Banco de la Nación y su influencia en la fidelización de los usuarios en el periodo 2015*. Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1007>
- Sánchez, D. (2019). *Evolución de la Administración y la Teoría Administrativa*. Instituto Tecnológico Nacional de México Recuperado de <https://rb.gy/crd1n>
- Sandin, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Editorial Mcgraw Hill. México DF. Recuperado de <https://bit.ly/3FIykeh>

- Sanz, R., López, E. y González, A. (2021). “Propuesta de un modelo de liderazgo pedagógico para directores de centros concertados de Educación Primaria. Aplicación del análisis factorial confirmatorio”. *Estudios Sobre Educación*, 40, 173–193. Recuperado de <https://doi.org/10.15581/004.40.173-193>
- Sapon, M. (2013). *La inclusión real: Una perspectiva de justicia social*. Recuperado de: <https://bit.ly/3urS5QJ>
- Sosa, J. (2003). “Paradigmas, enfoques y métodos en la investigación educativa”. *Investigación educativa*, 7(12), 23-40. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/8177>
- Tejada, A. (2003). “Los modelos actuales de gestión en las organizaciones: gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias”. *Psicología desde el Caribe*, (12), 115-133. ISSN: 0123-41. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208>
- Trinidad, V. y Torillo, D. (2016). La entrevista no estructurada en sectores de actividades informales: obstáculos y facilitadores. In V Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales 16 al 18 de noviembre de 2016 Mendoza, Argentina. Métodos, metodologías y nuevas epistemologías en las ciencias sociales: desafíos para el conocimiento profundo de Nuestra América. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Centro Interdisciplinario de Metodología de las Ciencias Sociales. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/109903>
- Tobón, I. y Cuesta, L. (2020). “Diseño universal de aprendizaje y currículo”. *Sophia*, 16(2), 166-182. Recuperado de <https://doi.org/10.18634/sophiaj.16v.2i.957>
- V. Abarca. (Comunicación personal, 26 de septiembre, 2022)

- Valdés, M. y Díaz, F. (2019). “La educación por la inclusión: un tema de derechos humanos y de justicia social”. *Sinéctica*, (53) Recuperado de <https://bit.ly/3VBLkHX>
- Valencia, C. y Hernández, O. (2017). “El Diseño Universal para el Aprendizaje, una alternativa para la inclusión educativa en Chile”. *Atenas*, 4(40),105-120. ISSN: Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478055150008>
- Vargas, I. (2004). “Modelos gerenciales en la administración educativa”. *Revista Educare*, (6), 115-123. Recuperado de <https://doi.org/10.15359/ree.2004-6.7>
- Vargas, G. (2017). “Recursos educativos didácticos en el proceso enseñanza aprendizaje”. *Cuadernos Hospital de Clínicas*, 58(1), 68-74. Recuperado de <https://rb.gy/71t5zx>
- Vásquez, A. (2015). “La Educación Inclusiva: El cambio sostenible que requiere la educación costarricense”. *Revista Inclusiva*, (II Edición), 6 - 10. Recuperado de <https://www.cenarec.go.cr/index.php/servicios-en-linea/publicaciones/documentos/send/14-revistas/51-iiedicion2015>
- Verdugo, M. y Aguilera, A. (2008). “Valoración de la inclusión educativa desde diferentes perspectivas”. *Siglo Cero: Revista Española sobre Discapacidad Intelectual*, 39(228), 5-25. Recuperado de <https://rb.gy/jlwt1w>
- Zumbado, M. (2020). “La experiencia de una conferencia virtual para formación profesional en Educación Matemática de primaria en Geometría”. *Innovaciones Educativas*, 22(Especial), 90-102. Recuperado de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/3136>

Apéndices

Apéndice A

Categorías de análisis

Categorías	Subcategorías	Definición	Interrogantes	Técnica e instrumentos	Población
<p>1. Administración</p> <p>La administración es un proceso que mantiene el objetivo de lograr de manera eficiente y eficaz los objetivos planteados por las organizaciones, con el uso óptimo de los recursos existentes por medio de un sistema de planificación, organización, dirección, coordinación y control.</p>	1.1 Tipos de administración	<p>Las teorías de la administración son los distintos enfoques que se le ha dado a la administración de acuerdo a con el enfoque u objetivos de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teoría Científica • Teoría Clásica • Teoría de las Relaciones Humanas • Teoría del Comportamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de administración implementa usted para la atención a la diversidad? • ¿Para usted qué implica la administración? • ¿Qué factores/aspectos se deben tomar en cuenta cuando se administra un centro educativo? 	<p>Entrevistas semiestructuradas</p> <p>Observación participante</p>	<p>Directivos de centros educativos de modalidades académicas de los circuitos 01, 02 y 07 de la Dirección Regional de Educación de Desamparados</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Teoría XY • Teoría Estructuralista • Teoría Neoclásica 			
<p>2. Gestión</p> <p>El término de gestión se definirá como la planificación, el control y el seguimiento de las operaciones de una institución.</p>	<p>2.1 Estilos de gestión ligados al liderazgo</p>	<p>El tipo de liderazgo es determinante en la gestión realizada por la persona a cargo, para llevar a cabo los objetivos de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión y liderazgo transformacional. • Gestión y liderazgo transaccional. • Gestión y liderazgo <i>laissez faire</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se ve reflejado su estilo de liderazgo en su gestión? • ¿Qué estilo de gestión implementa usted para la atención a la inclusión? • ¿Cuál estilo de gestión considera usted más idóneo para la educación inclusiva? 	<p>Entrevistas semiestructuradas.</p> <p>Observación participante</p>	<p>Directivos de centros educativos de modalidades académicas de los circuitos 01, 02 y 07 de la Dirección Regional de Educación de Desamparados</p>

<p>3. Gestión Pedagógica de la diversidad y la inclusión.</p> <p>“es un método orientado a estructurar los pasos o fases que se deben seguir para la innovación en los centros educativos” (Cerdas, Marín y Vargas, 2008, p. 13).</p>	<p>3.1 Conceptualización del Modelo de Gestión Pedagógica</p> <p>3.2 Implementación del Modelo de Gestión Pedagógica</p>	<p>Este modelo de gestión se enfoca en estructurar los centros educativos para alcanzar los objetivos propuestos.</p> <p>De acuerdo con las autoras, este modelo de gestión posee cuatro diferentes fases para lograr ser implementado de manera exitosa en los centros educativos, consiste en diagnosticar, planificar, implementar y verificar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entiende usted por Modelo de Gestión Pedagógica ? • ¿Cómo cree usted que se debería implementar este modelo dentro del sistema educativo? • ¿Qué considera necesario para lograr implementar dicho modelo? 	<p>Entrevistas semiestructuradas</p> <p>Observación participante</p>	<p>Directivos de centros educativos de modalidades académicas de los circuitos 01, 02 y 07 de la Dirección Regional de Educación de Desamparados</p>
<p>4. Liderazgo Pedagógico</p> <p>El liderazgo pedagógico se encarga de motivar y guiar</p>	<p>4.1 Importancia del liderazgo Pedagógico</p>	<p>La importancia del liderazgo pedagógico recae en que el líder debe velar por un</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Para usted cuál es la importancia del liderazgo 	<p>Entrevistas semiestructuradas</p>	<p>Directivos de centros educativos de modalidades</p>

<p>a un equipo en la búsqueda de los objetivos previamente establecidos.</p>		<p>ambiente educativo apto para docentes y estudiantes, con la continua capacitación y actualización de sus docentes en una educación inclusiva, un <i>curriculum</i> y organización que permita a los estudiantes una enseñanza de calidad.</p>	<p>pedagógico en la gestión?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál considera que es la función más importante en el liderazgo pedagógico? • ¿Cómo cree que podría mejorar el liderazgo pedagógico la atención a la inclusión en los centros educativos? 	<p>Observación participante</p>	<p>académicas de los circuitos 01, 02 y 07 de la Dirección Regional de Educación de Desamparados</p>
<p>5. Inclusión La integración del sistema educativo, tanto en el <i>curriculum</i>, metodologías e incluso infraestructura al estudiantado, impulsa un</p>	<p>5.1 Relevancia de la educación inclusiva</p>	<p>El Ministerio de Educación Pública define educación inclusiva como: Una educación de calidad, pertinente,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo aborda usted en su institución la atención a la educación inclusiva? 	<p>Entrevistas semiestructuradas</p>	<p>Directivos de centros educativos de modalidades académicas de los circuitos</p>

<p>sistema más justo para permitir que los estudiantes tengan todos por igual el mismo acceso y reciban la misma calidad educativa, tomando en cuenta también sus necesidades dentro de los procesos de enseñanza y aprendizaje.</p>		<p>oportuna, justa, participativa y equitativa, que acoge a todas las personas, que elimina toda barrera física, social, cultural, política y económica, que integra a todos sin importar clase social, edad, religión, etnia, características personales, nacionalidad, es decir, que toma en cuenta la diversidad, para que participen en sana convivencia en armonía con la naturaleza y su contexto. Además, promueve mediante un currículo pertinente, el</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué cambios promueve la educación inclusiva? • ¿Cómo cree que la educación inclusiva contribuye a promover un buen aprendizaje? 	<p>Observación participante</p>	<p>01, 02 y 07 de la Dirección Regional de Educación de Desamparados</p>
--	--	--	---	---------------------------------	--

		desarrollo de las habilidades, destrezas, conocimientos y valores necesarios para la vida (citado por Vásquez, p. 6, 2015)			
<p>6. Diversidad</p> <p>La variedad y distinción que se puede encontrar dentro de un mismo centro educativo y sociedad en general.</p>	6.1 Conceptualización de la diversidad en la educación.	La diversidad conforma el núcleo de la educación dado que no es un extra por hacer el tomar en cuenta la gran variedad existente como seres, sino que debe tomar en cuenta las necesidades que nacen de estas a la hora	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entiende usted por diversidad educativa? • ¿Cuál es la importancia de la diversidad educativa en los centros educativos costarricenses? 	Entrevistas semiestructuradas Observación participante	Directivos de centros educativos de modalidades académicas de los circuitos 01, 02 y 07 de la Dirección Regional de Educación de Desamparados

		de la enseñanza y el aprendizaje.			
<p>7. Justicia social</p> <p>La justicia social es la distribución equitativa e igualitaria en la sociedad con respecto a los bienes, servicios, oportunidades, derechos entre los miembros de una sociedad.</p>	<p>7.1 Relevancia de la justicia social</p>	<p>Se basa en brindar a los miembros de una sociedad igualdad de oportunidades para lograr el bien común y personal de los individuos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se evidencia la justicia social en su centro educativo? • ¿Cómo cree que la justicia social promueve un aprendizaje de calidad? 	<p>Entrevistas semiestructuradas</p> <p>Observación participante</p>	<p>Directivos de centros educativos de modalidades académicas de los circuitos 01, 02 y 07 de la Dirección Regional de Educación de Desamparados</p>
<p>8. Diseño Universal para el Aprendizaje.</p> <p>El DUA se refiere a un enfoque pedagógico orientado a un diseño curricular tomando en cuenta las inteligencias</p>	<p>8.1 Conceptualización del Diseño Universal para el Aprendizaje.</p> <p>8.2 Implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje.</p>	<p>8.1 Bikowski y Phillips (2020) definen al DUA como “una pedagogía relativamente nueva que se enfoca en hacer que el aprendizaje sea</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué entiende usted por el Diseño Universal para el Aprendizaje? • ¿Mantiene alguna experiencia con el Diseño Universal 	<p>Entrevistas semiestructuradas</p> <p>Observación participante</p>	<p>Directivos de centros educativos de modalidades académicas de los circuitos 01, 02 y 07 de</p>

<p>múltiples, estilos de aprendizaje, necesidades y diversidad dentro del estudiantado.</p>	<p>8.3 Relevancia del Diseño Universal para el Aprendizaje.</p>	<p>accesible a una mayor variedad de estudiantes y que trata de ayudar a todos los estudiantes a convertirse en aprendices expertos” (p. 100).</p> <p>8.2 El DUA se implementa en distintas áreas de la educación, tanto en el salón de clases como en la institución en general, por medio de diversidad de metodologías de enseñanza y aprendizaje, materiales utilizados para impartir lecciones, al lograr un</p>	<p>para el Aprendizaje?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo cree usted que el DUA beneficiará a su institución? • ¿Cómo cree usted que en Costa Rica se puede implementar este enfoque en los centros educativos si no se cuenta con los mismos recursos para su implementación? • ¿Cómo manejan el DUA en su centro educativo? 		<p>la Dirección Regional de Educación de Desamparados</p>
---	---	---	---	--	---

		<p><i>currículo</i> y una infraestructura que le permita al estudiantado alcanzar una educación de calidad.</p> <p>8.3</p> <p>El DUA cumple con las expectativas de brindar aprendizajes de calidad y beneficios para toda la comunidad educativa. Por otra parte, Ramírez (2018) establece que “el objetivo del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), es la creación de currículos accesibles que visualicen la diversidad de</p>			
--	--	--	--	--	--

		estudiantes dentro de las aulas (p.42).			
<p>9. Normativa vigente para la implementación del DUA</p> <p>Leyes y decretos establecidos para lograr una sociedad justa que brinde igualdad de oportunidades a sus ciudadanos.</p>	9.1 Conocimiento sobre la Normativa.	<p>En la actualidad existen leyes y decretos que le permiten a los ciudadanos tener acceso a un trato justo e igualdad de oportunidades, tal como lo plantea la <i>Ley 7600</i>, <i>Ley 8661</i> y el <i>Decreto Ejecutivo 40955</i> enfocados en atender la diversidad y la inclusión dentro de la sociedad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Podría brindar un ejemplo de cómo se aplica la <i>Ley 7600</i> en su centro educativo? • ¿Podría comentar una experiencia aplicando la <i>Ley 8661</i>? • ¿Puede comentar alguna experiencia aplicando el <i>Decreto Ejecutivo 40955</i> en su centro educativo? 	<p>Entrevistas semiestructuradas</p> <p>Observación participante</p>	<p>Directivos de centros educativos de modalidades académicas de los circuitos 01, 02 y 07 de la Dirección Regional de Educación de Desamparados</p>

Apéndice B

Consentimiento informado para entrevista semiestructurada

Consentimiento informado

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN

DIVISION DE EDUCACION PARA EL TRABAJO

CARRERA: LIC. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Fecha:

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

Investigadoras: Fabiola Chacón Víquez y Mariangel Chinchilla Ramírez

Lugar donde se realiza la investigación:

Director(a):

Institución:

Señor(a) _____

Reciba un respetuoso y cordial saludo de nuestra parte, con la intención de extender la invitación a formar parte de la investigación *La gestión de la persona directiva como líder pedagógico en la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje de los Circuitos 01, 02, 07 de la Dirección Regional de Desamparados, San José, Costa Rica* a ser realizada por las estudiantes de la carrera de Administración Educativa de la Universidad Nacional de Costa Rica.

El propósito es el de **“Determinamos la gestión de la persona gestora como líder pedagógico para la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje en el Circuitos 01, 02, y 07 de la Dirección Regional de Desamparados, San José, Costa Rica.”**

Información sobre el procedimiento:

Se presentará una serie de interrogantes con el fin de obtener información de la persona gestora educativa con respecto a la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje en su centro educativo.

La información recolectada se utilizará estrictamente para el cumplimiento de los objetivos de la investigación por medio de la “entrevista semiestructurada” por un espacio de una hora.

Dicha entrevista será complementada por una guía de observación en el centro educativo con el fin de conocer e investigar sobre el contexto de la institución, sobre la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje en la misma visto desde la gestión educativa.

La finalidad:

La información registrada será confidencial, y que los nombres de los participantes serán asociados a un número, por lo que para hacer referencia a estos se le llamará “participante” y el número que les corresponde. Los datos no serán entregados y no habrá retribución por la participación en el estudio, sí que esta información podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto tiene un beneficio para la sociedad dada la investigación que se está llevando a cabo.

Firma de la investigadora

Firma de la investigadora

Director _____

Apéndice C

Entrevista semiestructurada

Entrevista Semiestructurada

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN
DIVISION DE EDUCACION PARA EL TRABAJO
CARRERA: LIC. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA
DIRIGIDA AL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Investigadoras: Fabiola Chacón Víquez y Mariangel Chinchilla Ramírez

Lugar donde se realiza la investigación:

Docente:

Institución:

Tema: La gestión de la persona directiva como líder pedagógico en la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje de los Circuitos 01, 02, y 07 de la Dirección Regional de Desamparados, San José, Costa Rica.

Fecha: _____

Lugar: _____

Hora: _____

La siguiente entrevista se realiza dentro del marco del Trabajo Final de Graduación de la Licenciatura en Administración Educativa. El propósito de esta entrevista es analizar la percepción del director de la institución educativa sobre la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje y su situación actual.

Confidencialidad:

El presente aviso tiene por objeto la protección de los datos brindados, mediante su tratamiento legítimo para efectos de garantizar la privacidad de los mismos. Todo uso de la información será tratada de forma confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos.

Por lo anterior, se le agradece su colaboración para responder cada una de las preguntas, las cuales serán utilizadas con fines académicos.

GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Sabe usted qué es el Diseño Universal para el Aprendizaje y cuál es su opinión sobre el mismo?
2. ¿Cuál es la vinculación entre el Diseño Universal para el Aprendizaje y la gestión escolar? ¿Cómo logra vincularlos?
3. ¿Cuál es su opinión de la inclusión en las aulas?
4. Desde su experiencia como director, ¿Cómo cree que se relaciona la inclusión con el Diseño Universal para el Aprendizaje?
5. ¿Considera que en el centro educativo donde labora actualmente cuenta con los recursos necesarios para implementar la inclusión?
6. ¿Cuáles obstáculos administrativos identifica en su centro educativo a la hora de implementar el Diseño Universal para el Aprendizaje?
7. ¿Cómo aplicaría usted el Diseño Universal para el Aprendizaje en su centro educativo?
8. ¿Cuáles considera usted son los requerimientos para una debida implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje?
9. ¿Cuáles cree usted son las ventajas de la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje?
10. ¿Cuáles cree usted son las desventajas de la implementación de este enfoque en la educación costarricense?
11. ¿Cómo involucra al personal docente y administrativo en la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje?
12. ¿Cómo involucra a los padres de familia en la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje?
13. ¿Cómo involucra a los estudiantes en la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje?

14. En su opinión, ¿cuáles son los requisitos que debe de cumplir el director de una institución educativa para implementar el Diseño Universal para el Aprendizaje?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Apéndice D

Guía observación participante

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN
DIVISION DE EDUCACION PARA EL TRABAJO
CARRERA: LIC. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

BITÁCORA

Observadoras: Fabiola Chacón Víquez y Mariangel Chinchilla Ramírez

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

Docente:

Institución:

Propósito específico:

Establecemos la relación entre los principios y pautas del Diseño Universal para el Aprendizaje con el modelo de gestión escolar.

Identificamos los modelos de gestión desarrollados por las personas directivas para la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje.

Fecha de aplicación:

Hora inicial: _____ **Hora final:** _____

Evento:

Las observadoras tomarán una posición tanto pasiva como activa dentro de las instalaciones educativas de la institución que favorece un mejor análisis y recolección de datos sobre el

fenómeno investigado. Se observará a la persona gestora educativa y su desempeño en el rol de director y como a su vez se da la implementación del Diseño Universal Para el Aprendizaje desde el ámbito de la gestión educativa.

- **Contexto del centro educativo.**

- **Liderazgo del director**

- **Gestión por parte del director**

- **Recursos con los que cuenta la institución**

- **Adaptaciones en el centro educativo dirigidas hacia la inclusión**

- **Infraestructura (Rampas, accesos, baños, señalizaciones)**

- **Observaciones.**

Apéndice E

Información recolectada mediante análisis

Categorías	Subcategorías	Interrogantes	Técnica e instrumentos	Información recolectada / Frases etnográficas
<p>1. Administración</p> <p>La administración es un proceso que mantiene el objetivo de lograr de manera eficiente y eficaz los objetivos planteados por las organizaciones, haciendo uso óptimo de los recursos que se tienen por medio de un sistema de planificación, organización, dirección, coordinación y control.</p>	<p>1.1 Tipos de administración</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué tipo de administración implementa usted para la atención a la diversidad? - ¿Para usted qué implica la administración? - ¿Qué factores/aspectos se deben tomar en cuenta cuando se administra un 	<p>Entrevista semiestructurada</p> <p>Observación participante</p>	<p>“Trabajar muy contextualmente, comunidad-escuela” (Comunicación personal, participante 1, 20 de mayo, 2022).</p> <p>“Implica una organización y reorganización” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“Una administración preventiva” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022)</p>

		centro educativo?		<p>“El contexto social, económico y la caracterización de la comunidad. Del mismo modo que el respectivo diagnóstico” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“Recurso humano, presupuestos, principios de reingeniería, trabajo en equipo” (Comunicación personal, participante 2, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“Implica una diaria realimentación en las bases para que sea una gestión de calidad” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022).</p> <p>“Para mí es gestionar y organizar los recursos con los</p>
--	--	-------------------	--	--

				<p>que cuenta la institución, con el fin de alcanzar los objetivos académicos planteados. Esto implica trabajar con el personal docente, padres de familia y estudiantes” (Comunicación personal, participante 5, 06 de junio, 2022).</p> <p>“Generar un clima organizacional saludable en donde se incluya a todo el personal sin distinción. Valorando que todo el personal desarrolle funciones vitales para el buen funcionamiento del centro educativo y garantizar un servicio educativo apropiado.” (Comunicación personal, participante 3, 15 de junio,</p>
--	--	--	--	---

				2022). “Conocimientos administrativos, actualización, diseño curricular, derecho, administración general, elaboración de proyectos” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022)
<p>2. Gestión</p> <p>El término de gestión se definirá como la planificación, el control y el seguimiento de las operaciones de una institución.</p>	<p>2.1 Estilos de gestión ligados al liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se ve reflejado su estilo de liderazgo en su gestión? - ¿Qué estilo de gestión implementa usted para la 	<p>Entrevista semiestructurada</p> <p>Observación participante</p>	<p>“Contextualizar la educación. Propiciar ambiente cognitivo. Incentivar el aprendizaje colaborativo. Reorganización de la planificación. Adaptación curricular, preparación de materiales y establecer el complemento de la tecnología con la metodología” (Comunicación personal,</p>

		<p>atención a la inclusión?</p> <p>- ¿Cuál estilo de gestión considera usted más idóneo para la educación inclusiva?</p>	<p>participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“Un liderazgo en equipo” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022).</p> <p>“Al hablar del DUA la vinculación es altamente importante. Porque la educación en la que estamos trabajando ahora no puede ser tan limitada” (Comunicación personal, participante 3, 15 de junio, 2022).</p> <p>“La primera vinculación es con los planes y el trabajo en el aula. En el momento que unimos los dos formamos un proceso de mediación efectivo. A partir de la mediación pedagógica podemos gestionar o podemos</p>
--	--	--	---

			<p>generar otros procesos de gestión” (Comunicación personal, participante 3, 15 de junio, 2022).</p> <p>“Se cree que la transformación comienza en las aulas, pero empieza desde la gestión de la persona directora” (Comunicación personal, participante 3, 15 de junio, 2022).</p> <p>De la observación del 27 de mayo del 2022 en la institución educativa 1 se pudo observar que la directora se encuentra involucrada en los procesos de gestión y educativos del centro. Muestra interés en su población estudiantil, así como en sus colaboradores. Durante la visita,</p>
--	--	--	--

				<p>se pudo observar que la directora repartía material a las docentes de Servicio de apoyo y mostraba interés en sus necesidades para los salones de clase.</p> <p>“Apegarse a lo que se indica que hay que tener y enfocarlo al desarrollo del centro educativo” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p>
<p>3. Gestión Pedagógica de la diversidad y la inclusión.</p> <p>“Es un método orientado a estructurar los pasos o fases que se deben seguir para la innovación en los centros educativos.”</p>	<p>3.1 Conceptualización del Modelo de Gestión Pedagógica</p> <p>3.2. Implementación del Modelo de Gestión Pedagógica</p>	<p>- ¿Qué entiende usted por Modelo de Gestión Pedagógica?</p> <p>- ¿Cómo cree usted que se debería implementar este</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p> <p>a Observación participante</p>	<p>“Son guías pautadas y dirigidas a orientar u organizar los pasos a seguir mediante insumos y herramientas que permitan lograr objetivos previstos” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p>

<p>(Cerdas, Marín y Vargas, 2008, p. 13)</p>		<p>modelo dentro del sistema educativo?</p> <p>- ¿Qué considera necesario para lograr implementar dicho modelo?</p>	<p>“Con mayor flexibilidad curricular y menos verticalidad por parte del Ministerio” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“Disposición, apertura, compromiso, espíritu de servicio y visión” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“Mediante la concientización, acompañamiento y disposición de colaborar, brindar espacios y procesos de realimentación que sean elementos para solucionar diferentes situaciones o necesidades de estudiantes más vulnerables” (Comunicación personal,</p>
--	--	---	--

				<p>participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“Aquel que está orientado a estructurar los pasos o fases que se deben seguir para la innovación en los centros educativos” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022).</p>
<p>4. Liderazgo Pedagógico</p> <p>El liderazgo pedagógico se encarga de motivar y guiar a un equipo en la búsqueda del alcance de los objetivos previamente establecidos.</p>	<p>4.1 Importancia del liderazgo Pedagógico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Para usted cuál es la importancia del liderazgo pedagógico en la gestión? - ¿Cuál considera que es la función más importante en el liderazgo pedagógico? 	<p>Entrevista semiestructurada</p> <p>Observación participante</p>	<p>“Orientar y proyectar el servicio de calidad como un ente transformador y generador de resultados”</p> <p>(Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“Saber brindar los espacios correspondientes para lograr brindar y establecer una guía estable que dirija hacia una</p>

		<p>- ¿Cómo cree que podría mejorar el liderazgo pedagógico la atención a la inclusión en los centros educativos?</p>	<p>transformación pedagógica de calidad” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“Radica en el poder trabajar en equipo” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022).</p> <p>“Una constante renovación de la persona directora” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022).</p> <p>“Fundamental, si es un buen liderazgo, que permita optimizar la función de los docentes” (Comunicación personal, participante 5, 06 de junio, 2022).</p> <p>“Tener una sensibilidad, una apertura al cambio, que tenga</p>
--	--	--	--

				<p>disposición” (Comunicación personal, participante 6, 03 de junio, 2022).</p> <p>“El director tiene que estar dentro de las aulas. No puede haber una gestión efectiva si no se conoce lo que sucede en las aulas” (Comunicación personal, participante 3, 15 de junio, 2022).</p> <p>“Al vincular el DUA junto con el quehacer cotidiano se tiene como objetivo buscar un aprendizaje más significativo y completo considerando las necesidades y sus intereses” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022) (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p>
--	--	--	--	--

				<p>De la observación del 01 de junio en el centro educativo 4, se observa que tanto el personal docente como administrativo destaca el gran liderazgo del director dado que señalan la orientación al trabajo en equipo, la empatía, escucha, compromiso y la adaptabilidad que presenta.</p> <p>De la observación del 27 de mayo en el centro educativo 1, se observa que sus colaboradores describen a la persona directora como una persona democrática que escucha e involucra a sus colaboradores. Se pudo observar el ambiente dentro de</p>
--	--	--	--	--

				la institución donde sus propios docentes comentaron que se sentían cómodos y escuchados. De la observación del 16 de junio, 2022 en la institución 3 se observa la participación de la directora dentro de la institución e involucramiento de sus colaboradores.
<p>5. Inclusión</p> <p>La integración del sistema educativo, tanto en el currículo, metodologías e incluso infraestructura al estudiantado, impulsando un sistema más justo, permitiendo que los estudiantes tengan todos por igual el mismo acceso y reciban la misma calidad educativa, tomando en</p>	5.1 Relevancia de la educación inclusiva	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo aborda usted en su institución la atención a la educación inclusiva? - ¿Qué cambios promueve la educación inclusiva? - ¿Cómo cree que la educación 	<p>Entrevista semiestructurada</p> <p>Observación participante.</p>	<p>“En algunas ocasiones no quieren aceptar (los padres de familia) que los niños presentan ciertas condiciones y requieren ciertas adecuaciones o apoyo” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“No es muy bien tomada no de que no se quiera a la persona o</p>

<p>cuenta también sus necesidades dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>		<p>inclusiva contribuye a promover un buen aprendizaje?</p>	<p>de que no se quiera al estudiante, sino por todas las implicaciones pedagógicas que esto lleva” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“Independientemente de la asignatura, si no es de enseñanza especial, el docente no está preparado para dar abordaje o una atención específica a ciertas condiciones, esto le requiere capacitación y brindar mayor espacio y tiempo para prepararse, requiere inducción a personal capacitado en enseñanza especial” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo,</p>
--	--	---	--

				<p>2022).</p> <p>“Requiere acompañamiento, asesoría y esa inducción propiamente de personal capacitado en enseñanza especial” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“Cuando son apoyos de adecuación curricular significativa hay un ajuste en la programación de los planes, se escogen, se seleccionan los aprendizajes que el niño va a desarrollar” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“Talleres de sensibilización</p>
--	--	--	--	--

				<p>con los padres de familia, tratamos de que ellos fueran más abiertos a esto” (Comunicación personal, participante 6, 03 de junio, 2022).</p> <p>“Por más que uno lo intente, es un desgaste muy grande para la profesora y el resto de los compañeros” (Comunicación personal, participante 1, 20 de mayo, 2022).</p> <p>“Cuesta mucho para los mismos niños porque en realidad hay situaciones donde uno los ve frustrados porque no se les da la atención que realmente quieren y necesitan” (Comunicación personal,</p>
--	--	--	--	---

				<p>participante 1, 20 de mayo, 2022).</p> <p>“Para que exista una inclusión verdadera debemos invertir más recursos en la educación, con menos estudiantes, con formación profesional que pueda atender a esos estudiantes que se están incluyendo” (Comunicación personal, participante 3, 15 de junio, 2022).</p> <p>“Los docentes deben de tener una capacitación específica” (Comunicación personal, participante 3, 15 de junio, 2022).</p> <p>“La inclusión con DUA o sin</p>
--	--	--	--	---

				<p>DUA es difícil” (Comunicación personal, participante 1, 20 de mayo, 2022).</p> <p>“Hay chicos que se pueden incluir, otros no” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022).</p> <p>“La inclusión es ley, la inclusión es un derecho, pero la respetamos y asumimos de acuerdo a las posibilidades que el centro educativo pueda dar” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p>
--	--	--	--	---

				<p>“La inclusión, en mi opinión, no debería de ser como la está vinculando el MEP porque hay estudiantes que por sus situaciones realidades o de problemas de aprendizaje o emocionales no se han podido crear algunas inclusiones en sus grupos” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022).</p> <p>“Hay chicos donde es fácil hacer la inclusión, pero hay casos donde el grado de la situación, donde su entorno y realidad no le permite estar en las aulas de inclusión y más bien genera frustración en el estudiante” (Comunicación personal, participante 2, 10 de</p>
--	--	--	--	--

				<p>junio, 2022).</p> <p>De la observación del 16 de junio, 2022 en la institución 3, se pudo observar como cuenta con servicio de apoyo III y IV ciclo dirigido hacia toda la comunidad educativa y como se intenta promover la inclusión y brindar oportunidades de apoyo. También brindan tutorías de materias básicas. Nuevas oportunidades a nivel social y educativo.</p> <p>“Incluir al padre para que se encuentre presente en el desarrollo, en las entrevistas con ellos para que vean el seguimiento y las</p>
--	--	--	--	--

				coordinaciones junto con la docente” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).
<p>6. Diversidad</p> <p>La variedad y distinción que se puede encontrar dentro de un mismo centro educativo y sociedad en general.</p>	<p>6.1</p> <p>Conceptualización de la diversidad en la educación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué entiende usted por diversidad educativa? - ¿Cuál es la importancia de la diversidad educativa en los centros educativos costarricenses? 	<p>Entrevista semiestructurada.</p> <p>Observación participante.</p>	<p>“Que no se aplique únicamente en nuestro país, que estos muchachos que se están incluyendo en las aulas tengan una educación universal y que se puedan adaptar y desenvolver en cualquier ambiente” (Comunicación personal, participante 3, 15 de junio, 2022).</p> <p>“Hay chicos que se pueden incluir, otros no” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022).</p>

				<p>“El proceso de enseñanza lo debemos impartir partiendo desde un nivel inicial hasta un conocimiento de nivel avanzado. No podemos ni pensar en iniciar un proceso de enseñanza-aprendizaje avanzado en donde sabemos que dentro de nuestras aulas tenemos varios contextos y realidades” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p>
<p>7. Justicia social</p> <p>La justicia social es la distribución equitativa e igualitaria en la sociedad con respecto a los bienes, servicios, oportunidades, derechos entre los miembros de una sociedad.</p>	<p>7.1 Relevancia de la justicia social</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se evidencia la justicia social en su centro educativo? - ¿Cómo cree que la justicia social promueve un 	<p>Entrevista semiestructurada</p> <p>Observación participante</p>	<p>“Poniendo en práctica la filosofía de equidad, igualdad, abriendo puertas y cerrando portillos. Creando una cultura de que nuestras diferencias nos hacen únicos y que el aprendizaje de cada uno es fundamental para el desarrollo de pueblo” (Comunicación</p>

		<p>aprendizaje de calidad?</p>	<p>personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“Se evidencia en brindar una educación sin límites ni diferencias, aceptar que todos tenemos un ritmo de aprendizaje propio a cada personalidad” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022)</p> <p>“Se empieza por aprender a escuchar y no juzgar, se valora cada situación en individual” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022).</p> <p>“Porque un ambiente de respeto permite que haya un clima de confianza, esencial para el desarrollo sano y</p>
--	--	------------------------------------	--

				<p>eficiente del proceso de aprendizaje” (Comunicación personal, participante 5, 06 de junio, 2022).</p> <p>“Al no conocerla y no tener una perspectiva clara de cómo resultaría su implementación, no tengo criterios para identificar desventajas” (Comunicación personal, participante 5, 06 de junio, 2022).</p> <p>“Mejorar canales de comunicación” (Comunicación personal, participante 3, 15 de junio, 2022).</p> <p>“No da tiempo a veces de atenderlos individualmente a todos. Todos requieren atención individualizada y a</p>
--	--	--	--	--

				<p>todos hay que dársela” (Comunicación personal, participante 1, 20 de mayo, 2022).</p> <p>“Tratando de individualizar y ayudar a los estudiantes a la hora de dar las lecciones y tratando de nivelar” (Comunicación personal, participante 1, 20 de mayo, 2022).</p> <p>“Brindar los servicios igual que a cualquier otro grupo regular y al estar ya incluidos forman parte de un estudiantado regular” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“Un estudiante que por inclusión no implica que tiene</p>
--	--	--	--	---

				privilegios o actividades específicas. Un estudiante que entra por inclusión debe de acoger a la normativa de un estudiante regular con los apoyos internos que este va a requerir” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).
<p>8. Diseño Universal para el Aprendizaje.</p> <p>El DUA se refiere a un enfoque pedagógico orientado a un diseño curricular tomando en cuenta las inteligencias múltiples, estilos de aprendizaje, necesidades y diversidad dentro del estudiantado.</p>	<p>8.1 Conceptualización del Diseño Universal para el Aprendizaje.</p> <p>8.2 Implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje.</p> <p>8.3 Relevancia del Diseño Universal para el Aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué entiende usted por el Diseño Universal para el Aprendizaje? - ¿Mantiene alguna experiencia con el Diseño Universal para el Aprendizaje? - ¿Cómo cree usted que el DUA 	<p>Entrevista semiestructurada</p> <p>Observación participante</p>	<p>“Opción interesante para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje. Pero a nivel país se queda un poco corto porque no está contextualizado a Costa Rica como debería de ser” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022).</p> <p>“No sé qué es, no puedo opinar al respecto” (Comunicación</p>

		<p>beneficiará a su institución?</p> <p>- ¿Cómo cree usted que en Costa Rica se puede implementar este enfoque en los centros educativos si no se cuenta con los mismos recursos para su implementación?</p> <p>- ¿Cómo manejan el DUA en su centro educativo?</p>		<p>personal, participante 6, 03 de junio, 2022).</p> <p>“Una educación más global, más acorde a las necesidades, capaces” (Comunicación personal, participante 3, 15 junio, 2022).</p> <p>“Aprendizaje más significativo, aprender a convivir con otras personas, eliminar estereotipos, significativo para la vida” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022).</p> <p>“Me parece que es un reto grande para cualquier sistema educativo, su éxito dependerá</p>
--	--	--	--	---

				<p>de la preparación y el conocimiento que tengan los docentes y administrativos” (Comunicación personal, participante 5, 06 de junio, 2022).</p> <p>“El Diseño Universal permite garantizar esa inclusión, al hacer el proceso educativo más accesible para todos los estudiantes, indistintamente sus características o necesidades” (Comunicación personal, participante 5, 06 de junio, 2022).</p> <p>“Al no conocerla y no tener una perspectiva clara de cómo resultaría su implementación, no tengo criterios para</p>
--	--	--	--	---

				<p>identificar ventajas” (Comunicación personal, participante 5, 06 de junio, 2022).</p> <p>“No lo conozco” (Comunicación personal, participante 6, 03 de junio, 2022).</p> <p>“La verdad es que sé muy poco. Más acorde a mis necesidades y entorno” (Comunicación personal, participante 1, 20 de mayo, 2022).</p> <p>“Sí lo conozco, tal vez no a profundidad” (Comunicación personal, participante 3, 15 de junio, 2022).</p>
--	--	--	--	---

				<p>“Falta más recurso, más sensibilización, más capacitación” (Comunicación personal, participante 3, 15 de junio, 2022).</p> <p>“Capacitación efectiva a los docentes, mayor control efectivo de los procesos mediáticos en las aulas, más seguimiento, detección de problemas, sensibilización docente y mayores recursos financieros y tecnológicos”</p> <p>“Falta más recurso, más sensibilización, más capacitación” (Comunicación personal, participante 3, 15 de junio, 2022).</p>
--	--	--	--	---

				<p>“No es tan real, no se puede aplicar sin una debida planificación efectiva, seguimiento efectivo y una sensibilización docente efectiva” (Comunicación personal, participante 3, 15 de junio, 2022).</p> <p>“Si nosotros no sabemos, ¿cómo vamos a relacionar con nuestros estudiantes?” (Comunicación personal, participante 1, 20 de mayo, 2022).</p> <p>“No estamos capacitados, no estamos preparados” (Comunicación personal, participante 1, 20 de mayo, 2022).</p>
--	--	--	--	--

				<p>“MEP no debe de dejar esta responsabilidad de implementación del Diseño para que las ajustemos a las necesidades del centro educativo” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“La implementación está como debilitada” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“Los programas de estudio, al trabajarlos nosotros, dependiendo del tipo de inclusión que se requiera, estos tendrán un ajuste por el beneficio del estudiante”</p>
--	--	--	--	--

				<p>(Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“El MEP no debe dejar la responsabilidad ajustar el diseño a las necesidades del centro educativo, debe de brindar una capacitación directa y una estrategia metodológica y hasta ética de como vincularlo y como tomarlo en cuenta”</p> <p>(Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“La implementación es débil ya que no viene una orientación específica ante ella”</p> <p>(Comunicación personal,</p>
--	--	--	--	---

				<p>participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“En esta implementación se está dejando de lado como se recarga la labor y como el derecho de unos viene afectando el derecho de otros. El cómo vincularlas nosotros como docentes es el vacío de la implementación” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“Solamente el brindar la información como hace el MEP no es la respuesta” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p>
--	--	--	--	--

				<p>“Apoyo y refuerzo no tenemos” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“Las desventajas de no implementar este diseño son ambiguas ya que le están tirando la responsabilidad al docente y a una dirección regional” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“No lo estamos implementando porque cada regional tiene directrices específicas” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p>
--	--	--	--	--

				<p>“Algo que nos impide implementarlo son los sindicatos” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“Sí desde el sistema educativo costarricense se realiza una estrategia donde el docente sienta que esto no es una carga sino parte de un proceso y de nuestra realidad, además de que si nos brindan no capitaciones de aula, sino capacitaciones de aprendizaje si se puede alcanzar una implementación” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p>
--	--	--	--	--

<p>9. Normativa vigente para la implementación del DUA</p> <p>Leyes y decretos establecidos para lograr una sociedad justa que brinde igualdad de oportunidades a sus ciudadanos.</p>	<p>9.1 Conocimiento sobre la Normativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Podría brindar un ejemplo de cómo se aplica la Ley No. 7600 en su centro educativo? - ¿Podría comentar una experiencia aplicando la Ley No. 8661? - ¿Puede comentar alguna experiencia aplicando el Decreto Ejecutivo 40955 en su centro educativo? 	<p>Entrevista semiestructurada.</p> <p>Observación participante.</p>	<p>“Hemos recibido estudiantes que vienen de centros educativos de enseñanza especial y aulas integradas que requieren de un servicio educativo y sus padres solicitan que se les reciba en aula regular. Por lo que se les brinda la atención, modificación en planificación, garantiza servicios de apoyo y se les da trato igualitario” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“El ejemplo anterior es vinculante con este ítem debido que el propiciar la atención y servicio bajo la premisa de equidad e igualdad es la que ofrecemos como centro</p>
---	---	--	--	--

				<p>educativo, se da atención inclusiva valorando la necesidad del discente y la caracterización y contextualización en la que se encuentra el alumno y centro educativo. Se promueve que las diferencias son las fortalezas y que el aprendizaje de uno es el progreso de otro” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>“En cada centro educativo me ha tocado buscar la equidad para la acción inclusiva” (Comunicación personal, participante 2, 10 de junio, 2022).</p>
--	--	--	--	--

				<p>“Desconozco esta ley” (Comunicación personal, participante 5, 06 de junio, 2022).</p> <p>“No hay condiciones de <i>Ley 7600</i> en toda la infraestructura debido a que es infraestructura vieja” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).</p> <p>De la observación del 01 de junio, 2022 se observa en la institución 4 como se encuentran baños adaptados a la <i>Ley 7600</i>, barandas, rampas por todo el centro educativo, anfiteatro adaptado para sillas de ruedas. Adicionalmente, la escuela cuenta con servicios de apoyo (problemas de aprendizaje, discapacidad</p>
--	--	--	--	---

				<p>intelectual, terapia de lenguaje) y aula integrada.</p> <p>De la observación del 27 de mayo, 2022 se observa en la institución 1 como cuenta con varias rampas, accesos, señalizaciones, baño adaptado de acuerdo con la <i>Ley 7600</i>. Brindan los servicios de apoyo a excepción de terapia de lenguaje.</p> <p>De la observación del 16 de junio, 2022, se observa en la institución 3 como se cuenta con rampas por el centro educativo, poseen equipo tecnológico, pero no lo suficiente, adicionalmente mencionan que aún no tienen estudiantes que lo requieran en específico. Falta equipo mobiliario, equipo para</p>
--	--	--	--	---

			<p>discapacidad virtual, no hay baño mixto y tampoco señalizaciones para baños adaptados de acuerdo a la <i>Ley 7600</i>.</p> <p>De la observación del 14 de junio, 2022 se puede observar en la institución 2 como cuentan rampas a lo largo del centro educativo, no cuenta con segundo piso, espacios amplios para los estudiantes, no se cuenta con señalizaciones para los baños adaptados. Solo tienen dos baños adaptados que se mantienen cerrados y se le da la llave a la persona que lo requiera.</p> <p>“A nivel interno se hace lo posible de adaptaciones de rampas específicas que sí se</p>
--	--	--	---

				pueden requerir al igual que los baños adecuados” (Comunicación personal, participante 4, 26 de mayo, 2022).
--	--	--	--	--

Apéndice F

Carta Cotejo Filóloga

Palmares, Alajuela, Costa Rica, 24 de enero de 2023.

Señores

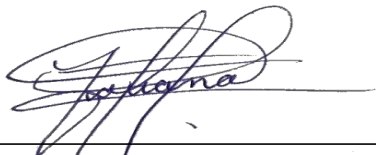
Comisión de Trabajos Finales de Graduación
División de Educación para el Trabajo DET Universidad
Nacional de Costa Rica

Estimados señores:

Hago constar que he revisado en cuanto a forma y estilo se refiere el documento *La gestión de la persona directiva como líder pedagógico en la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje de los Circuitos 01, 02, y 07 de la Dirección Regional de Desamparados, San José, Costa Rica*, tesis presentada por las estudiantes María Fabiola Chacón Víquez y Mariangel Chinchilla Ramírez como requisito para optar por el grado de Licenciatura en Administración Educativa.

La corrección de estilo se ha fundamentado en la normativa de la *Nueva gramática de la lengua española*, la *Ortografía* y el *Diccionario de la Lengua*, todos de la Real Academia Española (RAE). Además, se consideraron elementos propios del sistema de citación indicado por los interesados, con sus variantes en español. Asimismo, hago constar que las sugerencias realizadas han sido incorporadas en el texto.

Atentamente,



Mag. Tatiana Chinchilla Araya
Cédula 207040059
Carné COLYPRO 6556