

**La gestión educativa como promotora de la justicia social en el Centro de Estudios  
Universitarios para Niños y Adolescentes (CEUNA)**

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

Valeria Camacho Vílchez  
Jocselyn Cambroner García

Enero, 2025



**La gestión educativa como promotora de la justicia social en el Centro de Estudios  
Universitarios para Niños y Adolescentes (CEUNA)**

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

Valeria Camacho Vílchez  
Jocselyn Cambroner García

Enero, 2025

**La gestión educativa como promotora de la justicia social en el Centro de Estudios  
Universitarios para Niños y Adolescentes (CEUNA)**

Valeria Camacho Vílchez  
Jocselyn Cambronero García

**Aprobado por:**

Tutor del Trabajo Final de Graduación      Ph.D. Manuel Arturo Fallas Vargas

Asesor      Dr. José Antonio García Martínez

Asesora      Mag. Esther Vanessa Soto Delgado

Representación del Decanato      M.Sc. Víctor Villalobos Benavides

Representante Dirección de Unidad Académica      M.Ed. German González Sandoval



VICTOR JULIO VILLALOBOS BENAVIDES (FIRMA)  
PERSONA FISICA, CPF-01-1112-0942.  
Fecha declarada: 06/02/2025 12:34:12 PM

## **Dedicatorias**

Dedico este trabajo primeramente a Dios por permitirme haber tenido salud y poder culminar con éxito el proceso de investigación. A mis papás, por ser ambos mi mayor apoyo en todo momento y porque siempre me motivaron a seguir adelante. Además, a nuestro profesor tutor y lectores, quienes estuvieron ayudándonos y guiándonos con todos los pasos a seguir.

Valeria Camacho Vílchez

Dedico este trabajo a mi hijo por ser mi mayor motivación, juntos hemos aprendido el valor del esfuerzo y dedicación. También a mi mamá, mi papá y mi hermana, por siempre estar presentes en cada momento y ser mi mayor apoyo siempre. Además, a mis profesores que nos han compartido sus conocimientos y experiencias para lograr esto. Dedico esto a Dios, porque sin él no sería posible.

Jocselyn Cambronero García

## **Agradecimiento**

Agradezco a mi compañera de tesis Jocselyn por la ayuda, la paciencia y la disposición en todo el proceso. A mi familia, por su apoyo incondicional, por creer en mí y por brindarme el ánimo necesario para superar los retos que se presentaron durante esta etapa. A nuestro tutor de tesis, profesor Manuel por su guía, paciencia y conocimiento, que han sido pilares fundamentales en la construcción de este trabajo.

A las personas participantes en esta investigación, quienes con su tiempo, apertura y valiosa información hicieron posible la realización de este estudio.

Valeria Camacho Vílchez

Agradezco a Valeria, por ser esa compañera dispuesta, colaboradora, paciente y por tantas horas compartidas en la elaboración de esta investigación. A mi familia por impulsarme a seguir creciendo y darme apoyo siempre.

Agradezco a mi equipo de trabajo en el CEUNA por ser partícipes invaluableles en este trabajo y a la directora por abrirnos las puertas de la institución. Al profesor Manuel por su calor humano, paciencia y guiarnos en cada etapa de este proceso. También al profesor José y la profesora Vanessa, por enriquecer nuestro trabajo con gran disposición.

Jocselyn Cambronero García

## Resumen

*Cambronero-García J. Camacho-Vílchez V. La gestión educativa como promotora de la justicia social en el Centro de Estudios Universitarios para Niños y Adolescentes (CEUNA).*

El propósito de esta investigación fue analizar y comprender cómo la gestión educativa en el Centro de Estudios Universitarios para Niños y Adolescentes (CEUNA) actúa como promotora de la justicia social. Esta investigación es de enfoque cualitativo y paradigma naturalista, con el fin de encontrar una respuesta a la interrogante planteada en la investigación.

La investigación buscó identificar las estrategias y acciones que la gestión implementa para garantizar la equidad, la inclusión y el acceso igualitario a una educación de calidad para todos los estudiantes, independientemente de sus condiciones socioeconómicas o personales. Además, se pretendió evaluar el impacto de dichas acciones en la creación de un entorno educativo justo y equitativo, donde se respeten los derechos y se promueva la participación activa de toda la comunidad educativa.

Otro propósito clave fue explorar la relación entre la gestión educativa y la participación de las familias y la comunidad en la promoción de la justicia social, así como evaluar el nivel de conciencia y compromiso del personal docente en la aplicación de principios de justicia social. Además, la tesis pretende proponer mejoras o recomendaciones basadas en los hallazgos, con el fin de fortalecer el rol de la gestión educativa como agente de cambio en la creación de un entorno inclusivo y equitativo.

Como principal hallazgo de la investigación, se resalta que como parte de la filosofía y del currículo del CEUNA, se establecen acciones que promocionan la justicia social, por lo que la gestora educativa vela para que estas se pongan en práctica.

**Palabras clave.** Justicia social, gestión educativa, educación, liderazgo educativo.

## Tabla de contenidos

Resumen	V
Tabla de contenidos	6
<i>Índice de tablas</i>	8
<i>Índice de figuras</i>	8
Lista de abreviaturas	8
<b>Capítulo I</b>	1
<b>Introducción</b>	1
Tema	3
Antecedentes	3
En el plano internacional.	3
En el plano nacional.	5
Justificación	7
Planteamiento del problema	9
Propósito general:	10
Propósitos específicos:	10
<b>Capítulo II</b>	11
<b>Marco Referencial</b>	11
Definición de Gestión Educativa	11
Funciones de la Gestión Educativa costarricense	12
Definición de Justicia Social en el Contexto Educativo	13
Dimensiones de la Justicia Social en el contexto educativo	15
Enfoques de la Justicia Social en la Educación	15
Enfoque de la justicia y equidad educativa	16
Enfoque de la igualdad en las políticas educativas	16
Enfoque de la Excelencia y Equidad	17
Liderazgo	18
Liderazgo para la promoción de justicia social	19
Promoción de la justicia social en el contexto educativo	20
Liderazgo educativo	21
Liderazgo Pedagógico	21
Liderazgo estratégico	21

Liderazgo comunitario	22
Liderazgo político	22
Estrategias de Gestión para la Promoción de la Justicia Social	23
Capítulo III	24
Marco Metodológico	24
Paradigma naturalista	24
Supuestos ontológicos.	25
Supuestos epistemológicos.	25
Supuestos metodológicos.	26
Supuestos axiológicos.	27
Enfoque cualitativo	27
Método: estudio de caso	28
Diseño de la investigación	29
Fase 1: Elección del tema y propósitos.	30
Fase 2: Investigación del sustento teórico	30
Fase 3: Establecer la metodología	30
Fase 4: Trabajo de campo	31
Fase 5: Conclusiones y propuesta de estrategias para la promoción de la justicia social	31
Contextualización del CEUNA	32
Participantes del estudio.	33
Conceptualización de la justicia social.	35
Percepción de la justicia social en el CEUNA	36
Acciones en el liderazgo relacionadas con la justicia social.	36
Estrategias para la promoción de la justicia social	37
Subcategorías de análisis	37
Opinión del personal docente y administrativo acerca de lo que conocen del concepto de justicia social	37
Acciones que benefician la implementación de la justicia social	37
Barreras que limitan la implementación de la justicia social	37
Actividades desde la gestión educativa que se realizan en la implementación de la justicia social	38
Posibles puntos de mejora a desarrollar en el CEUNA relacionados con justicia social.	38
Técnicas de recolección de la información	38
Técnicas para el análisis de la información	40

Criterios de calidad	41
Fuentes de información	41
Papel de las personas investigadoras en la participación de las técnicas	42
Relación investigadoras- personas entrevistadas	43
Consideraciones éticas	43
Capítulo IV	45
Análisis e interpretación de los resultados	45
Primer propósito	47
Segundo propósito	55
Tercer propósito	62
Cuarto propósito	67
Mejoras en los canales de comunicación entre las familias y la institución.	69
Talleres para familias	71
Flexibilidad al cambio	72
Capítulo V	76
Conclusiones y recomendaciones	76
Primer propósito	76
Segundo propósito	78
Tercer propósito	79
Cuarto propósito	80
Propósito general	81
Recomendaciones	82
Recomendaciones para la persona gestora educativa	82
Recomendaciones para el equipo docente	83
Recomendaciones para las familias	84
Recomendaciones para la Ministerio de Educación Pública	84
Recomendaciones para la División de Educación para el Trabajo	85
Limitaciones	85
Referencias	87
Apéndices	93
Apéndice #1	93
Apéndice #2	98
Apéndice #4	110



*Índice de tablas*

<i>Tabla 1</i>	34
<i>Participantes del estudio</i>	34
<i>Tabla 2. Temas por explorar</i>	34
<i>Tabla 1.</i>	45
<i>Participantes del estudio.</i>	45
<i>Tabla 3</i>	48
<i>Justicia Social: contextualización</i>	48
<i>Tabla 4</i>	56
<i>Justicia Social</i>	56
<i>Tabla 5</i>	63
<i>Acciones de justicia social desde el liderazgo para la promoción de la justicia social.</i>	63
<i>Tabla 6</i>	69
<i>Justicia Social: Estrategias para la promoción de justicia social en El CEUNA</i>	69

### ***Índice de figuras***

<i>Figura 1. Diseño de la investigación</i>	30
<i>Figura 2. Categorías del tema a explorar Justicia Social</i>	47

### **Lista de abreviaturas**

CEUNA	Centro de Estudios Universitarios para Niños y Adolescentes
MEP	Ministerio de Educación Pública
UNESCO	Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

## Capítulo I

### Introducción

La justicia social como un principio en la dinámica cotidiana en las instituciones educativas, se arraiga en el papel que tiene la educación pública en el desarrollo y fortalecimiento de una sociedad, pueblo o nación equitativa y más justa. Ya que posee la envergadura de erradicar eliminar aquellos factores que podrían dificultar la vivencia de la justicia social en la cotidianidad educativa y social de la población educativa (Bolívar 2005).

Como bien se sabe, las instituciones educativas desarrollan sus propios valores, misión y visión, lo cual es de gran relevancia para la educación actual partiendo de las directrices emanadas desde el Ministerio de Educación Pública (MEP), este proceso es fundamental para garantizar una educación contemporánea y relevante. Es esencial que los centros educativos se enfoquen en la promoción de la justicia social desde la gestión educativa, de manera que se incentive a la comunidad educativa en general a ponerla en práctica en la cotidianidad.

Para efectos de la presente investigación, profundizamos el concepto de justicia social, el cual abarca diferentes elementos que se deben tomar en cuenta como institución y como sociedad. Este concepto es definido por Montané, citado por Cerdas, García y Slater (2018), donde resaltan que aspectos importantes mencionando que

la justicia social constituye un principio de vida, en el cual está presente la intervención del Estado que legitima la 'justicia' asociada a los valores. En esta misma línea, aporta que se requiere una actitud tanto ética como moral individual y colectiva de respeto y reconocimiento, el cual empodera la dignidad humana, vinculada también a la igualdad. (p. 164).

En relación con lo anterior, esta investigación considera el papel fundamental de la persona gestora educativa, y como su actual profesional influyen significativamente en la institución. Su estilo de liderazgo afecta no solo al personal docente y administrativo, sino también al estudiantado y a las familias.

Además, es importante la indagación sobre la justicia social en el contexto educativo, no solamente su definición y características, sino su implementación en la institución en el día a día. Esta necesidad de abordaje es un principio socioeducativo, ya que, es importante que los centros educativos, además de conocer sobre la justicia social, logren ponerla en práctica de una manera asertiva en las vivencias cotidianas. (Montané, citado por Cerdas, et al., 2018). Lo anterior, recalca la importancia y la necesidad del estudio de la justicia social dentro del marco

de la educación y de la persona gestora, con miras a la vivencia de esta en la cotidianidad de un centro educativo.

Relacionado a esto, es posible que a pesar del conocimiento del tema y el trabajo que realizan las personas administrativas en la educación, en muchas ocasiones se presentarán situaciones que dificultan la implementación de la justicia social, donde el

conflicto es parte de la vida social, que no es ni armónica ni ordenada ni tranquila ni serena ni todos son iguales ante la ley ni todos son iguales ante la posibilidad de supervivencia ni todos son iguales a la hora de recibir asistencia, salud, educación, trabajo y justicia (Solís, 2015, p. 98).

Del párrafo supra citado, se constituye en un llamado de atención con respecto al reconocimiento de los factores que podrían obstaculizar o no, el logro de la justicia social en el sistema educativo. Así como la necesidad de profundizar desde la investigación, con el fin de contar con información necesaria, que permita acrecentar la vivencia de la justicia social armoniosa y equitativa desde la gestión educativa.

Desde lo señalado, se considera importante investigar sobre la implementación de la justicia social en el centro educativo desde la gestión educativa; tanto con el personal docente, como administrativo, así como padres y madres de estudiantes del CEUNA.

Este documento se organiza en varios capítulos, detallados a continuación en su respectivo orden: el primer capítulo presenta los antecedentes, la justificación, el planteamiento del problema y los propósitos. Seguido por el segundo capítulo que contiene el marco referencial y seguidamente el tercer capítulo el cual desarrolla el marco metodológico, el diseño de la investigación y la contextualización de la investigación. En continuación a estos, se presenta el cuarto capítulo que detalla el análisis e interpretación de los resultados. Finalmente, el quinto muestra las conclusiones, recomendaciones, referencias y apéndices. Además, cada apartado se desglosa en secciones más pequeñas para facilitar la comprensión y proporcionar un análisis detallado de cada aspecto relevante.

## **Tema**

La gestión educativa como promotora de la justicia social en el Centro de Estudios Universitarios para Niños y Adolescentes (CEUNA).

## **Antecedentes**

En este apartado se presenta un recorrido por diversos estudios que han sido realizados; tanto en el ámbito internacional como en el nacional, en torno a la gestión educativa como promotora de la justicia social en el Centro de Estudios Universitarios para Niños y Adolescentes (CEUNA), los cuales permitieron brindar un panorama sobre los principales hallazgos obtenidos en los últimos 10 años y a su vez facilitó la formulación del tema de la presente investigación.

La justicia social es un tema que considera muchos componentes relacionados a equidad, ética, respeto, entre otros, que son de relevancia para la implementación de esta. Se logró evidenciar el desarrollo de diferentes estudios relacionados a este tema, algunos son llevados a cabo desde el ámbito internacional, por ejemplo, en España y México entre la década del 2010 al 2020. Asimismo, se toman en cuenta investigaciones desarrolladas en Costa Rica en la misma década previamente mencionada, las cuales son de relevancia para la presente investigación.

## **En el plano internacional.**

A nivel internacional concretamente en México, Sanz y Serrano (2016) realizan un estudio desde un paradigma de investigación mixta. y muestra datos tomados sobre el desarrollo humano de las Naciones Unidas.

Los resultados del estudio señalan que los derechos humanos tienen relación con la justicia social, y este es un elemento primordial en educación. Explica que, no solo se debe ofrecer contenido académico, sino más bien, una educación basada en valores para el desarrollo de capacidades de todas las personas, generando así, un “aprendizaje para la vida”. El estudio propone una serie de principios educativos para alcanzar la justicia social, tales como: autonomía, conocimiento, igualdad, innovación, humanidad, entre otros. Estos principios tienen relación con el tema de investigación, el cual busca analizar las diferentes prácticas ejercidas desde la gestión educativa.

Otro estudio es el desarrollado en Nicaragua de Solís (2015), relacionado a la justicia social y los conflictos laborales, desde un enfoque cualitativo, presenta diferentes definiciones

de conflicto; algunos tipos que se evidencian en el ámbito laboral, y también, algunos métodos de negociación. Además, apunta que los conflictos se producen de acuerdo con los diferentes intereses que poseen las personas en un determinado lugar. Como bien se sabe, en el ambiente laboral podrían presentarse diferencias entre las personas colaboradoras y en ocasiones, esto conlleva al conflicto, por lo que se considera mencionar la importancia de este estudio para la investigación, donde hace referencia a conflictos de derecho común, por ejemplo: conflictos jurídicos, económicos o mixtos. Por otra parte, conflictos laborales los cuales pueden ser de carácter patrimonial y personal. Los diferentes conflictos laborales que se presentan tienen cierta repercusión en la sociedad y es importante reconocer que no existe un protocolo específico a seguir cuando se presenta un conflicto, ya que todos son diferentes y dependen de las partes involucradas.

En la misma línea, en Madrid, España, Torrecilla (2006) desarrolla una investigación cualitativa con relación a los diferentes principios de las personas gestoras educativas en relación con la justicia social en las instituciones. El estudio señala que las instituciones educativas deben ser caracterizadas por ser motores de cambio social, de manera que esto debe estar reflejado en la visión y todas las personas deben colaborar bajo un mismo objetivo. Del mismo modo las personas autoras indican que, el buen liderazgo ejercido por las personas gestoras educativas es esencial para lograr una sociedad más justa y equitativa, sin embargo, las diferentes características de justicia social deben estar reflejadas en el currículo educativo.

Continuando en España, específicamente en Murcia, González (2014) desde un enfoque cualitativo, presenta hallazgos en su escrito sobre el liderazgo para la justicia social en organizaciones educativas. Destaca diferentes características como la participación auténtica e inclusión que deben tener las personas líderes educativas. Los hallazgos de esta investigación fueron basados en diferentes referencias consultadas en el contexto norteamericano, donde se refiere que a partir del siglo XXI es cuando se le ha prestado mayor atención a la justicia social dentro del ámbito educativo. Una de las razones ha sido la gran diversidad de población que existe en las instituciones públicas y las diferentes necesidades que presentan las personas habitantes de estas.

Igualmente se señala, que se debe mostrar compromiso desde la gestión educativa para lograr alcanzar los objetivos que se planteen. Algunas de las acciones de la justicia social enfocadas en las personas gestoras son las siguientes, según el estudio revisado son: toma de decisiones en las cuales se vea inmersa la comunidad, promoción del cambio y búsqueda de mejoras ante los diferentes acontecimientos, así como enseñar las diferentes modalidades de vida y el respeto por la diversidad.

Otra investigación llevada a cabo en España por Torrecilla y Castilla (2011), bajo un enfoque cualitativo sobre el concepto de justicia social, donde se abordan elementos importantes que se han mencionado en investigaciones anteriores relacionados con la justicia social y el liderazgo. Primeramente, se habla acerca de liderazgos de acción, los cuales deben de estar enfocados en el empoderamiento de las comunidades ante diferentes situaciones que se perciban en ella, de manera que se logren desarrollar personas con cualidades basadas en la justicia social. El estudio igualmente expone la importancia del liderazgo en las instituciones para que estas sean motores de cambio social en la comunidad. Finalmente, se hace referencia a que las instituciones deben trabajar de la mano con las familias, con el fin de conocer las diferentes culturas y formas de vida.

Para concluir desde el ámbito internacional, Castilla, Murillo, Hidalgo y Martínez (2018) desde España, realizaron un estudio biográfico narrativo, en el que se especifican las características y cualidades que deberían de tener las personas líderes para buscar la justicia social, donde se pretenda promover la lucha contra las desigualdades en los centros educativos. Además, se resalta cómo el accionar y las prácticas de la persona gestora educativa, son el pilar para buscar la transformación del proceso educativo, con el fin de que este sea más justo. Por otra parte, enfatizan que las acciones asertivas de las personas directoras permiten la mediación idónea de los conflictos, por medio de una comunicación cercana con las familias, comunidad y del colectivo estudiantil.

### **En el plano nacional.**

Con respecto a las investigaciones realizadas en Costa Rica en el 2018, Cerdas et al. desde una metodología cualitativa, indagan específicamente en dos centros educativos costarricenses del área de preescolar, con el objetivo de profundizar el concepto de justicia social y realizar un aporte del tema al profesorado en formación y en ejercicio, específicamente sobre la justicia social en el área educativa. Así como los tipos de justicia social que contempla este concepto. Por otra parte, se destaca el accionar de las personas gestoras educativas ante la búsqueda de la justicia social, resaltando la importancia de conocer e investigar de manera integral este concepto.

Asimismo, Maureira (2018), desde un enfoque cualitativo aborda prácticas del liderazgo y menciona cómo estas implican en el contexto educativo desde las acciones de la persona gestora. Entre sus resultados se menciona la importancia del reconocimiento inicial o etapa de diagnóstico de una institución, así como acciones a desarrollar para la mejora de esta.

Información que es vital para ampliar el concepto de prácticas de liderazgo, que está inmerso en la presente investigación.

Por su parte Castillo (2025) en un artículo sobre la importancia de educar para el beneficio de la justicia social y como con la ética, busca formar seres humanos con un desarrollo integral. Es importante conocer la importancia de educar para conseguir una justicia social, ya que, esto permite cuestionarnos y revalorar el papel de la persona gestora educativa para lograr esto. Como bien se sabe, las prácticas educativas que realice el o la gestora, van a beneficiar o perjudicar el desarrollo del proceso educativo, en las que debe luchar por buscar que esas acciones puedan contra las desigualdades que se alcancen a presentar.

Otro de los estudios realizados, coloca su énfasis en los tipos de liderazgo, el cual fue elaborado por García y Cerdas (2019), lo cual es esencial para conocer los diferentes enfoques que este concepto conlleva. Además, mencionan que el liderazgo transformacional permite y beneficia el aspecto pedagógico, siendo este eje central en el proceso educativo. Donde se busca una transformación significativa en la calidad de la educación. Por otra parte, se destaca la importancia que tiene la persona gestora educativa en este tema, ya que es quien debe promover la transformación social, de manera que evidencie el desarrollo de la justicia social.

De acuerdo con lo indagado a lo largo de este apartado, es importante mencionar que se destaca a nivel internacional, la valoración de los derechos humanos como pilares fundamentales para la implementación de la justicia social. Este reconocimiento subraya la importancia de asegurar que cada individuo tenga acceso a condiciones equitativas y oportunidades justas. Además, se menciona la importancia que tienen los valores en las personas gestoras educativas para desempeñar sus funciones de forma adecuada y justa.

Desde el ámbito nacional, aspecto que evidencia la necesidad de mayores investigaciones al respecto dentro del área de la justicia social y la relación de este tema con la gestión educativa. Aspecto que visibiliza la necesidad de desarrollar nuevas investigaciones en torno a este tema tan presente en la realidad actual de las diversas instituciones educativas.

Es ante este panorama que se destaca la necesidad de realizar investigaciones a nivel nacional, mediante las cuales se pueda profundizar en la realidad del fenómeno de la justicia social y la gestión educativa.

A raíz de los antecedentes presentados, se llevó a cabo un análisis sobre el tema de la justicia social, considerando constructos claves como la equidad, la inclusión e igualdad de oportunidades. Estos componentes son fundamentales para comprender y vivenciar la justicia social en el contexto educativo. Este análisis permitió plantear el tema de la investigación, integrando la justicia social desde la perspectiva del liderazgo educativo. Aunque existe una

abundante cantidad de literatura académica sobre la justicia social, se identificó una notable carencia de estudios, tanto a nivel nacional como internacional, que estudien el papel de la persona gestora educativa en la implementación de la justicia social dentro de la comunidad de un centro educativo.

Por otro lado, al revisar las fuentes bibliográficas, se identificó una brecha significativa en las investigaciones realizadas, ya que los aspectos relacionados con la justicia social y el liderazgo educativo suelen ser estudiados de manera separada. Aunque visualiza la importancia de ambos temas, pocas veces se han explorado de forma conjunta en un mismo estudio.

### **Justificación**

La justicia social en la educación se constituye en un principio relevante en dicho ámbito, que guía la construcción de entornos educativos equitativos e inclusivos, para garantizar que las prácticas desde la gestión educativa en aspectos de la administración del centro, en la mediación docente y de convivencia estudiantil y familiar, sean desde la igualdad de oportunidades, del acceso a una educación libre de prejuicios, con espacios de crecimiento en equidad, es fundamental para las sociedades del mundo y en este caso particular la costarricense.

Es por ello, que investigar cómo la gestión educativa promueve la justicia social en un contexto como lo es el CEUNA, es relevante para mejorar la equidad en la educación desde una perspectiva temprana y crítica. El CEUNA es caracterizado por brindar una educación bajo su filosofía, la cuál es enfocada en el desarrollo humano sostenible. Esta tiene como objetivo, formar estudiantes con valores humanistas y sociales, en las que le permitan tener un desarrollo integral, en armonía con el entorno social, cultural y natural. (CEUNA, 2022)

De manera que el aporte a la comunidad educativa, desde la investigación propuesta contribuirá del CEUNA y a otros centros educativos, brindando información relevante con miras a mejorar la dinámica de las prácticas de gestión en torno a la promoción de la justicia social, impactando en los diversos aspectos dentro del orden, personal, social, académicos, entre otros.

Las instituciones educativas deben velar por el cumplimiento de los derechos de todo el estudiantado, además es pertinente tomar en cuenta el bienestar de todas las personas que integran la comunidad educativa. “En relación con el tema de liderazgo en las escuelas, es precisamente el que se refiere al papel que juegan los centros educativos en la búsqueda de

justicia social, para mejorar las condiciones y oportunidades del estudiantado” (Cerdas et al., 2014, p.163).

Es importante señalar que, para alcanzar justicia social en las instituciones, es vital que se lleve a cabo un buen liderazgo desde el área de gestión educativa. La persona gestora debe trabajar colaborativamente con su equipo y es quien debe dar el patrón de excelencia en todos los ámbitos. Al respecto Murillo, Krichesky, Castro y Hernández-Castilla (2010), señalan que, desde su perspectiva, surge un

nuevo enfoque del liderazgo para la Justicia Social se fundamenta en la idea de que los líderes educativos no sólo tienen la obligación social y moral de fomentar unas prácticas, procesos y resultados escolares más equitativos para estudiantes de diferente procedencia socioeconómica, cultural, étnica, de capacidad, género u orientación sexual, o acabar con cualquier tipo de exclusión o marginación que se da en la escuela, sino que debe trabajar por contribuir a la construcción de una sociedad más justa y equitativa (p.24).

Es importante resaltar que el rol de la persona directora en un centro educativo es primordial, desempeñando funciones esenciales en el proceso enseñanza y aprendizaje de las cuales se encuentra a cargo, siendo así quien guía el desempeño del personal docente con el que labora. Como lo confirman Uribe y Vásquez (2020)

En los últimos años la figura del director ha ido adquiriendo mayor relevancia, en consideración de que su función resulta decisiva para el aprendizaje escolar, como lo sugieren diversos estudios a nivel internacional en donde se señala al director escolar como el segundo factor, después del docente, con mayor influencia sobre el logro académico. (p.5).

Desde lo señalado, se considera esencial conocer el rol de la gestora educativa y la implementación de la justicia social en el centro educativo; es de gran relevancia poder analizar las acciones desde la gestión educativa. Además, conocer las percepciones que posee el personal docente, los padres y las madres de familia acerca de esto con el fin de analizar cómo se desarrolla este concepto en la institución, y al mismo tiempo, buscar puntos de mejora para el bienestar en común del CEUNA.

La justicia social es un tema que está presente en cada aspecto de la vida, siendo esto muy importante de conocer, y en este caso, de desarrollar en el CEUNA, esto permite conocer de qué forma es promocionado en este centro educativo por parte de la gestora, así como lo promueven las personas docentes y percibido por las familias. Por esto, se considera importante investigar este tema y se retoma como viable, porque los centros educativos deben promover

la justicia social en cada ámbito del proceso de enseñanza y aprendizaje, para poder crear escuelas justas para sus estudiantes y por ende el resto de las personas que integran la comunidad educativa.

El tema de la gestión educativa como promotora de la justicia social en el Centro de Estudios Universitarios para Niños y Adolescentes se muestra relevante en la tesitura actual del país como sociedad diversa. Debido a la importancia en el contexto educativo, visualizando la educación como agente de cambio social, por su impacto en la comunidad del CEUNA. Y claro está, por su aporte al campo del conocimiento de la disciplina de gestión educativa en lo referente a la justicia social, en miras a una promoción de una nación más equitativa y justa.

### **Planteamiento del problema**

Como se ha podido reconocer la gestión educativa en un centro de educación cumple un papel fundamental en la promoción de la vivencia efectiva de la justicia social, y en el caso particular en el Centro de Estudios Universitarios para Niños y Adolescentes, no es la excepción. Como se pudo observar en los antecedentes, existe la necesidad de promocionar las acciones en pro de que los centros educativos, logren una convivencia desde el respeto del principio de la justicia social. Así como en el ámbito nacional el desarrollo de mayores investigaciones al respecto. En la misma línea de ideas, deriva la importancia de la promoción de la justicia social. Al respecto, Murillo, Román y Hernández (2011), destacan la importancia de

La búsqueda de una Justicia Social que oriente y promueva sociedades cohesionadas, igualitarias e inclusivas, con sistemas, instituciones y mecanismos que aseguren el acceso a ciertos bienes primarios, la plena participación, la adquisición y desarrollo de capacidades y la libertad de los sujetos para optar y concretar un estilo o forma de vida, se fundamenta en una educación que sea el soporte y el aval de tal realización. (p.11)

En este sentido, con la promoción de la justicia social se genera reflexión sobre las acciones que puede hacer una persona gestora educativa desde su estilo de liderazgo, para su implementación en el centro educativo, fomentando una educación que tome en cuenta las desigualdades para lograrlo.

Por ello, se considera necesario que desde la gestión educativa se aborde esta temática, ya que proyecta como una necesidad y un reto profesional a nivel disciplinario, educativo y social con miras al desarrollo y bienestar integral de las personas dentro de un marco de justicia social teniendo en cuenta lo mencionado y como parte del proceso de investigación, surge la siguiente pregunta:

¿Cómo es la gestión educativa con respecto a la promoción de la justicia social en el Centro de Estudios Universitarios para Niños y Adolescentes?

**Propósito general:**

Analizo la promoción de la justicia social desde la gestión educativa en el Centro de Estudios Universitarios para Niños y Adolescentes.

**Propósitos específicos:**

1. Exploro la conceptualización de justicia social del personal docente, familias y gestora educativa del CEUNA.
2. Describo la percepción del personal docente, familias y gestora educativa del CEUNA sobre los aspectos relacionados a la promoción de la justicia social en el centro educativo.
3. Identifico acciones que se realizan desde el liderazgo de la gestora educativa para la promoción de la justicia social.
4. Establezco estrategias para la promoción de la justicia social en el centro educativo desde el personal docente, familias y gestora educativa.

## Capítulo II

### Marco referencial

En este apartado, se desarrolla la fundamentación teórica de los principales temas y subtemas vinculados con el estudio de la gestión educativa como promotora de la justicia social en centros educativos. Para esto, fue necesario consultar diferentes fuentes bibliográficas, que permitieron la construcción del marco referencial que sustenta la investigación.

Por otro lado, es pertinente tomar en cuenta los aportes teóricos de diversos autores, que permita tener una perspectiva teórica amplia del tema de investigación. Desde lo revisado, se evidencian conceptos pertinentes, como lo son: justicia social en el contexto educativo, gestión educativa y las funciones de esta, dimensiones, teorías y enfoques de la justicia social, liderazgo educativo, así como sus diferentes tipos, y funciones de la persona gestora educativa y, por último, estrategias de gestión para la promoción de la justicia social.

Para el desarrollo del presente marco referencial, se consultaron las bases de datos de las bibliotecas y hemerotecas digitales, con el fin de obtener recursos teóricos que fundamenten el tema de la investigación. Estas son: Google académico, Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia, y Cambio en Educación (REICE), Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, Revista Cuadernos de Trabajo Social, Revista Innovaciones Educativas, Revista Electrónica Educare, tesis de grado de licenciatura en administración educativa, Revista Gestión de la Educación, Base de Datos Universidad Nacional, Revista Calidad de la Educación, Revista Iberoamericana de evaluación educativa. Revista Innovaciones Educativas, UNESCO y Revista Scielo, Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS) y Revistas de la Universidad de Granada.

### Definición de Gestión Educativa

Para efectos de esta investigación, se aborda el concepto de gestión educativa, ya que la persona gestora educativa es la responsable de guiar la institución, beneficiando a todas las personas colaboradoras, de manera que se evidencie un ambiente laboral nutricional, de convivencia y comodidad. Además, desde la gestión educativa se deben resolver conflictos de manera asertiva, utilizando estrategias que siempre favorezcan el éxito en la institución. Como lo apunta Miranda (2016) esta gestión es la que se enfoca en que el estudiantado “aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional, retomando los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de

clases y seguimiento académico” (párr. 19), por esto es por lo que se considera relevante trabajar bajo este concepto, el cual engloba los propósitos que definen la presente investigación.

En línea con lo anterior, se destaca como el término de gestión educativa tiende a relacionarse de forma estrecha con la definición de administración educativa, los cuales han evolucionado con el pasar del tiempo y se han marcado brechas entre ambos, por lo que se mencionó que va más allá que un administrador/a, si no que, su función es velar que todas las aristas del proceso educativo se desarrollen de una buena manera, garantizando así, una educación de calidad.

En unión con la anterior, Miranda (2016) menciona que la administración educativa es el área “en la que se realizan los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano y la parte financiera y contable” (párr. 20), siendo más enfocado en los aspectos de logística y manejo de tareas administrativas.

### **Funciones de la Gestión Educativa costarricense**

Como sabemos, en Costa Rica el sistema educativo es administrado por el Ministerio de Educación Pública, el cual establece las diferentes funciones que realiza una persona que desempeña el cargo de gestora educativa (Arroyo 2019), donde estas deben velar por el buen desempeño y desarrollo del centro educativo en el que labora. Como parte de sus funciones se encuentra la participación y organización de actividades cívicas y sociales en las que la institución participe, así como planeación de las actividades administrativas que tiene a cargo, y participar de ellas. También es la persona encargada de concretar y asistir a reuniones que tengan como objetivo buscar métodos para solucionar problemas, evaluar programas, realizar actualizaciones de conocimientos, y crear los cambios necesarios en buscar de una mejora continua del centro educativo. (Rodríguez, González, Loáiciga, Ortiz, Hernández, Porras y Solera, 2022).

Por otra parte, la Gestión Educativa costarricense está presente en las diferentes modalidades de educación, adaptándose a las necesidades y contextos específicos de cada comunidad educativa, con el fin de asegurar un proceso de enseñanza y aprendizaje inclusivo y equitativo. Esta gestión no solo se enfoca en la administración eficiente de recursos, sino también en la implementación de estrategias pedagógicas que favorezcan el desarrollo integral de las personas estudiantes. Asimismo, promueve la formación continua del personal docente y fomenta una cultura de colaboración entre la comunidad educativa, las familias y la sociedad

en general. En conjunto, estos esfuerzos buscan garantizar el bienestar y el éxito académico de todos los estudiantes, haciendo de la equidad y la calidad educativa una prioridad.

A modo de conclusión, la persona gestora educativa se constituye en un elemento fundamental en el proceso de la dinámica de un centro educativo, impulsando desde sus acciones hacia la comunidad educativa el logro conjunto de los objetivos educativos propuesto en términos académicos y de convivencia social desde una perspectiva de justicia social.

Las funciones de una persona gestora educativa relacionadas con la justicia social son clave para promover un entorno escolar equitativo, inclusivo y justo. Estas funciones abarcan una serie de acciones y responsabilidades orientadas a garantizar que todas las personas estudiantes tengan igualdad de oportunidades y acceso a una educación de calidad, independientemente de sus diferencias o condiciones personales. Asimismo, contribuir al ambiente escolar sano, facilitando la relación entre el cuerpo docente. (Chi, Porres y Velez Bustillo, 2023).

Por lo tanto, el estilo de liderazgo de la persona gestora o líder escolar se considera uno de los factores fundamentales para la justicia social, especialmente en un contexto educativo como el de Costa Rica. Durante más de cien años, este país ha buscado mantener un Estado democrático, en el cual la educación desempeña un papel crucial como uno de los pilares esenciales que sostienen el orden social existente. (Cerdas et al., 2018, p. 178).

### **Definición de Justicia Social en el Contexto Educativo**

La justicia social en educación se puede ver reflejada como una oportunidad para que las personas estudiantes y demás integrantes de la comunidad estudiantil, reciban una educación de calidad, sin que exista diferencia en cuanto etnias, condición económica, entre otras características (Gallosó, 2018). Este enfoque de justicia social atiende que las desigualdades estructurales y sistémicas de una sociedad pueden incidir en el acceso a una educación de calidad.

De manera general, Cerdas et al. (2018) definen la justicia social como un principio fundamental de vida que se asocia con la ética y la moral, tanto a nivel individual como grupal. Para efectos de la investigación, donde la justicia social en el contexto educativo se define como el componente que se construye y desarrolla según las experiencias cotidianas en el centro educativo, esto debido a las diferentes situaciones o conflictos que se vivencian en las instituciones. (Camacho-Solís, 2015).

Por esto, es importante tomar en cuenta que la justicia social pretende buscar que el proceso educativo, sea de beneficio para todas las partes involucradas en este, ya que su objetivo es que,

oriente y promueva sociedades cohesionadas, igualitarias e inclusivas, con sistemas, instituciones y mecanismos que aseguren el acceso a ciertos bienes primarios, la plena participación, la adquisición y desarrollo de capacidades y la libertad de los sujetos para optar y concretar un estilo o forma de vida, se fundamenta en una educación que sea el soporte y el aval de tal realización (Murillo, Román, y Hernández, 2011, p. 11).

Desde lo anterior, la educación debe ser concebida como un derecho fundamental y una herramienta clave para reducir desigualdades, al proporcionar a todas las personas, sin distinción, la oportunidad de desarrollar sus potencialidades y contribuir activamente al bienestar colectivo.

Así, una educación inclusiva y de calidad se convierte en el fundamento sobre el cual se asienta la construcción de una sociedad más justa, donde cada persona pueda disfrutar de un entorno que respete y valore la diversidad, y donde se garantice la equidad en el acceso a recursos y oportunidades.

La relación entre justicia social y liderazgo es fundamental, ya que, un liderazgo comprometido con los principios de justicia social actúa como un catalizador para fomentar la equidad, la inclusión y la igualdad en diferentes contextos, especialmente en el ámbito educativo y comunitario. Una persona líder que promueve la justicia social se preocupa por crear condiciones en las que todas las personas tengan las mismas oportunidades de desarrollo, sin importar sus diferencias de origen, género, raza, clase social u otras características.

En este sentido, el liderazgo se convierte en una herramienta para transformar estructuras y prácticas que generan desigualdades. Las personas líderes con una orientación hacia la justicia social adoptan decisiones y acciones que promuevan el bienestar colectivo, garantizando que todos los miembros de la comunidad tengan acceso a recursos, oportunidades y derechos básicos.

Desde el ámbito educativo, el liderazgo debe tener como objetivo, recibir una educación basada en la justicia social, las acciones del líder o lideresa, docentes y demás personas funcionarias de la institución, de manera que brinden una educación con igualdad de oportunidades para todas las personas estudiantes. Esto lo confirma Stevenson (2007) al mencionar “que los líderes escolares que luchan por desarrollar prácticas inclusivas que den respuesta a las necesidades de todo el alumnado promoviendo la justicia social, son líderes que tienen un fuerte compromiso con los valores sociales” (p.51), evidenciando que no solo busca

equilibrar el acceso a la educación, sino también fomentar un entorno donde cada estudiante pueda desarrollar su potencial sin barreras ni discriminación.

### **Dimensiones de la Justicia Social en el contexto educativo**

Como se mencionó anteriormente, este estudio abordó el tema de la justicia social, enfocándose específicamente en el ámbito educativo. Dicho concepto presenta diversas dimensiones, tales como la justicia distributiva, el reconocimiento y la participación. A continuación, se detallan estas dimensiones, fundamentándose en Carneros, Murillo y Moreno (2018).

La dimensión distributiva se refiere a fomentar los principios de justicia que permiten que los recursos sean repartidos de la mejor manera. No permite las injusticias ni la privación de bienes, sino que, son distribuidos de forma equitativa para todas las personas involucradas en el proceso educativo, principalmente para el estudiantado, siendo estos la base fundamental.

La dimensión de reconocimiento tiene como objetivo crear un mundo donde se acepten las diferencias, evitando grupos dominantes que pretendan imponer sus normas. Esto implica disminuir o eliminar, las brechas construidas por las diferencias de identidades de los grupos, donde los problemas por estos aspectos irán desapareciendo.

La participación como otra dimensión, fomenta el acceso y la equidad con respecto a la promoción social de las personas, eliminando la exclusión, ya sea de etnia, género, edad, habilidades o características físicas, orientación sexual, economía, entre otros.

En unión estas tres dimensiones de la justicia social en la educación buscan crear un entorno más equitativo, inclusivo y respetuoso, donde cada persona que integra la comunidad educativa del centro, indiferentemente de su origen, identidad, orientación del deseo, nivel social, entre otros, pueda acceder a los recursos, y participar activamente en la vida social y educativa sin ninguna barrera de exclusión. Esto es esencial para la construcción de un sistema educativo justo, equitativo y transformador personal y social.

### **Enfoques de la Justicia Social en la Educación**

Los enfoques de la justicia social en la educación son fundamentales para comprender cómo las escuelas y otros entornos educativos pueden convertirse en espacios de equidad e inclusión. Estos enfoques abordan las diversas maneras en que la justicia social puede ser promovida dentro del sistema educativo, asegurando que el colectivo estudiantil y por ende la

comunidad educativa, independientemente de sus circunstancias personales o sociales, tengan acceso a oportunidades justas y significativas.

La justicia social tiene relación con muchos elementos de gran relevancia en el ámbito educativo, como lo son equidad, igualdad y excelencia; los cuales son primordiales en una institución educativa y, además, se deben promover desde la gestión educativa hacia la comunidad educativa. A continuación, se detallan los distintos enfoques de la justicia social en educación.

### **Enfoque de la justicia y equidad educativa**

La equidad educativa es una condición indispensable para alcanzar la justicia social y el bienestar colectivo. Al centrar los esfuerzos en las necesidades individuales y promover un entorno inclusivo y justo, se pueden superar las barreras que impiden que muchas personas estudiantes accedan a una educación de calidad (Bolívar 2005). De manera que desde la gestión educativa se puede promover la equidad educativa en el entorno escolar, con la correcta administración de recursos, participación comunitaria y mejora continua, todos estos elementos mencionados se pueden ver reflejados en lo que busca la justicia social.

La equidad educativa está relacionada con la justicia distributiva, la cual busca beneficiar a todas las personas por igual, y siempre bajo la misma línea de condiciones. “De este modo, frente a diversas alternativas, siempre será mejor la que contribuya en mayor grado al bienestar general” (Bolívar, 2005, p.51). La justicia social debe buscar siempre el éxito para todas las personas por igual, de manera que reciban un trato justo y equitativo por las demás personas. Para esto es vital, que las personas gestoras muestren un actuar con prácticas de liderazgo en las instituciones, que promuevan la equidad en el ámbito educativo.

### **Enfoque de la igualdad en las políticas educativas**

En el ámbito de las políticas educativas, se establecen lineamientos cruciales que guían el desarrollo y la implementación de estrategias en el sistema educativo. Estas políticas son dinámicas y se adaptan a los cambios sociales y culturales, con el objetivo de promover resultados positivos y equitativos para todos los miembros de la comunidad educativa (Bolívar, 2005).

Es fundamental que estas políticas sean aplicadas de manera uniforme para todas las personas dentro de una institución educativa. Esto asegura que se fomente la igualdad de oportunidades y se minimicen las disparidades existentes. Como señala Bolívar (2005), “las

políticas educativas pueden estar diseñadas para reducir las desigualdades educativas, estableciendo objetivos tanto a corto como a largo plazo” (p. 45). La justicia social desempeña un papel crucial en esta teoría, enfocándose en la igualdad de acceso y en la creación de condiciones equitativas para todos los estudiantes.

Para lograr esto, es necesario establecer directrices claras y efectivas que reflejen los principios de la política educativa. Estas directrices deben abordar activamente las barreras que impiden el acceso equitativo a la educación, como la discriminación, la falta de recursos adecuados y las inequidades estructurales. Al hacerlo, se fomenta un ambiente educativo inclusivo donde cada individuo tenga la oportunidad de desarrollar su máximo potencial, independientemente de su origen socioeconómico, género, diversidad afectiva y sexual, etnia u otras características personales.

En resumen, las políticas educativas deben ser diseñadas e implementadas con un enfoque claro en la igualdad y la justicia social. Solo así se podrán superar las desigualdades educativas y construir sistemas educativos que promuevan el bienestar y el éxito de toda la comunidad educativa.

### **Enfoque de la Excelencia y Equidad**

La educación debe ser brindada de forma igualitaria para todas las personas por igual en las diferentes instituciones. Esta educación debe ser caracterizada por la calidad con la que se imparte, para esto se debe tomar en cuenta las estrategias y recursos de enseñanza que utilizan las personas docentes en la institución. Además, todo el colectivo estudiantil debe ser tratado por igual, deben recibir un trato justo y equitativo por parte del personal docente (Bolívar, 2011).

El rol de la persona gestora educativa es crucial para la promoción de una educación de calidad y equitativa. Su liderazgo y visión estratégica son esenciales para implementar políticas inclusivas, fomentar el desarrollo profesional del personal docente, crear un entorno inclusivo, y asegurar la participación activa de la comunidad, e inclusive visualizar nuevas necesidades a nivel legal, curricular, social, entre otros que la población con el cambio social requiere.

Igualmente, al gestionar en el centro educativo eficientemente los recursos y promover la innovación y el apoyo socioemocional, se puede contribuir significativamente al bienestar y éxito de todas las personas estudiantes, avanzando hacia una educación más justa y equitativa con un profundo carácter transformador.

En definitiva, el compromiso y la eficacia de las personas gestoras educativas son fundamentales para superar las barreras que impiden el acceso a una educación de calidad,

garantizando que todas las personas tengan las mismas oportunidades de éxito académico y personal, y contribuyendo así al bienestar colectivo y la justicia social en la comunidad.

Para concluir, los enfoques de la justicia social son fundamentales para construir una sociedad más equitativa y justa, especialmente en el ámbito educativo. Estos enfoques buscan garantizar que todas las personas, independientemente de su origen, condición o contexto, tengan acceso a los mismos derechos, oportunidades y recursos. En el contexto educativo, la justicia social implica la eliminación de las barreras que limitan el aprendizaje y la participación plena de los estudiantes, promoviendo políticas y prácticas que aseguren la inclusión, la diversidad y el respeto mutuo.

Los enfoques de la justicia social en relación con el liderazgo se centran en promover la equidad, la inclusión y el respeto por la diversidad dentro de las instituciones educativas y la sociedad en general. Un liderazgo comprometido con la justicia social asume la responsabilidad de crear un entorno donde todas las personas tengan las mismas oportunidades para aprender, crecer y participar plenamente, sin importar su origen o circunstancias, por lo que se considera importante profundizar sobre el liderazgo para comprender su relación con la justicia social.

## **Liderazgo**

El liderazgo es una cualidad esencial en diferentes ámbitos como comercial, laboral, político y educativo. Está relacionado con la capacidad de influir, motivar y guiar a otras personas para alcanzar el logro de diferentes objetivos. A continuación, Pariente, mencionado por Sánchez y Barraza (2015) enfatiza que el liderazgo,

es un fenómeno que involucra por lo menos cinco variables esenciales: a) proceso interpersonal de influencia; b) relación entre una persona (líder) y un grupo de (seguidores); c) entorno cultural relativamente delimitado; d) situación particular; y e) logro de un propósito común como criterio para la efectividad del proceso. (p. 163)

Al integrar estos elementos, las personas líderes educativas no solo facilitan el desarrollo académico, sino que, también contribuyen a la formación de una comunidad educativa inclusiva y equitativa. Con esto se refuerza la importancia de una dirección comprometida con la justicia social y la equidad, garantizando así que la educación sirva como una herramienta poderosa para el cambio positivo en la sociedad.

El liderazgo es una capacidad esencial que implica no solo la habilidad de influir, guiar y motivar a un grupo de personas para alcanzar objetivos comunes, sino también la

responsabilidad de crear un ambiente donde todos los miembros se sientan valorados y comprometidos. Una buena persona líder es capaz de inspirar confianza, fomentar la colaboración y promover el desarrollo de habilidades en los demás, asegurando que cada persona pueda contribuir de manera significativa al éxito colectivo. Además, el liderazgo efectivo implica tomar decisiones informadas, gestionar conflictos, adaptarse a los cambios y mantener una visión clara y estratégica que impulse el crecimiento y el bienestar tanto del equipo como de la organización.

Reconociendo que una persona líder es aquella que inspira y promueve a otros, generando una visión clara y co-construyendo las condiciones necesarias para que un grupo de personas pueda desarrollarse y alcanzar su máximo potencial.

Un liderazgo no es un asunto de poder u autoridad, sino en la capacidad de construir relaciones interpersonales de confianza, empatía y colaboración, donde se fomente un sentido compartido de propósito y dirección. (Jiménez, Mariadiaga, Maradiaga y Soto 2018).

### **Liderazgo para la promoción de justicia social**

Para lograr la implementación de la justicia social en una institución educativa, es vital que exista un apropiado liderazgo educativo, el cuál busque siempre la igualdad de oportunidades, la negociación, la resolución alternativa de conflictos y el bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa, asimismo es vital el desarrollo de los enfoques mencionados anteriormente para lograr la promoción de la justicia social. . Este liderazgo debe ser capaz de identificar las necesidades específicas de cada persona estudiante y de cada grupo dentro de la institución, adoptando enfoques diferenciados que aseguren que todos reciban el apoyo necesario para desarrollarse plenamente. Además, debe fomentar un ambiente inclusivo y participativo, donde todas las personas de la comunidad educativa se sientan escuchadas y valoradas, y se promueva la diversidad como un recurso educativo.

El liderazgo educativo también debe incorporar la promoción de valores fundamentales como la empatía, la equidad y el respeto, tanto en el currículo, como en las interacciones cotidianas. Es necesario implementar políticas claras y efectivas, que aseguren que ninguna persona estudiante se vea excluida o desfavorecida debido a su origen, condición socioeconómica, capacidades o cualquier otra circunstancia. Asimismo, es esencial que este liderazgo actúe de manera transparente y colaborativa, involucrando a familias, personas estudiantes y cuerpo docente en la toma de decisiones, fortaleciendo así el sentido de pertenencia y compromiso con los principios de justicia social

Relacionado a esto, se destaca lo investigado por Jiménez et al. (2018), donde mencionan que, como parte primordial en el ámbito del liderazgo, es que la persona líder posea inteligencia emocional, ya que, es una herramienta primordial para que las personas líderes sean efectivas en sus labores. Esta es una habilidad muy importante en las personas líderes como promotoras de justicia social, ya que la inteligencia emocional está ligada al manejo de las emociones, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, entre otras.

El liderazgo educativo se centra en crear un entorno inclusivo y equitativo, donde todas las personas tengan acceso a oportunidades de aprendizaje de alta calidad, independientemente de su origen, identidad, o situación socioeconómica. Este tipo de liderazgo busca reducir las desigualdades estructurales, desafiar las injusticias y promover un cambio social positivo a través de la educación. (Jiménez et al., 2018).

Existen varios tipos de liderazgo, los cuales están relacionados con los valores y principios de cada persona, lo que permite desarrollar habilidades en ciertos contextos, a continuación, se definen algunos tipos de liderazgo educativo enfocados en la promoción de la justicia social.

### **Promoción de la justicia social en el contexto educativo**

Para lograr la promoción de la justicia social dentro del contexto educativo, es crucial investigar los diferentes tipos de liderazgo que se pueden observar en una persona gestora educativa, ya que, esto facilita una organización efectiva en el desempeño de sus diversas funciones. Comprender y aplicar estilos de liderazgo no solo permite una mejor toma de decisiones, sino que también favorece la coordinación de acciones orientadas a alcanzar los objetivos institucionales. Al adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades de la comunidad educativa, las personas gestoras pueden promover un ambiente de colaboración, mejorar la calidad educativa y garantizar que todas las voces sean escuchadas en el proceso.

Relacionado a esto, es importante que las personas gestoras educativas, así como las personas en formación para esto, conozcan los distintos tipos de liderazgo y explorar cada uno de ellos, ya que, pueden influir en el clima escolar y en el rendimiento académico de los estudiantes. Además, las personas gestoras educativas deben plantear y poner en práctica las gestiones necesarias para poder abordarlo de forma inclusiva. (García, Chen, Ruiz y León, 2023). Esto les permitirá comprender mejor cómo sus decisiones y comportamientos como líderes impactan directamente en el ambiente de aprendizaje y en los resultados educativos de los estudiantes. A continuación, se definen los diferentes tipos de liderazgo:

## **Liderazgo educativo**

Según Jara, Sánchez y Cox (2019), define el liderazgo educativo como “la capacidad de crear una visión y establecer lineamientos; distribuir recursos estratégicamente; garantizar una enseñanza de calidad; liderar el aprendizaje y desarrollo docente; rediseñar la organización y asegurar un ambiente ordenado y seguro”. (párr. 8), donde se resalta que este término, conlleva la integralidad de diferentes aspectos que influyen en la calidad de la educación, la organización del centro educativo y el clima entre las diferentes personas que componen la institución.

Como es conocido, las personas gestoras educativas son las encargadas de guiar y acompañar en el proceso educativo a toda la comunidad educativa; para lograr esto, es importante tomar en cuenta distintas características desde los tipos de liderazgo que se presentan, estos se definen de acuerdo con diferentes ámbitos, por ejemplo: liderazgo pedagógico, estratégico, comunitario y político.

## **Liderazgo Pedagógico**

Para definir el liderazgo pedagógico, se toma en cuenta lo que mencionan Robles y Arguedas (2020), resaltando que “el liderazgo pedagógico crítico como un proceso transformador simboliza que el liderazgo debe llevar a la acción, no puede ser simplemente una corriente descriptiva que se encuentra a la expectativa de los hechos” (p.201). Este liderazgo se enfoca en el proceso de aprendizaje, donde cada aspecto debe ser tomado en cuenta con el fin de mejorar la calidad de este proceso. Asimismo, este tipo de liderazgo está enfocado en combinar funciones específicas de la institución, de manera que respondan y brinden atención a los problemas sociales evidenciados en la institución.

## **Liderazgo estratégico**

Este tipo de liderazgo es expuesto por Cristancho (2014), el cual refiere que los “líderes estratégicos auténticos, son aquellos que además de vivir y afrontar los momentos de crisis, hacen parte de todo el proceso de cambio” (p. 14). Este liderazgo toma como referencia a los planes y estrategias que se crean para implementar los objetivos planteados. De manera que, las personas gestoras educativas deben enfocarse en establecer diferentes estrategias que respondan a los objetivos planteados de acuerdo con los principios de la justicia social. En este tipo de liderazgo, es vital que las personas gestoras realicen procesos de diagnóstico, de manera que se tome este de referencia con el fin de buscar y establecer metas a corto y mediano plazo.

### **Liderazgo comunitario**

Es la gestión que realiza la persona líder educativa, para generar esa relación de la educación y del centro educativo, con la comunidad en la que se encuentra, tomando en cuenta el contexto y las características que poseen.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2004), este líder debe crear acciones como:

- Promover vínculos proactivos con la comunidad local y regional.
- Generar mecanismos de regulación interna que se adapten a las variaciones del entorno.
- Incentivar la creación de redes de colaboración que permitan generar conocimiento útil para el centro y para la comunidad. (p. 26)

Es vital que una persona líder escolar logre conocer a fondo la comunidad en la que se encuentra el centro educativo. Además, es fundamental que investigue diferentes problemáticas o situaciones que se estén presentando, con el fin de ir desarrollando un vínculo (institución- comunidad), y así, priorizar y atender las diferentes necesidades que se presenten.

### **Liderazgo político**

Para definir el liderazgo político, la UNESCO (2004) menciona que la persona líder es quien “define los grandes lineamientos de las prácticas colectivas. Es también quien establece cierta impronta institucional que se traduce en un determinado estilo de gestión, perfil de funciones, modalidades de vinculación, clima de trabajo” (p. 31).

Es por esto por lo que este tipo de liderazgo integra el liderazgo pedagógico, comunitario y estratégico, donde a partir de estos, la persona crea reglamentos para el centro educativo. Este liderazgo puede mejorar el clima escolar, elevar el desempeño académico y fomentar el desarrollo de las personas atendiendo tanto a sus necesidades académicas como a su bienestar emocional y social.

Por otro lado, también tiene relación con el tema de investigación, ya que una persona gestora educativa debe estar anuente a negociar, buscar acuerdos entre las partes involucradas, y al mismo tiempo, debe ser una persona flexible, que se adapte al cambio y a la mejora, ante los diferentes acontecimientos que se presentan con los miembros de la comunidad educativa. Además, en el ámbito de la investigación, estas habilidades son igualmente relevantes.

Los gestores educativos no solo implementan políticas y procedimientos, sino que también deben estar dispuestos a investigar nuevas metodologías, evaluar prácticas educativas

y aplicar hallazgos basados en evidencia para mejorar continuamente la calidad educativa. La capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes de la comunidad educativa y de incorporar innovaciones basadas en la investigación es crucial para mantenerse actualizado y efectivo en su rol de liderazgo educativo.

### **Estrategias de Gestión para la Promoción de la Justicia Social**

A partir de lo investigado y la construcción de este proceso, se crean estrategias que permitan la promoción de la justicia social en el centro educativo, enfocándose en el desarrollo de una cultura de equidad y respeto. Estas estrategias incluyen la implementación de políticas inclusivas, la formación continua del personal docente en temas de equidad, y la creación de espacios de diálogo para abordar las necesidades y preocupaciones de la comunidad educativa.

Se toman en cuenta ciertas prácticas relacionadas con la justicia social desde la gestión educativa, como la promoción de una participación activa de las familias en la toma de decisiones, la asignación justa de recursos, y la evaluación constante de los avances en términos de inclusión y equidad. Además, se busca fortalecer la colaboración entre los diferentes actores del entorno educativo para garantizar que todas las voces sean escuchadas y consideradas en la construcción de un ambiente escolar más justo y solidario. Estas estrategias son mencionadas por Castilla et al. (2013), donde detalla lo siguiente:

- Implicación de la familia en actividades escolares.
- Tiene en cuenta las opiniones o puntos de vista de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Promueve y apoya prácticas, actividades y cambios curriculares relacionados con necesidades ‘especiales’ de los alumnos (p. 274).

A través de la implementación de estas estrategias, se busca no solo fomentar un ambiente inclusivo y equitativo en el ámbito educativo, sino también fortalecer los lazos entre la comunidad escolar y promover el desarrollo integral de todas las personas estudiantes.

## Capítulo III

### Marco metodológico

En el siguiente apartado se define el paradigma naturalista y su relación con el tema. Asimismo, este escrito se caracteriza por tener un enfoque cualitativo. Se presentan y describen los supuestos ontológicos, epistemológicos, axiológicos y metodológicos. Igualmente se describe el método, en este caso de carácter fenomenológico y el diseño de la investigación, el cual describe las diferentes etapas del presente estudio.

Por otra parte, se contextualiza a las personas participantes en el estudio y las generalidades de estas para efectos de la presente investigación. También se desglosan las categorías y subcategorías que serán abordadas en el desarrollo de la investigación, siendo parte fundamental para la recolección de datos, así como los criterios regulativos, Gurdíán (2017), entre otra información.

#### Paradigma naturalista

El paradigma que se trabajó en la investigación es de carácter naturalista (Barrantes, 2016), de manera que se entiende que la realidad en los centros educativos es un motor de cambios de diferentes tipos. Es por esto por lo que se puede hacer referencia a este tipo de paradigma, de manera que se pueda interpretar y comprender la percepción de las personas participantes con respecto a la realidad que viven en el centro educativo, con relación a la implementación de la justicia social.

Además, se tomarán en cuenta percepciones y opiniones de los miembros de la comunidad educativa, ya que son un elemento esencial para poder conocer la realidad que se vive en el CEUNA. Como bien menciona Barrantes (2016), en el enfoque naturalista “la finalidad de la investigación es comprender e interpretar la realidad, los significados de las personas, las percepciones, las interacciones, y las acciones” (p.83). Relacionado a esto, en la presente investigación se busca comprender la percepción de las personas participantes y sus opiniones con el fin de analizar la realidad que se vive en esta institución.

En este paradigma naturalista, se resalta que el conocimiento es construido por las personas participantes y las percepciones que posean sobre el tema en específico, teniendo en cuenta el contexto y la vivencia que experimentan en la realidad en la que se encuentran (Barrantes, 2016), justo como se lleva a cabo en el presente estudio, donde se toma en cuenta las conceptualizaciones de las personas participantes. A continuación, se justifica la decisión

paradigmática para el abordaje de la investigación desde los diferentes supuestos o premisas que las transversaliza:

### **Supuestos ontológicos.**

Es importante abordar el concepto de los supuestos ontológicos, donde estos comprenden una parte muy valiosa para la investigación, ya que toma en cuenta la percepción que poseemos ambas investigadoras, tratando establecer las respuestas requeridas en este proceso. Estando de acuerdo con lo que menciona Durán (2012), donde resalta que estos supuestos

se refieren a la visión de mundo que tiene la investigadora o el investigador, el concepto de realidad-realidades, a su dinámica y complejidad, en la que subyace el proceso investigativo y del que dependerá el tipo de problemas que se plantean, la perspectiva desde la cual se les aborda y la forma en que se trata de buscar respuestas. (p. 123)

Donde en esta misma línea, se busca indagar cuáles son las estrategias que se utilizan desde la gestión educativa en diversos temas que están ligados a la justicia social, tomando en cuenta la realidad que se vivencia en el centro educativo.

Actualmente, ocurren diferentes situaciones en el diario vivir, y es de suma importancia conocer la percepción de las personas del Centro de Estudios Universitarios para Niños y Adolescentes con relación al tema de justicia social. Si bien es cierto, los datos se van a analizar, una vez que se lleve a cabo la recolección de datos, interactuando y tomando en cuenta a los miembros de la comunidad educativa.

Principalmente se desea profundizar acerca del accionar de la persona directora con respecto a la implementación de la justicia social en la institución, ya que como menciona Castilla et al. (2013) “La forma en que el director/a articule la visión de justicia en la escuela es un elemento esencial para comprender las iniciativas y actividad de su centro dirigidas a mejorar la calidad educativa” (p.270). Por lo que se destaca, que este debería ser un tema de gran interés para las personas gestoras educativas.

### **Supuestos epistemológicos.**

Con respecto a los supuestos epistemológicos, se establece como la relación que determinan las investigadoras con lo investigado, la cual se forma por medio de los principios por los cuales se adquiere conocimiento. (Durán, 2012)

De acuerdo con la teoría expuesta en los capítulos uno y dos, se puede mencionar que los centros educativos son considerados como motores de cambio social, lo cual tiene relación con lo que implica la justicia social. Asimismo, el liderazgo educativo debe realizar acciones que trascienden a la comunidad educativa en general, para trabajar de manera conjunta y generar un impacto positivo en la sociedad.

Con los referentes consultados a lo largo de la construcción de la presente investigación, se ha evidenciado que el objeto en estudio es de gran importancia en el contexto educativo, por lo que se pretende crear un conocimiento integrado de lo que se investiga y la realidad educativa en la que se desarrolla. Además, con los aportes que obtendrán de las personas participantes de la investigación, se podrá hacer una construcción del concepto de justicia social, a partir de la parte teórica y la realidad presente en el centro educativo.

### **Supuestos metodológicos.**

Estos supuestos responden al diseño de la investigación, como la palabra lo menciona, son los supuestos que están relacionados con la metodología que se utiliza en la investigación. En este caso, se toman en cuenta diferentes formas de recolección de información, de manera que sea útil y beneficie el proceso de análisis e interpretación de los datos. Asimismo, este tipo de supuestos se definen como:

forma en que enfocamos los problemas, interrogantes o situaciones y les buscamos las respuestas. También comprende el procedimiento, la identificación y selección de las fuentes de donde vamos a obtener la información que buscamos, las técnicas e instrumentos de recolección y de análisis de los datos. (Durán, 2012, p. 123)

Como parte de los supuestos metodológicos, se establecen diferentes formas para la recaudación de información, como la observación, entrevistas a los diferentes participantes, grabaciones, entre otros.

Además de utilizar diferentes técnicas para el análisis de información como “la triangulación, la reflexión, el análisis crítico, la contrastación de hipótesis y la reflexión personal” (Barrantes, 2016, p. 95). De esta manera, siendo parte del enfoque cualitativo, se realiza una recolección y un análisis integral de lo investigado y así comprender el eje central de la interrogante.

### **Supuestos axiológicos.**

Los supuestos axiológicos tienen relación con los valores de las personas investigadoras, y por supuesto, su aplicación durante el desarrollo de esta. Es importante informar a las personas participantes acerca de la importancia de estos valores, para la ejecución de las diferentes estrategias en la recolección de información, y así lograr confiabilidad en el presente estudio.

Durán (2012) menciona que los supuestos axiológicos, permiten que, en la investigación cualitativa, como la presente,

aunque se clarifiquen las descripciones y se dé solidez a 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, esto es, hacer a los demás conscientes de ellos. (p. 123).

Hay algunos valores involucrados en la ejecución de esta investigación por parte de las participantes. Entre los que destacan: el respeto por las diferentes opiniones y creencias de todas las personas, esto está ligado a la libertad de expresión oral. Es importante respetar y brindar espacio de libre opinión a los participantes, de manera que se sientan cómodos al compartir sus aportes, así se podrá enriquecer de una mejor manera la investigación.

Como bien menciona Turner (2019) “el respeto es la noción de que todas las personas tienen valor y todas las ideas deben ser compartidas y tomadas en serio” (p.4), tomando en cuenta cada una de las opiniones y acciones que realizan las personas participantes de la investigación.

Otro valor esencial en la ejecución de este anteproyecto es la confiabilidad, ya que, los datos que se recolectan serán únicamente utilizados para efectos de presente investigación y enriquecimiento profesional como futuras gestoras educativas, sin pretender algún otro fin.

### **Enfoque cualitativo**

Esta investigación posee un enfoque cualitativo, porque surge a partir de una interrogante y el interés de buscar su respuesta, así como comprender más a fondo por medio del análisis y conocimiento del contexto, ya que, Bravo y Buendía, mencionados por Barrantes (2016)

Este enfoque pone énfasis en la profundidad y sus análisis no, necesariamente, son traducidos a términos matemáticos; de hecho: La escogencia de un problema surge

generalmente de una pregunta que se hace, a la que no se le puede dar una explicación con los conocimientos en ese momento. (p. 95)

Este enfoque pretende comprender la conducta humana desde las mismas acciones de las personas actoras, así como se trabaja en esta investigación, además de que

Nace de la interacción social; en esta, propicia explorar las relaciones tal y como las experimenta los involucrados. La investigación con enfoque cualitativo requiere de un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. (Barrantes, 2016, p. 95).

A partir de esto, a partir de los datos que se recolectan, opiniones y acciones de los participantes, la investigación busca interpretar la información y así dar respuesta a la interrogante planteada.

La investigación de tipo cualitativo en su enfoque rechaza la pretensión racional de solo cuantificar la realidad humana, en cambio da importancia al contexto, a la función y al significado de los actos humanos, valora la realidad como es vivida y percibida, con las ideas, sentimientos y motivaciones de sus actores. Mesías (2010, p.1).

Es importante mencionar que, en el desarrollo de esta investigación se le dará importancia al contexto del centro educativo, así como a la percepción que tienen los miembros de la comunidad educativa (personal docente, administrativo, padres y madres de familia) con relación a la implementación de la justicia social.

### **Método: estudio de caso**

Para efectos de la presente investigación, se desarrollará un estudio de caso, el cual tiene relación con la percepción de las personas participantes acerca de la implementación de la justicia social en su lugar de trabajo.

A su vez, González (2013) refiere que el estudio de caso es la investigación con la que se aprende a partir del contexto real, donde se está desarrollando. En este caso, ambas investigadoras conocen la realidad del centro educativo con el fin de obtener las fuentes de información, en las que se pueden registrar diversas conductas de las personas participantes con relación al fenómeno en estudio. En este tipo de metodología, la información puede ser recolectada a partir de diferentes recursos, por ejemplo, registro de archivos, entrevistas, observaciones, documentos, entre otros.

A partir del avance de la investigación, la exploración en el contexto del centro educativo, las fuentes de información, complementado con los propósitos de la investigación,

permite que se desarrolle un proceso donde “el investigador va incorporando nuevas ideas y planteamientos que van emergiendo como parte de la observación y descripción del fenómeno en estudio, lo que permite modificar planteamientos iniciales” (González, 2013, p.141). De acuerdo con dicho proceso, ambas investigadoras aportan ideas que se ajusten al análisis e interpretación de la información.

Además, es importante mencionar que, en caso de ser necesario, se pueden realizar modificaciones de acuerdo con los planteamientos iniciales, siempre y cuando, estén en la misma línea del estudio de caso y respondan al contexto institucional en el cual se lleva a cabo.

### Diseño de la investigación

Anteriormente se mencionó la relevancia de tomar en cuenta la percepción del personal docente y administrativo, así como de los padres y madres de los estudiantes del CEUNA, esto para poder alcanzar los propósitos de la investigación, ya que, como parte del diseño “se pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente” (Salgado, 2007, p.73). De acuerdo con los resultados, se analizará la realidad encontrada colectivamente, con relación a la implementación de la justicia social por parte de la gestora educativa. Además, a continuación, se detallan las diferentes fases de la investigación.



Figura 1. Diseño de la investigación

**Fase 1: Elección del tema y propósitos.**

El desarrollo de esta investigación se dio a través del interés de las investigadoras en comprender a fondo las estrategias que se aplican desde el liderazgo de la gestora educativa en relación con la implementación de la justicia social en el Centro de Estudios Universitarios para Niños y Adolescentes (CEUNA). Este interés surgió de la necesidad de identificar cómo se promueven principios de equidad, inclusión, y participación en un entorno escolar y cómo estas acciones impactan el bienestar y desarrollo integral de las personas estudiantes. Además, se buscó analizar cómo el liderazgo puede influir en la creación de políticas y prácticas educativas que garanticen un acceso equitativo a los recursos y oportunidades de aprendizaje, promoviendo un ambiente de respeto y reconocimiento a la diversidad.

**Fase 2: Investigación del sustento teórico**

Esta etapa fue de suma importancia, ya que fue necesario llevar a cabo una exhaustiva investigación y revisión de diferentes documentos teóricos que definen el concepto de justicia social como un elemento esencial en el ámbito educativo, poniendo un énfasis particular en el liderazgo educativo. La revisión de estos textos permitió a las investigadoras entender cómo los principios de equidad y justicia pueden ser promovidos y fortalecidos a través de un liderazgo consciente y comprometido.

En relación con el tema del liderazgo en las escuelas, fue evidente la relevancia del papel que juegan los centros educativos en la búsqueda de justicia social, no solo en la mejora de las condiciones y oportunidades del estudiantado, sino también en la creación de un ambiente inclusivo y seguro para todos. Como señalan Murillo y Hernández, citados por Cerdas et al. (2014), “el liderazgo educativo tiene un rol clave en la promoción de la justicia social para transformar las dinámicas escolares y generar prácticas más justas e igualitarias” (p.163).

**Fase 3: Establecer la metodología**

Se tomaron en cuenta diferentes puntos esenciales en el desarrollo de la metodología del anteproyecto, tales como: el enfoque, paradigma y diseño de investigación, los cuales sustentaron la base de la presente investigación. Estos elementos fueron cuidadosamente seleccionados para asegurar la coherencia interna del estudio y garantizar que las preguntas de investigación fueran abordadas de manera adecuada y fundamentada.

El enfoque seleccionado permitió abordar el tema desde una perspectiva integral, considerando tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos necesarios para comprender el impacto del liderazgo en la promoción de la justicia social en el ámbito educativo. El paradigma

de investigación, por su parte, proporcionó un marco conceptual que orienta el proceso investigativo, guiando las técnicas y herramientas metodológicas utilizadas para la recolección y análisis de los datos. Como bien apunta Lorenzo (2016), “el conocimiento de los paradigmas de investigación nos ayuda a situarnos y conocer mejor el modelo o modelos metodológicos en los que nos propongamos encuadrar un estudio empírico” (p.12), lo cual resultó fundamental para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

#### **Fase 4: Trabajo de campo**

Esta fase se llevó a cabo en el Centro de Estudios Universitarios para Niños y Adolescentes (CEUNA), ubicado en San Rafael de Heredia. La recolección de información se realizó mediante entrevistas y grupo focal, con la gestora educativa, así como con el personal docente y administrativo, para obtener una comprensión profunda de la percepción y conocimiento del concepto de justicia social dentro del centro educativo.

Se esperó que este proceso permitiera identificar las prácticas existentes relacionadas con la justicia social y evaluar su efectividad en el contexto escolar. Además, se pretendió explorar cómo estas prácticas son implementadas por la gestora educativa, el personal docente y administrativo, además, cómo influyen en la experiencia educativa de las personas estudiantes. La participación de diversas personas integrantes del centro educativo fue crucial, ya que proporcionó una perspectiva amplia y diversa sobre cómo se entiende y se vive la justicia social en el CEUNA.

#### **Fase 5: Conclusiones y propuesta de estrategias para la promoción de la justicia social**

A partir de la información recolectada y el sustento teórico investigado, se realizó una síntesis de lo que el trabajo de campo en la realidad educativa aportó en la investigación. Esta síntesis permitió conectar las entrevistas y el grupo focal con las teorías y conceptos previamente estudiados, facilitando una comprensión más profunda de cómo se manifiesta la justicia social en el contexto específico del CEUNA. Además, se plantearon los resultados finales y los aprendizajes adquiridos durante la investigación, identificando tanto los logros como las áreas de mejora detectadas a lo largo del proceso.

Con base en estos resultados, se elaboraron recomendaciones estratégicas dirigidas a fortalecer las políticas y prácticas educativas del centro educativo, con el fin de fomentar un ambiente más inclusivo, equitativo y justo para todos los estudiantes. También se buscó ofrecer herramientas y estrategias concretas que puedan ser implementadas por la gestora educativa y

el personal docente, promoviendo así una cultura de justicia social que impacte positivamente en toda la comunidad educativa.

### **Contextualización del CEUNA**

Esta investigación se estará desarrollando con la comunidad educativa del Centro de Estudios Universitarios para Niños y Adolescentes (CEUNA). Este centro está ubicado en una finca en Los Ángeles de San Rafael de Heredia, en la comunidad El Palmar, en el cantón de Los Ángeles, de la Escuela Miguel Aguilar Bonilla, 600 metros al noreste. El presente año cumple 31 años de fundación. Presenta una estructura territorial muy variada y poco ordenada, donde se mezclan zonas de carácter urbano, zonas agrícolas, zonas de crecimiento poblacional espontáneo, áreas de protección y sectores más de tipo rural.

La población estudiantil en un 85% proviene de diferentes cantones de la provincia; del cantón de San Rafael se cuenta con un 15%. En su gran mayoría la población es de clase media. El centro educativo posee una población de 157 estudiantes, en primaria hay un total de 105 estudiantes y en secundaria 52.

Además, hay un total de 40 funcionarios, estos comprenden el área administrativa y el área docente. Todos con diferentes especialidades, habitantes de distintas zonas de Heredia y San José.

Para efectos de la investigación, se trabajará con la directora académica, una muestra de personal administrativo y docente, además de otra muestra de padres y madres de familia de estudiantes de la institución.

Se considera importante retomar la visión del centro educativo, ya que, este posee una filosofía de desarrollo humano sostenible, por lo que debemos tomar en cuenta esto en las diferentes estrategias e instrumentos que se utilizarán en el trabajo de campo.

La misión del Centro Educativo Universitario Para Niños y Adolescentes es la de educar para la libertad, en el contexto sociocultural costarricense, formando hombres y mujeres con visión global de la vida en el planeta, para que enfrenten y promuevan cambios en la sociedad, con conciencia y responsabilidad clara de sus actos. Para lograr esos cambios se necesita de verdaderos líderes, por tanto, esta educación debe favorecer el desarrollo de las potencialidades de los actores (educandos, padres y madres de familia, educadores, administradores), incentivando una formación humanista-social, con miras a un desarrollo integral, que impulse el amor, la felicidad y la armonía con el entorno social, cultural y natural, en donde la ciencia y la tecnología sean un instrumento para ese desarrollo. (CEUNA, 2022).

### **Participantes del estudio.**

Con relación a esta investigación, El CEUNA tiene dos directoras, una encargada de la administración y otra encargada del área pedagógica, quien será la que colaborará en la presente investigación. La gestora es vecina de Heredia, máster en administración educativa, con 25 años de laborar en el CEUNA, iniciando como docente, siendo una persona con experiencia dentro de la institución, lo que se considera relevante para la investigación.

Por otra parte, también como parte de las personas participantes, colaboran seis personas docentes de la institución, con edades variadas, y diferentes años de experiencia en el CEUNA, de diferentes áreas como informática, estudios sociales, primaria, psicología y orientación. Por lo que ya es de su conocimiento la logística y el quehacer diario dentro del centro educativo. Asimismo, también se cuenta con la participación de dos madres y un padre de familia, de diferentes zonas de Heredia, con 3 años de formar parte de la comunidad del CEUNA. Estos harán parte importante, ya que, por medio de su opinión, podrán aportar las percepciones que poseen de la implementación de la justicia social desde su rol como familias que conforman parte de la comunidad educativa, las cuales aceptaron dar su aporte para el desarrollo de la presente investigación. A continuación, se muestra la tabla 1 con las personas participantes en el proceso de recolección de información.

Tabla 1.

*Participantes del estudio.*

Gestora educativa	Informante 1 (G1)
Madre de familia #2	Informante 2 (F2)
Padre de familia #3	Informante 3 (F3)
Madre de familia #4	Informante 4 (F4)
Docente #5	Informante 5 (D5)
Docente #6	Informante 6 (D6)
Docente #7	Informante 7 (D7)
Docente #8	Informante 8 (D8)
Docente #9	Informante 9 (D9)
Docente #10	Informante 10 (D10)

A continuación, se presenta la tabla 2 con los temas a explorar en la presente investigación, los cuales se derivan de los propósitos mencionados anteriormente. Estos temas han sido seleccionados de forma exhaustiva para abordar los distintos aspectos que influyen en la promoción de la justicia social en el contexto educativo. La tabla 2 detalla cada categoría y subcategoría de acuerdo con los temas por explorar.

Tabla 2.

*Temas por explorar*

<b>Temas por explorar</b>	
<b>Categorías de análisis</b>	<b>Subcategorías de análisis</b>
1. Conceptualización de la justicia social.	Opinión del personal docente y administrativo acerca de lo que conocen del concepto de justicia social.
2. Percepción de la promoción de la justicia social en el CEUNA.	Acciones que benefician la implementación de la justicia social. Barreras que limitan la implementación de la justicia social.
3. Acciones en el liderazgo relacionadas con la justicia social.	Actividades desde la gestión educativa que se realizan en la implementación de la justicia social.
4. Estrategias para la promoción de la justicia social.	Posibles puntos de mejora a desarrollar en el CEUNA relacionados con justicia social.

**Conceptualización de la justicia social.**

Para efectos de la presente investigación, el concepto de justicia social se puede definir por ambas investigadoras como: las acciones que realizan las personas gestoras educativas desde el liderazgo en abordar las desigualdades que presentan los miembros de la comunidad educativa. De esta manera, es esencial poder conocer la definición que plantea el personal docente y administrativo acerca de este concepto. Asimismo, se pretende investigar la conceptualización de este término y crear una construcción conjunta de este, así como su aplicación, según la información que se recopile de acuerdo con la entrevista con los padres y madres de familia.

Es esencial señalar que, la justicia social abarca diferentes definiciones, una de ellas es detallada por Murillo (2011), como utopía alcanzable:

Justicia Social es un término del que todo el mundo habla pero que pocos serían capaces de definir con claridad; y más difícil aún es encontrar una acepción que a todos satisfaga. Quizá porque, en primer término, es un concepto altamente político: refleja nuestra visión de la sociedad, nuestros deseos y anhelos de un mundo mejor (p.9).

### **Percepción de la justicia social en el CEUNA**

Se considera importante indagar acerca de las acciones que benefician la implementación de la justicia social en el CEUNA, así como las barreras que limitan su ejecución efectiva. Esto se analizará de acuerdo con la opinión de las personas participantes del centro educativo, relacionadas con diferentes dinámicas o actividades que se han llevado a cabo. Además, se pretende explorar las percepciones sobre cómo las políticas institucionales, la capacitación del personal docente, y el apoyo de la comunidad escolar influyen en la promoción de un ambiente inclusivo y equitativo. También se busca identificar cuáles prácticas pedagógicas han sido más efectivas para fomentar la igualdad de oportunidades y cómo se podría mejorar la comunicación y cooperación entre todas las partes involucradas, para superar los desafíos presentes en la búsqueda de la justicia social.

De esta manera, se podrá obtener una visión más amplia y detallada de las experiencias y necesidades del centro educativo, lo que permitirá proponer estrategias concretas y acciones de mejora que favorezcan una mayor equidad y justicia en el proceso educativo.

### **Acciones en el liderazgo relacionadas con la justicia social.**

En este apartado se analizarán diversas actividades relacionadas con la gestión educativa en el centro educativo para promover la justicia social. Estas actividades incluyen la implementación de programas y políticas que fomenten la inclusión, la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad entre las personas estudiantes, docentes y el personal administrativo. Se explorarán prácticas concretas como la creación de entornos de aprendizaje inclusivos, la incorporación de metodologías pedagógicas diferenciadas que atiendan a las necesidades específicas de cada persona estudiante, y la promoción de una cultura de respeto y empatía dentro de la comunidad educativa.

Además, se evaluará cómo las actividades extracurriculares, los talleres y los proyectos colaborativos pueden servir como herramientas para fortalecer los valores de justicia social, promoviendo la participación activa de todas las personas de la comunidad educativa.

Se revisarán las estrategias de formación continua para docentes y personal administrativo, enfocadas en la sensibilización hacia temas de equidad, diversidad e inclusión, así como el desarrollo de competencias para manejar conflictos y construir ambientes de convivencia pacífica. Finalmente, se reflexionará sobre los retos y oportunidades que enfrenta la gestión educativa en la promoción de la justicia social, buscando identificar áreas de mejora y acciones concretas que puedan implementarse para asegurar que todos los estudiantes, independientemente de su origen o situación, tengan acceso a una educación de calidad y oportunidades equitativas para su desarrollo integral.

### **Estrategias para la promoción de la justicia social**

Se resalta la importancia de establecer estrategias para la promoción de la justicia social en el CEUNA, involucrando de manera activa al personal docente, los padres y las madres de las personas estudiantes y la gestora educativa. Estas estrategias buscan crear un entorno inclusivo y equitativo que respalde el desarrollo integral de todas las personas estudiantes, sin importar sus condiciones socioeconómicas, culturales o personales. De acuerdo con algunas necesidades identificadas desde las unidades de significado proporcionadas por las personas informantes, se logran proponer iniciativas que fortalezcan las áreas de mejora en esta institución.

### **Subcategorías de análisis**

#### **Opinión del personal docente y administrativo acerca de lo que conocen del concepto de justicia social**

Esta se basa en la percepción de las personas participantes, con el fin de analizar qué conocen o entienden por justicia social y cómo pueden definir este concepto. Además, de cómo se puede implementar en el ámbito laboral del CEUNA, de acuerdo con diferentes ejemplos brindados por los docentes, familias y personal administrativo.

#### **Acciones que benefician la implementación de la justicia social**

Estas consisten en el accionar de las personas que forman parte del proceso educativo, como padres y madres de estudiantes, docentes y personal administrativo, donde se promociona la implementación de la justicia social de forma asertiva.

### **Barreras que limitan la implementación de la justicia social**

Se refiere a todas las posibles limitaciones que se pueden presentar en la institución educativa, las cuales afectan o perjudican las acciones a desarrollar relacionadas a la implementación de la justicia social con la comunidad educativa.

### **Actividades desde la gestión educativa que se realizan en la implementación de la justicia social**

Estas se conforman por todas las acciones ejercidas desde el liderazgo de la persona directora, que se reconozcan como ejemplos en los cuales la justicia social se pueda ver reflejada o implementada en diferentes momentos de la jornada laboral.

### **Posibles puntos de mejora a desarrollar en el CEUNA relacionados con justicia social.**

Se toman en cuenta diferentes estrategias para la promoción de justicia social en el centro educativo con el fin de buscar el bienestar en común de la comunidad educativa, incluyendo a personas docentes, personal administrativo, estudiantes, así como a sus padres y madres de familia. Estas estrategias abarcan desde la creación de políticas inclusivas que garanticen la igualdad de oportunidades para todas las personas, hasta la implementación de programas de capacitación continua para docentes en temas de equidad y diversidad.

Además, se promueve la participación activa de toda la comunidad educativa en la toma de decisiones, fomentando un ambiente de diálogo y colaboración, y se refuerzan las prácticas pedagógicas adaptativas que respondan a las necesidades específicas de cada persona estudiante.

También se busca fortalecer los canales de comunicación entre la escuela y las familias, facilitando el acceso a la información y brindando apoyo a las familias que lo necesiten. Estas acciones buscan no solo mejorar la convivencia y el aprendizaje dentro del centro, sino también crear un entorno más justo, solidario e inclusivo para todas las personas integrantes de la comunidad.

### **Técnicas de recolección de la información**

Para efectos de la presente investigación se llevó a cabo la técnica de grupo focal para docentes, además de una entrevista dirigida a gestora educativa, así como a las madres y los padres de las personas estudiantes, con el fin de recolectar la información requerida. (ver apéndice #2)

Se considera importante utilizar el grupo focal, ya que, se va a contar con la participación de un grupo determinado de docentes, para profundizar el tema central de la investigación. El grupo focal se conceptualiza como una

modalidad de los grupos de discusión que se caracteriza por centralizar - focalizar- su atención e interés en un tema específico de la investigación, es decir, es una temática que es propio. Es de 'discusión' porque realiza su trabajo de búsqueda mediante la interacción discursiva y la comparación o contraste de las opiniones de las y los miembros del grupo. (Gurdián, 2007, p. 214)

Por otro lado, "el grupo focal es una técnica de recolección de datos en la que el investigador y varios participantes se reúnen como grupo para discutir un tema de investigación determinado." (Reyes, 2012, p.48).

Como bien mencionan las autorías, es importante señalar que la técnica del grupo focal tiene la ventaja de motivar a los participantes a crear interacción entre sí, al mismo tiempo, compartir y contrastar ciertos puntos de vista de acuerdo con un tema en específico. Para efectos de esta investigación, se llevará a cabo un grupo focal con el personal docente, con el fin de poder conocer su opinión acerca de la implementación de la justicia social por parte de la gestión educativa en el CEUNA.

Pacheco y Salazar (2020) mencionan que "es necesario que los participantes se sientan cómodos interactuando entre ellos; por consiguiente, se debe evitar que exista una gran disparidad con respecto a sus antecedentes sociales" (p. 188). Esto quiere decir que es importante que ambas investigadoras se comprometan a conocer las características de las personas que van a conformar el grupo focal y así, poder crear un espacio armonioso y de confianza para lograrlo de la mejor manera

La guía de trabajo para desarrollar el grupo focal se implementará de manera virtual, la cual incluye preguntas abiertas para lograr conocer la percepción de las personas participantes acerca de la implementación de la justicia social, así como poder crear un espacio de interacción e intercambio de ideas relacionadas al tema.

Por otra parte, se aplica la técnica de entrevista a la gestora educativa (ver apéndice #1), así como a los padres y las madres de familia participantes en la investigación (ver apéndice #3). Una de las ventajas de la entrevista, es poder tener ese acercamiento con las personas participantes y conocer así, sus puntos de vista, por su parte Vargas (2012) sustenta esta idea y señala que "la entrevista llevada a cabo es una excelente oportunidad para tomar decisiones y conocer más acerca de lo que están haciendo los actores involucrados" (p.134).

Relacionado a esto, se trabajará por medio de una guía de entrevista, por lo que Torrecilla (2006) expone que “la entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada” (p.6), la cual es de gran enriquecimiento para la investigación al recopilar esta información de ambas formas.

Por esto, a través de la entrevista semi estructurada a la gestora educativa, así como a los padres y las madres de familia, se recolecta información correspondiente a la implementación de la justicia social desde el liderazgo de la gestora. Es importante mencionar que, en la entrevista se incluirá preguntas abiertas, en las cuales los participantes mencionados, puedan brindar su opinión, brindar ejemplos e incluso, compartir anécdotas o experiencias previas; siendo esto una ventaja porque permite una libre expresión de las personas participantes acerca del tema.

### **Técnicas para el análisis de la información**

Es importante clarificar, que el proceso de análisis e interpretación de datos se realiza de forma ordenada y organizada. Huberman & Miles, mencionados por Salgado (2007), explica los subprocesos que esto conlleva:

- a) La reducción de datos, orientada a su selección y condensación, se realiza anticipadamente (al elaborar el marco conceptual, definir las preguntas, seleccionar los participantes y los instrumentos de recogida de datos), o una vez recolectados mediante la elaboración de resúmenes, codificaciones, relación de temas, clasificaciones, etc.
- b) La presentación de datos, orientada a facilitar la mirada reflexiva del investigador a través de presentaciones concentradas, como pueden ser resúmenes estructurados, sinopsis, croquis, diagramas, entre otros.
- c) La elaboración y verificación de conclusiones, en la que se utilizan una serie de tácticas para extraer significados de los datos, como pueden ser la comparación/contraste, el señalamiento de patrones y temas, la triangulación, la búsqueda de casos negativos, etc. (p. 74)

Como parte de las estrategias que se implementaron, es la transcripción de las entrevistas realizadas tanto a la directora, como al personal docente y administrativo, de acuerdo con la grabación que se llevó a cabo. Esto con el fin de poder detallar las opiniones y todo lo que compartan las participantes durante las entrevistas y grupo focal.

Por su parte, Borda, Dabenigno, Freidin y Güelman (2017) explican el concepto de transcripción con relación a entrevistas como “Transcribir es registrar y poner por escrito y a disposición de otros y de uno mismo cada uno de los intercambios – preguntas, respuestas,

información contextual general- que surjan desde el inicio al final de la entrevista” (p.24). Tomando en cuenta cada detalle por parte de las personas entrevistadas, se puede desarrollar un mejor análisis de la información recolectada a partir de los instrumentos.

### **Criterios de calidad**

Para efectos de esta investigación, se destaca la importancia de tomar en cuenta los criterios de calidad que se detallan posteriormente, los cuales son de gran interés para el desarrollo de este estudio. La credibilidad, confirmabilidad y transferibilidad son elementos primordiales debido a que determinan el objeto de estudio.

Para iniciar, mencionamos que “La credibilidad se logra cuando los hallazgos del estudio son reconocidos como ‘reales’ o ‘verdaderos’ por las personas que participaron en el estudio y por aquellas que han experimentado o estado en contacto con el fenómeno investigado” (Gurdián, 2007, p. 222). Tomando en cuenta la percepción, opiniones y puntos de vista de todos los participantes. Es importante señalar que se incluyó toda la información recolectada por parte de las personas participantes con relación al tema de la presente investigación.

Asimismo, “La confirmabilidad se refiere a la neutralidad de la interpretación o análisis de la información es decir la certeza de la existencia de datos para cada interpretación” (Gurdián, 2007, p. 222). Durante el desarrollo de esta investigación, se desarrollan reuniones por medio de *zoom*, con la autora Virginia Cerdas Montano, con el fin de conocer su opinión acerca del desarrollo de la investigación, así como de los instrumentos a utilizar como medio de recolección de información, con el fin de tomar en cuenta posibles sugerencias. Al mismo tiempo, ambas investigadoras estamos dispuestas a recibir retroalimentación por parte de la autora, con el fin de trabajar en las posibles mejoras en el documento.

Por último, según Gurdián (2007) “La transferibilidad consiste en la posibilidad de transferir los resultados a otros contextos o grupos” (p. 222). De este modo, se realizará una reunión con la gestora educativa para compartir los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos. Además, se brinda una infografía con la síntesis de los resultados obtenidos y posibles estrategias planteadas por los padres y madres que participaron.

## **Fuentes de información**

Con la recaudación de información y de teoría que se ha abordado en la presente investigación, se han utilizado diferentes fuentes de información, las cuales han sido un aporte valioso y significativo, para poder dar paso a las nuevas etapas por comenzar del diseño de investigación.

La investigación contiene fuentes primarias, a partir de distintos libros y revistas que han aportado información importante, algunos como Justicia social. La dimensión olvidada de la formación docente, Competencias y prácticas de liderazgo escolar para la inclusión y la justicia social. Perspectiva Eional y Periódico La Nación, las cuales responden a la problemática planteada.

Para comprender el concepto sobre las fuentes primarias, Hernández, Fernández y Baptista. (2016) mencionan que las fuentes primarias responden que nos funcionan para reconocer su relevancia en la investigación, estas son

- ¿la referencia se relaciona con mi problema de investigación?
- ¿cómo?
- ¿qué aspectos trata?
- ¿ayuda a que desarrolle más rápida y profundamente mi estudio?
- ¿desde qué óptica y perspectiva aborda el tema?, ¿psicológica, antropológica, sociológica, médica, legal, económica, comunicológica y administrativa? (p.58)

También, se ha tomado información de revistas especializadas en educación, las cuales también han sido de gran valor para el enriquecimiento de la investigación, siendo estas las fuentes secundarias. Algunas como Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, Revista Electrónica Educare, Revista Innovaciones Educativas, Revista internacional de educación para la justicia social y Revista de currículum y formación de profesorado.

## **Papel de las personas investigadoras en la participación de las técnicas**

Es esencial aclarar que ambas investigadoras formarán parte del proceso de aplicación de los instrumentos relacionados con cada una de las técnicas de investigación. El grupo focal con guía de preguntas a las personas docentes se realizará de forma virtual, una de las investigadoras iniciará con la guía de preguntas, mientras la otra estará encargada de hacer la

grabación y tomar apuntes importantes de la misma. Del mismo modo se aplicarán las entrevistas a la gestora educativa, así como a las madres y padres de familia.

Es importante el respeto que se debe tener a los participantes por parte de las investigadoras, hacer que cada opinión sea tomada en cuenta y tenga un valor importante, ya que, serán de gran apoyo para el enriquecimiento de la investigación.

Ambas tendrán participación al momento de opinar sobre lo que mencionan las personas participantes y así crear un conversatorio sobre el tema, esto es importante porque “El análisis del investigador está presente en el proceso de investigación. Existe una relación directa entre los sujetos en su contexto y el investigador, quien permanentemente está analizando” (Flick, mencionado por Gutiérrez, 2013, p. 4), siendo parte valiosa del desarrollo de la presente investigación.

### **Relación investigadoras- personas entrevistadas**

De acuerdo con lo propuesto para la presente investigación, se tomará en cuenta las diferentes opiniones y puntos de vista de las personas entrevistadas, con el fin de obtener los datos pertinentes y así, poder elaborar el análisis correspondiente. Por otro lado, se resalta el compromiso por parte de ambas investigadoras con relación a la utilización de la información, únicamente con fines relacionados a la ejecución de esta investigación.

Asimismo, se aclara que no se va a juzgar a ninguna opinión de las personas participantes; al contrario, lo que se busca es poder conocer la visión y la percepción de los participantes con respecto a la promoción de la justicia social en la comunidad educativa.

Es importante que cada participante, sienta que su voz y su opinión es valiosa para la investigación, que es respetada y tomada en cuenta en los aportes que enriquecen el desarrollo del tema investigado.

### **Consideraciones éticas**

Para el desarrollo de la presente investigación, se podrán en práctica aspectos importantes para fomentar la ética en el proceso. Ambas investigadoras, se comprometen a mantener la información y los nombres de los participantes de forma confidencial, los nombres de las personas serán sustituidos por pronombres como: profesora 1, profesora 2, etc.

Además, se mantendrá el respeto a cada opinión expresada por los participantes. Asimismo, será hacia las características de cada participante. De esta forma, no se pretende

cambiar la forma de pensar ni la opinión que comparten los participantes, al contrario, se evidenciará que serán grandes aportes que enriquecen la presente investigación.

Relacionando a esto, las investigadoras se comprometen a tomar en cuenta las características de los participantes, como su cultura y valores, para no invadir la privacidad de las personas y no comprometerse a responder de forma que viole su integridad.

Finalmente, antes de realizar todo el proceso de entrevistas y recolección de datos, se les facilitará el consentimiento informado a las personas participantes con el fin de solicitarles autorización para grabar la voz durante la entrevista. Asimismo, la guía de entrevista tiene el objetivo claro de la misma, con el fin de que los participantes tengan claro el propósito de la recolección de datos en la que estarán tomando su rol activo.

## Capítulo IV

### **Análisis e interpretación de los resultados**

Con el fin de buscar respuesta a los propósitos de la presente investigación, los cuales se basan en el análisis de la promoción de la justicia social desde la gestión educativa en el Centro de Estudios Universitarios para Niños y Adolescentes, se realizaron distintas entrevistas y grupo focal, para recabar la percepción de las diferentes partes del centro educativo, siendo estas: la gestora educativa, las familias y el cuerpo docente.

Para dicho análisis, se desarrolló la triangulación de los datos a través del proceso de codificación abierta la cual “trata de expresar los datos y los fenómenos en forma de conceptos.” (Flick, p.193), en la que se agruparon las diferentes características de la información recolectada con relación a los propósitos específicos de la presente investigación, dando respuesta a la tesis planteada por las investigadoras.

Al respecto, se desarrolló la interpretación de los datos de la entrevista realizada a la persona directora del centro, así como la información obtenida a través del grupo focal (cuatro docentes, psicóloga y orientadora) y por último la entrevista realizada a tres integrantes de las familias (dos madres y un padre), todos los anteriores siendo parte del CEUNA. Las interrogantes que se plantearon para la recolección de información tienen relación específica con cada uno de los propósitos de la presente investigación.

Se presenta a continuación la tabla 3, que permite valorar las personas informantes claves para la investigación que permitió la recolección de la información con respecto al tema de la investigación y sus diferentes categorías y subcategorías.

Tabla 3.

*Participantes del estudio.*

<b>Participantes del estudio</b>	
Gestora educativa	Informante 1 (G1)
Madre de familia #2	Informante 2 (F2)
Padre de familia #3	Informante 3 (F3)
Informante madre de familia #4	Informante 4 (F4)
Docente #5	Informante 5 (D5)
Docente #6	Informante 6 (D6)
Docente #7	Informante 7 (D7)
Docente #8	Informante 8 (D8)
Docente #9	Informante 9 (D9)
Docente #10	Informante 10 (D10)

Para el análisis e interpretación de los datos se realizó el siguiente diagrama (figura 2), en el cual se muestran los diferentes elementos agrupados en cada una de las categorías y subcategorías obtenidas en relación con la justicia social, como tema de investigación.

Asimismo, para facilitar la lectura e interpretación del presente capítulo, se realiza un diagrama de flujo, figura 2, el cual ofrece una mejor perspectiva en la forma de sintetizar y analizar las categorías y subcategorías obtenidas con respecto al tema de justicia social, la información es presentada según los propósitos planteados en la investigación.

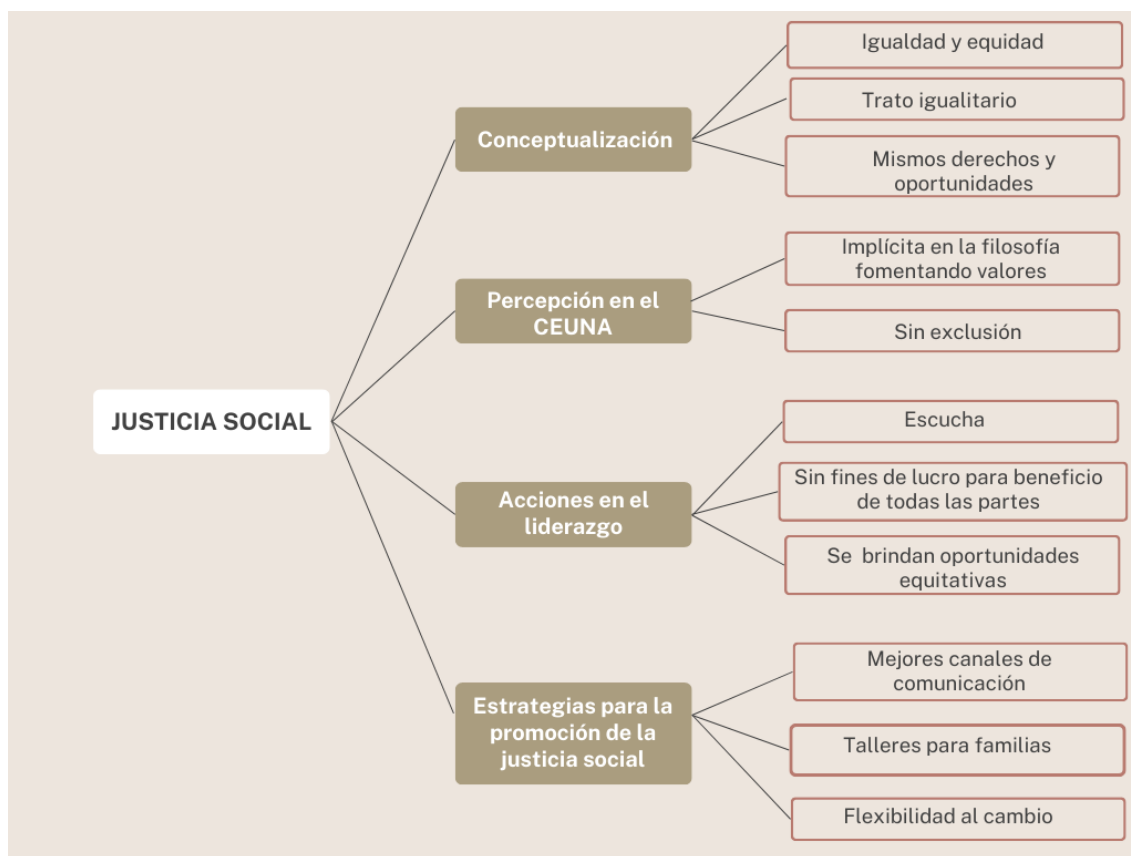


Figura 2. Categorías del tema a explorar Justicia Social

En la figura 2 se muestran cuatro categorías que se analizaron a raíz de la información recolectada anteriormente con las personas informantes, estas dichas categorías surgen del tema de estudio: justicia social, las cuales se pueden dividir en: conceptualización, percepción en el CEUNA, acciones en el liderazgo y estrategias de para la promoción. Es importante mencionar que, de estas categorías, surgieron algunas subcategorías relacionadas de igual forma al tema principal, las cuales responden a cada uno de los propósitos de la presente tesis.

### Primer propósito

Se formuló con la finalidad de identificar qué tanto conocían las personas participantes del concepto de justicia social, como podrían definir o contextualizar este y, además, indagar sobre ciertos elementos que forman parte de la justicia social en el CEUNA.

Como primera categoría se obtiene la conceptualización de la justicia social que poseen las personas informantes claves, en la cual se planteó la pregunta: ¿Podría describir con sus propias palabras qué es la justicia social? Esto con el fin de indagar la percepción de las

personas informantes con respecto al concepto de justicia social, la definición que poseen o las ideas y aspectos en los que se basan para lograr contextualizar del tema en investigación. Al respecto se presenta en la tabla 3, las citas unidades de significado, en relación con el concepto de justicia social, las cuales hacen referencia al primer propósito específico: Exploro la conceptualización de justicia social del personal docente, familias y gestora educativa del CEUNA.

Tabla 4

Justicia Social: conceptualización

Categoría	Unidades de significados
<b>Contextualización</b>	<p>Informante G1: “...es un concepto que cotidianamente se va aprendiendo especialmente docentes estudiantes que están aquí todos los días”, ... “la justicia se aplica en diferentes situaciones no solamente en la parte económica sino también en el día a día en la convivencia verdad”.</p> <p>Informante F2: “De que tengamos los mismos derechos todas las personas y que cada uno tenga el derecho a: desde vivir, a comer, a andar con seguridad en la calle, que todos tengamos lo mismo.”, ... “todos debemos tener los propios beneficios y las mismas posibilidades”.</p> <p>Informante F3: “...para mí justicia es digamos algo que sea equitativo, o sea un sinónimo de justicia es la palabra equitativo digamos todos somos iguales y justicia social es que todos tengamos los mismos derechos sin importar color de piel, su orientación sexual.”</p> <p>Informante F4: “...El tema de justicia social puede verse desde lo que considera la sociedad es justicia social y que considero yo que es justicia social, si lo veo desde mi punto considero que la justicia</p>

en tanto todos podamos convivir en armonía y todas las generaciones, hablando de todas las divisiones de edades”.

“... muchas veces la justicia social que yo considero como persona no coincide con esa justicia social que ha creado la sociedad”.

Informante D6: “... está relacionado con el hecho que todos seamos tratados igual ante la ley o sea que tengamos igualdad de condiciones igualdad de oportunidades igualdad de derechos igualdad de deberes y esto nos permita tener una calidad de vida que podamos satisfacer esas necesidades básicas”.

Informante D8 “lo veo como en una pirámide o en forma jerárquica”.

Informante D9: “...desde mi perspectiva es que haya como igualdad, dignidad para todo este respeto a los derechos, asimilación y cumplimiento de las obligaciones verdad porque no solo son los derechos”.

Desde la expresado en las unidades de significado por las personas informantes, el concepto de justicia social es visto por las personas informantes (gestora, familias y personal docente) como parte del diario vivir, el cual abarca ciertos elementos importantes a contemplar. Como menciona la persona informante G1 “...es un concepto que cotidianamente se va aprendiendo especialmente docentes, estudiantes que están aquí todos los días”. Esto se enlaza con el concepto de la justicia social que se define como un principio de vida asociado a los valores que requiere una actitud correcta en la ética, moral individual y grupal, basada en el respeto, la dignidad humana y la igualdad. (Cerdas et al., 2018).

De esta manera, parece que existe congruencia entre las personas informantes en cuanto a la manera de definir la justicia social. Aspecto que se considera necesario, ya que, contar con una clara definición personal-colectiva, permitirá alcanzar una dinámica fundamentada en valores y respeto por la otredad, aspectos fundamentales para una vivencia digna entre las personas, que se va construyendo y alcanzado como un hábito cotidiano. Por esto, se puede considerar el concepto de justicia social como un componente que se construye y desarrolla según las experiencias cotidianas en el centro educativo, esto debido a las diferentes situaciones o conflictos que se vivencian en las instituciones. (Camacho-Solís, 2015)

De este modo, es esencial que las personas gestoras educativas de cada centro puedan aprovechar y aprender en el diario vivir, a resolver diferentes acontecimientos siempre

promoviendo la justicia social y sus principios de autonomía, conocimiento, igualdad, innovación y humanidad, en la institución educativa. (Sanz y Serrano, 2016)

Asimismo, existen ciertos factores que las personas informantes consideran esenciales para la conceptualización de la justicia social, tales como: igualdad, equidad, dignidad, entre otros. Por ejemplo, la persona informante F3 define lo siguiente:

para mí justicia es digamos algo que sea equitativo, o sea un sinónimo de justicia es la palabra equitativo digamos todos somos iguales y justicia social es que todos tengamos los mismos derechos sin importar color de piel, su orientación sexual.

Haciendo énfasis en lo que destaca Galloso (2018) sobre este concepto, donde se resalta que todas las personas deben tener las mismas oportunidades, a pesar de las diferencias económicas, físicas, entre otras. La justicia social, tiene como propósito garantizar que todas las personas disfruten de las mismas oportunidades en este caso en el ámbito educativo, sin importar sus diferencias económicas, sociales o étnicas que se pueden encontrar. Esto conlleva crear un entorno donde cada persona disponga de acceso equitativo a recursos educativos de calidad, propiciando la inclusión y derribando las barreras que puedan obstaculizar el desarrollo académico y personal de la persona. Para lograr esto, es primordial que en la institución se promueva la justicia social desde la gestión educativa, y se transmita hacia el personal docente, administrativo, así como las personas estudiantes y las familias que involucra el centro educativo.

Como se puede evidenciar entre los factores señalados por las personas informantes como igualdad, equidad y dignidad, coinciden con el referente teórico de la presente investigación (Bolívar, 2005), al señalar que la justicia distributiva está relacionada con que todas las personas se deben beneficiar por igual, bajo las mismas condiciones y promoviendo siempre el bienestar en general.

Bajo la misma línea, se podría señalar que las personas gestoras educativas deben poner en práctica diferentes aspectos como la igualdad, respeto, compromiso y persistencia con el fin de que exista la justicia social, respetando los derechos de todas las personas por igual, asimismo, reconociendo que todas las personas cuentan también con los mismos derechos, sin importar las diferentes condiciones de las personas que conforman la institución. De la misma manera, una de las personas representantes de la familia resalta la importancia “de que tengamos los mismos derechos todas las personas y que cada uno tenga el derecho a: desde vivir, a comer, a andar con seguridad en la calle, que todos tengamos lo mismo.” (F2).

Desde lo anteriormente señalado, pareciera que una de las características más relevantes de la justicia social, mencionada por las personas informantes, es la igualdad de oportunidades en general, sin discriminación del color de la piel, la orientación del deseo sexual, la religión, entre otras. Priorizando que, en educación, la justicia social se puede manifestar como una oportunidad para las personas al recibir una educación de calidad, sin tomar en cuenta diferencias étnicas, económicas, sociales, de diversidad sexual, entre otras. (Gallos, 2018).

Lo mencionado anteriormente tiene gran relación con lo que la persona informante D6 refiere, explicando que

está relacionado con el hecho que todos seamos tratados igual ante la ley o sea que tengamos igualdad de condiciones, igualdad de oportunidades, igualdad de derechos, igualdad de deberes y esto nos permite tener una calidad de vida que podamos satisfacer esas necesidades básicas.

Desde lo señalado en la unidad de significado arriba expuesta, se puede identificar la igualdad de condiciones como una oportunidad para satisfacer las necesidades básicas de cada ser humano, en diferentes sentidos: social, económico, laboral, entre otras. Fomentando la participación a todas las personas desde diferentes dimensiones y la promoción social sin distinción alguna (Carneros, et al., 2018). Se observa la importancia de una gestión educativa, propositiva en la sensibilización y formación continua de entornos enriquecedores en igualdad de oportunidades en los centros educativos para lograr beneficiar a todas las personas por igual, contando estas con los mismos recursos y oportunidades en su área de trabajo (Bolívar 2005).

Por otro lado, una de las personas informantes de las familias exterioriza una diferencia entre lo que las personas consideran de justicia social, y lo que la sociedad muestra al respecto. Afirma que

el tema de justicia social puede verse desde lo que considera la sociedad es justicia social y lo que considero yo que es justicia social, si lo veo desde mi punto considero que la justicia en tanto todos podamos convivir en armonía y todas las generaciones, hablando de todas las divisiones de edades (F4).

Además, reitera que “muchas veces la justicia social que yo considero como persona no coincide con esa justicia social que ha creado la sociedad” (F4). Es importante destacar la diferencia en este sentido, ya que, como indica la persona informante F4, en varias ocasiones en la sociedad se presentan situaciones de injusticia con diferentes generaciones y el seguimiento o solución no está enfocada en el bienestar de las personas como tal, de manera que se logran interpretar como casos de desigualdad, violencia, corrupción, y es aquí donde se va destruyendo la presencia de la justicia social. Con esto, se logra comparar lo que F4

mencionó y lo que Sáenz y Serrano (2016) destacando que factores, como por ejemplo la pobreza, impiden que la justicia social se implemente de forma real en la sociedad.

Por otra parte, en las unidades de significado mencionadas de la persona gestora, cuerpo docente y familia, se evidencia que concuerdan en que muchas veces no se aborda como un tema aparte o utilizando ese título de justicia social, sino que, la justicia social se encuentra implícita en el ámbito educativo y debe reflejarse en el currículo de la institución. Esto siempre y cuando desde el liderazgo de la institución se hagan esfuerzos por realizar lo justo para todas las personas por igual. (Murillo y Hernández, 2014)

Según el informante D8, un factor que se considera pertinente para la justicia social en el centro educativo del CEUNA, es el liderazgo y contar con una estructura de forma jerárquica, en la cual la persona directora transmita a su personal a cargo la importancia de este tema, y al mismo tiempo, se vea reflejado desde las personas docentes hacia todo el estudiantado, familias y por ende a la sociedad, así como se resalta en la siguiente unidad de significado “lo veo como en una pirámide o en forma jerárquica” D8. Se considera crucial destacar que, a través del liderazgo de la gestora educativa, se promueve una transmisión efectiva de valores y principios hacia el cuerpo docente. Esta influencia se extiende al estudiantado y sus respectivas familias y a la sociedad en su conjunto. Este proceso representa un papel fundamental de las responsabilidades consustanciales a su liderazgo (Jara et al., 2019).

Desde la información obtenida con las personas informantes y analizando las respuestas desde sus diferentes posturas y roles en la sociedad, se enlaza la similitud que tienen las personas informantes de la investigación, sobre la conceptualización de la justicia social. Además, como menciona la persona informante D8, se vincula la importancia que tiene este tema para el buen desarrollo de la cotidianidad en el contexto educativo del CEUNA, además desde el convivir de esta persona, por tanto, resalta que,

no tanto pensándolo como en la justicia social sino como en el convivir dentro de esa convivencia, está esa búsqueda de llegar a la justicia social que al final lo que queremos es que todos y todas seamos aceptados, seamos aceptadas, que tengan condiciones favorables para vivir, entonces creo que en esas pequeñas acciones uno lo pone en práctica (D8).

Donde a pesar de que no se aborda el tema llamándolo con su propio nombre, si se vivencia desde las diferentes acciones cotidianas, estando inmerso en el centro educativo, esto porque muchas veces se realizan acciones dentro de la cotidianidad que, aunque no se señale el concepto de justicia social, la comunidad lo experimenta y dinamiza. De manera que, en el CEUNA parece que las personas docentes entrevistadas están conscientes que este tema está

inmerso en diferentes actividades de clase, como por ejemplo las lecciones de desarrollo personal, en las cuales se abordan valores con las personas estudiantes y la importancia de solucionar conflictos de forma pacífica. Además, se retoman situaciones que han ocurrido durante la semana, de manera que se genere reflexión en las personas estudiantes acerca del accionar de manera positiva.

Desde lo anterior, se reconoce la importancia para la gestión educativa, de tomar en cuenta el concepto de justicia social y su repercusión en el ámbito educativo tanto a nivel de docentes, así como de personas estudiantes y por supuesto, las familias que forman parte de la comunidad educativa. Esto porque, si se desea promover la justicia social en la institución, se debe iniciar por conocer lo que las personas integrantes identifican y definen como parte de la justicia social.

Es fundamental que una persona gestora tenga una comprensión clara y profunda tanto a nivel conceptual como procedimental sobre la justicia social. No solo debe poseer este conocimiento, sino también ser capaz de transmitirlo efectivamente al personal y a las familias, asegurándose de que se convierta en una parte integral de la cultura institucional. Además, es esencial que este conocimiento se traduzca en acciones concretas dentro de la gestión, promoviendo prácticas que refuercen la equidad y la inclusión en todos los aspectos de la comunidad educativa. Los centros educativos deben ser considerados como motores de cambio social, esto debe estar reflejado en la visión de la institución, en la cual las personas colaboradoras trabajen bajo un mismo objetivo buscando el bienestar en común. (Murillo y Hernández, 2014)

Además, es indispensable que las personas gestoras educativas no solo promuevan una educación libre de desigualdades, sino que también fomenten un entorno en el que todas las personas de la comunidad educativa participen activamente en la promoción de la justicia social. Esto implica establecer prácticas que aseguren la equidad en el acceso a recursos, oportunidades, y apoyo, así como impulsar la sensibilización y formación continua sobre la importancia de la inclusión y el respeto a la diversidad. Al involucrar a todas las partes en este proceso, se fortalece el compromiso colectivo hacia la construcción de una comunidad educativa justa y equitativa, donde cada persona tenga la posibilidad de alcanzar su máximo potencial. (Hernández et al., 2018).

Entre lo que resalta por parte de la gestora, es un concepto que se va aprendiendo diariamente de manera indirecta con las diferentes acciones que se desarrollen en la institución, por lo que se aprende día a día del tema. Además, las docentes y las personas integrantes de las familias mencionan que está muy relacionado con la igualdad de oportunidades y el trato

equitativo entre todas las personas por igual, respetando los derechos de cada persona, buscando de esta manera, satisfacer las necesidades básicas de cada persona. Estas necesidades incluyen el acceso a la alimentación, atención sanitaria, educación, libertad de expresión, autonomía, etc. Al satisfacer estas necesidades, se promueve también el desarrollo emocional, social, y cognitivo de las personas (Parra, 2014).

En el CEUNA, se evidencia un conocimiento sobre la justicia social entre las personas participantes, quienes fueron capaces de proporcionar ejemplos relevantes sobre el tema. A través de la información recolectada, se logró abordar de manera efectiva el primer propósito de la investigación. No obstante, es importante continuar explorando y profundizando en este análisis para garantizar una comprensión integral de cómo se aplica la justicia social en la institución.

Desde la información obtenida, se observa esencial que las personas gestoras y futuras gestoras educativas conozcan el concepto de la justicia social, investiguen acerca de la importancia que este conlleva en el centro educativo, buscando estrategias para impartir el tema con todo el personal, por ejemplo, a través de charlas, talleres, censos, etc., siempre enfocándose en el éxito del centro educativo y la comunidad que pertenece a este. Para esto es primordial que las personas gestoras muestren su compromiso y persistencia, mostrando interés no solamente en el ámbito académico, sino también en el desarrollo integral de las personas estudiantes, buscando inculcar habilidades que son clave para la vida, como la resolución de conflictos, inteligencia emocional e igualdad de oportunidades.

Como bien se ha mencionado, las personas gestoras están encargadas de guiar el proceso educativo en las instituciones, por esto se debe velar por brindar una enseñanza de calidad. Además, deben estar preparadas para adaptar las estrategias educativas a las necesidades cambiantes de la comunidad, promoviendo la innovación y el desarrollo continuo en la enseñanza. Al enfrentar los diversos acontecimientos que puedan presentarse, las personas gestoras deben actuar con liderazgo, sensibilidad y compromiso, asegurando que las decisiones tomadas siempre reflejen los valores fundamentales de equidad, respeto y justicia social. Esto se puede ver reflejado en el liderazgo estratégico, el cual se enfoca en afrontar los momentos de crisis, pero a su vez, está involucrado en el proceso de cambio. Asimismo, algunas de las características de las personas líderes estratégicas son entusiasmo, integridad, pasión y justicia (Cristancho, 2014).

De esta manera, se puede finalizar haciendo referencia a la importancia que tiene el rol de la persona gestora en el centro educativo, pues es quien debe tomar ciertas decisiones enfocadas en posibles soluciones a situaciones, y es esencial, tomar en cuenta que, en muchas

ocasiones, se debe ser flexible, cambiando de pensamiento o intentando nuevas alternativas que busquen fomentar la justicia social.

### **Segundo propósito**

El objetivo del segundo propósito planteado en esta investigación se basa en conocer la percepción de integrantes del CEUNA (personal docente, familias y gestora educativa) acerca de los aspectos relacionados a la promoción de la justicia social en el centro educativo.

De esta manera, se formularon por ejemplo, algunas preguntas dirigidas al sector gestión, docente y familia, según corresponda, que se detallan a continuación: ¿Podrían proporcionar ejemplos de iniciativas o programas que se han implementado en este centro educativo para fomentar la justicia social?, ¿Podrían proporcionar ejemplos de iniciativas o programas que se han implementado en este centro educativo para fomentar la justicia social?, ¿Podrían describir alguna barrera o desafío particulares presentes en la familia, estudiantes y gestión para la promoción de la justicia social?, ¿Desde sus experiencias como docentes, implementan la distribución equitativa de recursos, reconocimiento y respeto cultural y participación en las decisiones que afectan la vida de sus estudiantes?, ¿Cuáles factores favorecen la implementación de la justicia social en el CEUNA?, Como comunidad del CEUNA ¿cuáles factores impiden la implementación de la justicia social en el centro?

Al respecto, se presentan en la tabla 4, algunas unidades de significado de las interrogantes anteriores, las cuales hacen referencia al segundo propósito de la presente investigación mencionado anteriormente.

Tabla 5

Justicia Social: *percepción sobre aspectos relevantes relacionados a la promoción en el CEUNA.*

<b>Categoría</b>	<b>Unidades de significados</b>
<b>Percepción sobre aspectos relacionados a la</b>	Informante G1 ... “somos muy conscientes de analizar el caso específico de cada grupo y más en el centro en el sentido también de la justicia social para respetar la inclusión” ...

**promoción de la  
justicia social**

Informante G1: ... “Yo creo que nuestra normativa interna es ejemplo muy claro de justicia porque es una normativa muy humana que contempla mucho la reflexión, el diálogo, y la conciliación”.

Informante F2: ... “cuando habíamos recolectado dinero para por ejemplo la refrigeradora para el aula y había una persona que no lo podía pagar, entonces la *teacher* lo comunicó y entre todos nos pusimos de acuerdo y esa persona no tuvo que pagar...”

Informante F3: “yo pensaría digamos a nivel general que el CEUNA es muy cerrado en la toma de decisiones no permitiendo que el padre intervenga”

Informante D5: ... “el docente lo que intenta es este trabajar los valores y ahí es donde uno hace digamos diferentes dinámicas para que esto se promueva y que ellos ya sea lo cumplan tanto en el CEUNA como también en las casas creería yo” ...

Informante D8 “Por parte dentro de esa convivencia está esa búsqueda de llegar a la justicia social, que al final lo que queremos es que todos y todas seamos aceptados seamos aceptadas que tengan condiciones favorables para vivir verdad”

En las diversas unidades de significado, expuestas en la tabla 4, se reconocen una serie de factores esenciales en la promoción de la justicia social, que son identificados por diferentes estudios, (Castilla et al. 2013), referentes a prácticas de liderazgo escolar, como se resalta en este centro educativo, en general se mencionan: el diálogo, la inclusión y la conciliación. La persona informante G1 señala que “somos muy conscientes de analizar el caso específico de cada grupo y más en el centro en el sentido también de la justicia social para respetar la inclusión”.

Como se puede apreciar en las unidades de significado, existe en la persona gestora y personal docente, el reconocimiento de las características del estudiantado, con miras a la organización grupal para favorecer una respuesta educativa acorde a las demandas dentro de su diversidad y así no provocar una situación de injusticia. Asimismo, anteriormente se mencionaron elementos como el diálogo, la inclusión y la conciliación, los cuales son elementos esenciales para poder desarrollar herramientas de comunicación abierta y

respetuosa, asimismo se promueve la negociación y resolución de conflictos de manera asertiva, respetando las diferencias entre las personas de la comunidad educativa.

Lo expresado en el párrafo supra citado, se relaciona con la teoría de la justicia de John Rawls citado por Bolívar (2005), la cual expone que no se debe permitir ninguna diferencia o situación de injusticia a pesar de las condiciones que existan entre las personas estudiantes. Es fundamental que el sistema educativo garantice un trato equitativo, brindando los apoyos necesarios para que todas las personas estudiantes puedan desarrollarse en un ambiente justo e inclusivo. Asimismo, puntualiza que los recursos que se les brinda a las personas con alguna condición, no es por tema de colaboración, sino de justicia, con el fin de evitar vulnerabilidades entre todo el cuerpo estudiantil y evitar desigualdades de algún tipo entre la comunidad.

Si bien es cierto en cada institución se deben tomar en cuenta las diferentes características de las personas estudiantes, con el fin de realizar una adecuada distribución de grupos, de manera que se beneficien todas las personas y se les pueda brindar la atención adecuada y necesaria según las distintas condiciones y necesidades educativas que se muestran, esto para que la educación que se brinde sea de calidad para cada una de las personas del centro educativo.

Esto se interrelaciona con los postulados de la teoría de la justicia de John Rawls, la cual expone que no se debe permitir ninguna diferencia o situación de injusticia a pesar de las condiciones que existan entre las personas estudiantes. Asimismo, puntualiza que los recursos que se les brinda a las personas con alguna condición, no es por tema de colaboración, sino de justicia, con el fin de evidenciar congruencia entre todo el cuerpo estudiantil. (Bolívar, 2005)

De esta manera, dicha distribución de grupos procura que la educación que reciben las personas estudiantes sea la más justa para todas las personas, indistintamente de sus cualidades, características, necesidades y condiciones.

Otra subcategoría de la investigación es la relacionada a la promoción de la justicia social es la igualdad de oportunidades, sin que sea obstáculo para ello, los diferentes estatus económicos de las personas, como comenta el informante de las familias consultadas mencionando que:

por ejemplo, cuando habíamos recolectado dinero para por ejemplo la refrigeradora para el aula y había una persona que no lo podía pagar, entonces la *teacher* lo comunicó y entre todos nos pusimos de acuerdo y esa persona no tuvo que pagar.  
(F2)

En dicha unidad de significado, se puede evidenciar la participación tanto de la institución, por comunicar esto a las familias, así como de los padres y madres de familia por

organizarse y colaborar con dinero, cubriendo así la cuota de la persona que no contaba con las posibilidades de pagar el monto. En otro contexto, esta situación podría interpretarse como una desventaja, donde cada familia recibe beneficios en función de su contribución, sin considerar las diversas realidades económicas de los demás, lo que resulta en una desigualdad en el proceso de aprendizaje de las personas estudiantes.

Es innegable que la pobreza puede impactar negativamente el aprendizaje y, en ocasiones, afectar el acceso a la educación y el cumplimiento de los derechos humanos en diferentes contextos. (Sanz y Serrano, 2016). Con esto, se sabe que el acceso equitativo a la educación es fundamental para garantizar que todas las personas estudiantes puedan alcanzar su máximo potencial, la pobreza puede ser una barrera crítica que obstaculiza el cumplimiento de estos derechos, subrayando la necesidad de abordar las desigualdades económicas.

Desde lo expresado, nuevamente se considera fundamental conforme a lo relatado por las personas participantes, donde las personas profesionales en gestión educativa velen por el cumplimiento integral de los derechos humanos de cada persona de la comunidad escolar, sin exclusión alguna. Esto implica no solo garantizar la igualdad de oportunidades para todas las personas, independientemente de sus circunstancias individuales, sino también promover un ambiente inclusivo que contemple la diversidad y respete las diferentes realidades de las personas estudiantes. (Camarero, Tierno, Barrios y Iranzo, 2020). Así como fomentar una cultura institucional que valore la equidad y la justicia social en todas sus dimensiones.

Continuando con el análisis, otra de las subcategorías que se identificó fue la justicia social implícita en la filosofía del CEUNA, de este modo la persona informante (G1) resalta que “Yo creo que nuestra normativa interna es ejemplo muy claro de justicia porque es una normativa muy humana que contempla mucho la reflexión, el diálogo, y la conciliación”. Generalmente las instituciones privadas tienen la flexibilidad de construir la normativa de acuerdo con sus componentes del currículo, valores, entre otros factores que consideren importantes y para esto, es esencial tomar en cuenta características como población, comunidad, visión y misión del centro educativo.

Cuando la justicia social está implícita en la normativa de las instituciones se promueve el empoderamiento a la comunidad educativa, creando agentes de cambio en el centro educativo y en la sociedad. En el caso del CEUNA la gestora identifica que la normativa contempla factores como reflexión, diálogo y conciliación, lo cuales son herramientas valiosas para desarrollar habilidades de comunicación asertiva, resolución de conflictos y empatía.

De esta manera, la normativa escolar en una institución no solo establece reglas y procedimientos, sino que también sirve como un reflejo de los valores y objetivos que la

institución busca alcanzar. Es esencial que estas normas estén alineadas con un compromiso hacia el bien común, donde se fomente la equidad, la inclusión y el respeto mutuo.

Para lograr esto de manera efectiva, el liderazgo de la persona gestora desempeña un papel fundamental. Una persona líder que ejemplifique y promueva la justicia social inspirará a las demás personas miembros de la comunidad educativa a adoptar estos valores y trabajar en pro de ellos. (Murillo et al., 2014)

Desde lo señalado, se coincide con que las instituciones educativas deben ser consideradas como motores de cambio social, y esto debe estar relacionado con la misión, visión y, además, el buen liderazgo de las personas gestoras para lograr mayor justicia y equidad. Sin embargo, para lograr este cambio, se debe reflejar los objetivos y planes de acción en el currículo educativo. Como mencionó G1, la normativa del CEUNA integra elementos como reflexión, diálogo y conciliación. De manera que se toman el tiempo de conocer las diferentes situaciones que se presentan, así como investigar más allá diferentes comportamientos, antes de juzgar o tomar una decisión, lo que hace que se refleje el componente humano en este sentido. (Hernández et al., 2018).

Es crucial reconocer el papel vital de las personas líderes educativas, quienes actúan como catalizadoras para fortalecer los vínculos entre la institución, las familias y la comunidad en su conjunto. Además de garantizar una comunicación efectiva entre estos grupos, las personas líderes educativas también desempeñan un papel fundamental en la promoción de la justicia social y la equidad. Al establecer una red de relaciones, no solo fomentan un sentido de pertenencia y colaboración, sino que también facilitan el intercambio de recursos y conocimientos para beneficiar a toda la comunidad educativa. Esta interconexión entre la institución, el hogar y la comunidad es esencial para crear un entorno educativo inclusivo, donde cada persona se sienta valorada (Murillo y Hernández, 2014).

Ahora bien, tomando en cuenta la siguiente unidad de significado de una de las docentes participantes, con respecto a que la justicia social está implícita en la filosofía del CEUNA indica que

el docente lo que intenta es trabajar los valores y ahí es donde uno hace digamos diferentes dinámicas para que esto se promueva y que ellos ya sea lo cumplan tanto en el CEUNA como también en las casas creería yo. (D5)

En los centros educativos, la misión se extiende más allá de una transmisión de conocimientos, se trata igualmente de cultivar un compromiso profundo con una educación y proceso de enseñanza y aprendizaje basado en valores. Este enfoque es fundamental para el desarrollo integral de las personas, ya que les proporciona las herramientas necesarias para un

aprendizaje significativo a lo largo de sus vidas (Sanz y Serrano, 2016). Es a través de la integración de valores como la honestidad, la responsabilidad, el respeto y la empatía en el currículo y en la vida diaria de la escuela que se fomenta un ambiente propicio para el crecimiento personal y social. Al priorizar este compromiso con la educación en valores, los centros educativos no solo preparan a las personas para enfrentar los desafíos académicos, sino también para ser personas ciudadanas éticas y responsables en una sociedad diversa y en constante cambio.

En adición a lo anterior, la justicia social busca cultivar el desarrollo integral de las personas, reconociendo y abordando las inequidades y desigualdades presentes en la sociedad, por lo que se debe comprender que cada acción y decisión tomada por la persona gestora en un centro educativo puede influir en la promoción o detrimento de la justicia social (Castillo, 2015). Desde la implementación de políticas inclusivas hasta la creación de un ambiente de respeto y equidad, el compromiso con la justicia social incentiva todas las facetas de la gestión escolar. De esta manera, se fomenta no solo el crecimiento académico, sino también el desarrollo de personas conscientes, empáticas y comprometidas con la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

En relación con lo mencionado anteriormente, la persona docente expresa “dentro de esa convivencia está esa búsqueda de llegar a la justicia social, que al final lo que queremos es que todos y todas seamos aceptados seamos aceptadas y que tengan condiciones favorables para vivir verdad” D8. Desde lo señalado por la docente, desde la gestión educativa, se puede promover la justicia social sin exclusión, incentivando primeramente desde el respeto a las diferentes características o condiciones de las personas integrantes, como las personas docentes, estudiantes y familias. De igual forma, también se puede promocionar en las personas colaboradoras a aceptarse a sí mismos y a las demás personas que conforman esta comunidad educativa y finalmente, otorgar las mismas condiciones para las personas, que estas sean óptimas y favorezcan el desarrollo de todas y todos por igual. (Murillo y Reyes, 2014).

Las personas líderes educativas tienen la responsabilidad no solo de promover la equidad entre estudiantes de diversos orígenes, sino también de colaborar activamente en la construcción de una sociedad más justa y equitativa (Murillo et al., 2010). Más allá de simplemente gestionar el entorno escolar, su papel abarca el fomento de un cambio más amplio en la comunidad, donde se reconozcan y se aborden las disparidades sociales y se promueva el acceso igualitario a oportunidades educativas y recursos. Al liderar con este enfoque, las personas líderes educativas no solo contribuyen al éxito académico de sus estudiantes, sino que

también cultivan personas ciudadanas comprometidas y empoderadas que pueden contribuir positivamente a la construcción de una sociedad más inclusiva y equitativa.

A nivel general, con la información obtenida en este propósito se han destacado dos subcategorías de acuerdo con la información obtenida por parte de las personas participantes, con relación a la categoría de análisis de la percepción sobre aspectos relevantes relacionados a la promoción en el CEUNA. Primeramente, se identifica la justicia social como un componente implícito en la filosofía y valores del centro educativo, se hace referencia a la Normativa Institucional, así como diferentes elementos esenciales que son parte del diario vivir, por ejemplo, el diálogo, la escucha, y la negociación.

Por otro lado, la comunicación entre la institución y las familias es algo sumamente valioso para que el proceso educativo sea exitoso. En definitiva, la persona responsable de la gestión educativa requiere tener una constante comunicación con las familias del centro. Es fundamental consultar sus opiniones o puntos de vista, previo a tomar decisiones. Dicha colaboración bidireccional con las madres y padres del CEUNA, afianza la idea que se les considere parte fundamental de la comunidad educativa, generando un ambiente de colaboración y de aprendizaje mutuo que impacta de una u otra manera los procesos desarrollados en el centro educativo, en torno a la justicia social. La familia y la institución tienen una responsabilidad conjunta, ya que comparten responsabilidades educativas, para esto debe desarrollarse una estrecha comunicación entre ambas partes; es fundamental que los padres y madres de familia colaboren con el equipo docente y trabajen bajo un mismo objetivo (Muñoz, 2009).

Para concluir el análisis del presente propósito, la persona gestora debe velar por incluir y promover la justicia social en la normativa y diferentes lineamientos, de manera que se puede recalcar la importancia en todas las personas colaboradoras, y que esta institución sea tomada como ejemplo a seguir, con su modalidad o dinámicas de trabajo. De este modo, se puede incentivar a la comunidad y así, dar a conocer ciertos proyectos lectivos que se han realizado, marcar la diferencia y dejar una huella en las personas para fomentar la justicia social en general con las personas que nos rodean.

### **Tercer propósito**

El tercer propósito de la investigación fue planteado con la intención de identificar las acciones que se realizan desde el liderazgo de la gestora educativa para la promoción de la justicia social en el CEUNA.

A partir de la información obtenida por las personas participantes, se identifican otra categoría por abordar, la cual consiste en las acciones que se realizan desde el liderazgo, en las que se promueve la justicia social en el Centro de Estudios Universitarios para Niños y Adolescentes. Para desarrollar este propósito, se formularon diversas preguntas relacionadas a este, tales como: ¿Podría definir como es su liderazgo?, ¿Podría explicar cómo su liderazgo interviene en la promoción de la justicia social?, ¿Cuáles son las acciones específicas que usted como gestora educativa ha llevado a cabo para promover la justicia social desde su gestión?, ¿Cómo involucra al colectivo docente, estudiantil y a las familias en las iniciativas relacionadas con la justicia social?, ¿Qué logros o impacto ha observado como resultado de estas acciones?, ¿Desde su experiencia, cuáles factores favorecen y cuáles impiden la implementación de la justicia social?, ¿Podrían describir el liderazgo de la gestión del centro?, ¿Podrían describir cómo el liderazgo promueve la justicia social en el centro?, ¿Cuáles habilidades piensa que debe tener una persona líder promotora de la justicia social?, ¿Qué acciones consideran que se podrían desarrollar desde la gestión para promover en mayor medida la justicia social? y ¿Cuáles estrategias o sugerencias propondrían para promocionar la justicia social con toda la comunidad?. A continuación, se presenta la tabla 5 con las unidades de significado expresadas por las personas participantes.

Tabla 6

Acciones de justicia social desde el liderazgo para la promoción de la justicia social.

<b>Categoría</b>	<b>Unidades de significados</b>
<b>Acciones de justicia social desde el liderazgo para la promoción de la justicia social.</b>	<p>Informante G1: "... por ejemplo para la fiesta de la alegría que también aquí la fiesta de la alegría es exactamente igual para todos los grupos, todos los grupos van a recibir exactamente lo mismo". "Desarrollo personal es un espacio vital porque ahí se habla de todo, de valores y ahí está incluido la justicia..."</p> <p>Informante F2: "...el trato sí es igual para todos."</p> <p>Informante F4: "...se escucha digamos se trata de respetar verdad siempre escucha siempre hay un tema de consenso."</p> <p>Informante D6: "...ellas tratan como cabeza fomentar en nosotros como docentes esa manera de pensar o que realmente uno se impregne e interioriza</p>

y aplique la filosofía”. “...ellas tratan de promover desde liderazgo de ellas que nosotros seamos líderes en ese aspecto y también en las aulas digamos como que ellas nos los traspasan a nosotros y esperan que nosotros lo traspasemos a los estudiantes.”

Informante D9: “...desde la administración el acceso a todo siempre es por igual no hay una jerarquía así tan marcada y tan rígida que no nos permita acceder a todo y al no haber fines de lucro tampoco hay fines de enriquecimiento de nadie, entonces no hay un interés de dejar verdad más bien todo se invierte y se utiliza en el mismo bienestar de toda la comunidad estudiantil.”. “El hecho de no tener intereses digamos a nivel religioso ahí no existe ni siquiera la materia llamada religión ni valores, se llama desarrollo personal porque la institución y su filosofía es Desarrollo humano entonces en la filosofía está implícito digamos la inclusión un montón de cosas en la realidad cuesta a veces llevarlo a la práctica por lo que decía hace un rato estamos trabajando con seres humanos y no todos somos iguales ni tenemos las mismas oportunidades.”

Informante D10: “Yo creo que por la filosofía que tiene el CEUNA verdad en la parte de valores. Eso nos favorece a que haya una mayor igualdad y una mayor justicia.”

---

Con la información obtenida a través de la tercera categoría en la tabla 5, se ha podido observar cómo el liderazgo educativo es la base fundamental para que la justicia social esté presente en los entornos escolares donde las personas gestoras educativas, deben tener una serie de habilidades y capacidades para lograr implementar la justicia social, además de promoverla en las diferentes partes de la comunidad estudiantil, por medio de su ejemplo y sus acciones promotoras. (Jara et al., 2019).

Así como lo menciona la persona informante D9 donde recalca que “...desde la administración el acceso a todo siempre es por igual no hay una jerarquía así tan marcada y tan rígida que no nos permita acceder a todo”, siendo esto parte de las acciones que promueve la justicia social desde su liderazgo. De esta manera, se coincide con Stevenson (2007), al reconocer que las personas líderes educativas deben desarrollar prácticas inclusivas que den respuesta a las necesidades de todas las personas estudiantes. Según lo mencionado anteriormente, la gestión del centro educativo muestra apertura y equidad en su accionar, aspecto, que las que las personas a su alrededor notan este operar como una forma positiva en cuanto al acceso al CEUNA.

Por otra parte, la persona gestora menciona que como parte de la filosofía en el CEUNA, se implementa unas lecciones que se llaman desarrollo personal, las cuales “son un espacio vital porque ahí se habla de todo, de valores y ahí está incluida la justicia” (G1), por lo que se considera importante el hecho de cómo esta estrategia que está contemplada dentro del currículum de centro educativo, fomenta la justicia social de una forma directa e institucionalizada, la cual es promovida desde el liderazgo de la gestión, con el fin de fomentar valores y acciones que atiendan las necesidades que se presenten cotidianamente. Dicha implementación de los valores y promoción de la justicia social desde la gestión educativa fomenta una educación de calidad para todas las personas estudiantes (Gallos, 2018).

En continuidad, con lo expresado anteriormente, durante el desarrollo de un grupo focal, una participante docente resaltó, que, en el CEUNA, se promueve la justicia social, de manera implícita, incluso sin necesidad de mencionarlo directamente,

El hecho de no tener intereses digamos a nivel religioso ahí no existe ni siquiera la materia llamada religión ni valores, se llama desarrollo personal porque la institución y su filosofía es desarrollo humano entonces en la filosofía está implícita digamos la inclusión de un montón de cosas, en la realidad cuesta a veces llevarlo a la práctica, Estamos trabajando con seres humanos y no todos somos iguales ni tenemos las mismas oportunidades (D9).

Se puede resaltar desde las unidades de significado en la tabla 5 la importancia que se da en el CEUNA la implementación de valores en las lecciones de “desarrollo personal”, ya que la institución refleja la justicia social desde su visión. La anterior coincide con el marco referencial que sustenta esta investigación (Murillo y Reyes, 2014), ya que, se destaca que los centros educativos deben ser motores de cambio desde su currículum educativo, que muestre coherencia con sus acciones.

Desde lo fundamentado en el marco referencial que respalda la investigación, relacionado con la justicia en la educación (Bolívar, 2011), se podría reconocer que la justicia social, desde su enfoque de excelencia y equidad, son elementos que promueven una educación que genera la igualdad, respeto diálogo, características de una educación de calidad para todos y todas. Por tal, este tipo de educación acoge la diversidad de la comunidad educativa, de manera que las estrategias y los recursos del proyecto educativo del centro, se enfocan en el logro de esto.

Aunado a esto, como parte de este accionar, es importante recalcar que el colectivo de docentes, manifiestan que la gestora del CEUNA desde su accionar motiva a las personas docentes a aplicar lo que la filosofía de este centro propone. Así como lo destaca la persona

informante D6: “...ellas tratan como cabeza fomentar en nosotros como docentes esa manera de pensar o que realmente uno se impregne e interiorice y aplique la filosofía”.

Un líder educativo efectivo establece una visión clara y objetivos estratégicos para la institución educativa. Esta visión proporciona un marco para guiar las decisiones y acciones de todas las personas involucradas en el proceso educativo. De esta forma, se puede observar la relevancia de que el tema de la justicia social debe ser asumido no solo desde la gestión, sino desde la docencia, así como lo menciona la persona informante D6, destacando que el fin de la persona gestora es que su personal interiorice esta filosofía del CEUNA, basada en valores de la justicia social. Por esto, la justicia social promocionada desde el liderazgo, pero impregnada en el resto del personal educativo, hace escuelas más justas y equitativas. (Murillo, 2011).

En unión con la anterior, es importante destacar que, como parte de los enfoques de la justicia social, se encuentra implícito el de participación, el cual fomenta el acceso y la equidad para todas las personas sin exclusión (Carneros et al, 2018), como en este caso, donde la gestora educativa demuestra que dentro del accionar de su liderazgo, incentiva a las personas funcionarias del CEUNA, mencionado así por la persona docente donde “las directoras tratan de promover desde liderazgo de ellas, que nosotros seamos líderes en ese aspecto y también en las aulas digamos como que ellas nos los traspasan a nosotros y esperan que nosotros lo traspasemos a los estudiantes” (D6). Promoviendo la justicia social a través del ejemplo-modelaje, impactando propositivamente al grupo docente y por último al colectivo de educandos. De este modo, no solo se beneficia al equipo docente y administrativo, sino que se impacta positivamente la experiencia educativa de la comunidad educativa de la institución.

Otra de las acciones que se destacan desde el liderazgo es que se toma en cuenta la opinión de los diferentes componentes de la comunidad educativa, siendo así una forma de crear un ambiente inclusivo y equitativo. Para fortalecer esta práctica, es fundamental fomentar la participación activa de todas las personas de la comunidad en la toma de decisiones, implementando mecanismos formales de retroalimentación y promoviendo la diversidad y la inclusión, así como lo menciona la persona informante F4: “se escucha digamos se trata de respetar verdad siempre escucha siempre hay un tema de consenso”. Las prácticas mencionadas enfatizan la valoración y respeto de las diversas opiniones de las personas del equipo, lo cual constituye un factor clave dentro de las estrategias promovidas por la gestora educativa en favor de la justicia social (Castilla et al., 2013).

Además, esto permite conocer las diferentes necesidades que se presenten en el centro educativo, tanto en el personal docente, administrativo, estudiantes y sus familias, por medio de la escucha, el consenso y la comunicación, buscando bases para un ambiente de aprendizaje

inclusivo, equitativo y enriquecedor, donde cada persona tenga la oportunidad de alcanzar su máximo potencial.

Desde el análisis realizado hasta el momento, se puede reconocer la importancia de que todas las personas colaboradoras de la institución, forman parte primordial para la promoción de la justicia social, y como ya se menciona, esto liderado por la gestora educativa, donde ese trabajo en equipo muestra un compromiso diario por potenciar el beneficio equitativo para todas las personas involucradas en esta comunidad estudiantil, resaltando así la presencia de la Teoría del talento humano (Chiavenato,2009), que pretende siempre el éxito del proceso educativo. Esta teoría busca optimizar el desempeño y la satisfacción de las personas empleadas mediante prácticas de gestión que promuevan el desarrollo personal y profesional, la motivación, el trabajo en equipo y el alineamiento de los objetivos individuales con los objetivos organizacionales.

Además, como parte de las acciones desde el liderazgo, se evidencian las oportunidades equitativas a pesar de ser una institución privada, esta es sin fines de lucro, podría presentarse diferencias económicas entre las familias que forman parte de esta comunidad educativa, así como entre las personas funcionarias, pero a pesar de esto la institución hace esfuerzos por disminuir estas brechas y realizar una distribución equitativa de los diferentes recursos, así como lo menciona la persona informante D9 donde resalta que “al no haber fines de lucro tampoco hay fines de enriquecimiento de nadie, entonces no hay un interés de dejar verdad más bien todo se invierte y se utiliza en el mismo bienestar de toda la comunidad estudiantil”.

Desde lo anterior, se identifica una característica con relación a la dimensión de la justicia social distributiva, la cual busca garantizar una distribución equitativa de los recursos, asegurando que todos tengan acceso a los bienes y oportunidades necesarios para su desarrollo y bienestar. Este actuar del centro, podría contribuir a la eliminación de injusticias y la discriminación en el reparto de recursos en el centro y entre las personas de la comunidad educativa, aspecto que construye a una sociedad más inclusiva y próspera para todas las personas, donde cada individuo tenga la oportunidad de prosperar y contribuir al bien común (Carneros et al., 2018).

En la misma línea, la persona informante G1 brinda un ejemplo concreto de cómo se lleva a cabo este tipo de acción equitativa y sin discriminación. Ella destaca que, por ejemplo, en la fiesta de la alegría, todos los grupos reciben exactamente el mismo trato. Esta práctica, como señalan Carneros et al. (2018), resalta la aplicación de una teoría distributiva donde la igualdad de oportunidades es prioritaria. Por lo que, por medio de la celebración, se evidencia

la equidad, el respeto, distribución, la solidaridad y la colaboración, lo que desarrolló un aprendizaje profundo sobre justicia social en las personas participantes.

Al haber retomado las diferentes acciones que realizar la persona gestora educativa, donde promueve la justicia social desde su liderazgo, se destacan esfuerzos que desde la gestión del centro se realizan y cómo la institución ha podido ser promotora de esto, también se destacan diferentes puntos de mejora que podrán enriquecer aún más la promoción de la justicia social en el CEUNA, como mejorar la escucha a las familias, tomando en cuenta las sugerencias que posean, así como la creación de mejores canales de comunicación con la gestora educativa.

#### **Cuarto propósito**

Con respecto al propósito cuatro se exploraron las estrategias para la promoción de la justicia social en el CEUNA desde el personal docente, las familias y la gestora educativa.

A través de la información se reconocieron ciertas estrategias que se deben tomar en cuenta para promocionar la justicia social en los centros educativos debido a su capacidad para generar ambientes equitativos e inclusivos. En el CEUNA se evidencia la importancia de establecer ciertas estrategias para impulsar la justicia con todas las personas que conforman esta institución. Para abordar esta categoría, se plantearon preguntas para las personas informantes, tales como: ¿Cuáles estrategias o sugerencias propondrían para promocionar la justicia social con toda la comunidad, ¿Cuáles estrategias o sugerencias podría brindarle al CEUNA, para tomar en cuenta en la implementación de la justicia social? A partir de la información obtenida, surgieron las siguientes subcategorías: mejores canales de comunicación, apertura de talleres para las familias y flexibilidad al cambio desde la gestión. A continuación, en la tabla 6, se puntualizan algunas de las unidades de significado de las personas participantes con relación a la categoría de las estrategias para la promoción de la justicia social.

Tabla 7

Justicia Social: Estrategias para la promoción de justicia social en El CEUNA

Categoría	Unidades de significados
<b>Estrategias para la promoción de justicia social</b>	<p>Informante G1: “Sí es muy importante abrir más espacios para dar charlas a los padres de familia o talleres sobre tal vez no específicamente de justicia social, pero es que hay una serie de temas que aterrizan en eso”</p> <p>Informante F2: “Eso de la comunicación de que haya mejor comunicación entre el profesor y los padres”.</p> <p>Informante F4: “Escuchar a los padres, tal vez como un tipo junta de escuchar a los padres”</p> <p>Informante F4: “ la parte administrativa o directiva a veces no es tan sencilla para exponer sus puntos y a veces no son tan abiertos al cambio entonces sabes a uno como padre le cuesta entender esa parte”</p>

A partir de las respuestas obtenidas sobre esta cuarta categoría, expresadas por las personas que participaron de la investigación se considera importante recapitular las diferentes opiniones sobre las estrategias que podrían promover aún más justicia social, obteniendo como resultado aspectos enriquecedores para la institución.

Dentro del ámbito educativo, es esencial que las personas encargadas de la gestión educativa exhiban una serie de cualidades claves. Estas incluyen no solo la capacidad para tomar decisiones acertadas, sino, también la habilidad para fomentar el cambio positivo y demostrar un profundo respeto por la diversidad. Asimismo, es fundamental que muestren un compromiso inquebrantable para alcanzar los objetivos establecidos, trabajando de manera colaborativa con todas las partes interesadas para garantizar el éxito y la equidad en el sistema educativo, condiciones que otros estudios, igualmente enfatizan (González, 2014).

De acuerdo con la información obtenida en esta cuarta categoría, se identifican ciertas subcategorías importantes a raíz de lo que expone el último propósito, entre las que se destacan: mejoras en los canales de comunicación, talleres para las familias y flexibilidad al cambio, las cuales son detalladas a continuación.

### **Mejoras en los canales de comunicación entre las familias y la institución.**

La comunicación entre las instituciones educativas y las familias es fundamental para el éxito académico y el bienestar emocional de las personas estudiantes. Cuando existe un diálogo constante y abierto entre ambas partes, se fomenta un ambiente de colaboración que permite identificar y atender las situaciones de manera más efectiva. Además, las familias se sienten más involucradas y apoyadas, lo que fortalece el compromiso con el proceso educativo del estudiantado (De Villamizar, 2020). Esto se relaciona con la importancia del rol de las personas gestoras educativas, donde se resalta que las prácticas y canales a nivel de la comunicación, deben ser siempre inclusivas con base a las necesidades que presenten las personas estudiantes y sus familias.

Reforzando la idea sobre la comunicación, una de las personas participantes expresa, que “eso de la comunicación, de que haya mejor comunicación entre el profesor y los padres” (F2). Al igual que (G1), donde resalta la importancia de poder desarrollar espacios con las familias para que den su criterio en distintos temas necesarios para trabajar tanto en la institución, como en hogar. Dicha acción se considera pertinente y necesaria para una adecuada comunicación, ya que la misma, forma parte de las prácticas que fomentan la justicia social, donde las familias son pilar importante para lograrlo. (Castilla et al., 2013).

Dentro de esta agrupación de estrategias relacionadas con la comunicación, la información obtenida, revela la importancia de crear mayores canales de diálogo desde la gestión del centro, con respecto a las familias. Dentro del conjunto de estrategias se destaca la importancia de establecer una variedad de canales de información entre la gestión del centro y las familias. Este aspecto enfatiza la necesidad de fortalecer y diversificar los medios a través de los cuales se establece el contacto y se comparte información entre ambas partes. Lo señalado se fundamenta en lo expresado por una de las familias en la siguiente unidad de significado “definitivamente lo que te decía de la comunicación que a veces no es tan directa, por ejemplo, uno con las *teachers* uno puede llegar y comentarles esperar y hablar con ellas”. (F4)

Dicha estrategia, se debe reconocer fundamental, ya que, esta es un área de mejora relevante, debido a que la comunicación debe ser fluida, asertiva y dispuesta cuando se requiera, siendo un pilar para lograr mantener una buena relación con las familias, ya que, sus opiniones y sugerencias, son valiosas para mejorar el proceso educativo. (Castilla et al., 2013). Al respecto una informante de la familia señala, “Escuchar a los padres, tal vez como un tipo

junta” (F4), esto permitiría poner en práctica la participación de las familias, siendo parte de la comunidad educativa del CEUNA.

Es fundamental destacar el papel crucial que desempeña la comunicación entre las familias y las personas gestoras educativas como un componente esencial de la justicia social. En este sentido, reconocemos que fomentar el entendimiento y la colaboración entre ambas partes es un paso significativo hacia la reducción de las brechas y la promoción de la equidad. El objetivo es trabajar en equipo para superar las diferencias y construir una sociedad más inclusiva y justa (Carneros et al., 2018).

En línea con lo anterior, esto consiste en un proceso de comunicación efectivo y el trabajo colaborativo entre la persona gestora educativa y las familias no solo mejoran el proceso de enseñanza y aprendizaje, sino que también favorece significativamente a crear un ambiente educativo donde la justicia social se promueve activamente, asegurando igualdad de oportunidades y apoyo para toda la comunidad educativa.

La comunicación entre las instituciones educativas y las familias es fundamental para el éxito académico y el bienestar emocional de las personas estudiantes. Cuando existe un diálogo constante y abierto entre ambas partes, se fomenta un ambiente de colaboración que permite identificar y atender las situaciones de manera más efectiva. Además, las familias se sienten más involucradas y apoyadas, lo que fortalece su compromiso con el proceso educativo.

### **Talleres para familias**

Como resultado de la información obtenida por las personas informantes, surge la presente subcategoría relacionada con la necesidad de desarrollar espacios de talleres con las familias, en los cuales se aborden ciertos temas relacionados con la justicia social. La intención de estos talleres no solo es informar y sensibilizar a las familias sobre aspectos de igualdad, respeto y convivencia, sino que también se generen acciones concretas que impacten positivamente tanto en el entorno escolar como en el hogar.

Estos espacios pueden fortalecer la relación entre el centro educativo y las familias, promoviendo una colaboración activa en la formación integral de las personas estudiantes y la construcción de una comunidad inclusiva y justa. Esta necesidad se manifiesta en la relevancia de crear estos espacios como señala G1, quien destaca que “sí es muy importante abrir más espacios para dar charlas a los padres de familia o talleres, sobre tal vez no específicamente de justicia social, pero es que hay una serie de temas que aterrizan en eso”. Estas secciones permitirían un acercamiento más significativo entre el personal educativo y las familias,

abordando temas que promuevan valores de inclusión, respeto y cooperación en la comunidad educativa.

Además, estas iniciativas facilitan una mejor comprensión de las necesidades de cada estudiante, promoviendo la creación de un ambiente equitativo en el que se pueda alcanzar una verdadera justicia social dentro de la institución.

Realizar talleres para las familias de una escuela sobre justicia social es fundamental para fomentar un entorno educativo inclusivo y equitativo. A través de estos espacios, las familias pueden comprender mejor los valores de igualdad, respeto y solidaridad que se buscan promover en el ámbito escolar. Estos talleres permiten a las familias participar activamente en el desarrollo de una comunidad educativa que reconoce y valora la diversidad, fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso hacia la formación de sus hijos e hijas. Además, al entender y aplicar los principios de justicia social en sus hogares, las familias contribuyen a la construcción de un ambiente escolar positivo y colaborativo, donde cada persona de la comunidad siente que sus derechos y necesidades son respetados y valorados (Muñoz, 2009).

Desde esta estrategia el recurso de talleres podría incidir de forma positiva en la mediación de dicha formación, ya que el recurso pedagógico de trabajo grupal podría constituirse en una forma de abordaje pertinente, ya que promueve la participación y construcción colaborativa. (Stevenson, 2007).

### **Flexibilidad al cambio**

La flexibilidad al cambio en la gestión educativa de un centro es un aspecto crucial para enfrentar las demandas y retos en la educación contemporánea y obtener un impacto significativo en toda la comunidad educativa, aspecto que de una u otra manera, favorece el ser y hacer de la justicia social en dicho centro. A continuación, se presentan algunos aspectos clave para el análisis de la flexibilidad al cambio:

- Adaptación a las normativas y políticas educativas: el conocimiento y actitud de la gestora educativa para implementar cambios acordes a las políticas y normativas actuales afecta directamente al entorno desde un punto de justicia social.
- A nivel familiar mayor transparencia, así como confianza en el centro y sus decisiones relacionadas a la participación en actividades colaborativas que fortalecen la relación con la justicia social.

- A nivel docente, mayor claridad en sus funciones, acciones y expectativas.
- Con el alumnado, un proceso de aprendizaje y enseñanza relevante, significativo y de aprendizaje integral de la justicia social.
- A nivel pedagógico, originar mayor flexibilidad en adoptar innovadoras metodologías y herramientas.

La flexibilidad al cambio, por tanto, no solo mejora la adaptabilidad del centro educativo, sino que también fortalece el sentido de comunidad, promueve un aprendizaje significativo y prepara al estudiantado para un mundo en constante transformación dentro de un marco de justicia social.

La flexibilidad al cambio en las instituciones es fundamental para su crecimiento y adaptación en un entorno cada vez más dinámico. Al permitir que las estructuras, políticas y metodologías evolucionen, las instituciones pueden responder eficientemente a los desafíos y necesidades emergentes, así como aprovechar oportunidades para mejorar sus procesos y resultados (Salinas, 1999).

La flexibilidad fomenta la innovación y el desarrollo, motivando a los equipos a ser resilientes y a adoptar una mentalidad de mejora continua. Además, la capacidad de adaptarse permite que las instituciones se mantengan relevantes y competitivas, garantizando una respuesta ágil ante cambios externos e internos. (Marcillo y Tomalá, 2021).

Al respecto una persona informante de las familias comenta que “la parte administrativa o directiva a veces no es tan sencilla para exponer sus puntos y a veces no son tan abiertos al cambio entonces sabes a uno como padre le cuesta entender esa parte” F4. Esto se destaca como una barrera común en las relaciones entre las familias y la administración escolar, ya que, dificulta que los padres y las madres comprendan las decisiones o posturas administrativas, especialmente cuando perciben poca apertura al cambio. La poca flexibilidad por parte de la administración puede hacer que las familias sientan que sus perspectivas no son valoradas o comprendidas, generando posibles conflictos o una desconexión con los objetivos de la institución (Villa, 2002).

La apertura al diálogo entre familias y la gestión educativa, podría ayudar a comprender las ideas propuestas y sugerencias por los actores del centro educativo, promoviendo una relación más colaborativa y comprensiva entre ambas partes, así asimilando y asumiendo la flexibilidad en los diferentes procesos educativos.

En conclusión, los hallazgos de esta investigación destacan la importancia de implementar mejoras en los canales de comunicación entre el CEUNA y las familias que son

parte del centro educativo, asegurando una interacción efectiva y constante que favorezca el desarrollo integral de las personas estudiantes.

Además, se recomienda la creación de talleres para familias, centrados en la justicia social, los cuales pueden fomentar valores de equidad, respeto y cooperación entre las personas de la comunidad educativa, permitiendo una comprensión compartida de estos principios. Finalmente, la flexibilidad al cambio desde el centro educativo se presenta como una necesidad esencial para adaptar y responder de manera ágil a las demandas del entorno, promoviendo así una educación inclusiva y en sintonía con los retos actuales. Estos elementos, en conjunto, proporcionan un camino viable hacia un ambiente escolar que respalde el bienestar del estudiantado y fomente la cohesión entre todas las partes de la institución.

### **Propósito general**

Con respecto al propósito general y el análisis desarrollado previamente, se logra contemplar que el CEUNA es una institución que promueve la justicia social, desde el liderazgo de la persona gestora educativa. Como se detalló anteriormente, se identificaron algunos elementos específicos relacionados a justicia, por ejemplo: igualdad y equidad, trato igualitario entre todas las personas, con derechos y oportunidades.

Asimismo, se reconoce que la filosofía del CEUNA aprecia la justicia social, buscando evitar la exclusión. Se trabaja activamente para evitar la exclusión y promover la equidad entre personas de diferentes condiciones. Este compromiso se refleja en la implementación de políticas inclusivas y en la creación de espacios de diálogo que fomentan la participación equitativa de todas las personas. Además, se realizan esfuerzos continuos para identificar y eliminar barreras que puedan afectar la igualdad de oportunidades, asegurando que cada persona tenga acceso a recursos y apoyos necesarios para su desarrollo integral. La equidad y la inclusión no solo son principios fundamentales, también guían las prácticas diarias de la institución, creando un entorno en el que la diversidad se valora y se celebra como una fortaleza enriquecedora.

Además, es necesario promover la colaboración con toda la comunidad educativa, incluyendo personas docentes, estudiantes, familia y personal administrativo, para generar un verdadero impacto positivo en la sociedad. La justicia social en el ámbito educativo abarca mucho más que solo asegurar que las personas estudiantes tengan acceso a una educación de calidad, independientemente de su situación. También implica garantizar igualdad de oportunidades, equidad en el trato, inclusión de personas con diferentes condiciones, respeto a

la diversidad cultural, géneros o sexualidades, y la eliminación de barreras que puedan limitar el acceso y el éxito académico de ciertos grupos. Además, promueve un ambiente educativo que fomente el respeto, la tolerancia y la justicia para todas las personas de la comunidad escolar. (Galloso, 2018).

Por lo tanto, destacamos que en el ámbito educativo es donde nace la implementación de la justicia social, formando personas y ciudadanos que se van a desarrollar en sociedad, la cual esta debe ser justa, equitativa, igualitaria, con una plena participación de todas las personas estudiantes y puedan desarrollar sus habilidades y fomentar la realización humana. (Murillo et al., 2011).

Se podría reconocer que cada acción que realizan las personas gestoras educativas, debe velar porque las prácticas educativas de la institución en la que se encuentre, promueva la justicia social con una educación inclusiva, con igualdad de oportunidades para todas las personas estudiantes, tomando en cuenta las diferentes necesidades que presenten, sin dejar de lado aplicar esto mismo para el personal docente y administrativo, ya que, es un trabajo en equipo con un mismo fin, y es en estas personas donde queda la responsabilidad de aplicar una educación justa para la vida. (Valdés y Gómez, 2019).

Además, la persona gestora educativa es la responsable de tomar decisiones asertivas, buscar la solución de conflictos de forma pacífica, sin dejar pasar ningún acontecimiento, logrando así un ambiente laboral y educativo armonioso, y con una sana convivencia. (Miranda, 2016). Además, debe tener la habilidad para manejar situaciones adversas y promover un clima de colaboración, no solo mejora la dinámica entre las personas del equipo, sino que también impacta positivamente en el rendimiento académico y el bienestar general de las personas estudiantes.

Para concluir con este análisis, se considera importante tener presente la labor que poseen las personas gestoras educativas, ya que, aunque sabemos que la justicia social debería ser un tema que siempre esté implícito en todos los aspectos de la vida, no siempre es así. Es fundamental que las personas gestoras educativas promuevan activamente políticas y prácticas que fomenten la equidad y la inclusión en el entorno educativo, asegurando que cada persona tenga igualdad de oportunidades para alcanzar su máximo potencial, independientemente de su origen socioeconómico, género, etnia o cualquier otra característica.

## Capítulo V

### Conclusiones y recomendaciones

En el presente apartado se desarrollan las principales conclusiones derivadas del proceso de interpretación y análisis de la información obtenida como resultado de la aplicación de las técnicas planteadas como parte de la ruta metodológica.

Se procede a presentar las conclusiones de forma inductiva, dando inicio con las principales conclusiones de cada uno de los propósitos específicos, hasta culminar con las conclusiones del propósito general de la investigación.

#### Primer propósito

El primer propósito se planteó con la finalidad de explorar la conceptualización de la justicia social de las personas participantes, para poder relacionarlo con acciones desarrolladas en el centro educativo y al mismo tiempo, comparar definiciones o características de este elemento presentadas en el CEUNA. Asimismo, se debía contextualizar este concepto ya que todas las preguntas incluidas en las entrevistas estaban relacionadas con el mismo.

Por ende, a continuación, se desarrollan las conclusiones obtenidas por medio de la información que se obtuvo con las personas informantes que colaboraron en la investigación.

El rol de las personas gestoras educativas se presenta como un elemento fundamental para lograr los objetivos que se plantean en los centros educativos con respecto a la justicia social, así como el éxito del proceso de aprendizaje, y esto se refleja en el análisis de la presente investigación en diferentes aspectos que destacaron como parte de los resultados, los cuales van a ser detallados en el presente apartado.

Las personas gestoras educativas deben contar con habilidades necesarias para desarrollar sus funciones, tales como liderazgo, empatía, gestión de cambio, escucha, flexibilidad, entre otras, las cuales benefician un ambiente equitativo y en el cual se promueva la justicia social. Se concluye reconociendo que estas deben ser parte de las cualidades de las personas gestoras educativas, pero también se van desarrollando y reforzando conforme la experiencia y los aprendizajes que se van adquiriendo durante la gestión. También, se reconoce que es importante la práctica de los valores, ya que, son esenciales en todo el accionar desde su liderazgo, como lo mencionó la gestora educativa los valores de cada persona forman parte de la implementación correcta de la justicia social.

Es de suma importancia contextualizar el concepto de justicia social dentro de la comunidad educativa y llevar dicha teorización a las vivencias diarias. Las personas integrantes

de un centro educativo deben de mostrar un conocimiento general y específico del concepto de justicia social. Así como realizar acciones concretas de lo que implica, como el respeto, la igualdad y la equidad, entre otros valores fundamentales.

En el caso del CEUNA, la justicia social se visualiza como un componente implícito en la filosofía del centro educativo, bajo esta misma línea, se evidencia la relevancia que destaca donde la justicia social se encuentre vinculada dentro de la filosofía, normativa y valores del centro educativo, así como la misión y la visión, de manera que desde la estructura de la institución se logre promocionar la justicia social, así como en el accionar diario de las personas que conforman y laboran en la institución.

Por otra parte, se destaca que la justicia social está inmersa en muchas de las acciones cotidianas, siendo parte de la convivencia entre de todas las personas que conforman la comunidad educativa del CEUNA, para poder vivir en armonía con su alrededor, siempre promoviendo los derechos y los deberes de todos y todas, así como para poder satisfacer las necesidades básicas.

Del mismo modo, las personas participantes, como lo son las personas docentes, administrativas, estudiantes y sus familias, reconocen que la equidad es parte de la justicia social, refieren que todas las personas deben contar con las mismas oportunidades en el ámbito educativo, dejando de lado las brechas económicas, sociales, étnicas, religiosas, orientaciones del deseo sexual, entre otros. Además, las personas participantes resaltan acciones en su dimensión de redistribución y reconocimiento, dejando de lado la participación y la representación de las personas, siendo estos aspectos valiosos en la implementación de la justicia social.

Como se mencionó en el análisis de los resultados, las personas gestoras desde su actuar profesional, deben mostrar constante disposición y compromiso con el equipo de trabajo, proporcionando condiciones oportunas de forma equitativa para todas las personas, ofreciendo los mismos recursos en la institución, así como velar que se cumplan por igual los deberes y derechos de todas las personas integrantes de la comunidad educativa. Además de transmitir este mismo accionar a su personal docente y administrativo, para que estos lo puedan aplicar con sus estudiantes.

## Segundo propósito

El segundo propósito se formuló con la finalidad de indagar cuáles aspectos reconocen o la percepción de las personas de la comunidad educativa como parte de la promoción de la justicia social en el CEUNA, y analizar si tienen relación con la justicia social.

Por lo tanto, las conclusiones que se generaron mediante la información obtenida para el abordaje de este segundo propósito se desarrollan a continuación.

Es vital que las personas gestoras educativas manifiesten su compromiso al brindar un trato igualitario para toda la comunidad educativa en general, de esta manera, se va transmitiendo la promoción de la justicia social hacia actores del centro educativo, ya que, de cierta forma se les incentiva a promover la justicia social en el ámbito laboral con las personas que se rodean. De este modo, se va desarrollando esta sucesión de acciones, iniciando desde la gestora, hacia el personal docente y administrativo, así también como las personas estudiantes y las familias que conforman la institución, como parte de la comunidad educativa.

Con esto, se crea conciencia en la comunidad educativa y se logra promover la justicia social en el ámbito educativo en general. Sin embargo, para esto se requiere de compromiso de todos y todas, para asumir la filosofía del CEUNA y poner en práctica los aspectos que esta contempla sobre la justicia social, para estar anuentes al cambio y así, mejorar como sociedad.

En el estudio se evidencia que, la promoción de la justicia social en el CEUNA está relacionada con lo que establece la normativa de la institución, ya que, la gestora la describe como una normativa humana y se vincula con ciertas características como diálogo, escucha y negociación.

Desde lo señalado en el párrafo anterior, surge desde el análisis expuesto, la necesidad de las personas integrantes de las familias considera que es necesario poder crear espacios de diálogo y canales de comunicación con el departamento de dirección, de manera que, se les escuche y se tomen decisiones en conjunto o al menos se les tome el parecer ante diferentes acontecimientos que se presentan.

Además de los lineamientos de la normativa, es necesario que las personas gestoras educativas desarrollen un liderazgo comprometido con la justicia social, y por supuesto, que lo que indica la normativa, se refleje con todas las personas integrantes de la comunidad educativa. De esta manera, se genera conciencia en las personas, y la institución no solamente se enfoca en brindar contenidos académicos con excelencia, sino, también promover e inculcar ciertas herramientas necesarias para el desarrollo personal.

Por otro lado, se reconoce que la falta de inclusión de las opiniones de las familias en las decisiones de gestión educativa en el CEUNA emerge como una posible barrera potencial para la promoción realmente efectiva de la justicia social. Es necesario fortalecer la comunicación por parte de las personas gestoras educativas, ya que la misma, es clave para garantizar un enfoque más equitativo y participativo en la búsqueda de la justicia social en el centro educativo.

Se resalta la importancia de poder trabajar en equipo entre la institución y las familias, tomando decisiones que puedan beneficiar ambas partes. Si bien es cierto, desde la gestión se toman decisiones y se comunican a los padres y madres de familia, siempre es necesario que se ejecuten algunas estrategias de mediación. Un ejemplo de esto sería planear reuniones, envío de formularios y demás medios, para que las familias tengan participación en las decisiones que se toman desde gestión en centro educativo.

### **Tercer propósito**

El tercer propósito se desarrolló con el fin de identificar algunas acciones relacionadas a la justicia social que se ejecutan desde el liderazgo de la gestora educativa del CEUNA. Las conclusiones que se generaron mediante la información obtenida se presentan a continuación.

Dentro de las acciones que se realizan desde el liderazgo de la gestora para la promoción de la justicia social, se destacan aquellas que son parte del currículo del CEUNA, así como los espacios de las lecciones impulsadas por la gestora de desarrollo personal, en la cuales las personas estudiantes vivencias valores y estrategias para la resolución de conflictos de manera asertiva, así como el abordaje de las necesidades que se presentan en las cotidianidades dentro de los grupos. De este modo, se identifica en esta área la importancia que se le da a estos espacios desde la gestión, incluyendo estas lecciones como parte del currículo educativo.

Otra de las acciones desde la gestión, es la apertura a la escucha de las diferentes personas que conforman la institución, la idea es que se llegue al consenso entre las partes involucradas. Esto con el fin de indagar lo ocurrido, escuchar a todas las partes y poder tomar una decisión más asertiva, después de haber tenido un espacio de comunicación y negociación, buscando siempre conseguir acciones justas.

Se reconoce que en el CEUNA se implementan acciones tangibles para promover la justicia social, como la organización de eventos como la fiesta de fin de año, donde todas las personas estudiantes reciben igualdad de beneficios y disfrute, independientemente de su nivel.

Estas acciones reflejan un compromiso de la gestión educativa por fomentar la equidad y la inclusión en la comunidad estudiantil.

#### **Cuarto propósito**

Finalmente, el cuarto propósito se planteó con la finalidad de establecer estrategias específicas para la promoción de la justicia social en el CEUNA, tomando en cuenta las diferentes personas de la comunidad educativa, como el personal docente, familias y gestora educativa. Por ende, las conclusiones que se generaron mediante la información obtenida se presentan a continuación.

Se recalca la gran relevancia de las estrategias relacionadas con la comunicación, brindar espacios de escucha a las personas docentes, estudiantes y sus familias; muchas veces es solo mostrar la apertura de poder escuchar lo que las demás personas desean expresar. Con la mejora en la comunicación se podrían fortalecer ciertos aspectos, por ejemplo, las actividades a realizar, cuotas para diferentes eventos, material a utilizar, entre otros. Así como la toma de decisiones en conjunto, que busquen el beneficio de ambas partes por igual. De manera que, se considera esencial crear espacios mensuales con las familias para brindarles la oportunidad de ser escuchados y brindar opciones ante la toma de decisiones en la institución.

Se concluye que, en la institución educativa, podría existir una falta de acercamiento entre el personal docente y la persona gestora educativa, lo que podría impedir el desarrollo de espacios de diálogo y conciliación claves. Este obstáculo de comunicación limita la capacidad para abordar diversos temas y realizar un seguimiento adecuado, afectando la eficiencia y el funcionamiento de la institución, y por tal incidir en la visión de justicia social propuesta en el centro educativo.

Relacionado a esto, la justicia social se evidencia constantemente en la cotidianidad del centro educativo, por lo que la gestora educativa juega un papel determinante en su accionar, el cual debe buscar asertividad y bienestar en común. Por esto, se evidencia la necesidad de capacitar a las personas docentes en el tema de justicia social, para enriquecer su conocimiento y proporcionar ciertas estrategias o dinámicas que concienticen a toda la población del CEUNA.

En esa misma línea y para concluir, como investigadoras de este tema y próximas gestoras educativas, siempre debemos tener presente que la base de la sociedad es la educación, por lo que debemos buscar la excelencia de esta en cada uno de sus ámbitos. Además, se

pretende formar personas ciudadanas que sean promotoras de la justicia social para poder convivir en armonía.

### **Propósito general**

El propósito general del presente estudio se ejecutó con la finalidad de analizar la promoción de la justicia social desde la gestión educativa en el CEUNA. A continuación, se muestran las conclusiones.

El análisis de la promoción de la justicia social desde la gestión educativa en el CEUNA resulta pertinente, ya que, permite comprender cómo las políticas y prácticas institucionales contribuyen a generar un entorno más equitativo e inclusivo en la comunidad educativa. Este abordaje desde la justicia social en un centro educativo, además de reafirmar valores fundamentales como la igualdad y el respeto, promueve que la educación trascienda lo académico o aprendizaje teórico para convertirse en una herramienta de transformación social.

La gestión educativa cumple un papel clave en mediar y garantizar que estas acciones se desarrollen de manera efectiva y sostenida en el centro educativo, fortaleciendo así la justicia social dentro de la comunidad educativa en general.

Se concluye que en el CEUNA se busca promover activamente la justicia social entre el estudiantado, así como en el personal docente, administrativo y las familias del centro, en miras a garantizar igualdad de condiciones en las actividades realizadas y en el uso de los espacios físicos, como aulas, áreas verdes y el comedor, para todos los niveles educativos.

Asimismo, como se hizo referencia anteriormente, la justicia social está implícita en la normativa del CEUNA, de manera que, no se excluye a ninguna familia. Al contrario, se les brindan alternativas para que puedan acceder cuando se presenta alguna situación en las familias.

Se concluye que los espacios dedicados al desarrollo personal, como una clase, adicional al currículo oficial, son fundamentales en la promoción de la justicia social entre el colectivo estudiantil porque se atienden circunstancias en las relaciones interpersonales que inciden la justicia social del centro, ya que, el colectivo docente se ocupa de identificar situaciones que deben ser desarrolladas en la clase y discutir posibles soluciones para darle respuesta al acontecimiento presentado.

De esta manera, se reconoce también el impulso del cuerpo docente para promover la justicia en el centro, investigando lo que ocurre día a día, identificando puntos de mejora y tratando de impulsar ciertos valores a través de estas lecciones. No obstante, se analiza también el impacto que estas lecciones destacan en las familias de las personas estudiantes, ya que la

participación de las familias es fundamental para reforzar estos valores fuera del entorno escolar. Asimismo, se considera la importancia de fomentar un ambiente inclusivo y participativo que permita un aprendizaje más profundo y significativo, consolidando los principios de justicia social en cada aspecto de la vida educativa y familiar.

Estos espacios, integrados dentro del horario lectivo, demuestran la importancia que la institución otorga a estas lecciones, otorgándoles un lugar relevante junto a las materias básicas de primaria. Esto refleja el compromiso con una formación integral que fomente valores de equidad y justicia social

Se identifica la necesidad de mejorar la comunicación con las familias de la institución, para lograr impulsar la escucha activa y la negociación ante propuestas que se realicen. De esta manera, se fomentaría mayor justicia social, además que se intenta buscar un beneficio para todas las personas por igual.

## **Recomendaciones**

Las recomendaciones que se derivan de la presente investigación, se dirigen a diversas entidades, a saber: a la persona gestora educativa, al equipo docente, a las familias, al Ministerio de Educación Pública y a la División de Educación para el Trabajo-Carrera de Administración educativa.

Por otro lado, también se hace referencia a las principales limitaciones del presente estudio, las cuales se consideran pertinentes.

### **Recomendaciones para la persona gestora educativa**

- Mejorar los canales de comunicación con los padres y las madres de familia, buscando una comunicación más directa con la directora del CEUNA. Por ejemplo, se pueden establecer reuniones mensuales en las cuales se realicen votaciones ante las diferentes actividades que se desarrollan (fiestas, giras, proyectos) en las que se pueda tomar en cuenta la participación de las familias del centro.
- Fortalecer la flexibilidad al cambio en las nuevas propuestas que surjan, tomando en cuenta los aportes de las familias que busquen enriquecer el proceso educativo.
- Intensificar y consolidar las lecciones de desarrollo personal, con el objetivo de garantizar que la promoción de la justicia social siga siendo un eje transversal dentro del currículo del CEUNA. Lo anterior permitirá consolidar una vivencia- cultura de enseñanza y

aprendizaje que fomente la equidad, la inclusión y el respeto por la diversidad en el ámbito académico y social.

- Crear un comité de personas docentes encargadas de realizar pequeñas encuestas entre las demás personas docentes y administrativas con relación a la promoción de la justicia social en la institución. Asimismo, proponer estrategias y dinámicas que impulsen la promoción de esta durante el curso lectivo.
- Desarrollar e incentivar el contacto y la comunicación activa con las familias, como el envío de formularios en línea, para promover su participación en la toma de decisiones del CEUNA.
- Realizar talleres con temáticas de justicia social tanto con el personal docente como con los padres y las madres de familia, para crear mayor conciencia en el tema.

### **Recomendaciones para el equipo docente**

- Identificar los logros o avances que se evidencian de las lecciones de desarrollo personal, creando conciencia en las personas estudiantes. Desarrollando un *checklist* visible en la clase, de manera que, las personas estudiantes puedan tener conciencia de lo que han logrado y de sus áreas de mejora.
- Promover la autocrítica y autorreflexión de sus propias acciones, tanto cotidianas como pedagógicas, en las que se implemente la justicia social.
- Conocer ampliamente la misión y la visión del CEUNA, así las personas docentes podrán implementarlas de una manera correcta y acertada, promocionando la justicia social.
- Documentar, registrar y sistematizar las diferentes acciones que se realizan para promocionar la justicia social, ya que, no solo contribuye al enriquecimiento del conocimiento institucional, también brinda la posibilidad de que pueda ser socializada por medio de publicaciones científicas.
- Proponer retos en las personas estudiantes, por ejemplo, que realicen en sus casas técnicas que conlleven dinámicas sobre igualdad, negociación, entre otras, con las personas que conforman sus familias y puedan tener un espacio en clase para comentar sus experiencias.
- Llevar a las familias de las personas estudiantes, los aprendizajes obtenidos en los espacios de desarrollo personal. Se recomienda realizar un periódico trimestral, en él cual se expongan a las familias lo que se ha logrado a través de las lecciones de desarrollo personal. Utilizando diferentes formatos como tiras cómicas, cuentos, noticias, entre otras. De esta manera, se motiva a las personas estudiantes a continuar trabajando en equipo por el bienestar del grupo en general.

- Continuar fortaleciendo los espacios de las lecciones de desarrollo personal, de manera que se incentive a las personas estudiantes a analizar situaciones, resolver casos, realizando actividades tanto en el centro educativo como en los hogares, ya que, puede impactar a las familias de manera positiva para promover la justicia social.

### **Recomendaciones para las familias**

- Expresar el sentir en común a la gestora educativa con relación a temas como la comunicación y toma de decisiones. Se recomienda realizar acciones concretas (cartas, solicitudes de reunión, entre otros) desde un marco de respeto, con miras a mejorar los medios de comunicación entre la institución y el hogar. Asimismo, proponer soluciones para poder fortalecer esta área y puedan ser escuchados en el centro educativo.
- Motivar a sus hijos e hijas a continuar dando su mayor esfuerzo por promover la justicia social tanto en clase como en casa. Teniendo espacios en el hogar de conversación y concientización. Se recomienda que se tomen decisiones en familia para apoyar a las personas que tienen diferentes necesidades físicas, económicas, sociales, entre otros.
- Desarrollar resolución de casos a nivel familiar, en los cuales las personas estudiantes propongan alguna posible situación de injusticia, de manera que en las familias propongan soluciones tomando en cuenta la equidad, el respeto y la inclusión. Posteriormente cada persona estudiante, comparta sus conclusiones al resto del grupo y persona docente.

### **Recomendaciones para la Ministerio de Educación Pública**

- Tomar en cuenta los hallazgos de la presente investigación con el fin de crear un documento informativo estilo mini revista, en la cual se detalle primeramente la definición de justicia social, los elementos que son parte de esta y, además, acciones o estrategias que se puedan llevar a cabo en un centro educativo para su promoción. De manera que motive a las personas gestoras educativas a promover la justicia social, brindando estrategias para ejecutar en las instituciones.
- Incluir dentro de los Programas de Estudio, espacios similares a las lecciones de Desarrollo Personal, de esta manera, se podría promover la justicia social en los diferentes centros educativos a nivel nacional.
- Capacitar de forma frecuente a las personas gestoras educativas y personas docentes sobre el tema de la justicia social, para implementarlo de forma asertiva en las instituciones educativas.

- Fortalecer estos temas sobre la violencia escolar, para prevenir aspectos en el orden social, económico, de género, equidad, entre otros, por medio de charlas interactivas programadas durante el curso lectivo.

### **Recomendaciones para la División de Educación para el Trabajo**

- Se recomienda realizar una revisión exhaustiva del plan de estudios de la carrera, con el propósito de incorporar de manera explícita el tema de la justicia social en algún curso específico y un impacto transversal del tema.
- Capacitar al cuerpo docente de la carrera sobre el tema de la justicia social, para proporcionar herramientas teóricas y prácticas necesarias para abordar temas de diversidad, sexualidad afectiva y sexual, equidad y derechos humanos para fomentar un ambiente equitativo y respetuoso.
- Crear estrategias pedagógicas que se apliquen en la práctica de las personas estudiantes de la carrera, donde se evidencia la implementación de la justicia social.
- Desarrollar una línea de investigación con respecto al impacto de las lecciones de desarrollo personal en la institución, para evidenciar la influencia en la promoción de la justicia social.

### **Limitaciones**

De acuerdo con el paradigma naturalista utilizado en la investigación, y su carácter cualitativo, se consolidan como una limitación, ya que esta, si bien permitió explorar el fenómeno en estudio, impide la generalización de los resultados obtenidos, razón por la cual se sugiere para futuras investigaciones el abordaje de la temática desde un paradigma cuantitativo que permita obtener resultados a nivel nacional.

- Al momento de realizar las preguntas a las personas participantes, en algunos casos fue necesario reformular las preguntas planteadas o brindar ejemplos para la comprensión de las personas participantes, lo cual podría interferir en sus respuestas.
- La recolección de datos de las familias y el personal docente y administrativo se desarrolló de manera virtual. Debido a la mala conexión de una persona participante, no le fue posible comunicarse de forma fluida. El no haber accedido al contexto se convierte en una limitación, al no tener resultados sobre las interacciones de las personas participantes y el propio contexto.
- Los resultados de la investigación podrían verse interpretados de diferentes maneras, según el criterio y la perspectiva que poseen las investigadoras.

## Referencias

- Arroyo, J. (2019). *Habilidades gerenciales requeridas para gestionar un centro educativo unidocente con población en riesgo social* (Tesis de grado). Universidad Nacional, Costa Rica.
- Barrantes, R. (2016). *Investigación: un camino al conocimiento*. San José, Costa Rica: EUNED
- Belavi, G., & Torrecilla, F. J. M. (2020). Democracia y justicia social en las escuelas: Dimensiones para pensar y mejorar la práctica educativa. *REICE: Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 18(3), 5-28.
- Bolívar, A. (2005). Equidad educativa y Teorías de la Justicia. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 3 (2).
- Bolívar, A. (2011). Justicia Social y Equidad Escolar. Una revisión actual. *RIEJS: Revista Internacional de Educación Para la Justicia Social*, 1 (1).
- Borda, P., Dabenigno, V., Freidin, B., & Güelman, M. (2017). *Estrategias para el análisis de datos cualitativos*. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Sociales. Instituto de Investigaciones Gino Germani.
- Camarero Figuerola, M., Tierno García, J. M., Barrios Arós, R., & Iranzo García, P. (2020). Liderazgo y éxito escolar en contextos desfavorecidos: La perspectiva de los directores. *Revista de educación*.
- Carneros, S., Murillo, F. J., & Moreno-Medina, I. (2018). Una aproximación conceptual a la educación para la justicia social y ambiental. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 7(1).
- Cascante, J. (2016). Investigación en el aula. EUNED, San José, Costa Rica.
- Castilla, R. H., Ramírez, R. E., & Farran, N. H. (2013). Prácticas del liderazgo escolar implicado en la promoción de la justicia social: Estudio de un caso en educación secundaria. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 17(2), 263-280.
- Castillo, M. A. R., & Calles, J. M. T. (2013). Percepción del orientador escolar por la comunidad educativa. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1(1), 469-476.
- Castillo-Cedeño, I. (2015). Educar en la justicia social por ella y para esta: Una lucha ineludiblemente ética. *Revista Electrónica Educare*, 19(2), 467-478. Recuperado de DOI: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.24>

- Cerdas, D. (2022). Estudiante golpea e insulta a director del liceo de Barva de Heredia. *Periódico La Nación*. <https://www.nacion.com/el-pais/educacion/estudiante-golpea-e-insulta-a-director-en-barva-de/FYWTLF2UFFGHJAMGKC6WCJUFZY/story/>
- Cerdas Montano, N. V., García-Martínez, J. A., & Slater, C. L. (2018). Escuelas para la justicia social: experiencias de liderazgo en dos centros educativos costarricenses. DOI: <https://doi.org/10.15359/rep.13-2.8>
- Centro de Estudios Universitarios para Niños y Adolescentes (2022). *Componentes de nuestra Política Educativa*. Recuperado de <https://ceuna.net/quienes-somos/>
- Chi, J., Porres, A., & Velez Bustillo, E. (2023). Una manera de mejorar la calidad de la educación: el rol del director escolar. *Cuadernos de investigación Educativa*, 14(1).
- Cristancho, M. I. (2014). *Liderazgo estratégico*. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11027/UMNG%20ALTA%20GERENCIA-%20MARIA%20ISABEL%20CRISTANCHO%20D..pdf?sequence=1&isAllowed=1>
- De Villamizar, M. C. F. (2020). Importancia de la comunicación en la relación familia-escuela y el proceso educativo. *Revista Scientific*, 5(18), 345-357.
- Durán, M. M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista nacional de administración*, 3(1), 121-134.
- García-Martínez, J. A., & Cerdas Montano, N. V. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas. <http://hdl.handle.net/11056/19944>
- García-Martínez, J. A., & Cerdas-Montano, V. (2020). Estilos de liderazgo en centros educativos de Heredia: un estudio comparativo entre el colectivo directivo y docente. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(33). <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3081>
- García-Martínez, J. A., Chen, E., Ruíz-Chaves, W. y León-Carvajal, A. (2023). Cultura de educación inclusiva: análisis desde la gestión de centros educativos costarricenses. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 17(2), 55-69. <https://doi.org/10.4067/S0718-73782023000200055>
- González, T. (2014). El liderazgo para la justicia social en organizaciones educativas. *Revista internacional de educación para la justicia social (RIEJS)*, 3(2), 85-106. [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/666737/RIEJS\\_3\\_2\\_5.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/666737/RIEJS_3_2_5.pdf?sequence=1)
- González, W. O. L. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, 17(56), 139-144.

- Gurdián, A. (2007). *El Paradigma cualitativo en la investigación Socioeducativa*. San José, Costa Rica: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC). Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)
- Gutiérrez, I. B. (2013). Investigación cualitativa. Características y recursos. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 8, 1-12.
- Hernández-Castilla, R., Murillo Torrecilla, F. J., Hidalgo, N., & Martínez-Garrido, C. (2018). Directores de una escuela primaria y su compromiso con la justicia social, una mirada desde la cuna. In *Avances en democracia y liderazgo distribuido en educación: Actas del II Congreso internacional de liderazgo y mejora de la educación*. Red de Investigación sobre Liderazgo y Mejora de la Educación (RILME). [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/682930/RILME\\_096.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/682930/RILME_096.pdf?sequence=1)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Huerta, J. M. (1997). *Los grupos focales*. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez, Colegio de Ciencias Agrícolas, Servicio de Extensión Agrícola.
- Jara, C., Sánchez, M., & Cox, C. (2019). Liderazgo educativo y formación ciudadana: visiones y prácticas de los actores. *Calidad en la educación*, (51), 350-381.
- Jiménez, T., Maradiaga, D., Maradiaga, L. y Soto, E. (2018). *Promoviendo una cultura de justicia social en el Centro Infantil Arturo Urién Galloso* (Tesis de grado). Universidad Nacional, Costa Rica.
- Lorenzo, C. R. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Educação*, 31(1), 11-22.
- Maureira Cabrera, Ó. J. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, 42(1), 1-19. DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v42i1.22115>
- Marcillo, S., & Tomalá, E. (2021). La gestión educativa y su influencia en los nuevos desafíos del desarrollo curricular en la Unidad Educativa Bartolomé Garelli. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 76-93.
- Mesías, O. (2010). La investigación cualitativa. *Universidad Central de Venezuela*, 38. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/356/35663293006/35663293006.pdf>
- Miranda Beltrán, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE*.

- Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 562-589.
- Monge, A. (2003). Liderazgo Educativo y retos de la Educación Superior en el siglo XXI: Hacia la visión y la acción. *Revista Electrónica Educare*, (4), 63-75. <https://doi.org/10.15359/ree.2003-4.5>
- Mora, A. C. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. *Gestión de la educación*, 144-165. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/2146>
- Muñoz, M. C. (2009). La importancia de la colaboración familia-escuela en la educación. *Innov. Exp. Educ*, 16, 1-9.
- Murillo Torrecilla, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2014). Liderazgo escolar, un elemento clave en la promoción de la educación para la justicia social. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS)*, 3(2), 5-10. [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/666721/RIEJS\\_3\\_2\\_1.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/666721/RIEJS_3_2_1.pdf?sequence=1)
- Pacheco, F. D. R., & Salazar, V. G. P. (2020). Grupos focales: marco de referencia para su implementación. *INNOVA Resecar Journal*, 5(3), 182-195.
- Parra, D. J. L. (2009). Las necesidades educativas especiales como necesidades básicas. Una reflexión sobre la inclusión educativa. *Revista Latinoamericana de estudios educativos*, 39(3-4), 201-223
- Parra Robledo, R. (2017). Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo. *Revista iberoamericana de educación*. <https://rieoei.org/RIE/article/view/630/1192>
- Pereira, M. G. (2011). La construcción de espacio escolar y la justicia social. *Revista Geográfica de América Central*, 2, 1-21. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/geografica/article/view/2805/2682>
- Reyes, N. R. M. (2012). Reseña metodológica sobre los grupos focales. *Diálogos*, (9), 47-53.
- Robles-Barrantes, A. A., & Arguedas Zúñiga, R. (2020). Liderazgo pedagógico crítico: la docencia y la intelectualidad orgánica. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(33), 196-207. DOI: <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3051>
- Rodríguez, I. M., González, R. R., Loáiciga, C. V., Ortiz, O. B., Hernández, C. O., Porras, R. L., & Solera, K. V. (2022). La gestión educativa que ejercen las personas directoras de modalidades educativas.
- Salgado, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78. Recuperado en 08 de marzo de 2021, de

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272007000100009&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009&lng=es&tlng=es).

- Salinas, J. (1999). ¿ Qué se entiende por una institución de educación superior flexible? In *Comunicación presentada en" Congreso Edutec* (Vol. 99).
- San Martín, J. M. B. (2008). Escuela, asesoramiento y cambio social. *Profesorado. Revista de currículum y formación de profesorado*, 12(1), 1-19.
- Sánchez-Reyes, J. B., & Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170.
- Sanz Ponce, J. R., & Serrano Sarmiento, Á. (2016). El desarrollo de capacidades en la educación. Una cuestión de justicia social. *Sinéctica*, (46).  
<https://www.scielo.org.mx/pdf/sine/n46/1665-109X-sine-46-00004.pdf>
- Silva-Peña, I., Diniz-Pereira, J., & Zeichner, K. (2017). Justicia social. La dimensión olvidada de la formación docente. Santiago de Chile: Mutante Editores.  
[https://www.researchgate.net/profile/Ilich-Silva-Pena/publication/337560543\\_JUSTICIA\\_SOCIAL\\_LA\\_DIMENSION\\_OLVIDADA\\_DE\\_LA\\_FORMACION\\_DOCENTE/links/5ddde828299bf10bc329645f/JUSTICIA-SOCIAL-LA-DIMENSION-OLVIDADA-DE-LA-FORMACION-DOCENTE.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ilich-Silva-Pena/publication/337560543_JUSTICIA_SOCIAL_LA_DIMENSION_OLVIDADA_DE_LA_FORMACION_DOCENTE/links/5ddde828299bf10bc329645f/JUSTICIA-SOCIAL-LA-DIMENSION-OLVIDADA-DE-LA-FORMACION-DOCENTE.pdf)
- Solís, J. I. C. (2015). La justicia social y los conflictos laborales. *Revista Ciencia Jurídica y Política*, 1 (2), 94-120.  
<https://revistasnicaragua.cnu.edu.ni/index.php/revciejupol/article/view/7151/8673>
- Torrecilla, F. J. M. (2006). Dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE: Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 4(4), 11-24.
- Torrecilla, F. J. M., & Castilla, R. H. (2011). Hacia un concepto de justicia social. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(4), 7-23.  
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55122156002.pdf>
- Torrecilla, F. J. M., Román, M., & Hernández-Castilla, R. (2011). Evaluación educativa para la justicia social. *Revista Iberoamericana de evaluación educativa*, 4(1), 7-23.  
[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661294/evaluacion%20\\_murillo\\_RI\\_EE\\_2011.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661294/evaluacion%20_murillo_RI_EE_2011.pdf?sequence=1)
- Torrecilla, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2014). Liderando escuelas justas para la justicia social. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS)*, 3(2), 13-32. DOI: [10.15366/riejs2014.3.2.001](https://doi.org/10.15366/riejs2014.3.2.001)
- Turner, J. (2019). *¿Qué es el respeto? (¿What Is Respect?)*. The Rosen Publishing Group, Inc.

- UNESCO (2004). Módulos de Formación en Competencias para la Gestión Escolar en Contextos de Pobreza: Liderazgo. UNESCO. Buenos Aires
- Uribe, C. L. R., Arcadia, C. C. T., & Vázquez, A. M. A. (2020). Liderazgo directivo para la justicia social en contextos vulnerables: estudio de caso de directores escolares mexicanos. *Perspectiva Educacional*, 59(2), 4-26.
- Valdés Morales, R., & Gómez-Hurtado, I. (2019). Competencias y prácticas de liderazgo escolar para la inclusión y la justicia social. *Perspectiva Educacional*, 58(2), 47-68. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-97292019000200047&script=sci\\_arttext&tlng=en](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-97292019000200047&script=sci_arttext&tlng=en)
- Vargas, J. I. (2012). *La Entrevista en la investigación Cualitativa: Nuevas tendencias y retos*. Revista de la Calidad en la Educación Superior, 3(1), 119-139. Recuperado de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/revistacalidad/article/view/436>
- Villa, M. D. (2002). *Flexibilidad y educación superior en Colombia* (Vol. 220). Icfes.
- Weinstein, J., Muñoz, G., Sembler, M., & Marfán, J. (2019). Una década de investigación empírica sobre el liderazgo educativo en Chile. Una revisión sistemática de los artículos publicados en revistas indexadas (2008-2019). *Calidad en la Educación*, (51), 15-52.

## Apéndices

### Apéndice #1

#### Guía de entrevista para la directora

**Participante y área en la que trabaja:** directora pedagógica CEUNA

**Lugar:** Centro de Estudios Universitarios para Niños y Adolescentes (CEUNA)

**Nombre de las investigadoras:** Valeria Camacho Vílchez y Jocselyn Cambroner García

**Fecha de aplicación:** 03 de noviembre de 2023

**Hora:** 11:00am

**Objetivo:** Explorar la conceptualización de justicia social de parte de la gestora educativa del CEUNA, así como la percepción sobre los aspectos relacionados a la promoción de la justicia social en el centro educativo. Además, identificar acciones que se realizan desde su liderazgo para la promoción de la justicia social.

1.	Portada y encabezado	✓
2.	Nombre de la persona participante	✓
3.	Contiene el objetivo de la entrevista	✓
4.	Incluye el consentimiento informado y confidencialidad	✓
5.	Se emplea vocabulario comprensible	✓
6.	Ítems formulados para obtener información requerida	✓

---

### Consentimiento informado

La persona \_\_\_\_\_ directora del CEUNA, acepta participar en la entrevista semi estructurada, para fines del trabajo de investigación de las estudiantes Valeria Camacho y Jocselyn Cambroner, ambas de la Universidad Nacional, de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa.

### Confidencialidad

Se aclara que no se revelarán los nombres de los participantes, sino que se identificarán como: profesora 1, 2, etc.

Permite la grabación de su voz con las respuestas de acuerdo con la entrevista.

Sí ( )      No ( )

¡Muchas gracias!

---

### Tabla para validación de técnica

---

PROPÓSITO ESPECÍFICO	TEMA A EXPLORAR	PREGUNTAS
Inicio de entrevista	Generar conexión entre la gestora educativa y las investigadoras.	¿Cuántos años de experiencia tiene en educación? y ¿cuántos específicamente laborando como directora en el CEUNA? ¿Cuál es su área de formación? ¿Cuál es una de las cosas que más le agrada de trabajar como directora en este lugar?

---

1. Exploro la conceptualización de justicia social del personal docente, familias y gestora educativa del CEUNA.
- La justicia social se puede definir como un principio de vida asociado a los valores que requiere una actitud correcta en la ética, moral individual y grupal, basada en el respeto, la dignidad humana y la igualdad. (Cerdas et al., 2018). En el contexto educativo se define como componente que se construye y desarrolla según las experiencias cotidianas en el centro educativo, esto debido a las diferentes situaciones o conflictos que se vivencian en las instituciones. (Camacho-Solís, 2015)
- ¿Qué tipo de formación ha recibido con relación a la justicia social? ¿Dónde la recibió?
- ¿Cómo define usted la justicia social en el contexto educativo?
- ¿Cuál cree que es la importancia de la justicia social en un centro educativo público como el que gestiona?
- ¿Cuál es su percepción sobre cómo la comunidad educativa (docentes, familias, estudiantes) del centro entiende y valora la justicia social?
- ¿Cuáles son sus valores y creencias fundamentales en relación con la justicia social?
- ¿Cómo se reflejan en su liderazgo para la gestión?
- ¿Cuáles son los objetivos clave que se ha fijado en términos de promoción de la justicia social en la institución y que acciones se realizan para ejecutarlo?
- ¿Qué opina sobre el reconocimiento y respeto cultural en esta institución?
- ¿Cuál es su percepción acerca de la distribución equitativa de recursos en la institución?

---

<p>2. Describo la percepción de la comunidad educativa sobre los aspectos relacionados a la promoción de la justicia social en el centro educativo.</p>	<p>Percepción comunidad educativa  Promoción justicia social  “Se refiere al papel que juegan los centros educativos en la búsqueda de justicia social, para mejorar las condiciones y oportunidades del estudiantado” (Murillo y Hernández, como citaron Cerdas et al., 2014, p.163).</p>	<p>¿Cómo describiría la percepción general de la comunidad educativa en el centro educativo sobre la importancia de la justicia social en la educación?  ¿Podría proporcionar ejemplos de iniciativas o programas que se han implementado en su centro educativo para fomentar la justicia social?  ¿Cuáles son las barreras presentes en la institución que desafían la promoción de la justicia social a nivel de distribución equitativa de recursos, b) reconocimiento y respeto cultural y c) participación en las decisiones que afectan su propia vida?  ¿Cómo involucra a las familias en las discusiones y esfuerzos relacionados con la justicia social en la escuela?  ¿Posee la escuela algún sistema de evaluación o seguimiento para la promoción de la justicia social? Describirlo.</p>
---	--	---

---

3. Identifico acciones que se realizan desde el liderazgo de la gestora educativa para la promoción de la justicia social.
- “Entendemos el liderazgo como la influencia sobre las personas o grupo anticipándose al futuro y contribuyendo a su desarrollo personal y social” (Sánchez, 2015, p.7).
- ¿Podría definir como es su liderazgo?
- ¿Podría explicar cómo su liderazgo interviene en la promoción de la justicia social?
- ¿Cuáles son las acciones específicas que usted como gestora educativa ha llevado a cabo para promover la justicia social desde su gestión?
- ¿Cómo involucra al colectivo docente, estudiantil y a las familias en las iniciativas relacionadas con la justicia social?
- ¿Qué logros o impacto ha observado como resultado de estas acciones?
- ¿Desde su experiencia, cuáles factores favorecen la implementación de la justicia social?
- ¿Igualmente, cuáles factores impiden la implementación de la justicia social?

---

<p>4. Establezco estrategias para la promoción de la justicia social en el centro educativo desde el personal docente, familias y gestora educativa.</p>	<p>Estrategias para la promoción de la justicia social en el ámbito educativo. Murillo y Hernández (2014), “la creación de comunidades de profesionales de aprendizaje, de promover la colaboración entre las escuelas y la familia, y de expandir el capital social de los estudiantes” (p. 13)</p>	<p>¿Cuáles estrategias o sugerencias propondrías para promocionar la justicia social en su centro educativo con el colectivo docente?</p> <p>¿Cuáles estrategias se pueden aplicar con las familias para promocionar la justicia social?</p> <p>¿Cómo estas estrategias pueden impactar al estudiantado del centro?</p> <p>¿Qué recomendaciones daría a una nueva persona directiva para la promoción de la justicia social?</p>
--	--	--

---

**Pregunta de cierre:**

¿Tiene alguna información adicional que le gustaría compartir sobre el tema de la justicia social en su centro educativo o alguna recomendación para fortalecer estos esfuerzos?

**Apéndice #2**

**Guía para grupo focal de docentes y personal administrativo**

**Grupo Focal**

**Lugar:** Centro de Estudios Universitarios para Niños y Adolescentes (CEUNA)

**Nombre de las investigadoras:** Valeria Camacho Vílchez y Jocselyn Cambroner García

**Fecha de aplicación:** 25 de noviembre de 2024.

**Hora:** 1:00 pm

**Objetivo:** Conocer la percepción colectiva del personal docente y administrativo con relación a la implementación de la justicia social en el centro educativo. Además, recabar información sobre las acciones que reflejan la promoción de la justicia social y posibles estrategias para tomar en cuenta en la institución.

1. Portada y encabezado	✓
2. Nombre de la persona participante	✓
3. Contiene el objetivo de la entrevista	✓
4. Incluye el consentimiento informado y confidencialidad	✓
5. Se emplea vocabulario comprensible	✓
6. Ítems formulados para obtener información requerida	✓

### **Guía de entrevista para grupo focal de docentes y personal administrativo**

#### **Consentimiento informado**

La persona \_\_\_\_\_ docente del CEUNA, acepta participar en el grupo focal con entrevista semi estructurada, para fines del trabajo de investigación de las estudiantes Valeria Camacho y Jocselyn Cambroner, ambas de la Universidad Nacional, de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa.

#### **Confidencialidad**

---

Se aclara que no se revelarán los nombres de los participantes, sino que se identificarán como: profesora 1, 2, etc.

Permite la grabación de su voz con las respuestas de acuerdo con la entrevista.

Sí ( )      No ( )

¡Muchas gracias!

---

### Tabla para validación de técnica

---

PROPÓSITO ESPECÍFICO	TEMA A EXPLORAR	PREGUNTAS
Inicio de entrevista	Generar conexión entre el personal docente-administrativo y las investigadoras.	<p>¿Cuántos años de experiencia tiene en educación? y cuántos específicamente laborando en el CEUNA?</p> <p>¿Cuál es una de las cosas que más le agrada de trabajar como docente en este lugar?</p>

---

1. Exploro la conceptualización de justicia social del personal docente, familias y gestora educativa del CEUNA.

La justicia social se puede definir como un principio de vida asociado a los valores que requiere una actitud correcta en la ética, moral individual y grupal, basada en el respeto, la dignidad humana y la igualdad. (Cerdas et al., 2018).

En el contexto educativo se define como componente que se construye y desarrolla según las experiencias cotidianas en el centro educativo, esto debido a las diferentes situaciones o conflictos que se vivencian en las instituciones. (Camacho-Solís, 2015)

Utilizando sus palabras, ¿Han recibido alguna formación o capacitación sobre Justicia Social? Describir cuál y dónde.

¿Para ustedes qué es y que no es Justicia Social?

¿Cómo se promueve el respeto cultural en el CEUNA?

¿Cómo se evidencia la distribución equitativa de recursos en el CEUNA?

¿Cómo consideran que existe la Justicia Social en los centros educativos?

¿Qué consideran que ocurre en un centro educativo que promueve la Justicia Social en comparación con uno que no lo promueve?

¿Qué valores y creencias fundamentales se relacionan con la justicia social? ¿Cómo se reflejan en su rol como docentes?

¿Realizan alguna actividad en el centro relacionada a la promoción de la justicia social? Describir.

¿Desde su experiencia cómo se promueva la

Justicia Social desde la  
gestión del centro?

---

<p>2. Describo la percepción de la comunidad educativa sobre los aspectos relacionados a la promoción de la justicia social en el centro educativo.</p>	<p>Percepción comunidad educativa</p>	<p>¿Cómo consideran la promoción de la justicia social en su centro?</p>
	<p>Promoción justicia social</p> <p>“Se refiere al papel que juegan los centros educativos en la búsqueda de justicia social, para mejorar las condiciones y oportunidades del estudiantado” (Murillo y Hernández, como citaron Cerdas et al., 2014, p.163)</p>	<p>¿Podrían proporcionar ejemplos de iniciativas o programas que se han implementado en este centro educativo para fomentar la justicia social?</p>
		<p>¿Podrían describir alguna barrera o desafío particulares presentes en la familia, estudiantes y gestión para la promoción de la justicia social?</p>
		<p>¿Desde sus experiencias como docentes, implementan la justicia social con sus estudiantes?</p>
		<p>¿Cuáles factores favorecen la implementación de la justicia social?</p>
		<p>¿Cuáles factores impiden la implementación de la justicia social?</p>

---

3. Identifico acciones que se realizan desde el liderazgo de la gestora educativa para la promoción de la justicia social.

¿Podrían describir el liderazgo de la gestión del centro?

¿Consideran que ese liderazgo promueve la Justicia Social?

¿Cuáles habilidades piensa que debe tener una persona líder promotora de la justicia social?

¿Qué acciones consideran que se podrían desarrollar desde la gestión para promover en mayor medida la justicia social?

¿Cuáles estrategias o sugerencias propondrías para promocionar la justicia social con toda la comunidad?

---

**Pregunta de cierre:**

¿Tiene alguna información adicional que le gustaría compartir sobre el tema de la justicia social en el centro educativo o alguna recomendación para fortalecer estos esfuerzos desde su rol como persona docente?

## Guía de entrevista a padres y madres de familia

**Lugar: Modalidad virtual**

**Nombre de las investigadoras: Valeria Camacho Vílchez y Jocselyn Cambronero García**

**Fecha de aplicación: 20 de enero de 2024.**

**Hora: 10:00 am**

1. Portada y encabezado	✓
2. Nombre de la persona participante	
3. Contiene el objetivo de la entrevista	✓
4. Incluye el consentimiento informado y confidencialidad	✓
5. Se emplea vocabulario comprensible	✓
6. Ítems formulados para obtener información requerida	✓

### Consentimiento informado

La persona \_\_\_\_\_ padre/madre de una persona estudiante del CEUNA, acepta participar en la entrevista semi estructurada, para fines del trabajo de investigación de las estudiantes Valeria Camacho y Jocselyn Cambronero, ambas de la Universidad Nacional, de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa.

### Confidencialidad

Se aclara que no se revelarán los nombres de los participantes, sino que se identificarán como: participante 1, 2, etc.

---

Permite la grabación de su voz con las respuestas de acuerdo con la entrevista.

Sí ( )      No ( )

¡Muchas gracias!

---

### Tabla para validación de técnica

<b>PROPÓSITOS ESPECÍFICO</b>	<b>TEMA A EXPLORAR</b>	<b>PREGUNTAS</b>
Inicio de entrevista	Generar conexión entre las familias del CEUNA y las investigadoras.	<p>¿Cuánto tiempo lleva su hijo/a estudiando en esta institución?</p> <p>¿Cómo se han sentido siendo parte de la institución, así como con la labor de la directora y docentes?</p> <p>¿Cuál es una de las cosas que más le agrada de esta institución?</p>

---

1. Exploró la conceptualización de justicia social del personal docente, familias y gestora educativa del CEUNA.

La justicia social se puede definir como un principio de vida asociado a los valores que requiere una actitud correcta en la ética, moral individual y grupal, basada en el respeto, la dignidad humana y la igualdad. (Cerdas et al., 2018).

En el contexto educativo se define como componente que se construye y desarrolla según las experiencias cotidianas en el centro educativo, esto debido a las diferentes situaciones o conflictos que se vivencian en las instituciones. (Camacho-Solís, 2015)

¿Cuáles son las causas por las que unas personas tienen más recursos que otras?

¿Consideran ustedes que en esta institución tienen igualdad de oportunidades personas de diferente nacionalidad, etnia, orientación sexual, estrato económico, entre otras? ¿Por qué?

¿Participan activamente en la toma de decisiones relacionadas con la educación de sus hijos e hijas en esta institución?

Ustedes, como madres y padres de familia ¿pueden tomar acciones para crear un entorno educativo más equitativo, accesible y participativo? ¿Cómo lo pueden lograr?

Mencionen un ejemplo en el que consideren que el centro educativo abordó la justicia social en el estudiantado, el profesorado o el personal administrativo.

¿Puede describir que es la justicia social para usted?

¿Cómo considera que repercute en su hijo/a la promoción de la justicia social en el centro educativo?

---

<p>2. Describo la percepción de la comunidad educativa sobre los aspectos relacionados a la promoción de la justicia social en el centro educativo.</p>	<p>Percepción comunidad educativa</p>	<p>¿Ustedes como padres y madres ¿Como promueven en sus hijos/as la justicia social?</p>
	<p>Promoción justicia social</p>	
	<p>“Se refiere al papel que juegan los centros educativos en la búsqueda de justicia social, para mejorar las condiciones y oportunidades del estudiantado” (Murillo y Hernández, como citaron Cerdas et al., 2014, p.163).</p>	<p>¿Cuáles acciones considera que favorecen la implementación de la justicia social en el centro?</p>
		<p>¿Cuáles acciones considera que limitan la implementación de la justicia social en el centro educativo?</p>
		<p>¿Consideran que sus hijos o hijas realizan acciones que se relacionan con la justicia social?</p>

---

3. Identifico acciones que se realizan desde el liderazgo de la gestora educativa para la promoción de la justicia social.

¿Conoces algunas acciones realizadas con sus hijos/as en el centro educativo para la promoción de la Justicia Social?

¿Cree que la directora del CEUNA ejerce un liderazgo el cual promueve la justicia social? Justifique su respuesta.

¿Han recibido alguna información del centro educativo relacionado con la Justicia Social?

---

4. Establezco estrategias para la promoción de la justicia social en el centro educativo desde el personal docente, familias y gestora educativa	Estrategias para la promoción de la justicia social en el ámbito educativo.	Usted como familia y parte de la comunidad educativa, ¿Cuáles estrategias o sugerencias podrían brindarle al CEUNA, para tomar en cuenta en la implementación de la justicia social?
	Murillo y Hernández (2014), “la creación de comunidades de profesionales de aprendizaje, de promover la colaboración entre las escuelas y la familia, y de expandir el capital social de los estudiantes” (p. 13)	Como familia ¿qué le solicitaría a la gestión del centro educativo a nivel de formación para la promoción de la justicia social?


---

**Pregunta de cierre:**

¿Tiene alguna información adicional que le gustaría compartir sobre el tema de la justicia social o alguna recomendación para fortalecer estos esfuerzos desde su rol como padre o madre con el centro educativo?


## Apéndice #4

### Carta de autorización al CEUNA




UNA  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
COSTA RICA

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO  
Teléfonos 2277-3766 / 2277-3369 / 2277-3813  
Correo electrónico [det@una.cr](mailto:det@una.cr)




SINAES  
CARRERA  
ACREDITADA  
COSTA RICA



50 años  
UNA  
Siempre necesaria



2023  
Universidades Públicas  
ante el Cambio Climático

12 de junio de 2023  
UNA-CTFG- DET-OFIC-055-2023

M.Sc. Karla Aguilar Vargas  
Directora  
Centro Educativo Universitario Para Niños y Adolescentes (CEUNA)

Asunto: Solicitud de aval para realizar Trabajo Final de Graduación.


Estimada señora:

Le comunico que VALERIA CAMACHO VILCHEZ, cédula: 402320363 y JO-CSELYN CAMBRONERO GARCÍA cédula: 115020039 son estudiantes de la Licenciatura en Administración Educativa, actualmente se encuentra inscrita en el Trabajo Final de Graduación, el cual lleva por nombre: **La gestión educativa como promotora de la justicia social en el Centro de Estudios Universitarios para Niños y Adolescentes (CEUNA).**

Dicha investigación requiere la aplicación de diferentes estrategias para la recolección de datos los cuales serán posteriormente analizados.


Agradezco la colaboración que se le brinde a las estudiantes Camacho Vilchez y Cambronero García en el proceso de investigación.

Atentamente,

 VICTOR JULIO VILLALOBOS BENAVIDES (FIRMA)  
PERSONA FISICA, CPF-01-1112-0942.  
Fecha declarada: 12/06/2023 02:08:35 PM

M.Sc. Víctor Villalobos Benavides  
Coordinador  
Comisión de Trabajos Finales de Graduación

*Karla Aguilar Vargas*



## Apéndice #5

## Croquis y fotos de la institución

