

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE APOYO FIJO QUE SE  
BRINDAN EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS DE LOS CIRCUITOS 01 y  
04 DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE CARTAGO

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

CAROLINA SEQUEIRA HERNÁNDEZ

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2022

## DEDICATORIA

**A Dios** siempre en primer lugar, por haberme preparado para llegar a este posgrado con mi primera experiencia laboral en el sector educativo. Agradezco que me hayas permitido alcanzar esta meta, tu amor, y misericordia infinita.

**A mi familia** por su apoyo; mi papá, mis dos hermanos, y especialmente a mi mamá quién ha sido mi sostén en este proceso, y le estaré eternamente agradecida por levantarme cada vez que sentía que no tenía fuerzas para seguir en el camino.

**A mí misma** por mi esfuerzo y sacrificio; lograr estudiar y trabajar al mismo tiempo cuando creía que era imposible, por mi capacidad y perseverancia a pesar de los momentos de frustración; al final me demostré que puedo lograr todo lo que me proponga con determinación.

**A las personas más cercanas a mí** que me han acompañado en este largo proceso de formas distintas, y me han deseado que pueda culminar con éxito.

## AGRADECIMIENTOS

**Berta Hernández Loaiza, mi mamá:** Tengo que agradecerte por todo, desde darme la vida, hasta educarme y formarme para que hoy llegara a ser quien soy. Sin tu amor infinito, tu apoyo, tu valentía para luchar por tus tres hijos, no estaría donde estoy. Agradezco que seas incondicional conmigo, que estés para sostenerme en mis momentos más difíciles, y también para compartir conmigo los buenos momentos. Tu vida es mi mayor motivación para graduarme en esta maestría, y seguir cumpliendo metas.

**Ana Jenssie Campos Campos:** No existen las palabras correctas para agradecerle por tanto, desde que fue mi profesora en varios cursos de la maestría, hasta cuando aceptó seguir con el proceso de mi trabajo final de investigación cuando mi tutor no pudo continuar conmigo. Aprendí académicamente de usted, pero a nivel de crecimiento personal fue mucho mayor el aprendizaje, realmente le admiro y la veo como un gran ejemplo a seguir.

**Víctor Hugo Orozco Delgado:** Gracias Don Víctor, por su anuencia, y su paciencia. Le admiro como profesional, usted posee un conocimiento muy extenso en educación que solo la experiencia a través de los años le ha brindado, y le agradezco por tratar de transmitirme un poco de ese conocimiento, y orientarme cada vez que yo me sentía sin un horizonte.

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

---

Dr. Víctor Hugo Orozco Delgado

**Representante de la Decana Sistema de Estudios de Posgrado**

---

M.A.E. Ana Jenssie Campos Campos

**Profesora Guía**

---

M.A.E. Mariela Cervantes Obando

**Lectora**

---

M.A.E. Rocío López Fallas

**Lectora**

---

Dra. Adriana Venegas Oviedo

**Directora Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación**

---

Carolina Sequeira Hernández

**Sustentante**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>iii</b>
<b>HOJA DE APROBACIÓN .....</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>xv</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Presentación .....	1
1.2 Antecedentes contextuales .....	1
1.3 Justificación del problema por investigar .....	7
1.4 Objetivos .....	11
1.5 Referente contextual.....	12
<b>CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>18</b>
2.1 Presentación.....	18
2.2 Estudios nacionales .....	18
2.3 Estudios internacionales .....	27
2.4 Aportes teórico-metodológicos relacionados con el objeto de estudio .....	32
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>34</b>
3.1 Presentación.....	34
3.2 Educación .....	34
3.2.1 Calidad de la educación.....	37
3.2.2 Eficiencia.....	39
3.2.3 Eficacia .....	40
3.3 Administración .....	41

3.4 Administración de la educación .....	44
3.5 Gestión de la educación.....	48
3.6 Servicio de apoyo fijo.....	52
3.6.1 Servicios de Apoyo de Problemas de Aprendizaje, Emocionales y de Conducta, y Discapacidad Intelectual .....	58
3.6.2 Servicio de Apoyo de Terapia del Lenguaje .....	66
3.7 Estrategias de Supervisión.....	78
<b>CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>82</b>
4.1 Presentación.....	82
4.2 Enfoque de investigación .....	82
4.3 Tipo de investigación .....	83
4.4 Sujetos participantes.....	84
4.5 Técnicas de recopilación de la información .....	85
4.6 Operacionalización de objetivos.....	86
4.7 Recopilación de datos.....	94
4.8 Alcances y limitaciones.....	95
<b>CAPÍTULO V. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>96</b>
5.1 Presentación.....	96
5.2. Caracterización de la población participante.....	98
5.3. Análisis de los resultados .....	100
5.3.1. Análisis del conocimiento de los administradores educativos respecto a las funciones de todos los servicios de apoyo fijo .....	100
5.3.1.1. Subcategoría 1: Servicio de Problemas de Aprendizaje.....	101
5.3.1.2. Subcategoría 2: Servicio de Problemas Emocionales y Conducta. ....	104
5.3.1.3. Subcategoría 3: Servicio de Problemas de Discapacidad Intelectual. ....	106
5.3.1.4. Subcategoría 4: Servicio de Terapia del Lenguaje. ....	109
5.3.2. Análisis de las estrategias de supervisión desde la gestión a los servicios de apoyo fijo.....	112
5.3.2.1. Subcategoría 1: Visitas al docente.....	112
5.3.2.2. Subcategoría 2: Revisión de documentación.....	116
5.3.2.3. Subcategoría 3: Elaboración de Informes.....	119

5.3.2.4. Subcategoría 4: Intervenciones diversas. ....	122
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>128</b>
6. 1. Presentación.....	128
6.2. Conocimiento de los administradores educativos respecto a las funciones de todos los servicios de apoyo fijo .....	128
6.3. Estrategias de supervisión desde la gestión a los servicios de apoyo fijo .....	129
6.4. Conclusiones generales .....	131
<b>CAPÍTULO VII. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....</b>	<b>133</b>
7.1. Presentación.....	133
7.2 Justificación .....	133
7.3. Objetivos.....	140
7.3.1. Objetivo General .....	140
7.3.2. Objetivos Específicos .....	140
7.4. Fundamentación teórica de la propuesta .....	141
7.4.1. Educación .....	141
7.4.2. Administración de la educación .....	143
7.4.3. Gestión de la educación.....	145
7.4.4. Servicios de apoyo fijo .....	147
7.4.5. Estrategias de supervisión .....	151
7.5. Desarrollo de la propuesta .....	153
7.6. Plan de acción para la implementación de la propuesta .....	157
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>185</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>192</b>

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación, denominado Análisis de la gestión de los servicios de apoyo fijo que se brindan en las organizaciones educativas de los circuitos 01 y 04 de la Dirección Regional de Educación de Cartago, surge de las necesidades educativas de los estudiantes del sector público. Dichas necesidades son consideradas parte de la demanda social a nivel nacional, y requieren ser suplidas por profesionales especializados que intervengan cada situación apuntando siempre hacia el desarrollo educativo de los estudiantes y a la inclusión.

Y es que un abordaje adecuado por parte de profesionales que se desempeñan brindando servicios de apoyo en los centros educativos costarricenses responde a la amplia gama de situaciones de una sociedad compleja; indiscutiblemente con apoyos institucionales se podrá asegurar inclusión para todos y a la vez, brindar calidad en la educación por medio de una gestión administrativa pertinente que concientice, accione, y proponga estrategias.

Es significativo mencionar que para desarrollar la investigación se seleccionaron solamente dos circuitos escolares de ocho que conforman la Dirección Regional de Cartago, respectivamente el circuito 01 y el 04; y se pretende investigar el conocimiento de las funciones de los docentes de educación especial por parte de los administradores educativos, y las estrategias desarrolladas por parte de los mismos como gestores de la educación.

Aunado a lo anterior, se utilizó un enfoque de tipo cuantitativo para esta investigación, desarrollando como técnica de recolección de datos la entrevista; ambas remitidas vía digital, una para los gestores educativos y a otra para los docentes de educación especial de los circuitos seleccionados a nivel de región; su participación fue totalmente voluntaria, y solamente participaron funcionarios de centros educativos que cuentan con servicios de apoyo fijo como jardín de niños, o escuelas. Esto debido a que en la DRC existen centros educativos que solamente cuentan con servicios de apoyo itinerantes en el mejor de los casos y según su modalidad, ya que otros no cuentan con apoyos, incluyendo secundaria.

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Circuitos escolares de la Dirección Regional de Cartago que cuentan con servicios de apoyo fijo en al menos un centro educativo.	<b>12</b>
<b>Tabla 2</b>	Centros educativos que conforman el circuito 01 de la Dirección Regional de Cartago.	<b>13</b>
<b>Tabla 3</b>	Centros educativos que conforman el circuito 04 de la Dirección Regional de Cartago.	<b>15</b>
<b>Tabla 4</b>	Distribución de lecciones de los servicios de apoyo fijo de Problemas de Aprendizaje, Emocionales y de Conducta, y Discapacidad Intelectual.	<b>58</b>
<b>Tabla 5</b>	Distribución de lecciones del Servicio de apoyo fijo de Terapia del Lenguaje.	<b>69</b>
<b>Tabla 6</b>	Sujetos participantes del circuito 01 y 04 de la Dirección Regional de Cartago.	<b>85</b>
<b>Tabla 7</b>	Funciones de todos los servicios de apoyo fijo.	<b>86</b>
<b>Tabla 8</b>	Estrategias de supervisión desde la gestión.	<b>91</b>

<b>Tabla 9</b>	Análisis de los resultados obtenidos mediante las categorías y subcategorías de estudio.	<b>97</b>
<b>Tabla 10</b>	Siglas asignadas para los servicios de apoyo fijo de los circuitos 01 y 04 de la DRC.	<b>98</b>
<b>Tabla 11</b>	Cronograma de acciones para la etapa 1.	<b>165</b>
<b>Tabla 12</b>	Cronograma de visitas a los docentes de educación especial.	<b>168</b>
<b>Tabla 13</b>	Criterios de revisión para el servicio de apoyo de problemas de aprendizaje.	<b>170</b>
<b>Tabla 14</b>	Criterios de revisión para el servicio de apoyo a la discapacidad intelectual.	<b>171</b>
<b>Tabla 15</b>	Criterios de revisión para el servicio de apoyo de problemas emocionales y de conducta.	<b>173</b>
<b>Tabla 16</b>	Criterios de revisión para el servicio de apoyo de Terapia del Lenguaje.	<b>175</b>

<b>Tabla</b> <b>17</b>	Informe de hallazgos.	<b>177</b>
<b>Tabla</b> <b>18</b>	Intervenciones diversas.	<b>179</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Generalidades de la población entrevistada según su puesto laboral, gestores educativos.	<b>99</b>
<b>Figura 2</b>	Generalidades de la población entrevistada según su puesto laboral, docentes de educación especial.	<b>99</b>
<b>Figura 3</b>	Funciones del servicio de problemas de aprendizaje que no están siendo reconocidas por los gestores educativos.	<b>101</b>
<b>Figura 4</b>	Funciones del servicio de problemas emocionales y de conducta que no están siendo reconocidas por los gestores educativos.	<b>104</b>
<b>Figura 5</b>	Funciones del servicio de problemas de discapacidad intelectual que no están siendo reconocidas por los gestores educativos.	<b>106</b>
<b>Figura 6</b>	Funciones del servicio de Terapia del Lenguaje que no están siendo reconocidas por los gestores educativos.	<b>109</b>
<b>Figura 7</b>	Frecuencia de las visitas al aula, perspectiva del docente de educación especial.	<b>113</b>
<b>Figura 8</b>	Frecuencia de las visitas al aula, perspectiva del gestor educativo.	<b>113</b>

<b>Figura 9</b>	Revisión de documentación, perspectiva del docente de educación especial.	<b>116</b>
<b>Figura 10</b>	Revisión de documentación, perspectiva del gestor educativo.	<b>116</b>
<b>Figura 11</b>	Elaboración de informes, perspectiva del docente de educación especial.	<b>119</b>
<b>Figura 12</b>	Elaboración de informes, perspectiva del gestor educativo.	<b>119</b>
<b>Figura 13</b>	Seguimiento de los hallazgos de las visitas a las aulas, perspectiva del docente de educación especial.	<b>122</b>
<b>Figura 14</b>	Seguimiento de los hallazgos de las visitas a las aulas, perspectiva del gestor educativo.	<b>122</b>
<b>Figura 15</b>	Especialidades de los servicios de apoyo fijo.	<b>154</b>
<b>Figura 16</b>	Estrategias de supervisión.	<b>155</b>
<b>Figura 17</b>	Etapas de acción sobre los servicios de apoyo fijo.	<b>157</b>

<b>Figura 18</b>	Sugerencias de acciones para la etapa 1.	<b>164</b>
<b>Figura 19</b>	Sugerencia de evaluación para la etapa 1.	<b>166</b>
<b>Figura 20</b>	Sugerencias de acciones para la etapa 2.	<b>168</b>
<b>Figura 21</b>	Sugerencia de evaluación para la etapa 2.	<b>184</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>ABREVIATURA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>CAE</b>	Comité de Apoyo Educativo.
<b>CENAREC</b>	Centro Nacional de Recursos para la Inclusión Educativa.
<b>CNEEFCG</b>	Centro Nacional de Enseñanza Especial Fernando Centeno Güell.
<b>COLYPRO</b>	Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes.
<b>CTCR</b>	Colegio de Terapeutas de Costa Rica.
<b>DRC</b>	Dirección Regional de Cartago.
<b>MEP</b>	Ministerio de Educación Pública.
<b>NEE</b>	Necesidades Educativas Especiales.
<b>SPA</b>	Servicio de Problemas de Aprendizaje.
<b>SPDI</b>	Servicio de Problemas de Discapacidad Intelectual.
<b>SPEC</b>	Servicio de Problemas Emocionales y Conducta.
<b>STL</b>	Servicio de Terapia del Lenguaje.
<b>UNESCO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Presentación

La presente investigación trata sobre el análisis de la gestión de los servicios de apoyo fijo que se brindan en las organizaciones educativas de los circuitos 01 y 04 de la Dirección Regional de Educación de Cartago. Dentro de este capítulo se describen contenidos acerca del contexto mundial en educación, la realidad latinoamericana de algunas poblaciones, y, posteriormente, el accionar a nivel nacional en este mismo ámbito educativo. Es así como se justifica dicho estudio desde la administración de la educación; en tanto que, ningún funcionario en este cargo está exento a enfrentar las realidades del sistema educativo público costarricense en algún momento de su trayectoria. Por último, se presentan los circuitos donde se realizó dicha investigación más detalladamente, con el fin de dar a conocer sus particularidades a profundidad.

### 1.2 Antecedentes contextuales

Con el pasar de los años, el mundo se ha visto sometido a cambios que en la actualidad han tenido un impacto en distintos ámbitos; es decir, la sociedad ha sido marcada por cambios económicos, políticos, sociales, y especialmente tecnológicos. Así mismo, Giddens, (2007) refiere:

Estos cambios se ven impulsados por una serie de factores, algunos estructurales, otros más específicos e históricos. Los flujos económicos están, ciertamente, entre las fuerzas motrices---especialmente el sistema financiero mundial---. No son, sin embargo, fuerzas de la naturaleza. Han sido modeladas por la tecnología y la difusión cultural, así como por las decisiones de los gobiernos de liberalizar y desregular sus economías nacionales. (p.9).

De este modo se resalta la importancia que ha traído consigo la globalización, y dentro de lo más destacado se hace hincapié a una era digitalizada, y fluctuaciones económicas con influencias a nivel gubernamental.

Este proceso de transformación social responde a la globalización mundial, promoviendo a la vez la diversidad cultural sometida a una evolución tecnológica y económica constante. Y así mismo, definiéndose como un proceso que dicta nuevos estilos de vida e identidades culturales. Según Giddens, (2007), se afirma que:

La globalización es, pues, una serie completa de procesos, y no uno sólo. Operan, además, de manera contradictoria o antitética. La mayoría de la gente cree que la globalización simplemente “traspasa” poder o influencia de las comunidades locales y países a la arena mundial. Y ésta es, desde luego, una de sus consecuencias. Las naciones pierden algo del poder económico que llegaron a tener. Pero también tiene el efecto contrario. La globalización no sólo presiona hacia arriba, sino también hacia abajo, creando nuevas presiones para la autonomía local. (...) La globalización es la razón del resurgimiento de identidades culturales locales en diferentes partes del mundo. (p. 8-9).

Es así como el ser humano queda limitado para resolver todas las necesidades sociales existentes, y se debe recurrir a lo que la nueva era trae consigo; un sinfín de avances que implican la modernización y a su vez, juegan un papel principal como factores determinantes para impulsar nuevas generaciones con perspectivas mucho más revolucionarias.

Sin duda alguna, la tecnología ha tenido un impacto abrupto especialmente para generaciones que se resisten al cambio, pero también para nuevas generaciones que no conocen más que un mundo tecnológico y moderno. Sin embargo, globalización no envuelve solo modernidad tecnológica, sino que es una nueva forma de organización. Tal así, UNESCO, (2017), aporta a este concepto:

(...) se refiere a una novedad en cuanto a las maneras en que ahora se organiza el mundo, en que se produce y difunde el conocimiento, en la forma en que se relacionan las comunidades entre sí y cómo se forjan las identidades. (p.3).

Precisamente, las variables formas de conocimiento conllevan a una serie de transformaciones como parte de todos los cambios que han incidido en la sociedad; dicho esto, se puede deducir que esos cambios han calado al ámbito educativo, ya que todos están estrechamente articulados con la educación; la economía, la política y la tecnología, trascendiendo innegablemente en la educación tanto pública como privada.

Mundialmente, la educación ha sido, y es la base del desarrollo económico de cada país; asimismo, es la herramienta del conocimiento que puede reducir los altos índices de pobreza, e incrementar la competitividad en el campo del mercado laboral. La educación engloba diversos beneficios y, a su vez, disminuye la desigualdad de las sociedades. Aunado a esto, resulta oportuno el aporte de, Arzola, (2007):

Una educación pertinente: es decir, una política que responda a las condiciones reales de la convivencia, al paisaje y al lugar en que las personas viven sus aspiraciones. Responder a lo macro, mirando lo micro. Una propuesta en que lo diferente no se anule en lo dominante, en que lo diverso no se transforme en lo diferente y lo diferente en lo discriminado. (p.9).

De este modo, se recalca la importancia de la variedad de conocimientos en el mundo y la necesidad de que sean difundidos o entrelazados entre distintas sociedades; velando así, por una educación más equitativa como medio de acceso al ámbito laboral.

Cada día se evidencia que la educación genera conocimiento, y por medio de ella, las personas adquieren habilidades para la vida; pero, con el pasar de los años, los retos de aprendizaje incrementan debido a los cambios tecnológicos provocados por la globalización. Estos se convierten en retos para las personas en la etapa de la adultez,

quienes fueron educados con otras metodologías; y son parte de las metodologías de enseñanza de las nuevas generaciones. En este sentido, Arzola, (2007), menciona que:

No es sólo cuestión de nuevas tecnologías de información que facilitan formas más interactivas y lúdicas de aprender y producir síntesis cognoscitivas ni tampoco es sólo cosa de contar con bancos de datos electrónicos que nos permiten prescindir de la aridez de la memorización. Es una forma radicalmente distinta de relacionarse con las dinámicas de incorporación de información y conocimiento que incluye el paso de una cultura letrada a otra de múltiples soportes, la fluidez entre disciplinas, la velocidad de asimilación, la interacción en los procesos de adquisición de conocimientos, entre otros. (p.14).

En consecuencia, a todos estos cambios, las personas de más edad se ven sometidos a actualizarse, y a capacitarse; es decir, incrementar su desarrollo profesional constantemente para no verse desfasados ante una sociedad de nuevos conocimientos, y alcanzar esas expectativas de las nuevas generaciones, especialmente en el ámbito de la educación con el uso de los recursos tecnológicos.

En relación con esto último, los países en desarrollo velan por una educación para todos; sin embargo, a nivel latinoamericano, no solo el desarrollo profesional se antepone como desafío educativo; la educación para todos toma un lugar principal como desafío, debido a diversos factores que rezagan de algún modo a ciertas poblaciones de distintos lugares. Factores económicos, socioculturales, geográficos, entre otros, que segregan a estas poblaciones e inciden importantemente en brindar una educación equitativa en todo el continente americano; especialmente en las regiones indígenas. Tal como lo menciona, la UNESCO (2013):

La exclusión e inequidad que afectan a los alumnos pertenecientes a poblaciones indígenas es muy elevada y generalizada en América Latina y el Caribe, tanto en el acceso como en la progresión y logros de aprendizaje en los diferentes ciclos escolares. Los alumnos indígenas se encuentran sistemáticamente entre las categorías sociales más

desaventajadas en el campo educacional en la región, situación que muchas veces se potencia por su ubicación en zonas rurales y la condición de pobreza en la que viven. Esto se explicaría por la persistencia de patrones discriminatorios tanto en términos culturales como pedagógicos e institucionales en la educación, así como la aplicación de políticas de asimilación lingüística y cultural, todo lo cual dificulta un mayor logro educativo de los alumnos indígenas. (p.29).

Esta es una realidad ineludible por la que se debe continuar trabajando, redoblando esfuerzos para evadir la exclusión e inequidad con las poblaciones indígenas. La cobertura es parte de ese trabajo por realizar, asegurando de algún modo que personas que habitan en lugares poco accesibles, reciban educación de cierta manera, y de ser necesario en la lengua indígena que se requiera.

Sin duda, realidades de inaccessibilidad como la anterior, u otros factores como el económico, de alguna manera influyen en la decisión de no tener muchos hijos por familia. En algunos casos no más de dos, en otros uno, y en otros ninguno; pero, es innegable que esta reducción poblacional hace unos años era solamente una tendencia europea, y en la actualidad ha trascendido a todo el continente americano; repercutiendo en la tasa de crecimiento, y, por ende, en la población que está pronta a ser escolarizada; con una mayoría de personas ya en etapas avanzadas. Así, la UNESCO (2013), comenta que:

(...), América Latina y el Caribe han experimentado significativos cambios demográficos en las últimas décadas. Casi todos los países han comenzado el proceso de transición demográfica –es decir, la disminución del ritmo de crecimiento poblacional y el envejecimiento relativo de la población– y varios de ellos se encuentran en etapas avanzadas de este, lo que implica que la proporción especialmente de niños, pero crecientemente también jóvenes, que se encuentra en edad de estudiar decrece comparativamente con el resto de la población. (pp. 35-36).

Dicha situación es preocupante, en tanto que, si el ritmo de crecimiento poblacional sigue disminuyendo, es incierto lo que podrá ocurrir en un futuro con el ámbito educativo; ya que, si no hay niños para ser escolarizados, no habrá trabajo para el educador, todo el trabajo de cobertura e inversión en infraestructura será en vano, y lo que es más preocupante aún, no habrán suficientes futuros ciudadanos que sean formados con las nuevas tendencias tecnológicas para ser competitivos en el mercado laboral.

Debido a todo lo anterior, en Costa Rica se han tomado medidas para asegurar la educación para todos, y para superar esos desafíos de la educación que excluyen o limitan especialmente a poblaciones indígenas, rurales, o costeras. El accionar ha incluido que la educación sea gratuita y obligatoria, costeadada por el estado; inicialmente se declaró obligatoria la primaria, luego se procedió a la obligatoriedad de la secundaria, y en la nueva política educativa que rige al sistema educativo actual, se hace hincapié en la educación desde la primera infancia como factor determinante para el desarrollo educativo de los niños costarricenses, tal y como dice el Ministerio de Educación Pública (MEP), (2016) : “La universalización de la educación preescolar, como un derecho fundamental de todos los niños y las niñas a un servicio inclusivo, equitativo y de calidad, se mantendrá como meta país de alta prioridad” (p.16). De este modo, se priorizará la educación en edades a partir de los 4 años, ya que entre más temprana y oportuna sea la intervención, más estimulante y beneficiosa para los estudiantes.

También, se ha reflejado cómo la nueva política educativa contempla las orientaciones estratégicas institucionales propuestas por el MEP; ya que son de carácter necesario; en tanto que, buscan calidad, igualdad de oportunidades, atención temprana, erradicación del abandono escolar, cobertura, promoción, renovación e innovación, entre otros. Dentro de las quince orientaciones sugeridas por el MEP (2015), se destacan con prioridad dos dentro de la política educativa: “Atención a la primera infancia e Implementación de una política institucional e integral de equidad de género” (pp.2-3). Esto incita a un llamado de lucha educativa que no debe de desistir, si es que se quieren disminuir los grandes

desafíos educativos en el territorio costarricense comenzando por la equidad, y si se quiere velar por brindar calidad en la educación que se imparte a todos los estudiantes del país.

Además, declarar la obligatoriedad de la educación preescolar procura la escolarización de los niños de todo el país a una misma edad, sin importar el contexto sociocultural o lo que decidan los padres de familia o encargados, ya que, el menor de edad está en su derecho de ser escolarizado, y es un deber del encargado por ley. No se trata solamente de escolarizar a los niños de estas edades, sino de trabajar por la igualdad de condiciones en los distintos centros educativos, unificando esfuerzos, y rigiéndose bajo los mismos programas educativos. Dicho esto, el MEP (2016) afirma que: “La articulación interinstitucional, desde la política educativa, resultará indispensable para la ampliación de la cobertura, el acceso y el acompañamiento de esta población, así como también para asegurar el óptimo aprovechamiento de los recursos del estado” (p.16). Para asegurar equidad a nivel nacional, se espera la articulación interinstitucional, que no puede ser solo basada en cobertura; se requiere también de igualdad de oportunidades, y no solo a nivel de preescolar, sino en todos los niveles de educación en Costa Rica, para esto es indispensable hacer uso óptimo de los recursos con los que se cuentan en cada zona, y de no haberlos, como sucede en muchas ocasiones por las brechas urbano-rurales, trabajar constantemente por ellos.

### **1.3 Justificación del problema por investigar**

En este momento, en Costa Rica, las prioridades que se deben de abordar y que propiamente están aconteciendo en los centros educativos están delimitadas en las orientaciones estratégicas institucionales establecidas por el MEP anteriormente mencionadas. Específicamente hay dos correlacionadas con el papel protagónico del profesional en administración de la educación; el MEP, (2015), menciona las siguientes:

-Gestión orientada a la calidad, la equidad, el servicio, la eficiencia, la transparencia y la planificación, como compromisos superiores con la comunidad educativa nacional.

-Promoción del centro educativo como espacio de oportunidad, en condiciones de equidad, pertinencia y calidad, para las y los estudiantes. (p.2).

Para lograr esa gestión de calidad que tanto se necesita, y todo lo propuesto en las orientaciones para cada institución, el profesional a cargo de cada centro tendrá en sus manos la oportunidad de planear estratégicamente sus acciones que lleven al éxito sus objetivos siempre que se haga un buen uso de los recursos con los que se cuenta en cada centro, y que se prioricen sus necesidades para tener un horizonte con claridad.

Continuando en la línea de la utilización de los recursos del estado, el profesional en administración de la educación tiene en sus manos la gran responsabilidad de velar por el uso óptimo de estos recursos en cada centro educativo del país. Para realizar dicha acción, se debe de clarificar si este uso se logra por medio de la gestión o la administración. Para esto Chacón, (2014), define: “la gestión consiste en la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones mientras que la administración consiste en el logro de objetivos a través del uso de recursos técnicos, financieros y humanos”. (p.152). Es así, como la administración sobresalta en este caso, sabiendo utilizar los recursos, e incluyéndolos en los objetivos institucionales para lograr las mejoras necesarias, pero a la vez nunca se desvincula la gestión administrativa; es decir, ambos términos están estrechamente articulados.

En este sentido, es de carácter obligatorio, que este profesional se dé a la tarea de analizar los recursos con los que cuenta en el centro educativo, conocerlos, y relacionarse con ellos; además, actualizarse para responder a las necesidades actuales y culturales de la sociedad con el fin de que no persistan las prácticas pedagógicas tradicionales en las aulas costarricenses. Así mismo, Chacón, (2014), indica: “Esto implica enfrentarse a una sociedad compleja de lo local a lo global y viceversa, en donde una institución

fragmentada, no estaría en capacidad de afrontar los problemas, retos y desafíos que se le presentan”. (p.154). Lo anterior reafirma la necesidad del desarrollo profesional del administrador de una organización educativa, con el fin de suplir las demandas en conjunto con toda la comunidad que conforma cada institución por medio del trabajo en equipo, y en la misma orientación.

Por consiguiente, es importante conocer a profundidad como administrador de la educación, cada uno de los servicios que se brindan en un centro educativo; puesto que, administrar implica estar al tanto de los recursos con los que se cuenta para actuar. Es así, como se justifica saber acerca de los servicios de apoyo que se brindan a los discentes escolarizados en las instituciones; minimizando las barreras de aprendizaje, y la exclusión de las personas con y sin discapacidad; según expone Devandas, (2017), en el Informe de la Organización de las Naciones Unidas (ONU):

El derecho internacional de los derechos humanos exige a los Estados que proporcionen un apoyo adecuado a las personas con discapacidad para que puedan desempeñar sus actividades cotidianas y participar en la sociedad. La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad -norma internacional suprema en materia de promoción y protección de los derechos de esas personas- estipula claramente la obligación de los Estados de garantizar el acceso a una amplia gama de servicios de apoyo para las personas con discapacidad y establece un marco general para su aplicación. (p.9).

De esta manera se busca asegurar la inclusión, la igualdad, y la equidad haciendo valer los derechos de las personas con discapacidad, y a la vez, brindando las herramientas y el soporte necesario según lo que cada estudiante requiera en el contexto educativo.

Por tanto, el papel del administrador de la educación es clave para gestionar correctamente el uso adecuado de los servicios de apoyo en los centros educativos, en tanto que, un director posee la capacidad de implementar nuevas estrategias planificadas como protagonistas del cambio que son, permitiendo la mejora del rendimiento escolar en

cada centro educativo. Cada responsable de dirigir centros educativos que cuenten con servicios de apoyo debe de tomar conciencia al respecto, preocuparse por propiciar el uso adecuado de estos, y formar parte del proceso de inclusión de los estudiantes; ya que, estos procesos son determinantes en la integración y el desarrollo educativo de cada uno de los discentes que los requieran.

De ahí se genera la importancia de llevar a cabo una investigación que permita analizar la gestión de los servicios de apoyo fijo que se brindan en las organizaciones educativas del circuito 01 y 04 de la Dirección Regional de Cartago, del Ministerio de Educación Pública. De tal manera que sea posible concientizar a todos los administradores educativos a involucrarse, y a conocer la demanda de estos apoyos institucionales a nivel de primaria y preescolar, que sin duda tendrán influencia en la calidad de la educación que se brinda en cada uno de los centros educativos que cuenten con estos servicios.

Ésta inevitable coyuntura del administrador con los servicios de apoyo en los centros educativos públicos, será determinante en la gestión de estos propiamente, con el fin de velar por su buen funcionamiento, y el derecho de todos los estudiantes a ser apoyados en cada una de sus necesidades educativas gracias a la labor de los profesionales encargados, o bien, de brindar el apoyo requerido de acuerdo con las funciones de los especialistas en este campo; según el MEP, (2018):

Es necesario, que un administrador posea ciertas características que lo distingan y a su vez le ayuden a ejercer su labor educativa de la forma correcta, con el fin de garantizar la obtención de objetivos propuestos, relaciones humanas asertivas con sus subalternos, así como influir de manera positiva el personal a su cargo y que estos se desempeñen y den lo mejor de sí para que haya un buen desarrollo en la institución. (p.58).

Dicho esto, si el jerarca institucional se instruye respecto a los servicios de apoyo del centro educativo que lidera y vela por la ejecución de los procesos adecuados según los lineamientos de educación especial establecidos a nivel nacional por el MEP; el

funcionamiento de estos servicios no tendrá por qué afectar el rendimiento escolar de los estudiantes de ninguna institución, por el contrario, beneficiará al estudiantado y a la vez, se harán valer sus derechos estudiantiles. En este sentido, es fundamental que todos los administradores educativos a nivel nacional se interesen por gestionar de manera adecuada dichos servicios; actuando en pro del estudiantado gracias a la convención colectiva sobre los derechos de las personas con discapacidad, ratificada en Costa Rica mediante la Ley N° 8661.

Todo lo anterior, conduce a formular interrogantes que guiarán el presente estudio:

- ¿Cuál es el conocimiento de los administradores educativos respecto a las funciones de los servicios de apoyo fijo?
- ¿Cuáles son las estrategias de supervisión desde la gestión a los servicios de apoyo fijo?

#### **1.4 Objetivos**

Considerando las interrogantes anteriores planteadas en la justificación, se establecen los siguientes objetivos para el estudio:

##### **Objetivos generales:**

- Analizar la gestión de los servicios de apoyo fijo que se brindan en las organizaciones educativas de los circuitos 01 y 04 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.
- Diseñar una propuesta de gestión de los servicios de apoyo fijo.

##### **Objetivos Específicos:**

- Identificar el conocimiento de los administradores educativos respecto a las funciones de todos los servicios de apoyo fijo.

- Determinar las estrategias de supervisión desde la gestión a los servicios de apoyo fijo.
- Elaborar una propuesta para la gestión de los servicios de apoyo fijo.

### 1.5 Referente contextual

A continuación, se presenta una breve reseña de los circuitos educativos donde se realiza la investigación con el fin de permitir un acercamiento con las características de las instituciones que los conforman.

Es necesario partir de que el MEP consta de veintisiete direcciones regionales en todo el país, y en este caso se seleccionó la Dirección Regional de Educación de Cartago, que está conformada por ocho circuitos escolares compuestos por jardines de niños, escuelas y colegios de distintas categorías. Debido a esto, es importante detallar los centros educativos que conforman cada circuito para que los datos sean más atinentes al tema, y a su vez especificar que no todas las escuelas que componen los circuitos escolares cuentan con servicios de apoyo fijo según el siguiente desglose:

**Tabla 1**

**Circuitos escolares de la Dirección Regional de Cartago que cuentan con servicios de apoyo fijo en al menos un centro educativo.**

Circuito Escolar	Cantidad de escuelas por circuito	Cantidad de escuelas que cuentan con servicios de apoyo fijo	Cantidad total de distintos servicios de apoyo fijo
<b>01</b>	13	9	31
<b>02</b>	16	9	27

<b>03</b>	26	9	20
<b>04</b>	21	8	28
<b>05</b>	11	8	28
<b>06</b>	19	15	36
<b>07</b>	13	8	22
<b>08</b>	19	3	10

Nota: elaboración propia, Sequeira, (2020). Sustentado en información suministrada por la Asesoría de Educación Especial de Cartago.

Aunado a lo anterior, y para efectos de esta investigación, se seleccionaron los circuitos 01 y 04 de dicha Dirección Regional. Por eso, es indispensable mencionar que cada uno de estos circuitos es liderado por un supervisor como jefe de todos los administradores educativos de las distintas instituciones.

El circuito 01 cuenta con un total de veintidós centros educativos públicos, y el 04 con un total de treinta y tres centros educativos. A continuación, se presenta la distribución correspondiente, y su clasificación:

**Tabla 2**

**Centros educativos que conforman el circuito 01 de la Dirección Regional de Cartago.**

Centro Educativo	Código Presupuestario	Tipo de dirección	Jardín de niños	Escuela	Colegio
1. Winston Churchill Spencer	1724	5		X	
2. Nuestra Señora de Fátima	1725	4		X	

3.	Julián Volio Llorente	1790	4		X	
4.	Ascensión Esquivel Ibarra	1801	5		X	
5.	J.N. Ascensión Esquivel	1805	3	X		
6.	Jesús Jiménez Zamora	1809	5		X	
7.	J.N. Jesús Jiménez Zamora	1817	2	X		
8.	Los Ángeles	1828	4		X	
9.	Padre Peralta	1839	3		X	
10.	Unidad Pedagógica Rafael Hernández Madriz	1859	2		X	
11.	San Blas	1869	4		X	
12.	Nocturna Jesús Robles	4858	3		X	
13.	CEE. Niños Sordos (Dr. Carlos Sáenz Herrera)	4535	2		X	
14.	Liceo Vicente Lachner Sandoval	4050	3			X
15.	Liceo El Molino	1859	4			X
16.	Nocturno de Cartago	4853	3			X
17.	IPEC-CINDEA Arabella Jiménez de Volio	4856	3			X
18.	Liceo Occidental de Cartago	6137	2			X
19.	Nacional Virtual Marco Tulio	6252	N.A.			X
20.	CONED	6274	N.A.			X

21. Científico de Costa Rica de Cartago - TEC	9997	N.A.			X
---	------	------	--	--	---

Nota: elaboración propia, Sequeira, (2020). Sustentado en información suministrada por la Supervisión del Circuito 04.

**Tabla 3**

**Centros educativos que conforman el circuito 04 de la Dirección Regional de Cartago.**

Centro Educativo	Código Presupuestario	Tipo de dirección	Jardín de niños	Escuela	Colegio
1. San José Obrero	1732	2		X	
2. La Pastora	1756	unidocente		X	
3. Argentina Góngora de Robert	1762	unidocente		X	
4. Encarnación Gamboa Piedra	1764	2		X	
5. Cipreses	1773	3		X	
6. Oratorio	1774	unidocente		X	
7. León Cortés Castro	1780	5		X	
8. Corazón de Jesús	1782	4		X	
9. El Bosque	1788	3		X	
10. Alberto González Soto	1808	1		X	
11. Llano Grande	1825	1		X	
12. Pbro. Juan de Dios Trejos	1838	4		X	

13. Ramón Aguilar Fernández	1848	2		X	
14. Manuel Ávila Camacho	1851	2		X	
15. Buenos Aires de Pacayas	1864	1		X	
16. San Gerardo	1873	1		X	
17. Emilio Robert Brouca	1879	1		X	
18. Monseñor Sanabria Martínez	1885	5		X	
19. San Pablo	1886	1		X	
20. Julio Sancho Jiménez	1896	2		X	
21. Guillermo Rodríguez Aguilar	1898	2		X	
22. San Martín	1901	1		X	
23. San Rafael de Irazú	1906	1		X	
24. Manuel de Jesús Jiménez	1911	4		X	
25. J.N. el Conejito Feliz	1919	3	X		
26. Buena Vista de Pacayas	1925	unidocente		X	
27. Liceo de Cot	4058	2			X
28. Liceo Braulio Carrillo Colina	4067	3			X
29. C.T.P. de Pacayas / C.T.P. de Pacayas Sección nocturna	4185	3			X
30. Enseñanza Especial Carlos Luis Valle Masis	4536	4		X	
31. Liceo Rural Santa Rosa	5969	1			X

32. Liceo Tierra Blanca	6372	1			X
33. C.T.P Oreamuno	6533	2			X

Nota: elaboración propia, Sequeira, (2020). Sustentado en información suministrada por la Supervisión del Circuito 04.

Es importante recalcar, que de todos los centros educativos que conforman el circuito 01 y el 04, únicamente se recopilarán datos para este proyecto de investigación de los centros educativos públicos de preescolar y primaria que cuenten con mínimo un servicio de apoyo fijo; y por éste mismo motivo, secundaria no se tomará en cuenta. Se aclara que son centros educativos públicos puesto que el circuito 01 cuenta con centros privados en preescolar, primaria y secundaria, y debido a su modalidad no cuentan con servicios de apoyo en su mayoría. Y, por último, de los veintiún centros educativos públicos del circuito 01, únicamente nueve cuentan con servicios de apoyo, y de los treinta y tres del circuito 04, también nueve centros educativos.

## CAPÍTULO II

### ESTADO DEL ARTE

#### 2.1 Presentación

En este capítulo, se realizó la búsqueda de trabajos finales de graduación para optar por el grado de maestría a nivel nacional; y aparte de estar relacionados con la investigación, también se relacionan de cierta forma con el tema de este trabajo. También, trabajos de investigaciones internacionales, también pertinentes a la temática. Además, se encontró que no existe ninguna investigación sobre la gestión de los servicios de apoyo fijo brindados en centros educativos de la DRC, sin embargo, los temas seleccionados para este capítulo son de relevancia para dicha investigación. Las fuentes de información consultadas corresponden a catálogos en línea de bibliotecas, y a revistas digitales en páginas web.

#### 2.2 Estudios nacionales

El primer estudio consultado, la *“Gestión de la implementación de las adecuaciones curriculares significativas en la Escuela Francisco Gamboa Mora y en la Escuela Las Letras”* para optar al grado y título de Maestría Profesional en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa fue realizado por Zamora, (2015). Su finalidad es brindar nuevos insumos con respecto al tema en lo que corresponde a la gestión de la implementación de las adecuaciones curriculares significativas en centros educativos que atienden primer y segundo ciclos de la educación general básica.

Los objetivos generales de esta investigación son:

- Analizar la gestión de la implementación de las adecuaciones curriculares significativas en la Escuela Francisco Gamboa Mora y en la Escuela Las Letras.

- Generar una propuesta que contribuya con la gestión de la implementación de las adecuaciones curriculares significativas en la Escuela Francisco Gamboa Mora y en la Escuela Las Letras.

Los objetivos específicos son:

- Determinar las estrategias de planificación aplicadas en la Escuela Francisco Gamboa Mora y en la Escuela Las Letras, con respecto a la implementación de las adecuaciones curriculares significativas.
- Establecer las acciones de organización llevadas a cabo en la Escuela Francisco Gamboa Mora y en la Escuela Las Letras para la implementación de las adecuaciones curriculares significativas.
- Identificar las estrategias de dirección que se ejecutan en la Escuela Francisco Gamboa Mora y en la Escuela Las Letras para la implementación de las adecuaciones curriculares significativas.
- Establecer los mecanismos de coordinación que se aplican en la Escuela Francisco Gamboa Mora y en la Escuela Las Letras para la implementación de las adecuaciones curriculares significativas.
- Determinar las acciones de control desarrolladas en la Escuela Francisco Gamboa Mora y la Escuela Las Letras, en lo referente a la implementación de las adecuaciones curriculares significativas.
- Brindar una propuesta que contribuya con la gestión de la implementación de las adecuaciones curriculares significativas, en la Escuela Francisco Gamboa Mora y en la Escuela Las Letras.

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, de tipo descriptivo. Fue dirigida a docentes de I y II ciclos: comprende la totalidad de los docentes de I y II ciclos de la Escuela Francisco Gamboa Mora, para un total de veintidós, y de la Escuela Las Letras con la participación de treinta docentes, quienes tienen la responsabilidad de identificar a los estudiantes que por sus necesidades educativas especiales requieren de la apertura de la adecuación curricular significativa, así como de brindar seguimiento al proceso, durante el curso lectivo 2014.

El Comité de Apoyo Educativo (CAE): Tanto en la Escuela Francisco Gamboa Mora, como en la Escuela Las Letras, el CAE se encuentra conformado por el administrador de la educación de la institución, dos docentes de Educación Especial y dos docentes de I y II ciclos; y al profesional en administración de la educación de la Escuela Francisco Gamboa Mora y profesional en administración de la educación de la Escuela Las Letras, como coordinadores principales del CAE y responsables de la gestión de la implementación de las adecuaciones curriculares significativas. Como técnica de investigación se utilizó un cuestionario para docentes ambas escuelas, y entrevistas docentes de educación especial, y administradores educativos de las dos instituciones seleccionadas.

Algunas de las conclusiones son:

- En relación con los aspectos que pueden mejorarse puesto que los porcentajes corresponden a menos de la mitad de los docentes, se requiere que desde la administración se gestione mayor asesoramiento con el CAE, lo que está estipulado como una de las funciones del CAE en la Ley 7600.
- Otro aspecto favorable es la selección del personal, que en la Escuela Las Letras, debido a la gran cantidad de adecuaciones, desde la gestión, se mantiene un proceso de asesoramiento constante para que todo el personal esté capacitado en la atención a los estudiantes que lo requieren, contando con el apoyo del CAE, por lo que no se realiza un proceso que implique selección en la asignación de adecuaciones, pero se trabaja para que todo el personal se encuentre apto.
- El único aspecto de la organización que presentó el porcentaje más bajo es la relación entre el CAE y los docentes por lo que desde la gestión, como parte de la organización, se requiere de estrategias que logren una mayor interacción entre estos grupos de la organización.
- El indicador más bajo en la Escuela Las Letras es si el CAE y los docentes diagnostican las causas que afectan la implementación de las adecuaciones curriculares significativas.

- Reconocer las causas y de dónde provienen, permite planificar acciones para darles el tratamiento y esto debe surgir desde los docentes para mejorar su práctica educativa en beneficio de los estudiantes con necesidades educativas especiales.
- Finalmente, es importante indicar que el CAE influye en las acciones de los docentes, por lo que se logra que el personal actúe para mejorar la implementación de las adecuaciones curriculares significativas según los objetivos por alcanzar.
- En cuanto a las estrategias de dirección de la Escuela Las Letras, todos los indicadores son favorables en relación con los altos porcentajes de implementación.

Como segundo estudio, “*Gestión de los procesos de formación permanente para la educación inclusiva en el Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell*”, para optar por el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, fue realizado por Castro, (2014). Esta investigación busca determinar cuáles son los procesos de formación permanente del personal docente y administrativo del Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell, y, además, conocer qué propuesta desde la gestión, es posible desarrollar, para la formación permanente del personal docente y administrativo, del Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell, en el marco de la Educación inclusiva.

Los objetivos generales de esta investigación son:

- Analizar, desde la gestión de la educación, las necesidades y formación permanente, en el marco de la educación inclusiva, del personal docente y administrativo en el Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell.

- Diseñar una propuesta de gestión permanente en educación inclusiva, para el personal docente y administrativo del C.N.E.E.F.C.G., que responda a la necesidad de la institución.

Los objetivos específicos son:

- Determinar los procesos de planificación desde la gestión, de formación permanente, en el marco de la educación inclusiva, llevados a cabo en el C.N.E.E.F.C.G.
- Describir los procesos de organización desde la gestión, de formación permanente, en el marco de la educación inclusiva, llevados a cabo en el CNEEFCG.
- Determinar las estrategias que se propician desde la Administración en procesos de formación permanente, en el marco de la educación inclusiva, llevados a cabo en el C.N.E.E.F.C.G.; determinar los procesos de evaluación desde la gestión, de la formación permanente en el marco de la educación inclusiva, llevados a cabo en el C.N.E.E.F.C.G.
- Elaborar desde la gestión de la educación una propuesta para responder a las necesidades de formación permanente del personal docente y administrativo en el C.N.E.E.F.C.G., en el marco de un paradigma inclusivo, con el fin de mejorar la calidad de la educación, a nivel institucional.

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, de tipo analítico y descriptivo. Fue dirigida al personal docente y administrativo del C.N.E.E.F.C.G.; y para la recopilación de datos se utilizaron tres instrumentos: uno para docentes, otro a los colaboradores administrativos y otro dirigido a las directoras. El instrumento utilizado para el personal docente, y administrativo, fue un cuestionario, seccionado en las siguientes partes: datos generales; procesos de gestión administrativa en formación permanente; la planificación; la organización, control y evaluación; y la formación permanente.

Para las directoras, se utilizó un cuestionario llamado: entrevista dirigida a las directoras del Centro Nacional de Educación, el cual estaba semiestructurado, con 32 preguntas, y se dividía en 2 partes: información general y recolección de información relacionada con la gestión de los procesos de formación permanente. Entre todos los colaboradores tanto docentes como administrativos, más, la selección de una directora al azar. La información se analizó gracias a unas hojas de cálculo del programa Excel 2003 de Microsoft Office. Y se logró, la construcción de un recurso de utilidad, para emplear en otras escuelas de enseñanza especial, y la limitación mayor fue la ausencia de otros recursos similares.

Algunas de las conclusiones de esta investigación, son:

- Ciertos funcionarios no manejan la relación del concepto de formación permanente con la intervención de la gestión: planificación, organización, dirección y desarrollo del centro.
- El tema de la inclusión y el respeto por la diversidad se desarrolló en el año 2013, por lo cual los docentes refieren que no es completamente necesaria una capacitación.
- Los colaboradores administrativos, por otro lado, refieren que es más fácil la capacitación por la práctica.
- Algunos colaboradores se muestran reacios a la realización de una formación continua.

El tercer estudio, “*Gestión de los servicios de apoyo itinerante que se integraron a los centros educativos regulares en el 2014*”, pertenecientes a la Dirección Regional de Educación San José Norte, para optar para optar al grado y título de Maestría Profesional en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa, fue realizado por Cortés, (2014). Este pretende identificar las características de la gestión de los servicios

itinerantes que apoyan la inclusión, en particular en los centros educativos regulares en donde estos servicios se han integrado recientemente.

Los objetivos generales de esta investigación son:

- Analizar la gestión de los servicios de apoyo itinerante que se integraron a los centros educativos regulares en el año 2014, pertenecientes a la Dirección Regional de Educación San José Norte.
- Diseñar una propuesta que permita fortalecer los procesos de gestión de los servicios de apoyo itinerante que se integraron a los centros educativos regulares en el año 2014, en la Dirección Regional de Educación San José Norte.

Los objetivos específicos son:

- Identificar los procesos de planificación empleados en la gestión de los servicios de apoyo itinerante de los centros educativos objeto de estudio.
- Describir los mecanismos de organización aplicados en la gestión de los servicios de apoyo itinerante de los centros educativos seleccionados.
- Determinar las acciones de dirección implementadas en la gestión de los servicios de apoyo itinerante de los centros educativos participantes en la investigación.
- Identificar las estrategias de control utilizadas en la gestión de los servicios de apoyo itinerante de los centros educativos elegidos.
- Formular lineamientos que favorezcan un modelo de gestión que refuerce la implementación de los servicios de apoyo itinerante.

El enfoque de la investigación es cualitativo, y es de tipo fenomenológico y descriptivo. Fue dirigida a los docentes de los servicios de apoyo itinerante en educación especial de los servicios en retardo mental, discapacidad múltiple, problemas emocionales y de

conducta, audición y lenguaje de la regional mencionada, y a las especializadas en deficiencia visual, que son gestionados aún por un centro de educación especial, el Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell. También a los directores de los centros educativos a los que pertenecen dichos códigos.

Como instrumento de investigación se diseñó una entrevista semiestructurada dirigida tanto a docentes como a directores. La entrevista se compone de cinco secciones; en la primera se recolecta información general de los docentes mediante seis preguntas, y las siguientes cuatro secciones corresponden a las cuatro categorías de análisis seleccionadas para esta investigación.

Algunas conclusiones son:

- No siempre en la planificación de los objetivos de los servicios itinerantes se consideran los elementos de la ideología organizacional, en particular en aquellas ocasiones en que el planeamiento de estos servicios se comprende solamente desde su dimensión curricular.
- La poca capacitación recibida por los directores para la gestión de este servicio, por parte del MEP, ha generado dificultades en algunos centros educativos para la integración de este dentro de los procesos de planificación institucional.
- Se requiere un esfuerzo extra por parte de los directores para involucrar a los docentes itinerantes en procesos de planificación relacionados con el servicio, de manera que se consideren las necesidades y características propias de la dinámica de este.
- Una fortaleza es el respeto por parte de los involucrados de los lineamientos del MEP, para el funcionamiento de los servicios de apoyo itinerante. Sin embargo, esta documentación debe ser enriquecida con manuales de gestión de este tipo de servicios.
- Se observa, por tanto, necesidad de trabajo en equipo, reflexión y colaboración para llevar a cabo la planificación de los servicios itinerantes, de manera que

respondan a la ideología organizacional de cada centro educativo y a la metodología empleada para la administración de toda la organización.

- Se requiere un aprendizaje, por parte de la gestión, de los elementos metodológicos que regulan este tipo de servicio (señalados por el MEP, en diversa normativa), llevado a cabo, en lo posible, con ayuda del mismo docente itinerante, que, debido a la situación de traslado, puede poseer más conocimiento, al respecto, que los directores.
- Formarse en este ámbito y contar con la colaboración con el docente itinerante, hará más factible reconocer nuevos paradigmas o estrategias que permitan mejorar este servicio.
- La articulación de tareas en unidades de trabajo facilita el reconocimiento de procesos y la distribución de estos entre varios colaboradores, sin perder de vista el objetivo de estas.
- Los resultados demuestran la necesidad de consenso entre directores y docentes itinerantes para reformular los procesos de una forma más efectiva y acorde con la realidad.
- Aunque se reconoce la existencia por parte de gran parte de los entrevistados de mecanismos para delegar autoridad y el control del ejercicio de esta.
- Es recomendable es que estos mecanismos estén sistematizados y regulados.
- No necesariamente se presenta retroalimentación dirigida a los docentes cuando se les evalúa. Lo que, desde el punto de vista de la administración educativa, es perjudicial porque de esa forma el proceso de control queda incompleto, no abriéndose espacios para la reflexión y la búsqueda de soluciones.

### 2.3 Estudios internacionales

El primer estudio: “*Perspectivas acerca de la inclusión educativa*”; fue elaborado por Deneo (2016), y es para optar por el grado de maestría en demografía y estudios de población. Su fin es comparar este enfoque con el que tienen los distintos actores educativos en general, y en cuanto a sus diferentes concepciones y miradas acerca de las estrategias de inclusión que se llevan a cabo para hacer cumplir el nuevo marco legal.

El objetivo general es:

- Recoger el significado que le atribuyen los diferentes actores a la inclusión y a las estrategias de inclusión a partir de sus propias reflexiones, experiencias, aportes y valoraciones acerca de dichos temas.

Los objetivos específicos de la investigación son:

- Identificar las distintas valoraciones de los actores acerca de la inclusión y sus diferentes énfasis.
- Describir y detallar las estrategias que se utilizan a nivel institucional, de centro y en el marco del aula para incluir a los alumnos en la propuesta del liceo.
- Reconocer diferencias de implementación según las características de cada contexto desde los discursos de los actores educativos.
- Analizar las fortalezas y las debilidades de la propuesta del liceo con respecto a la atención a la diversidad desde las miradas de los propios actores.
- Describir y detallar las estrategias que se utilizan a nivel institucional, de centro y en el marco del aula para incluir a los alumnos en la propuesta del liceo desde la perspectiva de los actores.

El enfoque de este estudio es cualitativo, y es de tipo exploratorio. Los instrumentos investigativos utilizados fueron: las entrevistas individuales semiestructurada, y las

entrevistas colectivas; estas fueron aplicadas a los docentes, adscriptos, equipos multidisciplinares, directores, secretarios, administrativos, inspectores y consejeros.

Algunas conclusiones son:

- A partir de los discursos en el contexto liceal se puede ver claramente un dilema entre: por un lado, la necesidad de conservar la función propedéutica y el carácter selectivo de la educación media básica que ha cumplido históricamente y, por otro, la necesidad de generar transformaciones en el sentido de la perspectiva de la inclusión adecuando la misión institucional a las necesidades sociales y a la legislación vigente.
- Por otra parte, aparecen actitudes reticentes a considerar el concepto de 'inclusión' y se manifiesta la preferencia hacia el de 'integración'. Integración que, según estos actores, trasciende a la inclusión y está prevista de algún modo por los dispositivos institucionales ya existentes.
- En cuanto al contexto del aula muy particularmente en lo que refiere a la actividad del docente vemos la tensión expresada cuando se hace referencia a algunos aspectos que serán enumerados sin que necesariamente responda a un orden de relevancia: las competencias y los contenidos, las clases tradicionales y dinámicas, la resignificación del rol docente y la conservación de algunas características, el proceso educativo singular y la homogeneización.
- En cuarto lugar, una tensión íntimamente relacionada con la anterior en cuanto a que la realidad le pide al docente que asuma otros roles para los cuales no está formado mientras que, por otro lado, desde los docentes se manifiesta que su función es enseñar. Esta tensión se vive con mucha preocupación, como un "peligro", con temor a que el rol docente termine desapareciendo. Hay una asociación muy fuerte entre lo que se entiende como posibilidad de transformación del rol y desvalorización o desacreditación de este.

El segundo estudio se titula: “*La integración escolar del alumnado con necesidades educativas especiales en el municipio Caroní de Venezuela*”, fue realizado por Viloría (2016) para optar al título de doctora por la Universidad de Girona. Se trata de una investigación que permita aproximar al conocimiento sobre cómo se entiende y atiende el proceso de integración escolar de los alumnos (as) con necesidades educativas especiales (N.E.E.) en los escenarios educativos de Venezuela.

El objetivo general es:

- Analizar el proceso de integración escolar del alumnado con necesidades educativas especiales, atendidos entre el período 2010 al 2014, en las escuelas regulares del municipio Caroní del estado Bolívar.

Los objetivos específicos son:

- Identificar las principales políticas públicas del Estado venezolano, asociadas a la integración escolar de alumnos/as con necesidades educativas especiales.
- Determinar el número de estudiantes con necesidades educativas especiales, atendidos en las escuelas regulares, adscritas al Municipio Escolar Caroní, en el año escolar 2010-2011.
- Describir el proceso de integración escolar de niños y niñas con necesidades educativas especiales, a través de la opinión de figuras escolares con responsabilidad directa en la atención de este alumnado.
- Caracterizar la participación de los institutos y servicios de Educación Especial de Caroní, en los procesos de integración escolar del alumnado con necesidades educativas especiales en centros educativos regulares.

El enfoque de la investigación es mixto (cualitativo y cuantitativo), y es de tipo descriptivo. Como instrumentos de investigación se utilizaron entrevistas al personal

responsable de algunos programas educativos, censos, encuestas, y estudios de caso con estudiantes de distintas instituciones.

Algunas conclusiones son:

- Estas políticas públicas de inclusión socioeducativas de los últimos años, han estado más orientadas a garantizar el derecho y el acceso masivo a la educación, como respuesta a la situación referida en el capítulo sobre el contexto venezolano, y donde expusimos unos datos alarmantes sobre los niveles de deserción escolar y los porcentajes de escolares que estaban fuera del Sistema Educativo Venezolano.
- El proceso de integración escolar en las zonas rurales del municipio Caroní presenta una situación crítica de desatención.
- La proporción de escolares integrados en las escuelas regulares es muy baja, pues el 73% de las escuelas rurales no tiene integrado a ningún escolar con necesidades educativas especiales asociado a una discapacidad. Esto representa una alta proporción de centros educativos ubicados en localidades geográficas con poco o ningún acceso a los servicios de apoyo (públicos y privados), por la distancia de éstos a las zonas urbanas, donde generalmente se encuentran estos recursos de apoyo.
- En cuanto a los equipos de apoyo para la integración escolar, se concluye que, en Caroní, a pesar del significativo aumento de estos servicios internos y externos, por parte del sector gubernamental, en los últimos diez años, en general se observó un déficit de estos recursos de carácter público y gratuito.
- Es muy baja la proporción de escolares con discapacidad que, desde las instituciones de Educación Especial, han sido integrados a la escuela regular, corroborando que la tendencia desde la modalidad de la Educación Especial no es a la integración escolar. Pero tampoco lo es desde la escuela regular, pues es desde ésta de donde surge la mayor cantidad de solicitudes para que un escolar, que ya está matriculado en los centros educativos regulares, sea trasladado a la escuela especial.

- Se observó en la mayoría de las instituciones de la modalidad, una práctica laboral de alta entrega al servicio educativo para cumplir con la tarea de atender a los escolares con discapacidad, pero, con una atención concebida fundamentalmente desde los planteles e institutos de la modalidad de Educación Especial.
- Consideran como buena práctica, el garantizar la integración, pero bajo la protección de instituciones creadas exclusivamente para ese escolar especial, basado en una escuela diferenciada y bajo la perspectiva de una educación dual.

El tercer estudio realizado por Herrera, (2012), se titula: “*Actitudes hacia la educación inclusiva en docentes de primaria de los Liceos Navales del Callao*”, y es una tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación con mención en Psicopedagogía de la Infancia. Dicha investigación tiene como propósito describir qué nivel de actitudes presentan los docentes de primaria de los liceos navales del Callao, frente a la educación inclusiva y la atención a las necesidades educativas individuales de los alumnos.

El objetivo general es:

- Identificar las actitudes de los docentes de primaria hacia la Educación Inclusiva en los Liceos Navales del Callao.

Los objetivos específicos son:

- Identificar el nivel de actitud en el aspecto afectivo que presentan los docentes de primaria hacia la Educación Inclusiva en los Liceos Navales del Callao.
- Identificar el nivel de actitud en el aspecto cognitivo que presentan los docentes de primaria hacia la Educación Inclusiva en los Liceos Navales del Callao.
- Identificar el nivel de actitud en el aspecto conductual que presentan los docentes de primaria hacia la Educación Inclusiva en los Liceos Navales del Callao.

La investigación es de tipo descriptivo, y se seleccionó a 76 docentes de educación primaria de los liceos navales del Callao para aplicar el instrumento de recolección de datos; en este caso, un cuestionario compuesto por un total de cuarenta ítems, divididos en cuatro categorías de respuesta; cada una recibe las puntuaciones de 4 a 1. Las categorías son: «Muy de acuerdo» (4), «De acuerdo» (3), «En desacuerdo» (2) y «Muy en desacuerdo» (1). Estas puntuaciones se invierten: «Muy de acuerdo» (1), «De acuerdo» (2), «En desacuerdo» (3) y «Muy en desacuerdo» (4) en los ítems negativos.

Las conclusiones de esta investigación son:

- Las actitudes hacia la educación inclusiva en los docentes de primaria de los liceos navales del Callao se muestran como sigue: Predomina el nivel medio en el componente afectivo de las actitudes.
- El componente cognitivo se muestra con un nivel alto de aceptación, constituyendo una fortaleza.
- El resultado del componente conductual de las actitudes muestra un nivel medio de aceptación hacia la educación inclusiva.

#### **2.4 Aportes teórico-metodológicos relacionados con el objeto de estudio**

En ninguna fuente de información se logró encontrar algún estudio específicamente en servicios de apoyo fijo; sin embargo, las investigaciones consultadas tanto a nivel nacional como internacional siguen una línea con el tema de gestión de los servicios de apoyo fijo que se brindan en las organizaciones educativas; en tanto que, ofrecen una visión de las necesidades educativas especiales; desde la gestión, apuntando a la inclusión; siendo éstos servicios un apoyo para todos los estudiantes con o sin necesidades educativas especiales según sea requerido. Es por lo anterior que cada una de las investigaciones analizadas, son de gran importancia para este estudio; de manera que enriquecen y aportan ideas para ser abordadas.

Respecto a las conclusiones de estos estudios, se resalta la capacitación docente como una necesidad siempre dentro del mismo marco de las necesidades educativas especiales, y la inclusión; esto con el fin de potenciar las habilidades de aprendizaje de cada estudiante. Además, se evidencia la importancia de realizar investigaciones en el ámbito de la administración educativa; ya que, para que todo servicio sea bien ejercido, y se asegure inclusión en todo centro educativo como lo indica el MEP, se debe partir de una buena gestión.

Conjuntamente, esta búsqueda llevada a cabo evidencia la importancia de esta investigación desde la administración dada la necesidad que tienen estos procesos dentro de las organizaciones para ofrecer a todos los estudiantes igualdad de condiciones en el proceso educativo que se va a desarrollar. En adición a esto, es importante que cada profesional en administración de la educación vele por su propio desarrollo profesional y capacitación constante respecto a todos los servicios que se ofrecen en los centros educativos del MEP, ya que en cualquier momento dichos profesionales pueden ser nombrados en distintas categorías de centros educativos.

Por otro lado, se examinó de forma relevante que algunas investigaciones fueron realizadas con enfoques cualitativos, y otros cuantitativos según lo justifican los investigadores. En cada trabajo se optó por desarrollar técnicas adecuadas a sus respectivos enfoques, pero cabe rescatar que en la mayoría de las investigaciones se utilizaron como técnica de recolección de datos el cuestionario y la entrevista aplicados a administradores de la educación, docentes, entre otros cargos.

Dicho esto, analizar estudios con distintos enfoques, permite la orientación hacia un enfoque respecto a un tema de investigación seleccionado; así mismo, brinda información como referencia para las técnicas de recolección de datos que pueden ser utilizadas para dicha investigación. En este caso, el capítulo dos sirvió más para guiarse según lo que se quiere investigar, el enfoque y las técnicas más acertadas tomando en cuenta todos los referentes contextuales, y las distintas situaciones que se puedan presentar.

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO

#### **3.1 Presentación**

En este capítulo se presenta el referente teórico necesario para respaldar el tema de investigación de gestión de los servicios de apoyo fijo que se brindan en las organizaciones educativas de los circuitos 01 y 04 de la DRC. En este sentido, se abordan temas como educación, administración, administración de la educación, gestión de la educación, servicio de apoyo fijo, servicio de apoyo de problemas de aprendizaje, servicio de apoyo de problemas emocionales y de conducta, servicio de apoyo de discapacidad intelectual, y servicio de apoyo de terapia del lenguaje; esto debido a que su comprensión es necesaria para el desarrollo de este estudio.

#### **3.2 Educación**

Inicialmente, partiendo del concepto de educación, este nos da una noción de un proceso de suma importancia en la vida de todas las personas, en tanto que, es la formación necesaria para el desarrollo de la sociedad; y a la vez, transmite costumbres y tradiciones de generación en generación. Así mismo, Jobson (2012), comenta que: “La educación es un proceso que lleva a cabo una serie de funciones que tienen como finalidad el desarrollo de la nación”. (p. 13). Dicho esto, la educación como tal, pretende formar seres competentes en la dimensión cultural en la que se encuentren inmersos; o al menos lograr que las personas adquieran las habilidades básicas para sobrevivir.

En este sentido, la educación es de gran valor para el ser humano; para su propia realización en el contexto laboral y profesional. Esta es la base de la vida de las personas, el puente de conexión cultural e histórica de la sociedad. De este modo, Vargas (2008) citado por Jobson (2012), señala que “la educación sigue siendo un valor histórico para la

sociedad costarricense y que el sistema educativo es valorado como un elemento de realización personal y profesional para los ciudadanos” (p.6). Es así como la educación delimita la superación personal a nivel del ámbito profesional, y es necesaria para ser competente ante una sociedad. Lamentablemente una persona que no recibe educación se ve en desventaja ante las personas preparadas, y tiene menos posibilidades de postularse ante el mundo laboral.

Por otro lado, realmente definir el concepto de educación es bastante complejo, puesto que la educación se rige en función de los requerimientos de una sociedad transformándose con continuidad, y a su vez, es la formación indispensable para adquirir criticidad, y desarrollar el intelecto; tal y como lo expresa, León, (2007), afirmando que: “La educación consiste en preparación y formación para inquirir y buscar con sabiduría e inteligencia, aumentar el saber, dar sagacidad al pensamiento, aprender de la experiencia, aprender de otros”. (p.602). De aquí parte la importancia del derecho a la educación del ser humano; ya que, una persona que adquiere conocimiento por medio de la experiencia, que aprende y potencia su inteligencia, estará al nivel de los estándares competitivos de un mundo laboral y social.

Además, es importante que la educación de cada persona se imparta desde edades tempranas para que se logren altos niveles de estimulación, y a su vez se eviten futuras dificultades en el desarrollo educativo de los individuos; también, para que se formen seres más independientes con pensamiento crítico, y se potencien las habilidades de cada niño. Para complementar esto, León (2007), dice que:

La educación temprana despierta y consolida las potencialidades del niño, los deseos y capacidades de saber, conocer e interpretar el mundo. Así dedicará su mente y su corazón al conocimiento, la sabiduría y el entendimiento. La educación de la mente lleva consigo la educación del corazón, de la pasión, de los sentimientos y emociones. (p.602).

Y es que educar no es una tarea sencilla, educar es todo un arte; para un educador es relevante poner toda su pasión al transmitir conocimiento a sus estudiantes, de no ser así, no lograría dejar enseñanza en cada uno de ellos de distintas formas. Aunado a esto, un educador debe de poseer la habilidad de descubrir la forma de aprendizaje de cada uno de sus estudiantes con el fin de ayudarlos de manera individual para que alcancen sus metas anualmente.

Todo lo anterior, implica mucha dedicación al estudiantado, e impulsar ir más allá de una educación básica; al mismo tiempo, se debe de procurar brindar en las aulas una educación de calidad por medio de la mejora constante de todas las debilidades influyentes en una comunidad educativa, pero brindar calidad no es tan sencillo, debido a que existen constantes retos educativos que obstaculizan su optimización; para esto, Aguerrondo, (2010), señala que:

La cuestión es entonces no tanto qué escuela sino cómo resuelve la nueva sociedad la necesidad de distribución equitativa del conocimiento, qué características tiene que tener dicho conocimiento para que sea ‘socialmente válido’ y qué dispositivos organizacionales se desarrollan para hacer posible el ‘aprendizaje a lo largo de toda la vida’. (p.27).

Cabe destacar que, para alcanzar una educación de calidad, hay que abarcar una amplia gama de ámbitos por mejorar; aunque en otro sentido, no se trata solamente de mejoras educativas, es necesario dejar atrás pensamientos conservadores, practicas pedagógicas obsoletas, ser creativo para implementar la innovación en un centro educativo, y reestructurar lo establecido o repensar acerca de lo puesto en práctica diariamente.

Desafortunadamente, llegar a esa educación de calidad tan buscada se limita en la mayoría de las situaciones por diversos factores como la resistencia al cambio, la rutina de prácticas pedagógicas, y la burocratización especialmente del sistema educativo público costarricense. Para todas estas barreras y desafíos del sector educativo, el MEP, (2013), confirma que: “El mejoramiento de la calidad comienza cuando se prioriza una

situación o problema, se identifican sus causas y se moviliza el equipo para atenderlas”. (p.20). Vale la pena decir que, quebrantar esas barreras creadas por el propio sistema depende de cada comunidad que conforme los centros educativos del país; ya que, la burocracia siempre va a existir, pero buscando maneras adecuadas de organización, priorizando las necesidades de cada centro educativo por medio de un adecuado procedimiento de investigación, se podrá realizar una planeación que busque alcanzar objetivos por medio de un buen trabajo en equipo poniendo en práctica acciones estratégicas que no serán perfectas pero sí perfectibles.

Así pues, la educación costarricense, se ha enfatizado con mayor fuerza en la evaluación de contenidos, siendo meramente academicista, dejando de lado lo que verdaderamente se requiere para enfrentarse adecuadamente al mundo laboral. En definitiva la educación requiere un cambio de paradigma para brindar altos estándares de calidad, enfocándose más en el desarrollo de habilidades y conocimientos modernos que vayan de la mano con el desarrollo del país y del mundo en general.

### **3.2.1 Calidad de la educación**

Continuando sobre la misma línea, se profundizará un poco más sobre calidad de la educación. Y es que se considera que algo es de calidad cuando abarca las demandas sociales, respondiendo así a lo que se espera de un servicio u objeto. De este modo, la educación costarricense será de calidad siempre que responda a la infinidad de necesidades educativas del estudiantado. Para esto, INNE, (s.f.), aporta:

Recibir una educación de calidad, representa adquirir las competencias y los conocimientos necesarios para asegurar el reconocimiento y el respeto permanente a todos los derechos humanos. La calidad del sistema educativo es la cualidad que resulta de la integración de las dimensiones de pertinencia, relevancia, eficacia interna, eficacia externa, impacto, suficiencia, eficiencia y equidad. (párr.2).

Por lo tanto, para garantizar la pertinencia de los sistemas educativos respondiendo a demandas socioculturales se pretende ser competente a nivel laboral, involucrarse con toda la comunidad educativa para adquirir un mayor conocimiento y responder a todas las necesidades institucionales.

Al mismo tiempo, brindar calidad en la educación implica participar de distintos procesos, y justo en el cuadernillo complementario 1 de respuestas a las líneas de acción se menciona la autoevaluación de los centros educativos públicos como un proceso que responde al Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC) con el fin de conocer las áreas de mejora y forjar estrategias para optimizar. De este modo, MEP, (2019), menciona:

(...), todos los centros educativos públicos a nivel nacional, independientemente de los diferentes ciclos, niveles, ofertas y modalidades, así como las demás instancias educativas, están llamadas a la implementación de la etapa de autoevaluación, como una forma de reconocer la importancia del autoconocimiento, “de manera que a partir de los resultados propongan acciones que permitan asegurar las fortalezas encontradas así como mejorar las debilidades a fin de proporcionar una oferta educativa más pertinente. (MEP, 2014). (p.8).

Dicha etapa, permite reconocer las fortalezas y debilidades de toda una comunidad educativa, y replantearse el diario actuar, o gestión de los recursos presentes con el fin de modificar la planificación y organización estratégica que conduzca a la institución siempre hacia el camino del crecimiento; consintiendo así, mejores oportunidades educativas para todos los estudiantes.

Así mismo, para un gestor de la educación no es tan simple suplir todas las demandas tanto de superiores, funcionarios, como de padres de familia y estudiantes. Dicha tarea implica un trabajo arduo, en tanto que, todas esas funciones inherentes a un cargo requieren de mucha dedicación y constancia, y a su vez, un funcionario necesita también llevar a cabo otras funciones siempre velando por ser mejores como institución. Tal

situación enfatiza en contar con un planeamiento estratégico previo; la organización apunta hacia un buen camino para poder mejorar la calidad de la educación. Sin embargo, esa organización es sumamente compleja porque la realidad en el diario vivir es de imprevistos constantes, muchos avances tecnológicos, entre muchas cosas más que son un conjunto de acciones a realizar con diferentes aptitudes. INNE, (s.f.), comenta: “La calidad del sistema educativo es la cualidad que resulta de la integración de las dimensiones de pertinencia, relevancia, eficacia interna, eficacia externa, impacto, suficiencia, eficiencia y equidad”. (párr.3). Por consiguiente, dentro de las distintas dimensiones que se precisan para encaminarse hacia una educación de calidad es imprescindible enfatizar en la eficiencia y la eficacia como acciones medulares a nivel de dirección educativa aumentando parámetros de equidad.

### **3.2.2 Eficiencia**

De acuerdo con lo anterior, justamente la eficiencia es uno de los elementos esenciales para alcanzar objetivos que permitan brindar calidad en la educación. A propósito, Rojas, M., Jaimes, L., Valencia, M. (2018) mencionan a Cequea (2012), quién define:

(...), acción, fuerza, virtud de producir. Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recurso, energía y tiempo, por lo que es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados. (párr.9).

De manera que, la eficiencia es considerada como una habilidad administrativa para potenciar los servicios institucionales brindados con los recursos disponibles al momento.

Por ende, se alcanzarían objetivos haciendo un uso óptimo y adecuado de los recursos, es decir, la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados hace

referencia a un funcionamiento óptimo de la organización. Para ser más puntual, Chiavenato, (2011), afirma:

(...), la eficiencia es una relación entre costos y beneficios; asimismo, se refiere a la mejor forma de realizar las cosas (método), a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más apropiados que deben planearse y organizarse adecuadamente a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa de los fines, sino sólo de los medios. El alcance de los objetivos previstos no entra en la esfera de competencia de la eficiencia; éste es un asunto relacionado con la eficacia. (p.22).

De acuerdo a lo anterior, eficiencia es sinónimo de gestión adecuada con el fin de racionalizar recursos disponibles mediante previa planificación y organización institucional; pero no se puede adjudicar una finalidad específica en sus sistematizaciones o procedimientos; en tanto que, únicamente busca mejorar la utilización de recursos, y si se busca alcanzar objetivos mediante tales recursos, estaríamos hablando de eficacia.

### **3.2.3 Eficacia**

Seguidamente, otro elemento indispensable para brindar calidad de la educación es la eficacia como competencia necesaria para conquistar el éxito organizacional. Inicialmente, la eficacia nos trae una concepción de lograr algo de manera exitosa. Unificado a esto, Rojas, M., Jaimes, L., Valencia, M. (2018) sugieren a Cequea (2012), quién puntualiza: “(...), se deriva del término *facere*, que significa “hacer o lograr”. (párr.10). Tal y como se mencionaba, este concepto implica la realización o el logro de algo en específico como consecución de metas o alcance de objetivos.

De tal forma que, la eficacia viene a ser una destreza administrativa que se va desarrollando con el pasar del tiempo para alcanzar metas con calidad, siendo este distinto al término eficiencia. Así mismo, Chiavenato, (2011), aclara:

Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas. (p.22).

De esta forma la eficacia tiene una finalidad en los actos realizados, una estrategia que apunta hacia una dirección o que siempre busca alcanzar una meta, solventando en muchas ocasiones algunas de las necesidades de toda una comunidad educativa. Sin embargo, a pesar de que los términos mencionados son distintos, y que en diversas situaciones se puede ser eficiente o eficaz de forma individualizada, ambos van de la mano si se quiere el buen funcionamiento de una institución, específicamente para brindar calidad de la educación.

### **3.3 Administración**

De forma simple, administrar puede ser visto como establecer estrategias de acción, fijar metas para cumplir objetivos mediante la planeación previa, o coordinar actividades delegando funciones, pero administrar es más que eso. Complementando lo anterior, Salas, (2014), menciona que: “(...), la administración, es el proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad”. (p.5). Por lo tanto, dirigir y resolver situaciones institucionales, tanto como vigilar el cumplimiento de las labores asignadas forman parte de lo que es administrar; buscando siempre la eficiencia y la eficacia en cada acción.

La administración como concepto, engloba diversas habilidades que se deben de llevar a cabo de la mejor manera posible, para que toda una organización logre ejecutar sus funciones con un mismo objetivo, y con éxito; en sí, es un concepto amplio desde una perspectiva general. Ahora bien, Chiavenato, (2007), la define como:

La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer. (p.2).

Según lo indicado, el ser humano ha aplicado los principios de la administración desde los inicios de la evolución para lograr la supervivencia y satisfacción de las necesidades básicas como la alimentación, trabajando en conjunto para lograr un fin determinado. Aunado a esto, administrar requiere dirigir con raciocinio, tomando en cuenta todas las características de una organización; y posterior a un análisis de fortalezas y debilidades de un lugar, el profesional a cargo debe planear según los resultados del estudio, organizar, dirigir, delegar tareas, y ejercer control por medio de la supervisión para verificar que todo esté marchando correctamente.

Ahora bien, un administrador es el encargado jerárquicamente de dirigir una organización; sin embargo, toda la responsabilidad de hacer que cualquier organización marche correctamente está conformada por todo el personal, que en conjunto pueden contribuir a lograr los objetivos planteados por la administración de cualquier entidad. En este caso, Castrillón, (2014), dice que:

Por acto administrativo se entiende todo comportamiento humano orientado hacia la organización y coordinación de actividades de trabajo, con arreglo a fines por los cuales

se ha procurado el bienestar y el progreso de las sociedades a través de la historia de la humanidad. (p.13).

Se debe de tener muy en claro que un administrador debe de tener un horizonte respecto a la visión de su empresa para poder planificar para el cambio en pro del mejoramiento, organizar todas las tareas que se deben de llevar a cabo, dirigir a todo el personal que con todo su esfuerzo podrán cumplir con lo propuesto por su líder, y verificar que realmente se esté haciendo un uso racional de todos los recursos que tienen a disposición los trabajadores. Un propietario puede ser el que aporta el recurso económico para obtener alguna entidad, pero no necesariamente sabe cómo administrador dicha entidad.

Partiendo de los conceptos anteriores, es indispensable conocer como profesional el desarrollo evolutivo de la administración y las propuestas para el nuevo siglo; ya que la administración se desarrolló con base a las necesidades del ser humano, y se estableció como tal, pero ha ido evolucionando paulatinamente según las diferentes épocas desde sus inicios hasta la actualidad. Sumado a lo anterior, Martínez, (2012), dice: “(...) nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios”. (p.10). Así mismo, la administración implica estrategia previamente planificada para llegar a la eficiencia y eficacia que se busca; también una forma racional de manejar los recursos de una mejor manera, con el fin de reducir los costos, y lograr los estándares de calidad que se requieren.

Finalmente, la administración ha ido evolucionando de manera beneficiosa con el paso de los años; se ha vuelto más exigente conforme se han presentado las necesidades en cada organización, según las diferentes situaciones y categorías organizacionales. Y es por esto, que se han introducido nuevos sistemas operacionales que definen estructuras necesarias para el cambio. Todos estos aportes enriquecieron este concepto, que es útil como práctica humana diaria; porque para toda organización trascendiendo todo contexto, sin importar el tipo, se necesita saber administrar.

### 3.4 Administración de la educación

El profesional en administración de la educación, sin duda influye en toda institución educativa que tenga a su cargo; ya sea negativa o positivamente; es decir, sus decisiones influirán en toda la comunidad relacionada con dicha organización. Es por lo que, la persona encargada de dirigir un centro educativo debe de contemplar dentro de sus funciones establecer las estrategias que sean necesarias para alcanzar el éxito en conjunto con la comunidad educativa. Lo anterior conlleva al concepto de administración educativa como tal, y según Martínez (2012), se define como:

Un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de esta, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios. (p. 10).

Lo anterior recalca, el uso racional de los escasos y diversos tipos de recursos con los que cuenta un administrador en una institución educativa principalmente pública, como la clave para sostener una buena administración.

A su vez, se espera que cada funcionario dé lo mejor de sí, sin evadir funciones, respaldándose en que no son inherentes a su cargo, o promoviendo la holgazanería porque el administrador del centro no se ha podido acercar a delegar las funciones que les corresponden, o porque se mantiene enfocado resolviendo problemáticas que demandan la mayoría de su tiempo. Además, Garbanzo y Orozco, (2008), afirman que: “Para lograr los propósitos de la administración aplicada a la educación, se hace indispensable, entonces, comprender, en primera instancia, las dimensiones educativas sociales desde un enfoque analítico, crítico, reflexivo y propositivo”. (p.97). Sin duda, la parte de humanista es de suma importancia; en tanto que, es indispensable en un dirigente que debe de ejecutar de la mejor manera todas las funciones que desempeña un buen administrador, motivar a su personal para que trabajen de la mejor manera en la enseñanza de la futura ciudadanía, y velar porque toda la enseñanza se esté dando con calidad, pero siempre tratando de

comprender a las personas que conforman la comunidad educativa, de acuerdo al contexto social y cultural que viven, ponerse en su lugar, saber escuchar, y solidarizarse en la medida de lo posible.

Tomando en cuenta todo lo anterior, es ineludible la existencia de diferentes tipos de necesidades en los seres humanos según la prioridad o el tipo de necesidad, puesto que, no sólo las necesidades fisiológicas prioritarias implican ser consideradas desde la perspectiva humana, y en cada persona van a ser diferentes. “Las necesidades humanas asumen formas y expresiones que varían según el individuo. La intensidad de las necesidades y su manifestación varían y obedecen a las diferencias individuales entre las personas.” (Chiavenato, 2007, p.284). Se puede decir que, con frecuencia, un administrador se verá confrontado ante situaciones de toma de decisiones por motivo de necesidades de índole personal de cada individuo, y con diferentes grados de prioridad, según el criterio del profesional en administración de la educación.

El atender a estas necesidades de los trabajadores, rescata la parte humana que un jefe puede poner en práctica de la mejor manera en consideración para con sus empleados, y, además, simboliza empatía de su parte. También, debe de considerar si éstas son de carácter primario o secundario. Chiavenato (2007) indica: Las primarias son las fisiológicas, y las de seguridad; las secundarias son las sociales, de estima y autorrealización (p.284). Sin duda, todos representan importancia para el ser humano, ya que, sin estas, no se podría funcionar correctamente en todo momento, y en todo contexto.

Al mismo tiempo, cada quién debe de ser responsable de cuidar su trabajo, dar lo mejor de sí mismo, tener ética profesional, y de ajustarse a las medidas que tome el líder jerárquico. Todo es una balanza, la administración y correcta función de una empresa se logra en conjunto, y no se debe de recargar a nadie por su nivel jerárquico. También, Chiavenato (2007), comenta: “Los autores conductistas verificaron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor la conducta humana y utilizar la motivación como un medio poderoso para mejorar la calidad de vida dentro de

las organizaciones.” (p.283). Es decir, si un administrador propicia un excelente clima organizacional y promueve la moral en su organización como punto clave del éxito, los resultados serán satisfactorios en cuanto a la eficacia que debe de buscar como visión de su centro educativo. Hacer del personal, gente que solo debe de obedecer, y no incluir sus opiniones o permitirles innovar, no comprender el porqué de sus acciones, ni interesarse por ellos, puede marcar la diferencia, al igual que la explotación laboral, y la falta de motivación constante que se requiere durante todo el año.

Sumado a lo anterior, el profesional en administración de la educación nombrado en organizaciones gubernamentales educativas, como lo es el MEP en Costa Rica, realmente tiene bajo su responsabilidad múltiples funciones al ejercer bajo regímenes públicos, y tener conceptualizado la frase “apegarse a los reglamentos establecidos”; pero aparte del seguimiento de instrucciones y las múltiples funciones, es transcendental en este profesional desarrollar ciertas características en su personalidad; según García, Rojas y Campos (2002) y Álvarez (1998) citados por Garbanzo y Orozco, (2010), estas son:

- Temperamento equilibrado.
- Tolerancia a la crítica.
- Seguridad y capacidad de decisión.
- Claridad a fin de evitar ambigüedades y confusión.
- Actitud de reflexión y autocrítica.
- Actitud democrática.
- Congruencia con la actuación.
- Facilidad de comunicación.
- Conciencia de que cada institución determina sus ideas, valores, políticas y acciones.
- Capacidad de implementar el liderazgo como ejercicio indispensable de influencia, con un alto nivel de convocatoria.
- Ser ágil en la conducción de grupos. (p.23).

Y es que, de no desarrollar al menos algunas de estas habilidades en cuanto a personalidad se refieren, se podrá dificultar el desempeño adecuado para poder administrar una organización educativa; especialmente la tolerancia a la crítica, ya que, dicho profesional puede errar ante cualquier decisión partiendo de que es un ser humano, y es preciso la aceptación de crítica constructiva por parte del personal docente o administrativo con el fin de tomar las decisiones más acertadas.

En adición a la personalidad, se esperan ciertas capacidades en el profesional a cargo de un centro educativo para ejercer de la forma más razonable y adecuada, deseablemente con sabiduría y velando por el bienestar de los estudiantes. Se puede señalar, según Álvarez, (1998), citado por Garbanzo y Orozco, (2010), estas capacidades son:

- Delegar.
- Organizar y animar equipos de trabajo eficaces.
- Generar la circulación sistemática de la información.
- Profesionalizar el rol y enriquecerlo con los aportes del campo organizativo.
- Conducir con coherencia los valores democráticos.
- Estar capacitado para trabajar con ética y compromiso.
- Ejercer un liderazgo como ejercicio indispensable de influencia y capacidad convocante.
- Poseer agilidad en la conducción de grupos.
- Tener consciencia de que cada institución determina su ideario-valores, políticas y acciones. (p.23).

Si un director de un centro educativo no cuenta con la mayoría de estas capacidades, indiscutiblemente se verá en la obligación de ir las desarrollando con el pasar del tiempo y su experiencia en este puesto; esto cada vez que se vea expuesto a distintas situaciones que lo induzcan a actuar de formas que ni él mismo creía que podía hacerlo. Además, todo este proceso, implica ser exigente, pero a la vez comprensible, racional, justo, equitativo,

y muy importante, tener ética y moral como jerarca, y ser ejemplo para toda la comunidad educativa.

En este sentido, la toma de decisiones como profesional en administración educativa es extremadamente importante, y será diferente según cada situación, así que no puede existir un manual establecido con un ejemplo de cada evento que se pueda presentar en el contexto educativo, ni una sugerencia de cuál decisión tomar. Sin embargo, se espera la utilización del pensamiento racional según la experiencia en la organización; además de considerar factores críticos; rescatando la importancia de las decisiones que siempre van a girar con claridad en torno al estudiantado, tratando de suplir sus necesidades.

### **3.5 Gestión de la educación**

Todos los centros educativos cuentan con un profesional en administración de la educación como encargado de liderar la organización por medio de la gestión de la educación, pero esto conduce a una interrogante sobre este concepto. Con referencia a lo anterior, Pozner, (2000, p. 16) citado por Garbanzo y Orozco (2010) define la gestión de la educación como:

Un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático. (p.24).

Es evidente entonces, que el gestor de la educación es la persona encargada de enfrentarse a los grandes desafíos de la educación para cumplir con los estándares de

calidad que se quiere especialmente en el sistema público. Claro está que, para gestionar es indispensable la toma de decisiones, más no de una forma antojadiza, sino, con un estudio previo de la organización que permita la actuación e innovación para el cambio en función del estudiantado.

En este mismo orden y dirección, gestionar para el sector educativo demanda desarrollar la capacidad de ser líder dentro de una organización, y de ejercer múltiples funciones en pro de toda la comunidad educativa. Cabe agregar que, para repensar las acciones estratégicas de un centro educativo, es primordial investigar y darse la oportunidad de conocer bien a todos los actores institucionales. De este modo, IPE, (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación), (s.f.), afirma que:

La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aun, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. (pp.16-17).

Es así como, la gestión educativa, implica diferentes procesos estratégicos con los pocos recursos que se cuentan, y la gran cantidad de necesidades ilimitadas que existen en un centro educativo, en conjunto con toda la comunidad educativa con una excelente comunicación.

De simultaneidad a lo anterior, la toma de decisiones resalta como una labor fundamental para gestionar; ya que, dicha labor sigue todo un procedimiento que busca alcanzar los objetivos propuestos para la mejora de una organización a pesar de las circunstancias que interfieran el éxito y la veracidad en las acciones. Por su parte, Garbanzo y Orozco (2010) definen gestión de la educación como:

(...) procesos de gestión que permitan a las organizaciones educativas concretar su proyecto curricular para alcanzar los fines y objetivos de la educación, y enfrentar con éxito los desafíos de los cuales se expone la educación constantemente. Todo ello es posible bajo un adecuado liderazgo organizacional, alejado de los paradigmas tradicionales, que coloque la educación según los estándares de la época. (p. 18).

Por lo tanto, el proceso de gestión corresponde al administrador de un centro educativo, quién tiene la gran responsabilidad de asumir los diferentes desafíos que se presentan día con día si es que quiere gestionar cambios; este proceso comienza por diferenciar la labor de un administrador educativo que trabaja con protocolos ya establecidos, siguiendo debidos procesos, y el gestor, quién por medio del liderazgo, tramita nuevos proyectos para la mejora de un lugar.

Es conveniente entonces, clarificar que para gestionar nuevas cosas se precisa de creatividad con constancia para llegar a la innovación que redirecciona totalmente a una organización hacia el cambio; es decir, la estrategia merece estar planificada con creatividad y liderazgo, articulando esfuerzos para conseguir el objetivo. Pues, ahora bien, Pérez (s.f.) citado por Martínez (2012) define gestión educativa como:

La capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea. (p. 17).

La tecnología, será un recurso que varía en cada centro educativo, con más limitantes en zonas rurales, y más ventajosos en las zonas urbanas, pero de igual manera se debe de hacer un uso racional de estos recursos, explotando lo necesario de estas herramientas para potenciar la innovación en las estrategias organizacionales, y por consecuente, obtener la calidad de la educación que se espera.

Adicionalmente, gestionar debe de estar centrado en el desarrollo de los aprendizajes si es que se quiere brindar una mejor educación planeando estrategias que incluyan todos los factores decisivos e influyentes en el mundo actual. No obstante, Garbanzo y Orozco, (2010), dicen que:

Es imprescindible, afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas sea generar aprendizajes bajo un esquema de organización en el que se conjuguen elementos que contribuyan cada vez más a consolidar las organizaciones en función de objetivos de calidad. Es así como, un modelo estratégico de gestión debe al menos contener:

1. énfasis en lo pedagógico.
2. nuevas competencias y profesionalización.
3. trabajo en equipo.
4. cultura organizacional con visión de futuro.
5. apertura al aprendizaje y la innovación.
6. asesoramiento y profesionalización. (p.26).

De igual manera, la actual gestión de la educación se diferencia por la importancia al área pedagógica, y es necesario que sea así en todo el país, además de incentivar el desarrollo profesional de todos los funcionarios de los centros educativos costarricenses con el fin de promover la competencia profesional.

Sin duda, administrar y gestionar en un centro educativo no significa lo mismo, no infiere las mismas funciones, pero siempre serán dos conceptos que van de la mano porque uno requiere del otro. Igualmente, se deben de desarrollar objetivos fomentando el trabajo en equipo, suscitar una cultura organizacional que no se resista al cambio, incentivando el desarrollo profesional, e innovando gracias a la creatividad constante.

### 3.6 Servicio de apoyo fijo

Inicialmente, se considera importante enfatizar en qué es un apoyo y para qué se brindan en las instituciones públicas. Dicho lo anterior, es necesario reflexionar respecto a las funciones de un docente de primaria, quién tiene a cargo un rango de estudiantes considerable en su aula, donde cada uno de esos estudiantes tiene una forma distinta de aprender, y cada uno requiere de estrategias adecuadas a sus necesidades para alcanzar un desarrollo educativo competente según el nivel que curse. Siendo esto una realidad ineludible, es imposible que un docente de grado pueda enseñar a cada estudiante de forma individualizada entre tantas funciones por cumplir; y para esto justamente los servicios de apoyo vienen a ser un complemento que brinda variedad de estrategias educativas a los estudiantes tanto en el contexto de aula como individualizado. Hacia esto, MEP, (2019), menciona lo siguiente:

Todos los recursos, actividades y estrategias tendientes a facilitar el proceso de aprendizaje de las y los estudiantes, los que se gestionan, organizan y disponen en el centro educativo con el fin de responder a la diversidad y minimizar las barreras para el aprendizaje y la participación que experimentan estos, en función de los fines y objetivos establecidos en la educación (Sic) (2013). (p.3).

Así pues, los docentes de educación especial brindan distintos apoyos a los estudiantes con el fin de suministrar estrategias que se ajusten a lo que cada estudiante requiera, reduciendo brechas educativas en la medida de lo posible.

Además, los servicios de educación especial apoyan procesos de integración e inclusión en estudiantes con necesidades educativas especiales en las aulas costarricenses; partiendo de una adecuada gestión, y de una organización educativa flexible, dispuesta al trabajo en equipo mediante la coordinación profesional, y orientación a los padres de familia o encargados. En este sentido, los servicios de educación especial son servicios de apoyo para los estudiantes que así lo requieran; según el MEP, (2018), tales apoyos se clasifican en: personales, materiales o tecnológicos, organizativos y curriculares, y pueden brindarse de manera temporal o permanente. Estos se definen a continuación:

- **Apoyos personales:** se refieren al tipo de apoyo que requiere la participación de otras personas distintas al docente regular. Por ejemplo, el personal de orientación, docente de apoyo de educación especial, personal en psicología educativa, terapia física, del lenguaje, compañeros, familias y otros.
- **Apoyos materiales y tecnológicos:** se refieren a diversos medios materiales y tecnológicos que facilitan el acceso del estudiantado a las experiencias del currículo escolar. Entre ellos se pueden citar ayudas técnicas, aparatos, dispositivos, adaptaciones o equipo.
- **Apoyos organizativos:** relacionados con el agrupamiento de los y las estudiantes, como también en la organización del tiempo y los espacios y clima organizacional del aula. Tanto los apoyos materiales, tecnológicos como organizativos, pueden ser considerados como adecuaciones de acceso.
- **Apoyos curriculares:** son los ajustes, adaptaciones o modificaciones temporales o permanentes de los elementos del currículo en los programas de estudio para responder a las necesidades educativas del estudiante. Las adecuaciones curriculares no significativas y significativas, se consideran una estrategia específica para apoyar a los estudiantes en el ambiente de aula, pero no es la única que se puede recurrir, sino también a todas las anteriores. (p.10).

Se puede confirmar entonces que los servicios que brinda la educación especial son un servicio de apoyo personal para el estudiantado, que, a su vez, apoyan al docente regular con técnicas pedagógicas en el aula según la especialidad de cada docente que brinde los apoyos.

En todo centro educativo existen estudiantes con diversas necesidades educativas, y en algunos casos, estas necesidades no pueden ser solventadas en el aula por el docente de grado como se indicó anteriormente, ya que, estos menores requieren de una atención más individualizada, y dirigida específicamente a un área de especialización que no compete al propio docente. Tal y como lo menciona, MEP (2018), los servicios de apoyo:

(...) van a permitir a las personas con discapacidad una mayor autonomía, lo cual, desde la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, además, nos marca un rumbo de definido en su artículo 24, una educación inclusiva. Ratificada en la Agenda 2030, Objetivo de Desarrollo Sostenible 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. (p.6).

De esta forma, a través de este servicio se orienta y se brinda un acompañamiento a la persona que lo requiera, cabe aclarar que se apoya a la persona con o sin discapacidad, según cada situación; y al mismo tiempo se potencia la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa basándose en la equidad.

Aunado a lo anterior, no todas las instituciones del país cuentan con estos servicios de apoyo; pero sí existen estos códigos para centros educativos tanto regulares como especiales en muchas zonas del país; en algunos casos son servicios de apoyo itinerantes, y en otros servicios de apoyo fijo; y la diferencia entre estos radica en el traslado constante del docente de educación especial a distintos centros educativos asignados. Según, Cortés, (2014), los servicios de apoyo itinerante:

(...) son de carácter personal y tienen como objetivo, facilitar el proceso de inclusión de estudiantes que en determinado momento lo fueron en estos centros, pero que, por su condición, tipo de diversidad funcional y necesidades educativas, se ha considerado pertinente su traslado a un medio menos restrictivo, por ejemplo, las escuelas y colegios de educación regular. (p.71).

Se puede sustentar entonces que un docente de educación especial que brinde un servicio de apoyo itinerante labora en más de un centro educativo siendo solamente uno su sede, y se transporta de un lugar a otro para atender a los estudiantes que así lo requieran, mientras que un docente de educación especial que brinde un servicio de apoyo

fijo, como bien lo dice la palabra, estará fijo únicamente en un centro educativo para brindar ese apoyo a los estudiantes.

Debido a que estos servicios de apoyo que se brindan en beneficio de toda la población estudiantil, se están implementando cambios en el sistema de educación costarricense para asegurar el derecho a una educación inclusiva. Dentro de esos cambios está la circular DVM-AC-003-2013 de las líneas de acción para los servicios de apoyo educativo que se brinda desde la educación especial en la educación preescolar y en primero y segundo ciclos de la educación general básica; tornando las normativas anteriores de cada servicio de apoyo, obsoletas a excepción del servicio de apoyo fijo de terapia del lenguaje, regido por una normativa vigente desde el año 2005.

Retomando las nuevas líneas de acción, este modelo pretende erradicar la segregación de los niños y las niñas con discapacidad de cualquier tipo; proponiendo una educación inclusiva, y el desarrollo profesional para todos los docentes en todos los niveles de educación; acompañando a la vez a los centros educativos en el proceso de inclusión con la transformación del sistema educativo costarricense por medio de la apertura a la diversidad. El fin en esta circular para el docente en educación especial de cualquier servicio de apoyo fijo e itinerante, es apoyar radicalmente a la inclusión de los estudiantes a las aulas regulares. Así mismo, el MEP (2018), dice:

(...) se amplía el concepto de los apoyos educativos, considerando su naturaleza diversa y sin limitarlos al área curricular, es decir, sin reducirlos a la implementación de adecuaciones de acceso y curriculares no significativas y significativas, o bien, a la presencia de un profesional en Educación Especial. (p.9).

De este modo, el docente en educación especial ya no estará limitado a funciones de atención individual o acompañamiento estricto hacia el estudiante que más requiera este servicio. En la actualidad, el proceso se debe de dar de forma más natural, disminuyendo la evidencia de que el estudiante requiere de un apoyo; por ejemplo, si un docente de

educación especial realiza una visita al aula para observar a algún estudiante según se le haya referido el caso en específico, la docente no debe de sentarse a la par del estudiante como una sombra, ni llamarlo aparte para observarlo, en tanto qué, eso sería exclusión según los lineamientos establecidos. Por lo tanto, se debe de hacer una visita que aparente ser de forma general, aunque el objetivo esté centrado en una sola persona.

Al mismo tiempo, es preciso aclarar que un estudiante no tiene que tener una discapacidad para pretender un servicio de apoyo. Además, se debe conocer que existen distintos tipos de discapacidad en las personas, y que esa condición no impide su acceso a la educación porque para eso existen profesionales especializados en cada área. Así mismo, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2008), mencionada por el MEP, (2018), define discapacidad como:

Las personas con discapacidad incluyen aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones que las demás. (p. 38).

La definición anterior, especifica con claridad la variedad de discapacidades que pueden tener las personas, y todos los profesionales en educación no pueden aludir desconocer acerca de esta amplia variedad si realmente se quiere asegurar la inclusión en los centros educativos; de este modo, es necesario buscar capacitación en todos estos temas, y procurar el desarrollo profesional constante para brindar una educación de calidad, y disminuir las barreras que se puedan presentar en el entorno educativo.

Por otro lado, tenga o no un estudiante alguna discapacidad, podrá aspirar a ser beneficiado con un servicio de apoyo posterior a un proceso coordinado con el docente de grado y el docente en educación especial con la finalidad de brindar un acompañamiento a todo el que lo requiera. Para esto, el MEP, (2019), aclara los acompañamientos que se brindan al estudiantado de dos formas:

a) En el contexto del aula, junto a sus compañeros de grupo y docentes a cargo, es decir, la o el docente de apoyo asiste al aula del estudiantado que forma parte de su lista, en diferentes asignaturas, según se coordina con los docentes de aula. Esta primera forma, busca promover que el o la estudiante con discapacidad, forme parte activa de toda la dinámica del grupo, evitando la exclusión.

b) En otros espacios, cuando el o la docente de apoyo trabaja en un espacio diferente del aula del grupo, ya sea con grupos pequeños (dos a cinco estudiantes) o con un o una sola estudiante a la vez. Por eso, está dirigido a aquellos estudiantes que requieren de mayor intensidad y frecuencia de apoyos en alguna o varias áreas, además del trabajo que se hace en sus aulas. (p.18).

Por lo tanto, los docentes de apoyo brindan acompañamiento a sus estudiantes según la especialidad, funciones, lineamientos establecidos, y criterio de evaluación, ya sea dentro de contexto de aula, o de forma individualizada con un objetivo específico.

En acuerdo con todo lo anterior, los profesionales que laboran en los distintos servicios de apoyo del MEP deben acoger todas las transformaciones establecidas en dicha circular en beneficio del estudiantado, y dejar de regirse por normativas obsoletas; esto quiere decir que es irrenunciable a las labores de cada una de estas personas acatar los cambios establecidos por ley dentro del marco de la educación inclusiva.

También, es de índole estricto, delimitar las funciones del docente de apoyo, y que éste profesional se informe al respecto, separando prácticas que no le competen de sus prácticas pedagógicas, conociendo acerca de metodologías de asignaturas del currículo nacional, y al mismo tiempo renovando prácticas obsoletas de ser necesario.

En este sentido, el rol del docente de apoyo es de gran importancia, ya que su trabajo puede y debe de tener distintos alcances de manera bastante fructuosa para los docentes dentro del aula; y por último es importante mencionar que las únicas especialidades que

competen a servicios de apoyo fijo son: problemas de aprendizaje, problemas emocionales y de conducta, discapacidad intelectual, y terapia del lenguaje.

### **3.6.1 Servicios de Apoyo de Problemas de Aprendizaje, Emocionales y de Conducta, y Discapacidad Intelectual**

Los servicios de apoyo fijo en distintas áreas de trabajo son un acompañamiento en el aula, guiado por el docente de educación especial quién se encarga de brindar estrategias de mediación pedagógica al docente de grado de estudiantes que requieran cualquiera de los servicios de problemas de aprendizaje, problemas emocionales y de conducta, o problemas de discapacidad intelectual.

De este modo, el docente de educación especial según su código asignado, y los estudiantes que los docentes de primaria o preescolar le refieran a su servicio, promueven la participación del estudiante con o sin discapacidad por medio de actividades estratégicas en la dinámica de grupo, evitando así la exclusión.

Por otro lado, al ser estos servicios de apoyo fijo, la distribución de lecciones es de 40 lecciones semanales de lunes a viernes, trabajando 8 lecciones diarias y tratando de cubrir la jornada escolar, ya sea en horario ampliado o doble jornada. Para estos tres servicios se debe dar el siguiente uso de lecciones asignadas:

**Tabla 4**

**Distribución de lecciones de los servicios de apoyo fijo de Problemas de Aprendizaje, Emocionales y de Conducta, y Discapacidad Intelectual.**

<b>Cantidad de lecciones semanales</b>	<b>Uso de las lecciones asignadas</b>
--	---------------------------------------

<b>24</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acompañamiento al proceso educativo del estudiantado con discapacidad en el contexto del aula, con su grupo de compañeros/as y docentes a cargo.</li> <li>● Acompañamiento en el proceso educativo al personal docente y grupos de estudiantes, independientemente de que tengan estudiantes con discapacidad que requieran del apoyo personal, para el fortalecimiento de prácticas inclusivas.</li> </ul>
<b>8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acompañamiento al proceso educativo del estudiantado con discapacidad en otros espacios, de forma grupal o personalizada, según se requiera.</li> </ul>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Articulación de acciones con los otros servicios de apoyo educativo del centro educativo.</li> </ul>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ejecución de acciones destinadas a la comunidad educativa.</li> </ul>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ejecución de acciones destinadas específicamente a las familias.</li> </ul>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realización de acciones propias del servicio de apoyo educativo en Educación Especial.</li> </ul>
<b>40</b>	<b>TOTAL</b>

Nota: elaboración propia, Sequeira, (2020). Sustentado en las Líneas de acción para los Servicios de Apoyo Educativo que se brindan desde la Educación Especial en la Educación Preescolar y en Primero y Segundo Ciclos de la Educación General Básica del MEP (2018).

Partiendo de la distribución de las 40 lecciones, y según los lineamientos vigentes para los servicios de apoyo, dicha distribución a su vez debe de ir acompañada de la delimitación de las funciones del docente de apoyo. En este sentido, el rol del docente de apoyo es de gran importancia, ya que su trabajo puede y debe de tener distintos alcances

de manera bastante fructuosa para los docentes dentro del aula. Sumado a lo anterior, de las funciones de la especialidad de problemas de aprendizaje se espera según el MEP, (2018), que el profesional asuma las siguientes prácticas:

- Identificación de estilos y ritmos de aprendizaje.
- Identificación de dificultades específicas del aprendizaje.
- Desarrollo de técnicas y estrategias para dificultades específicas del aprendizaje (dislexia, discalculia, entre otras).
- Desarrollo de procesos complejos de aprendizaje (comprensión, razonamiento, transferencia, pensamiento crítico).
- Conocimiento del proceso de aprendizaje entrada, elaboración, salida- (selección, atención, concentración, codificación, asociación, categorización, clasificación, análisis, producción, lenguaje).
- Conocimiento de técnicas y estrategias de estudio.
- Uso de las tecnologías digitales.
- Implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje.
- Acompañamiento educativo en diferentes contextos. (p.23).

Lo anterior hace referencia a prácticas por abandonar como no centrarse en los contenidos vistos en clase tanto en asignaturas de español como matemáticas, tampoco a realizar en este servicio tareas o trabajos extra clase que asignó el docente de aula para el hogar, estudiar para exámenes o brindar atención únicamente de forma individualizada en un aula. Cabe mencionar que el docente de apoyo al aprendizaje se rige por las líneas de acción establecidas para los servicios de apoyo, y el cuadernillo complementario 1 hasta el momento.

En el caso del docente en problemas emocionales y de conducta (PEC), trabaja con estudiantes referidos por el docente de grado u otro profesional a su servicio por conductas que se manifiestan como señales de alerta por medio de síntomas visibles en distintos contextos que repercuten en el desempeño escolar; sin embargo, basado en los nuevos

lineamientos, corresponde a este profesional la atención de algunos casos, y según el MEP, (2018), dicho profesional debe de asumir las siguientes prácticas:

- Observación del entorno e identificación de ajustes.
- Identificación y descripción de habilidades y conductas.
- Desarrollo de habilidades de auto-regulación.
- Elaboración del plan de apoyo conductual (conductas agresivas, consecuencias naturales, tareas, responsables).
- Propuesta de acciones en situaciones de crisis conductual.
- Acciones para promover la convivencia.
- Desarrollo de habilidades/conductas adaptativas.
- Uso de las tecnologías digitales.
- Implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje.
- Acompañamiento educativo en diferentes contextos. (pp. 23-24).

Es decir, se abandonará la atención terapéutica de situaciones de área emocional como duelo, abuso, violencia, fobias, crisis de pánico, ansiedad, entre otras; asimismo, la atención de todas las situaciones de crisis institucionales, de manera individual y sin la participación de otros miembros de la comunidad educativa. Cabe mencionar que el docente de apoyo de PEC se rige por las líneas de acción establecidas para los servicios de apoyo, y el cuadernillo complementario 2, específico para el apoyo educativo en el área conductual.

Otro apoyo fijo es el servicio de apoyo de discapacidad intelectual antes conocido como servicio de retraso mental; y el docente que labore en este puesto se encarga de atender a los estudiantes con una adecuación significativa previamente aprobada por el comité de apoyo educativo de cada institución; en caso de que se apruebe una adecuación no significativa a un estudiante, le correspondería al docente en servicios de apoyo al aprendizaje atenderle. Por otro lado, al igual que los otros servicios de apoyo, a dicho servicio le corresponde abordar las siguientes funciones según el MEP, (2018):

- Desarrollo de habilidades/conductas adaptativas.
- Desarrollo de técnicas y estrategias específicas para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje del estudiantado con discapacidad intelectual.
- Conocimiento del proceso de aprendizaje entrada, elaboración, salida (selección, atención, concentración, codificación, asociación, categorización, clasificación, análisis, producción, entre otros).
- Favorecer el desarrollo de la comunicación.
- Uso de las tecnologías digitales.
- Implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje.
- Acompañamiento educativo en diferentes contextos. (p.24).

De este modo, el docente en esta especialidad tendrá que abandonar prácticas como implementar las adecuaciones curriculares significativas debido a que una vez que el comité de apoyo educativa haya aprobado la adecuación con previa evaluación en el aula, le corresponde al docente de grado aplicar este apoyo en el aula y para las pruebas de los trimestres; y, por ende, le corresponderá también al docente de grado elaborar la programación educativa individual (PEI). Además, el docente de apoyo a la discapacidad intelectual ya no debe reforzar contenidos académicos vistos en clase de asignaturas como español o matemáticas, ni realizar tareas o trabajos extra clase asignados en el aula, ni repasar para exámenes o atender únicamente de forma individualizada al estudiante. Cabe mencionar que el docente de apoyo de discapacidad intelectual se rige por las líneas de acción establecidas para los servicios de apoyo, y el cuadernillo complementario 1 hasta el momento.

En adición, todos estos profesionales mencionados con anterioridad en conjunto con el servicio de Terapia del Lenguaje, deben de realizar un trabajo colaborativo en beneficio del estudiantado, identificando necesidades, barreras y recursos existentes en la comunidad educativa, la implementación de apoyos educativos y la reflexión para la mejora continua y no en uno solo, de forma exclusiva. Este trabajo debe de realizarse mediante un plan de acción anual, y aquí entran los servicios de apoyo itinerante si los

hay en una institución; tales como: audición y lenguaje, discapacidad múltiple, discapacidad visual; así como los servicios de apoyo complementario como terapia física y ocupacional, y aula integrada si es el caso. Además, se debe involucrar a toda la comunidad educativa como padres de familia, estudiantes con y sin discapacidad, y personal docente y administrativo para recopilar toda la información que sea necesaria a considerar para el plan de acción anual. Estas acciones confeccionadas por medio del trabajo interdisciplinario deben de ser incluidas en el Plan Anual de trabajo de cada centro educativo en forma articulada con los comités institucionales.

Todo lo anterior, apunta en dirección al proceso continuo de promoción de la inclusión, transformando el contexto por medio de un trabajo en conjunto de cada centro educativo, y toda su comunidad implicada en el proceso educativo (familia-comunidad). Dicho contexto de relaciones múltiples complementarias conlleva procesos determinantes que eviten la segregación de las personas, y para esto se requiere de profesionales especializados que puedan responder a las necesidades educativas de los estudiantes. Sin embargo, la pretensión de un proceso inclusivo en un centro educativo requiere de varios aspectos a considerar, tal como Simón, C., Giné, C., y Echeita, G., (2016), lo mencionan:

Asimismo, solicitan que el profesorado asuma la responsabilidad de todos los alumnos sin delegar en otros profesionales “especialistas” la atención a determinados tipos de necesidades, que se revisen las modalidades de apoyo que se están proporcionando, para lo cual es necesaria una buena coordinación y colaboración entre los diferentes profesionales y servicios (Gasteiger-Klicpera, Klicpera, Gebhardt y Scwab, 2013; Villegas et al., 2014), evaluaciones psicopedagógicas “inclusivas” (Calderón y Habegger, 2012), liderazgo distribuido en los centros (Kluth, Biklen, English-Sand y Smukler, 2007) y una cultura escolar basada en valores inclusivos (Villegas et al., 2014), sin olvidar que la inclusión es un proceso continuo (Kluth, et al., 2007). (pp. 26-27).

En adición, si planteamos tales aspectos en el contexto educativo público costarricense, se debe de partir de un trabajo interdisciplinario por medio de la solicitud

de apoyo de parte del docente de aula hacia el docente de educación especial según su área de trabajo y la necesidad de cada estudiante.

Sin embargo, para asegurar la correcta articulación de ambos profesionales es primordial capacitarse a nivel institucional, y concientizar a toda la comunidad educativa. Y para lograr tal cometido, se torna indispensable instruirse, asesorarse, interesarse, investigar; siendo esto la clave del éxito, como Simón, C., Giné, C., y Echeita, G., (2016), lo manifiestan:

Por ese motivo, comprender bien qué acciones, políticas y culturas escolares puede ser realmente un apoyo para su trabajo, es una tarea determinante. Esto es urgente, no sea que determinados apoyos o ayudas requeridos sean, a medio y largo plazo, “pan para hoy y hambre para mañana”; esto es, más una barrera para la transformación de los centros educativos en su capacidad de ofrecer a todo su alumnado una educación de calidad (como insiste en recordarnos la UNESCO, 2005), que un facilitador de dicho proceso. (pp. 27-28).

Asimismo, para optimizar todos los servicios de apoyo que se brinden en una institución, el administrador educativo podrá verse destinado a gestionar de la manera más oportuna todos los apoyos institucionales en aras de beneficiar al estudiantado, y a su vez, dando el valor a cada respectivo servicio, y apuntado hacia la calidad de la educación.

No obstante, se ha venido hablando de inclusión, pero no se ha hecho hincapié en la definición de tal término. Claro está que a nivel educativo hace referencia a “incluir” a todas las personas sin importar su condición, sexo, cultura u otros; pero si se quiere detallar de una manera más exacta, los autores Mas, Ó., Olmos, P., y Sanahuja, J.M. (2018), lo definen como:

(...) una educación que elimina todo tipo de discriminaciones y segregaciones por cualquier tipo de discapacidad, género, cultura u otras diferencias; donde se ofrece una

respuesta educativa para una igualdad de oportunidades educativas desde la equidad favoreciendo el desarrollo académico, personal y social, considerando las necesidades particulares de cada alumno. Del mismo modo estos autores proponen el término “Necesidades Específicas de Apoyo Educativo (NEAE)”, entendiéndolo como la respuesta educativa individualizada (curricular, personal, social, etc.) que se ofrece al alumno después de conocerlo y haber detectado sus diferencias individuales, pero fijando la atención no en su diferencia que podría ser permanente, si no en el contexto, en los apoyos, en los servicios y en la interacción entre profesionales de la educación implicados, alumnos y recursos en un contexto integrador y cooperativo. (p.73).

Dicho esto, se clarifica que los actos discriminatorios ya no forman parte de la sociedad actual, y sin importar se trata de ofrecer igualdad de oportunidades para todos. En el caso del contexto educativo, se valoran las necesidades educativas de los estudiantes que así lo requieran por medio de los servicios de apoyo, ya sea con o sin discapacidad; procurando así, la mayor inclusión de cada estudiante dentro del aula regular, y de este modo, brindando las mismas condiciones que los demás estudiantes, pero con las estrategias necesarias para cada individuo favoreciendo su desarrollo educativo.

Aunado a esto, ofrecer estrategias educativas a las necesidades de cada estudiante se hace indispensable el trabajo interdisciplinario ya antes mencionado, con reuniones entre todos los agentes participantes de ese cambio para el bienestar del estudiantado. Esto en busca de una correcta planificación que permita conseguir los objetivos propuestos o proyecciones a futuro a nivel educativo, y a su vez rompiendo paradigmas con toda la comunidad estudiantil que siempre requiere de concientización en estos temas. En este sentido, se justifica la importancia de un trabajo en equipo de los docentes regulares con los docentes de educación especial que brindan servicios de apoyo como los mencionados con anterioridad más el servicio de terapia del lenguaje que será explicado a continuación; esto para asegurar la inclusión en los centros educativos, y además, se precisa de un administrador educativo que interactúe con el proceso inclusivo, los estudiantes que lo requieren y los profesionales encargados de dichas funciones en busca de brindar calidad

de la educación. Por último, es importante mencionar que el servicio de Terapia del Lenguaje se detallará de forma individualizada debido a su que está regido por otra normativa y a la particularidad de sus funciones, saliendo considerablemente de lo establecido para los otros servicios de apoyo.

### **3.6.2 Servicio de Apoyo de Terapia del Lenguaje**

El servicio de Terapia del Lenguaje es un servicio de apoyo fijo perteneciente a los servicios de Educación Especial dentro del MEP, que, además, no existe en todos los centros educativos públicos de Costa Rica. Esto, introduce la interrogante acerca de este concepto; el concepto de Terapia del Lenguaje es conocido en otros países por otras terminologías, como por ejemplo en España, se conoce como Logopedia, y en América del Sur se conoce como fonoaudiología; y es indispensable aclararlo, ya que, en muchas fuentes de información, esta disciplina no se registra por el nombre que se le da en este país.

Esta disciplina refleja mucha importancia en el contexto educativo, en tanto que, si las habilidades orales de un individuo se ven alteradas, el desempeño educativo de esa persona se podría ver afectado. Dicho lo anterior, se evidencia la estrecha correlación o vínculo entre educación, y este concepto que no es tan común para muchas personas, incluyendo a cierto porcentaje de la población docente de todos los centros educativos públicos. De este modo, es necesario clarificar quien es el profesional en esta disciplina; y para esto, Mora y Ruíz, (2010), lo definen como:

El Terapeuta del Lenguaje es el profesional que asume la responsabilidad de la prevención, de la evaluación, del tratamiento y del estudio científico de los trastornos de la comunicación humana y de sus trastornos asociados. En este contexto, la comunicación engloba todas las funciones asociadas a la comprensión y a la expresión del lenguaje oral y escrito, así como a todas las formas apropiadas de la comunicación no-verbal. (p.1).

En el mismo orden de ideas, el terapeuta del lenguaje se encarga de habilitar, rehabilitar, intervenir, o prevenir las patologías del lenguaje, habla, voz, comunicación y deglución en personas de todas las edades; procurando favorecer la comunicación humana y todas sus funciones; y a su vez, asegurando una mejor calidad de vida para las personas.

De otra forma, la importancia de este servicio no solo debe de ser conocida por los docentes de una institución, también lo debe de ser por el profesional en administración de la educación, con el objetivo de que pueda gestar la correcta capacitación docente en su centro educativo, y asegure calidad de la educación que recibe la población estudiantil de dicho centro. Para definir con mayor detenimiento el concepto de terapeuta del lenguaje, el CTCR (Colegio de Terapeutas de Costa Rica), (2010), brinda el siguiente concepto:

Profesional de la salud autónomo que actúa bajo sus competencias en los campos de la promoción, prevención, detección, evaluación, diagnóstico, intervención y estudio científico de las disfunciones de la comunicación humana, deglución y motricidad orofacial a lo largo del ciclo vital y teniendo en cuenta los contextos socioculturales, políticos y económicos del país, en las áreas de salud, educación y trabajo. (s.p.).

Bajo esta perspectiva, los distintos campos de actuación de este profesional son amplios en los diversos contextos socioculturales, ya que todos los seres humanos requieren de comunicación, y el contexto educativo no es la excepción.

Aunado a lo anterior, así como los docentes y profesores costarricenses deben de estar colegiados respectivamente en COLYPRO (Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes de Costa Rica); al profesional en Terapia del Lenguaje, aunque trabaje en el sistema educativo como uno de sus múltiples campos laborales, le corresponde estar colegiado para ejercer su profesión ante el CTCR (Colegio de Terapeutas de Costa Rica). Esto lo reafirma el SCIJ (Sistema Costarricense de Información Jurídica), (2018), mencionando que:

(...) Nace entonces, el profesional que cubre las necesidades comunicativas, en Costa Rica el terapeuta del lenguaje, quién debe ejercer su profesión con calidad del servicio bajo las directrices de un colegio que lo respalde. El colegio de terapeutas de Costa Rica respalda el ejercicio de los terapeutas en este país, por lo que debe establecer un perfil profesional para el terapeuta del lenguaje, donde describa las características del profesional y definir los roles en las distintas áreas de trabajo para abarcar y solucionar las necesidades sociales. El colegio de terapeutas de esta manera garantiza al beneficiario un servicio de calidad, basado en una atención con ética y responsabilidad. El perfil profesional del terapeuta del lenguaje en Costa Rica requiere de la indagación e unificación de diversos perfiles en todo el mundo: logopedas, fonoaudiólogos, ortofonistas y speechlanguajepathologist, haciendo referencia a los conocimientos, habilidades y actitudes del profesional. (s.p.).

En este sentido, al profesional en Terapia del Lenguaje lo respalda su propio colegio, y es de carácter obligatorio para el profesional en administración de la educación conocer acerca de esta entidad, y velar porque estos profesionales estén debidamente colegiados, y registrados con un código para poder ejercer en cualquier ámbito; en este caso el educativo. Por otro lado, en el sector educativo público, el MEP, (2005), establece que, al profesional en Terapia del Lenguaje, le compete:

Evaluar y diagnosticar el nivel de comunicación de los niños, adolescentes y adultos remitidos por la dirección de un centro educativo, la Asesoría Regional o Nacional de Educación Especial al Servicio de apoyo en Terapia del Lenguaje, analizar los resultados de la evaluación para elaborar el diagnóstico y determinar acciones a seguir, diseñar y ejecutar el plan de intervención terapéutica individual o grupal, planificar, organizar las actividades y tareas específicas del servicio de terapia de voz, habla, lenguaje y comunicación orientado por el documento de Normas y Procedimientos para el manejo técnico - administrativo de los servicios de apoyo en terapia del lenguaje, planificar, coordinar y ejecutar proyectos de prevención en el área de los trastornos de la voz, del habla, del lenguaje y de la comunicación. (pp. 13-16).

En particular, el MEP, solicita a estos profesionales realizar un trabajo colaborativo en beneficio del estudiantado, identificando necesidades, barreras y recursos existentes en la comunidad educativa, la implementación de apoyos educativos y la reflexión para la mejora continua.

Asimismo, la distribución de lecciones de este servicio de apoyo se rige bajo la normativa vigente hasta el momento para Terapia del Lenguaje, según MEP, (2005), se reparten de la siguiente forma:

**Tabla 5**  
**Distribución de lecciones del Servicio de apoyo fijo de Terapia del Lenguaje.**

<b>Cantidad de lecciones semanales</b>	<b>Uso de las lecciones asignadas</b>
<b>35</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atención de estudiantes en lista activa.</li> </ul>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluación y seguimiento de los estudiantes de la lista de espera activa.</li> </ul>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proyecto institucional.</li> </ul>
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coordinación con otros profesionales y brindar orientación a las familias.</li> </ul>
<b>40</b>	<b>TOTAL</b>

Nota: elaboración propia, Sequeira, (2020). Sustentado en información suministrada en las Normas y Procedimientos para el manejo técnico - administrativo de los servicios de apoyo en terapia del lenguaje del MEP (2005).

Lo anterior suma un total de 40 lecciones semanales (distribuidas de lunes a viernes sin excepción), y en el caso de las dos lecciones del proyecto institucional, una lección

se debe de destinar a brindar estimulación temprana con menores de 2 a 4 años que aún no han sido escolarizados en escuela pero que requieren del servicio y son referidos por asesoría de educación especial de Cartago, y la otra lección a trabajar conciencia fonológica en primaria en el caso de la DRC; esta asignación siempre dependerá de cada asesor de educación especial de cada una de las 27 direcciones regionales existentes en el país.

Aunado a esto, los servicios de apoyo tienen un rango de matrícula establecido, en el caso de Terapia del Lenguaje cuyos servicios están ubicados en Centros Educativos de la educación regular pública diurna, según el MEP, (2005), es el siguiente:

(...) serán nombrados por 32 y 40 lecciones dependiendo de la necesidad del servicio. En ambos casos distribuirán el 50% de la matrícula en la atención de estudiantes de la institución a la cual está adscrito el código (escuela sede) y el otro 50% para la atención de estudiantes de otros centros educativos que forman parte de la comunidad escolar expuesta en la sectorización de servicios realizada por la Asesoría Regional de Educación Especial. En el caso de que la escuela sede donde está adscrito el código de terapia del lenguaje no cuente con la población suficiente para cubrir el 50% de la matrícula, esta se distribuirá de acuerdo con las necesidades de la comunidad escolar designada en la sectorización. Para 32 lecciones se atenderá una matrícula de 42 a 44 alumnos y con 40 lecciones una matrícula de 45 a 50 estudiantes, desde preescolar a ciclo diversificado. (pp.27-28).

Finalmente, los rangos de matrícula varían según el tipo de centro educativo donde exista el código de Terapia del lenguaje; existen servicios de Terapia del Lenguaje en Escuelas Regulares Públicas Diurnas, y también, existen servicios de Terapia del Lenguaje ubicados en Centros de Educación Especial, y servicios de terapia del lenguaje en escuelas de educación especial de discapacidad múltiple. En adición, muchos de esos distintos centros educativos, especialmente los de enseñanza regular que se ubican en zonas rurales o son unidocentes; no cuentan con este código, por lo

que existe la sectorización. Es decir, la escuela más cercana que sí cuente con este código deberá atender a los estudiantes de otras escuelas que lo requieran, y dichos estudiantes deberán de trasladarse hasta la escuela donde labore dicho profesional. Además, esta distribución de atención por cercanía es asignada a cada terapeuta por asesoría en educación especial.

De igual manera, el profesional en Terapia del Lenguaje tiene a su cargo múltiples funciones por desempeñar en un centro educativo, y sería de gran importancia que el profesional en administración de la educación, y todo el personal docente conozcan estas funciones. Para detallar de forma más específica, el MEP, (2005), dice que, en el área de intervención terapéutica, el terapeuta del lenguaje debe: “evaluar y diagnosticar el nivel de comunicación de los niños, adolescentes y adultos remitidos por la dirección de un centro educativo, la Asesoría Regional o Nacional de Educación Especial al Servicio de apoyo en Terapia del Lenguaje”. (p.13). Para llevar a cabo lo anterior, es indispensable que el terapeuta cite al padre de familia o encargado de menor que va a ingresar al servicio con el fin de recopilar datos de antecedentes familiares que puedan influir en los resultados de la valoración del estudiante; posterior a esto, debe de elaborar pruebas informales y formales para evaluar al estudiante, y por último, determinar si existe alguna alteración de habla, lenguaje, voz, comunicación o deglución que requieran ser referidas a otros profesionales.

Posterior a las pautas indicadas, el profesional en terapia del Lenguaje procederá a analizar toda la información recolectada para elaborar un diagnóstico plasmado y justificado en un perfil de entrada; esto según, MEP, (2005), estableciendo que el terapeuta del lenguaje: “analiza los resultados de la evaluación para elaborar el diagnóstico y determinar acciones a seguir”. (p.13). En este sentido, tomando en cuenta los datos recopilados en la entrevista con el padre de familia o encargado, y los resultados de las evaluaciones, este profesional debe de elaborar un informe inicial que contenga el diagnóstico del estudiante, ya sea del en el área del lenguaje, habla, voz, comunicación o deglución. Además, es importante orientar al padre de familia y al docente cuando ya se

haya elaborado el diagnóstico; y concientizar respecto a la importancia de la asistencia y valorización de este servicio de apoyo.

En continuidad a lo anterior, el terapeuta debe diseñar un plan de intervención general con objetivos alcanzables, y técnicas de intervención estratégicas de acuerdo con el diagnóstico de cada estudiante; así lo establece, MEP, (2005), diciendo que este profesional: “diseña y ejecuta el plan de intervención terapéutica individual o grupal”. (p.14). Basándose en cada plan de intervención, el terapeuta del lenguaje decidirá la modalidad de atención para cada estudiante, además, promoverá el trabajo interdisciplinario con otros profesionales, y una vez alcanzados los objetivos establecidos se concluye con una evaluación y un informe final.

Por otro lado, en el área administrativa el terapeuta del lenguaje debe de planificar con anticipación todas las tareas que debe llevar a cabo según la normativa vigente; según lo establecido por el MEP, (2005), afirmando que este profesional entre sus funciones:

Planifica, organiza las actividades y tareas específicas del servicio de terapia de voz, habla, lenguaje y comunicación orientado por el documento de Normas y Procedimientos para el manejo técnico - administrativo de los servicios de apoyo en terapia del lenguaje. (p.15).

En complemento de las funciones anteriores, es necesario crear un expediente personal para cada usuario del servicio de apoyo fijo de Terapia del Lenguaje, y mantener actualizados los documentos como crónicas que respondan a cada planeamiento, lista de estudiantes activos, lista de espera, boletas de solicitud de apoyo, entre otros.

En cuanto a las áreas de prevención y promoción e investigación y docencia, el funcionario a cargo de este servicio también planifica proyectos a nivel institucional para prevenir futuras patologías del lenguaje, habla, voz o comunicación en los estudiantes de todas las edades. Esto lo reafirma el MEP, (2005), mencionando que: “planifica, coordina

y ejecuta proyectos de prevención en el área de los trastornos de la voz, del habla, del lenguaje y de la comunicación”. (p.15). De este modo, se disminuyen las alteraciones que puedan influir en el desarrollo educativo de los estudiantes; además, es necesario como terapeuta del lenguaje, participar en el área de docencia con actividades dirigidas a docentes, padres de familia o encargados de los menores, líderes comunales o estudiantes universitarios en terapia del lenguaje brindando oportunidad para que puedan observar las sesiones terapéuticas y entrevistar al profesional a cargo acerca de sus labores.

Por último, el responsable de brindar este servicio puede investigar si existen factores condicionantes en la incidencia de trastornos del lenguaje, habla, voz o comunicación y aportar posibles soluciones a nivel institucional. Aunado a esto, se espera que el profesional en Terapia del Lenguaje aparte de ejecutar todas sus funciones apegándose estrictamente a lo establecido, tenga ética profesional en todo momento velando por el cumplimiento de la normativa establecida y las indicaciones de Asesoría de Educación Especial, y respetando a los estudiantes que asisten a su servicio.

Aunado a lo anterior, es indispensable implementar estrategias de seguimiento a este tipo de servicios, y el encargado de velar por el cumplimiento de todas las funciones del terapeuta del lenguaje es el profesional en administración educativa en primer lugar informándose acerca de todo lo respectivo a la normativa a la que debe de apegarse tal funcionario, e involucrándose con todos los proyectos y procesos que se lleven a cabo en este servicio. Para esto, es necesario dar un seguimiento o monitoreo educativo; este concepto lo definen Valle y Rivera, (s.f.), posicionándolo como:

El seguimiento o monitoreo como un ejercicio destinado a identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de un sistema, subsistema o proceso a efecto de introducir los ajustes o cambios pertinentes y oportunos para el logro de sus resultados y efectos en el entorno. Así, el monitoreo permite analizar el avance y proponer acciones a

tomar para lograr los objetivos; identificar los éxitos o fracasos reales o potenciales lo antes posible y hacer ajustes oportunos a la ejecución. (p.2).

Dicho monitoreo administrativo es indispensable en todo centro educativo y con cada uno de los servicios que se brinden en una institución, como es el caso del servicio de apoyo de Terapia del Lenguaje.

En este sentido, brindando un seguimiento adecuado y de forma cíclica o constante se podrá dar retroalimentación al terapeuta del lenguaje de ser necesario, y se conocerá acerca de todo lo que este debe tener en orden como parte del control interno institucional. Por consiguiente, es importante conocer los criterios de ingreso al servicio de terapia del lenguaje para los estudiantes, y según el MEP (2005), son:

El estudiante con problemas de voz habla, lenguaje y comunicación que estudia en algún servicio de Educación Especial, o en Preescolar, I, II, III ciclo y ciclo diversificado de la educación regular pública, podrá ser referido por el director del centro educativo, Asesor Regional o Nacional de Educación Especial mediante una carta al Servicio de Terapia del Lenguaje cuando procede de otras instituciones, y por los docentes de la escuela, en el caso de que proceda de la escuela sede donde se brinda el servicio de Terapia. En ambos casos el (la) maestro (a) u orientador (a) del usuario del servicio deberá llenar una boleta de referencia que le proporcionará el terapeuta del lenguaje el día que se le da la fecha de la primera valoración, la cual solicita información personal como de las características del lenguaje o de la comunicación que presenta, así como de su repercusión en el área académica. El ingreso de la persona al servicio de Terapia del Lenguaje dependerá de que presente un problema de voz, habla, lenguaje o lengua que lo limite en su comunicación. (pp.17-18).

Es así como, un estudiante será considerado para ingresar a dicho servicio solamente con el procedimiento a seguir según la normativa vigente, y es oportuno que el profesional

en administración de la educación conozca al respecto para que vele por la gestión y capacitación de todo el personal docente en referencia dicho proceso.

Es evidente entonces, que el terapeuta del lenguaje recibirá cada boleta de solicitud de apoyo completa y firmada por cada docente que tenga impresión de alguna alteración que deba de ser intervenida por este profesional, y por último es necesario que ese documento también esté firmado por el padre de familia o encargado de cada menor con el fin de que estén enterados, o en caso de que ellos mismos le soliciten este servicio al docente de grado. Cabe agregar, según el MEP, (2005), que:

El terapeuta del lenguaje, cuando ya no tenga espacio para brindar atención directa (individual o grupal), mantendrá una lista de espera para los estudiantes referidos al servicio y programará dos lecciones semanales para evaluación con el fin de valorar los casos que se encuentren en dicha lista, lo que la convierte en una “lista de espera activa”. A esta población se valora y se le brinda seguimiento, como también orientación a los padres o familiares (si son menores de edad) según considere conveniente el terapeuta del lenguaje; de acuerdo con la necesidad, el trastorno del lenguaje, voz, habla o comunicación que presente el estudiante y el tiempo con que se dispone, hasta que quede espacio para brindarle atención más permanente. La población atendida en lista de espera activa no se incluye en el rango de matrícula, pero sí se reporta en los rubros de población atendida. (p. 18).

Hecha la observación anterior, el terapeuta del lenguaje aplicará a cada estudiante referido por medio de la boleta de solicitud de apoyo una evaluación rápida y según su criterio decidirá si el estudiante requiere o no requiere asistir a este servicio. En caso de que el estudiante requiera asistir al servicio automáticamente pasará a una lista de espera de no haber cupo según el rango de matrícula establecido, y se les dará un seguimiento para ser evaluados formalmente y orientar a los padres de estos estudiantes en las lecciones semanales indicadas por el terapeuta.

Una vez que se egrese a algún estudiante de este servicio, podrá ingresar alguno de la lista de espera según la prioridad en que requiera dicho servicio en acuerdo con el criterio del terapeuta. No obstante, es preciso dar a conocer a toda la comunidad educativa que, si un estudiante no asiste a su terapia en más de 3 ocasiones sin justificar, pasará a ocupar el último lugar de la lista de espera, y se le dará el cupo a otro estudiante. Lo anterior lo respalda el MEP, (2005), estableciendo que:

El estudiante de Preescolar, I, II, III ciclo y ciclo diversificado, podrá permanecer en el servicio, dependiendo del problema específico que presente y hasta que logre comunicarse, tomando en cuenta sus características individuales. El estudiante que se ausente, sin justificación por más de 3 sesiones consecutivas pasará a formar parte de la lista de espera activa. (p.18).

De esta manera, es importante estar al tanto que existe un compromiso con la asistencia a este servicio sin importar que no sean clases impartidas con objetivo de alcanzar un porcentaje para aprobar los contenidos establecidos; es decir, este es un servicio donde se pretende apoyar al estudiante para que supere la dificultad del lenguaje, habla, voz o comunicación que presente, y se egresa a un estudiante hasta que alcance los objetivos establecidos por el terapeuta.

En este propósito, es transcendental que el profesional en administración de la educación realice un seguimiento también del ausentismo de los estudiantes a este apoyo y se tomen medidas de solución a cada caso para asegurar la efectividad del servicio y beneficio del estudiantado. Además, es importante que se informe respecto a la modalidad de atención en dicho servicio: según el MEP, (2005), las modalidades de atención directa pueden ser grupales o individuales:

La modalidad de atención por seleccionar para cada uno de los usuarios del servicio dependerá de los recursos con que cuente el servicio y de las características y necesidades de la población que le es referida.

**A. Atención grupal:** Se brinda atención a 2 y 3 estudiantes, máximo 4, cuando la edad de ellos y las características del trastorno de voz, habla, lenguaje o comunicación sean similares. Por ejemplo, se pueden trabajar dos niños con alteraciones articulatorias en una lección de 40 minutos o tres niños en 80 minutos. Asimismo, se podría atender hasta cuatro niños en estimulación del lenguaje durante 80 minutos.

**B. Atención individual:** Se brinda este tipo de atención cuando los trastornos de la voz, del habla, del lenguaje o de la comunicación requieren de un apoyo directo a una sola persona por la severidad de este y las características del estudiante. El periodo de duración será de una a dos lecciones de 40 minutos semanales, de acuerdo con la matrícula con que se cuenta en el servicio. (p.19).

Tal atención directa debe de ser brindada fuera del horario lectivo del estudiante para no perjudicar el desarrollo del currículo educativo dentro del aula, y solamente se podrá hacer excepción en circunstancias que lo ameriten, que puedan ser justificadas con evidencias, y solicitando la autorización al director del centro educativo con una previa explicación del caso.

Dadas las condiciones que anteceden, es sustancial archivar toda documentación que evidencie o justifique situaciones en el expediente de cada usuario en este servicio en conjunto con toda la documentación que se solicita; según el MEP, (2005), el expediente deberá contar con la siguiente información:

- Carta u hoja de referencia del director, Asesor Regional o Nacional de Educación Especial cuando son estudiantes de otros centros educativos, o de los docentes de la misma escuela sede.
- Boleta de referencia, la cual debe ser completada por el docente.
- Historia clínica de acuerdo con el trastorno del lenguaje o de la comunicación.
- Test aplicados según las necesidades del usuario (pruebas formales e informales).
- Otras referencias (audiometría, valoración visual, neurológica, entre otras).

- Reporte de evaluación o perfil de entrada.
- Plan de intervención terapéutica (individual). (pp.22-23).

En síntesis, si el profesional en administración de la educación conoce todas las pautas referentes a este servicio de apoyo fijo, y, además, brinda un seguimiento o monitoreo administrativo adecuado respecto a la documentación que debe de estar al día, y el desarrollo de las funciones del terapeuta se podrá identificar la calidad de este servicio de apoyo para los estudiantes, y de ser necesario se podrán sugerir cambios oportunos que permitan alcanzar los objetivos establecidos para cada caso de cada estudiante en la institución.

Y por último, es transcendental recalcar que este servicio también forma parte de los apoyos fijos de los centros educativos, y busca trabajar en conjunto con todos los docentes regulares, de apoyo, equipo interdisciplinario y administrador educativo en pro del estudiantado y la inclusión, ya que las alteraciones del lenguaje, habla, voz, comunicación o deglución que son las áreas intervenidas por este profesional, interfieren de manera importante en el desarrollo educativo de los estudiantes, y simplemente se está detallando las características de este servicio de forma independiente en tanto que se rige por una normativa distinta a la de los demás servicios de apoyo por su intervención terapéutica, aunque se está a la espera de un cuadernillo complementario a las líneas de acción específicamente para dicho servicio con el fin de contar con lineamientos más actualizados.

### **3.7 Estrategias de Supervisión**

Con relación a todas las funciones de los distintos servicios de apoyo fijo, estos deben de ser supervisados por cada asesor de educación especial a nivel regional, y por cada administrador educativo en cada centro escolar; con un previo conocimiento de las respectivas normativas, el rol de cada especialista, y todo lo que le compete a cada profesional.

Es así, como las acciones estratégicas se tornan estrictamente indispensables en un puesto de administración de la educación; esto con el fin de alcanzar objetivos en cada institución. Dicho esto, Triana, (2013), define las estrategias de supervisión como: “Las acciones que se realizan forman parte de una secuencia planificada, de manera sistemática y secuencial, para un determinado fin, lo que se conoce como estrategia”. (p.105). Con una intención bien definida, dichas estrategias no son más que sinónimos de formas de control que requieren ser empleadas con los servicios de apoyo de cada institución por cada administrador educativo, que a su vez, obtendrá resultados de esas estrategias para poder brindar un seguimiento, recomendaciones específicas y técnicas administrativas a cada docente de educación especial, no sin antes haberlo coordinado con los respectivos asesores de educación especial según cada Dirección Regional.

Estos procedimientos de actuación supervisora ejercidos por cada administrador educativo a nivel institucional también cumplirán el objetivo de evidenciar cumplimiento de tareas de cada uno de estos profesionales, así como el cumplimiento de documentación como planes de acción anual, crónicas, listas de estudiantes activos y de espera, expedientes, rangos de matrícula, entrevistas a padres de familia, y toda la recopilación de información de cada estudiante e inclusive diagnóstico médico si se cuenta con uno; además, cumplimiento de proyectos institucionales, coordinación con otros profesionales, y evaluaciones protocolares iniciales, de avance y finales, entre otros. Por consiguiente, Gento, (s.f.), clasifica estas estrategias de supervisión de la siguiente manera:

1. La visita de supervisión o inspección.
2. Estudio de documentos y hechos.
3. Emisión de informes.
4. Intervenciones diversas. (pp. 205-210).

Por lo tanto, esta clasificación responde a un proceso consecutivo de acciones supervisoras que están compuestas de técnicas ajustables al contexto de cada centro educativo, y por esto, es necesario especificar cada punto de esta clasificación.

Iniciando con la visita de supervisión o inspección, y aplicándolo al presente estudio serían visitas al docente al docente de educación especial que brinda servicios de apoyo dentro del contexto de aula; ya sea, en el aula de las docentes de grado según cada servicio, o brindando el servicio de forma individualizada según se requiera. Para esto, Gento, (s.f.), menciona que dicha visita: “se lleva a cabo para comprobar o evidenciar en la propia realidad los datos o hechos objetos de estudio o consideración en su caso”. (p.205). Las visitas al aula cumplen un papel de observación directa de trabajo que se pueden realizar de distintas formas y modos, respondiendo a planes, causalidades y frecuencias. Además, esta estrategia de supervisión, brinda al administrador educativo distintas perspectivas según cada servicio de apoyo, y a su vez, permite recolectar información necesaria para contrastar con las funciones de cada profesional.

Como segundo punto, el estudio de documentos y hechos, sería la revisión de documentos al docente de apoyo; verificando contra una lista de tareas que es brindada por la asesoría de educación especial a cada administrador educativo, y existen distintas listas según el servicio de apoyo y sus respectivas labores pero al final la revisión de documentos estará basada en el planeamiento individual de cada estudiante, los informes iniciales, de avance, y finales, las listas de estudiantes activos en cada servicio, los estudiantes egresados y en lista de esperando, y documentación respectiva a los proyectos anuales institucionales. Según Gento, (s.f.), este punto tan importante es: “un estudiado detallado de documentación o de hechos recopilados, tal vez con un mayor grado de profundización en el significado de los mismos y en la interpretación de lo que significan”. (p.207). Es así, como el administrador educativo planifica su tiempo para analizar toda la documentación presentada, verificar que sea real, que concuerde, y que se ajuste a la realidad, siempre procurando el beneficio del estudiantado.

Como tercer punto, se presenta la emisión de informes; así como el docente de educación especial elabora informes posteriormente a sus evaluaciones a los estudiantes, el administrador educativo también elabora informes como acción consecutiva a las

estrategias anteriores de visita al aula y revisión de documentación. Respecto a la emisión de informes, Gento, (s.f.), menciona:

(...) estos instrumentos constituyen un importante elemento de apoyo para la gestión del sistema educativo en su conjunto y para la solución de temas puntuales sobre el mismo: consiguientemente, aunque no existe una obligación estricta de proceder a la ejecución inmediata de lo que en ellos se propone, a la práctica más generalizada es que en muchos casos las decisiones ejecutivas suelen ser concordantes con ellos. (p.209).

De este modo, el administrador educativo se verá beneficiado si sigue estos pasos y elabora un informe con recomendaciones puntuales a seguir por el docente de educación especial que puedan favorecer la calidad de la educación institucional y a su vez, esas recomendaciones se pueden convertir en acciones a considerar en cuenta para el plan anual de trabajo de cada centro educativo.

Y, por último, las intervenciones diversas son un plan de acción en reacción a todos los hallazgos recolectados por el administrador educativo; quién no puede ignorar que los hallazgos siempre van a evidenciar la necesidad de mejora institucional en algún aspecto. Acotando al accionar del administrador educativo, Gento, (s.f.), que la presencia de estos: “suele ser una constante en aquellas intervenciones que requieren un apoyo de autoridad en ámbitos relacionados con el asesoramiento, la evaluación, el funcionamiento y el control de la normativa jurídica que afecta a la educación y la enseñanza”. (p.212). De este modo, dicho profesional interviene en distintos asuntos relacionados con formación docente, planificación de la educación, investigación educativa, delegación de comisiones, y asesoría en procedimientos educativos, es decir, todo lo que implica que una institución funcione adecuadamente; finalmente, las estrategias de supervisión responden a un necesario proceso cíclico constante.

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### **4.1 Presentación**

En el presente capítulo se pretende exponer los aspectos metodológicos de este estudio, respecto al tipo de investigación desarrollada, el enfoque utilizado, los sujetos participantes, las técnicas empleadas para la recolección de datos, las categorías de análisis estudiadas, la recopilación de datos, y sus alcances y limitaciones; lo anterior como componentes metodológicos que orienten de forma ordenada y pertinente dicha investigación.

#### **4.2 Enfoque de investigación**

Esta investigación se basa en un enfoque cuantitativo; utilizando técnicas correspondientes a este enfoque mencionado para la recolección de datos, y así poder analizar la gestión de los servicios de apoyo fijo que se brindan en las organizaciones educativas de los circuitos 01 y 04 de la DRC. Lo anterior se justifica según Hernández et al, (2010), quienes dicen:

Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso) y se debe tener presente que las decisiones críticas se efectúan antes de recolectar los datos. En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población). (p.6).

De este modo, posterior a la delimitación del problema, y la construcción del marco teórico que sustenta el estudio, es necesario recolectar información que en este caso será contable para así poder analizar si los supuestos teóricos que se tienen respecto a esta

investigación se pueden comprobar o se deben de reemplazar por las que se recopilen de los datos obtenidos entre los sujetos.

Ante la situación planteada, en acuerdo con todo lo investigado hasta el momento y tomando en cuenta todos los aspectos necesarios que podrían guiar este estudio, este enfoque se considera el más adecuado pretendiendo generalizar los resultados en un grupo. Así mismo, Hernández et al, (2010) afirman que: “al final, con los estudios cuantitativos se intenta explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la construcción y demostración de teorías (que explican y predicen)”. (p.6). En relación con lo anterior, se busca explicar las causas del planteamiento del problema y demostrar si las teorías establecidas son realmente ciertas o tienen validez.

#### **4.3 Tipo de investigación**

Respondiendo al enfoque cuantitativo, la investigación es de tipo descriptiva, buscando tendencias de un grupo en específico. Así bien, Hernández et al, (2010), mencionan que este tipo de investigación:

(...) busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p.80).

Significa entonces que, se elige este enfoque considerando las perspectivas de los participantes y sus características, analizando los procesos administrativos para describir el estudio en torno a la gestión de los servicios de apoyo fijo.

En relación con esto último, es necesario describir algunas características de los circuitos 01 y 04 de la DRC. Cabe agregar, según Hernández et al, (2010), dicen que:

(...) los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.) (p.80)

Tal como se ha explicado, el investigador estudia lo fundamental para interpretar los resultados, comprendiendo fenómenos dados en los protagonistas seleccionados, y estableciendo prioridades que apunten hacia los objetivos establecidos.

#### **4.4 Sujetos participantes**

Todos los sujetos seleccionados para esta investigación laboran para centros educativos pertenecientes a los circuitos 01 y 04 de la DRC, y son personas directamente involucradas con la gestión de los servicios de apoyo fijo; dicha población se constituye de la siguiente manera:

- a.** Docentes de Educación Especial (diversos apoyos según códigos de cada escuela).
- b.** Directores de los centros educativos participantes.

Solamente serán parte de esta investigación directores de centros educativos que cuenten con servicios de apoyo fijo, y por supuesto los responsables de brindar estos servicios en cada institución. Entre ambos circuitos se cuenta con dieciocho directores, y cincuenta y nueve docentes de educación especial. La colaboración de cada sujeto es voluntaria, por lo que la totalidad de funcionarios que colaboraron se podrá apreciar en la siguiente tabla:

**Tabla 6****Sujetos participantes del circuito 01 y 04 de la Dirección Regional de Cartago.**

<b>Circuito educativo</b>	<b>Cantidad de Directores</b>	<b>Cantidad de Docentes</b>
<b>01</b>	9	30
<b>04</b>	9	12
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>42</b>

Nota: elaboración propia, Sequeira, (2020). Sustentado en información suministrada en las respectivas supervisiones de cada circuito educativo.

#### **4.5 Técnicas de recopilación de la información**

Con el propósito de recolectar todos los datos necesarios para esta investigación se pretende recurrir a un cuestionario dirigido a la población docente que brinda servicios de apoyo fijo y otro cuestionario para los directores de los centros educativos seleccionados pertenecientes a los circuitos educativos 01 y 04; procurando así conocer la gestión de los servicios de apoyo fijo, y las distintas perspectivas respecto al fenómeno de estudio; siendo ésta técnica de gran utilidad para conocer la realidad e interacción de los funcionarios docentes en educación especial con el director de cada institución.

En el caso de los docentes seleccionados como muestra, se aplicará un cuestionario en línea vía “GOOGLE FORMS”; y será de preguntas abiertas y cerradas con el fin de conocer su visión respecto a la gestión de los servicios de apoyo fijo brindados en las organizaciones de los circuitos 01 y 04. Es así como, para los gestores de los circuitos escolares seleccionados, se aplicará un cuestionario en línea vía “GOOGLE FORMS” también de preguntas abiertas y cerradas con el fin de conocer un poco acerca de la gestión de cada administrador de la educación, y recomendaciones para oportunidad de mejora de los servicios de apoyo según cada contexto. **(Ver anexo 1 y 2).**

Sin duda, las respuestas tanto de gestores como de docentes de educación especial de apoyos fijos, serán de suma importancia, y se podrán contrastar ambos cuestionarios con diversas perspectivas, siendo determinantes en los resultados finales de este proyecto investigativo.

#### 4.6 Operacionalización de objetivos

En este apartado se pretende operacionalizar los objetivos planteados para esta investigación. Por cada objetivo específico se elabora una tabla, que contiene la categoría de análisis comprendida en cada objetivo, así como la definición conceptual de cada categoría. Además, se podrá encontrar la definición operacional de la misma categoría de análisis, que será la forma en que se comprenderá el concepto de cada categoría para dicha investigación; y para finalizar, se plantearán indicadores incluidos en la elaboración de los instrumentos también mencionados en cada tabla.

**Tabla 7**

##### **Funciones de todos los servicios de apoyo fijo.**

<b>Objetivo General</b>	Analizar la gestión de los servicios de apoyo fijo que se brindan en las organizaciones educativas de los circuitos 01 y 04 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.
<b>Objetivo Específico</b>	Identificar el conocimiento de los administradores educativos respecto a las funciones de todos los servicios de apoyo fijo.
<b>Categoría de Análisis</b>	Funciones de todos los servicios de apoyo fijo.
<b>Definición Conceptual</b>	En relación con las funciones de los servicios de apoyo fijo, y según las líneas de acción de los servicios de apoyo, MEP, (2018), a estos les corresponde abordar distintas funciones:  Servicio de Problemas de Aprendizaje:

- Identificación de estilos y ritmos de aprendizaje.
- Identificación de dificultades específicas del aprendizaje.
- Desarrollo de técnicas y estrategias para dificultades específicas del aprendizaje (dislexia, discalculia, entre otras).
- Desarrollo de procesos complejos de aprendizaje (comprensión, razonamiento, transferencia, pensamiento crítico).
- Conocimiento del proceso de aprendizaje entrada, elaboración, salida- (selección, atención, concentración, codificación, asociación, categorización, clasificación, análisis, producción, lenguaje).
- Conocimiento de técnicas y estrategias de estudio.
- Uso de las tecnologías digitales.
- Implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje.
- Acompañamiento educativo en diferentes contextos. (p.23).

Servicio de Problemas Emocionales y de Conducta:

- Observación del entorno e identificación de ajustes.
- Identificación y descripción de habilidades y conductas.
- Desarrollo de habilidades de auto-regulación.
- Elaboración del plan de apoyo conductual (conductas agresivas, consecuencias naturales, tareas, responsables).
- Propuesta de acciones en situaciones de crisis conductual.
- Acciones para promover la convivencia.
- Desarrollo de habilidades/conductas adaptativas.
- Uso de las tecnologías digitales.
- Implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje.
- Acompañamiento educativo en diferentes contextos. (pp. 23-24).

Servicio de Problemas de Discapacidad Intelectual:

- Desarrollo de habilidades/conductas adaptativas.
- Desarrollo de técnicas y estrategias específicas para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje del estudiantado con discapacidad intelectual.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento del proceso de aprendizaje entrada, elaboración, salida (selección, atención, concentración, codificación, asociación, categorización, clasificación, análisis, producción, entre otros).</li> <li>● Favorecer el desarrollo de la comunicación.</li> <li>● Uso de las tecnologías digitales.</li> <li>● Implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje.</li> <li>● Acompañamiento educativo en diferentes contextos. (p.24).</li> </ul> <p>En el caso del apoyo de Terapia del Lenguaje, rigen funciones vigentes en el documento de Normas y Procedimientos para el manejo técnico - administrativo de los servicios de apoyo en terapia del lenguaje, MEP, (2005), indicando que:</p> <p>Servicio de Terapia del Lenguaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Evalúa y diagnostica el nivel de comunicación de los niños, adolescentes y adultos remitidos por la dirección de un centro educativo, la Asesoría Regional o Nacional de Educación Especial.</li> <li>● Analiza los resultados de la evaluación para elaborar el diagnóstico y determinar acciones a seguir.</li> <li>● Diseña y ejecuta el plan de intervención terapéutica individual o grupal.</li> <li>● Planifica, organiza las actividades y tareas específicas del servicio de terapia de voz, habla, lenguaje y comunicación.</li> <li>● Planifica, coordina y ejecuta proyectos de prevención en el área de los trastornos de la voz, del habla, del lenguaje y de la comunicación. (pp.13-15).</li> </ul>
<p><b>Definición Operacional</b></p>	<p>A criterio de la investigadora, las funciones de los servicios de apoyo fijo de problemas de aprendizaje, conductuales y emocionales, y de discapacidad intelectual, se segmentan en dar un acompañamiento en el aula de forma general al docente para ejecutar estrategias en las diversas áreas de atención que requiera cada estudiante, y a la vez, su labor se torna de forma individualizada en los casos de estudiantes que lo requieren con carácter prioritario, es decir, que por alguna</p>

	<p>situación que interfiera en el proceso del desarrollo educativo, que también puede venir acompañado de algún diagnóstico médico de peso, el docente de cada especialidad también dará el apoyo a cada estudiante de forma individual en su aula; siendo su labor multifuncional. Dicho esto, los docentes de apoyo, reciben la referencia de cada estudiante según la dificultad identificada por el docente y de este modo evalúan a cada estudiante, y si determinan que sí requiere del apoyo, se le ingresa si hay espacio o se le coloca en una lista de espera. Una vez que ingrese, se deberá coordinar con la docente de grado para planear estrategias según su planeamiento, y, además, según los resultados de la evaluación previamente aplicada, se deberá planear por cada estudiante del servicio para cumplir los objetivos en cada servicio.</p> <p>En el caso del servicio de Terapia del Lenguaje, dicho profesional abarca las áreas de lenguaje, habla, voz, comunicación, y deglución; es decir, trabaja con estudiantes que presentan dificultades en alguna de las áreas mencionadas, y se atienden de manera individual en un aula debido a que cada estudiante requiere una intervención que se ajuste a sus necesidades. De este modo, el Terapeuta recibe la referencia del estudiante al servicio, y en las respectivas lecciones le evalúa de forma escueta pero precisa, determina si requiere el apoyo, y de ser afirmativo, se ingresa al servicio si hay campo, y de no ser así, pasa a una lista de espera. Una vez que logre ingresar, se evalúa a profundidad, y según los resultados se elabora un plan de intervención para ir cumpliendo los objetivos deseados con cada estudiante. Y, por último, también planifica actividades para los proyectos institucionales que desarrolla.</p>
<p><b>Indicadores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificación de estilos y ritmos de aprendizaje.</li> <li>● Identificación de dificultades específicas del aprendizaje.</li> <li>● Desarrollo de técnicas y estrategias para dificultades específicas del aprendizaje (dislexia, discalculia, entre otras).</li> <li>● Desarrollo de procesos complejos de aprendizaje (comprensión, razonamiento, transferencia, pensamiento crítico).</li> </ul>

- Conocimiento del proceso de aprendizaje entrada, elaboración, salida- (selección, atención, concentración, codificación, asociación, categorización, clasificación, análisis, producción, lenguaje).
- Conocimiento de técnicas y estrategias de estudio.
- Uso de las tecnologías digitales.
- Implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje.
- Acompañamiento educativo en diferentes contextos.
- Observación del entorno e identificación de ajustes.
- Identificación y descripción de habilidades y conductas.
- Desarrollo de habilidades de auto-regulación.
- Elaboración del plan de apoyo conductual (conductas agresivas, consecuencias naturales, tareas, responsables).
- Propuesta de acciones en situaciones de crisis conductual.
- Acciones para promover la convivencia.
- Desarrollo de habilidades/conductas adaptativas.
- Desarrollo de habilidades/conductas adaptativas.
- Desarrollo de técnicas y estrategias específicas para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje del estudiantado con discapacidad intelectual.
- Conocimiento del proceso de aprendizaje entrada, elaboración, salida (selección, atención, concentración, codificación, asociación, categorización, clasificación, análisis, producción, entre otros).
- Favorecer el desarrollo de la comunicación.
- Evalúa y diagnostica el nivel de comunicación de los niños, adolescentes y adultos remitidos por la dirección de un centro educativo, la Asesoría Regional o Nacional de Educación Especial.
- Analiza los resultados de la evaluación para elaborar el diagnóstico y determinar acciones a seguir.
- Diseña y ejecuta el plan de intervención terapéutica individual o grupal.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planifica, organiza las actividades y tareas específicas del servicio de terapia de voz, habla, lenguaje y comunicación.</li> <li>● Planifica, coordina y ejecuta proyectos de prevención en el área de los trastornos de la voz, del habla, del lenguaje y de la comunicación.</li> </ul>
<b>Instrumentalización</b>	Cuestionario en línea dirigido a docentes de educación especial que brindan servicios de apoyo fijo, preguntas de la 1 a la 20.

Nota: elaboración propia, Sequeira, (2020). Sustentado en las Líneas de acción para los Servicios de Apoyo Educativo que se brindan desde la Educación Especial en la Educación Preescolar y en Primero y Segundo Ciclos de la Educación General Básica del MEP (2018), y las Normas y Procedimientos para el manejo técnico - administrativo de los servicios de apoyo en terapia del lenguaje del MEP (2005).

**Tabla 8**

**Estrategias de supervisión desde la gestión.**

<b>Objetivo General</b>	Analizar la gestión de los servicios de apoyo fijo que se brindan en las organizaciones educativas de los circuitos 01 y 04 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.
<b>Objetivo Específico</b>	Determinar las estrategias de supervisión desde la gestión a los servicios de apoyo fijo.
<b>Categoría de Análisis</b>	Estrategias de supervisión.
<b>Definición Conceptual</b>	Las estrategias de supervisión se definen como: “Las acciones que se realizan forman parte de una secuencia planificada, de manera sistemática y secuencial, para un determinado fin, lo que se conoce como estrategia”. (Triana, 2013, p.105). Además, existe una clasificación definida por Gento, (s.f.), de la siguiente forma:

	<p>1. La visita de supervisión o inspección: “se lleva a cabo para comprobar o evidenciar en la propia realidad los datos o hechos objetos de estudio o consideración en su caso”. (p.205).</p> <p>2. Estudio de documentos y hechos: “un estudiado detallado de documentación o de hechos recopilados, tal vez con un mayor grado de profundización en el significado de los mismos y en la interpretación de lo que significan”. (p.207).</p> <p>3. Emisión de informes: (...) estos instrumentos constituyen un importante elemento de apoyo para la gestión del sistema educativo en su conjunto y para la solución de temas puntuales sobre el mismo: consiguientemente, aunque no existe una obligación estricta de proceder a la ejecución inmediata de lo que en ellos se propone, a la práctica más generalizada es que en muchos casos las decisiones ejecutivas suelen ser concordantes con ellos. (p.209).</p> <p>4. Intervenciones diversas: “suele ser una constante en aquellas intervenciones que requieren un apoyo de autoridad en ámbitos relacionados con el asesoramiento, la evaluación, el funcionamiento y el control de la normativa jurídica que afecta a la educación y la enseñanza”. (p.212).</p>
<p><b>Definición Operacional</b></p>	<p>A criterio de la investigadora, las estrategias de supervisión son acciones que responden a procedimientos consecutivos necesarios en las organizaciones educativas, y, por ende, en los distintos servicios educativos que se brindan en las instituciones costarricenses. Dichas estrategias desencadenan un plan de acción para la mejora de la calidad de la educación.</p> <p>Para efectos de la presente investigación se utilizará la clasificación de las estrategias de supervisión en términos de visitas al docente, revisión de documentación, elaboración de informes e intervenciones diversas. Las visitas al docente son de carácter necesario, en tanto que, un administrador educativo debe de estar al tanto de lo que sucede en los diferentes contextos</p>

	<p>de aula, y a la vez, poder gestionar adecuadamente lo respectivo a cada servicio; además, pueden ser previamente notificadas o no, con distinta frecuencia durante el curso lectivo, y por distintos motivos. Respecto a la revisión de documentación, es importante como administrador educativo asistir a las asesorías que se brindan a nivel de Dirección Regional, y así, conocer toda la documentación que cada profesional debe de tener al día para cumplir con sus funciones a cargo; y por supuesto esta revisión podrá ser contrastada contra un listado facilitado por la asesoría correspondiente. En cuanto a la elaboración de informes, este es un paso indispensable para el éxito en la gestión de los servicios educativos que se brinden en cada institución, ya que, permite llevar un control y dar un seguimiento adecuado ajustándose a cada situación específica. Y, por último, las intervenciones diversas siempre se verán sujetas a los hallazgos o resultados de la indagación previa que ejerce el administrador educativo, y por supuesto, se registrarán bajo un plan de acción en beneficio de toda la comunidad educativa, principalmente del estudiantado.</p>
<p><b>Indicadores</b></p>	<p>Visitas al docente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Observaciones previamente notificadas o no.</li> <li>● Frecuencia de visitas durante todo el curso lectivo.</li> <li>● Visitas por temas específicos.</li> </ul> <p>Revisión de documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Revisión contra listado de documentos solicitados por la Asesoría de Educación Especial (planeamientos, listas activas y de espera, informes, y proyectos anuales).</li> <li>● Verificación de contenido real en la documentación.</li> </ul> <p>Elaboración de informes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrega de informe con hallazgos de la visita.</li> </ul> <p>Intervenciones diversas:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conversatorio respecto a los hallazgos entregados en el informe.</li> <li>● Solicitud de propuestas de mejora sujetas a las funciones de cada servicio de apoyo.</li> <li>● Apoyo y promoción de proyectos anuales de los servicios educativos ante la comunidad educativa.</li> <li>● Colaboración en procesos educativos basados en las necesidades educativas especiales de cada estudiante según sea el caso.</li> <li>● Coordinación y Capacitación profesional.</li> <li>● Recomendaciones o estrategias como plan de mejora.</li> <li>● Motivación o emisión de calurosas felicitaciones.</li> </ul>
<b>Instrumentalización</b>	Cuestionario en línea dirigido a gestores de centros educativos que brindan servicios de apoyo fijo, preguntas de la 1 a la 25.

Nota: Sequeira, (2020), sustentado en la gestión y supervisión de centros educativos, Gento, (s.f.).

#### 4.7 Recopilación de datos

Para la recopilación de datos se utilizó como instrumento dos entrevistas semiestructuradas en línea por medio de la herramienta digital “GOOGLE FORMS”. Una de las entrevistas fue aplicada a los administradores educativos, y la otra a todos los docentes de educación especial. Para su difusión, se solicitó ayuda a los supervisores de los circuitos 01 y 04 respectivamente por medio de un escrito, con el fin de una difusión vía correo del MEP a administradores educativos de ambos cuestionarios, solicitando a cada director su cooperación para completar el cuestionario dirigido a gestores que cuentan con servicios de apoyo fijo en su institución, y difundir a los funcionarios de educación especial de sus respectivas instituciones el otro cuestionario dirigido a docentes de educación especial que brindan únicamente servicios de apoyo fijo. Las preguntas de ambos cuestionarios pretenden contrastar las respuestas de las funciones de servicios de apoyo con las de sus jefes directos los gestores de la educación.

#### **4.8 Alcances y limitaciones**

La presente investigación ha brindado aportes de suma importancia para una adecuada gestión de los servicios de apoyo fijo en las escuelas públicas costarricenses. Cada uno de los aportes de los gestores educativos y los docentes de educación especial orientan a una propuesta de forma general que por consecuente puede permitir brindar una mejor calidad educativa en cada institución del MEP. Es decir, si un administrador educativo se interesa por gestionar adecuadamente los servicios que se brinden en cada institución o los beneficios se verán reflejados en un buen rendimiento educativo, o disminución de adecuaciones o de estudiantes repitentes, entre otros.

Por otro lado, como limitante, la difusión de los cuestionarios vía correo imposibilita asegurarse de algunos detalles como si se aplicara la entrevista personalmente a cada persona solicitando su apoyo con una justificación previa; pero al ser una cantidad considerable de personas tomada como muestra para dicha investigación tomaría mucho tiempo ir institución por institución y entrevistar a cada funcionario. Algunos de esos detalles podrían ser, verificar que cada funcionario sea el que complete el cuestionario enviado, que lleguen los correos con el link del cuestionario a todos los funcionarios, que cada funcionario rellene adecuadamente el cuestionario que corresponde, o bien, que comprendan las instrucciones de llenado o las preguntas planteadas, entre otros.

## CAPÍTULO V

### SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

#### 5.1 Presentación

En este capítulo se presenta el análisis de los datos recopilados para efectos de la investigación, la cual analiza la gestión de los servicios de apoyo fijo que se brindan en las organizaciones educativas de los circuitos 01 y 04 de la DRC.

Dicho análisis se llevó a cabo mediante recopilación de información suministrada a través de dos cuestionarios en línea vía “GOOGLE FORMS”, uno dirigido a gestores de centros educativos que brindan servicios de apoyo fijo (**Ver anexo 1**), y otro a docentes de educación especial que brindan servicios de apoyo fijo (**Ver anexo 2**). Su aplicación se efectuó en los meses setiembre, octubre y noviembre del curso lectivo 2019, tras constantes recordatorios vía correo con el fin de obtener un alto porcentaje de participación entre los funcionarios respectivos.

Ambas entrevistas abarcan generalidades referentes al circuito educativo perteneciente, nombre del centro educativo, clase de puesto o especialidad, tipo de dirección, formación académica, y años de servicio en la institución. Seguidamente al cuestionario de gestores consiste en una serie de preguntas concernientes a servicios de apoyo que se brindan en el centro educativo, total de estudiantes que reciben apoyos fijos, funciones correspondientes a los servicios de apoyo, visitas al aula, revisión de documentos solicitados por asesoría regional de educación especial, informe de hallazgos relevantes, intervenciones en el funcionamiento de los servicios de apoyo, normativas vigentes para servicios de apoyo, estrategias de gestión, conocimiento de funciones de docentes de apoyo, recomendaciones y limitantes. En el caso del cuestionario de docentes, se tomó en cuenta el total de estudiantes atendidos por especialidad, visitas al aula, revisión de documentos solicitados por asesoría regional de educación especial, informe de hallazgos relevantes, y criterios sobre coordinación, conocimiento, limitantes, y gestión de los directores y directoras sobre los servicios de apoyo.

La información se presenta en el orden en que se plantearon los objetivos específicos del presente estudio; y siendo esta una investigación con un enfoque cuantitativo, los datos recolectados se brindan mediante la descripción del conocimiento de los administradores educativos sobre las funciones de los docentes de educación especial, y sus estrategias de supervisión como objetivos investigativos, estableciendo las categorías de análisis.

De este modo, se expondrán las respuestas ofrecidas por los docentes de educación especial entrevistados, y los directores de los centros educativos seleccionados de acuerdo al requisito de contar al menos con un servicio de apoyo fijo a nivel institucional; y se contrastarán esas respuestas con el fin de lograr especificar la gestión de los administradores educativos de las instituciones sometidas a análisis. Igualmente, se pretende claridad en la presentación de los datos, por lo que se proporciona el análisis de la información seccionado en las categorías y subcategorías ya establecidas desde el análisis en la operacionalización de los objetos.

**Tabla 9**

**Análisis de los resultados obtenidos mediante las categorías y subcategorías de estudio.**

<i>Categoría</i>	<i>Subcategoría por analizar</i>
<i>Funciones de todos los servicios de apoyo fijo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Servicio de Problemas de Aprendizaje.</li> <li>● Servicio de Problemas Emocionales y Conducta.</li> <li>● Servicio de Problemas de Discapacidad Intelectual.</li> <li>● Servicio de Terapia del Lenguaje.</li> </ul>
<i>Estrategias de supervisión</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Visitas al docente.</li> <li>● Revisión de documentación.</li> <li>● Elaboración de informes.</li> <li>● Intervenciones diversas.</li> </ul>

Nota: elaboración propia, Sequeira, (2021). Sustentado en el estudio realizado.

La información recabada se representará mediante figuras que permitirán su triangulación, desde la gestión de la educación, de las respuestas brindadas por los gestores educativos, y los docentes de educación especial.

## 5.2. Caracterización de la población participante

Con el fin de articular la información obtenida, se considera importante presentar a los colaboradores de la presente investigación. El personal docente participante de los circuitos 01 y 04 de la DRC, corresponde a 59 docentes de educación especial; no obstante, la población que colaboró con las entrevistas en línea realizadas concernió a 42 educadores, todas mujeres. Y en el caso de los directores o gestores educativos, son 18, y hubo una participación total, conformada por hombres y mujeres (la mayoría mujeres).

A los directores se les dio una codificación de desde D1 a D18, y a los docentes desde DEE1 a DEE42. Además, en la siguiente tabla se detallan las siglas asignadas para cada uno de los servicios de apoyo brindados en los centros educativos participantes en la investigación:

**Tabla 10**

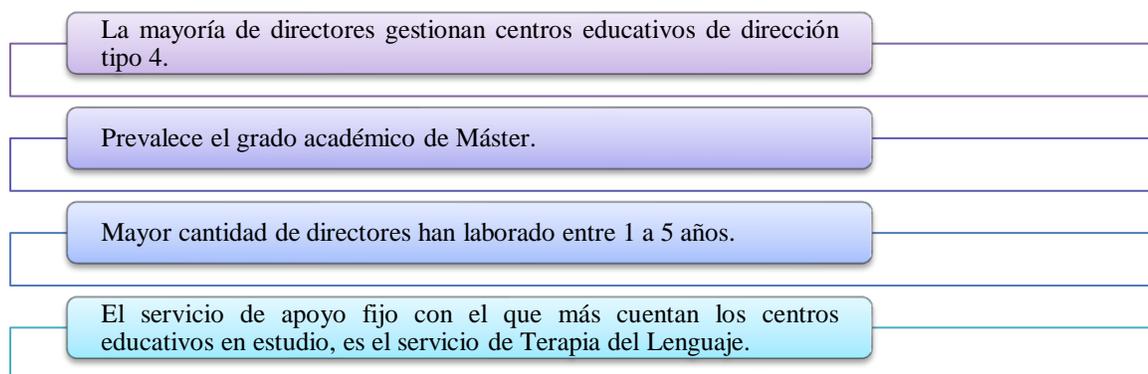
### **Siglas asignadas para los servicios de apoyo fijo de los circuitos 01 y 04 de la DRC.**

Siglas	Servicio de apoyo fijo
<b>SPA</b>	● Servicio de Problemas de Aprendizaje.
<b>SPEC</b>	● Servicio de Problemas Emocionales y Conducta.
<b>SPDI</b>	● Servicio de Problemas de Discapacidad Intelectual.
<b>STL</b>	● Servicio de Terapia del Lenguaje.

Nota: elaboración propia, Sequeira, (2021). Sustentado en el estudio realizado.

De acuerdo a todo lo anterior, se darán a conocer las generalidades de todos los funcionarios abarcados según su puesto laboral y las preguntas realizadas a ambas clasificaciones:

En la siguiente figura se resumen los datos principales de los gestores educativos.

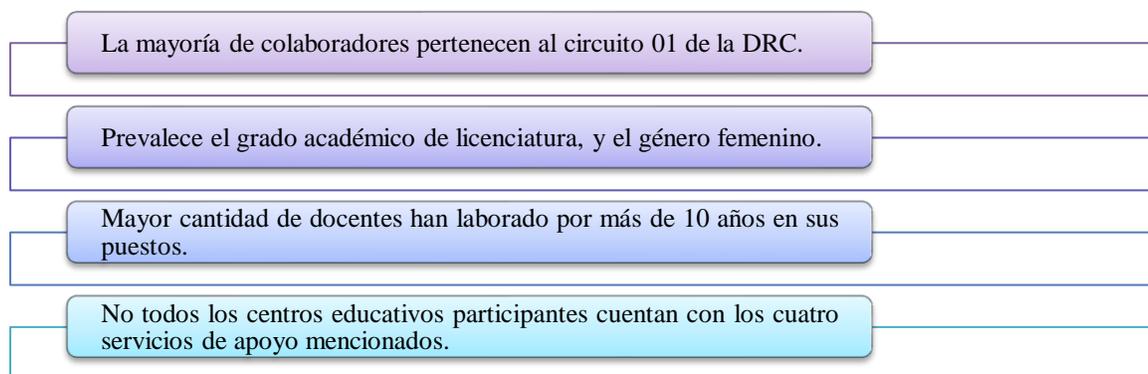


Nota: elaboración propia, Sequeira, (2021). Sustentado en la información suministrada por los Gestores Educativos de los circuitos 01 y 04 de la Dirección Regional de Cartago.

**Figura 1. Generalidades de la población entrevistada según su puesto laboral, gestores educativos.**

Seguidamente, en lo que respecta a los docentes de educación especial:

La figura 2 muestra una síntesis de los principales datos de los docentes de educación especial.



Nota: elaboración propia, Sequeira, (2021). Sustentado en la información suministrada por los Docentes de Educación Especial de los circuitos 01 y 04 de la Dirección Regional de Cartago.

**Figura 2. Generalidades de la población entrevistada según su puesto laboral, docentes de educación especial.**

### **5.3. Análisis de los resultados**

En el presente apartado se pretende exponer de forma detallada los resultados de las dos categorías de estudio y sus subcategorías correspondientes de acuerdo a los cuestionarios aplicados para los funcionarios, haciendo hincapié en los datos más destacados según las respuestas suministradas por los docentes de educación especial y los directores participantes; permitiendo un análisis y contraste reflexivo entre ambos puntos de vista.

#### **5.3.1. Análisis del conocimiento de los administradores educativos respecto a las funciones de todos los servicios de apoyo fijo**

El primer objetivo de la presente investigación busca indagar sobre el conocimiento de los administradores educativos respecto a las funciones de todos los servicios de apoyo fijo que se brindan en los circuitos 01 y 04 de la DRC, debido a la variedad de apoyos y la influencia que tienen en los estudiantes de los centros educativos públicos. Al respecto, el MEP, (2018), establece:

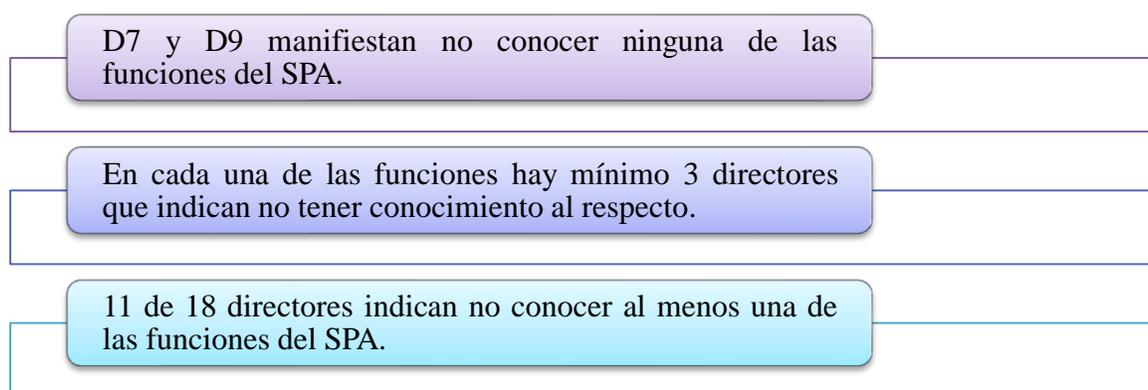
(...), en el entorno educativo costarricense, los servicios de apoyo educativo ofrecen un conjunto de acciones, realizadas por docentes en Educación Especial y puestas al servicio de la comunidad educativa, teniendo como finalidad primordial el logro de la autodeterminación del estudiantado con discapacidad. Lo anterior favorece su proceso de aprendizaje en entornos inclusivos. De esta manera, el servicio de apoyo educativo no puede ser pensado como un lugar o un espacio determinado del centro educativo, sino que se concreta mediante todas las acciones que desarrolla el docente o la docente, en colaboración con otras personas, para identificar y eliminar barreras que impiden la

participación, promover el éxito en el proceso educativo y enriquecer la calidad de vida del estudiantado. (p.19).

Así mismo, la finalidad de tal indagación apunta hacia la verificación de que cada administrador educativo conozca y gestione adecuadamente las diversas funciones de los docentes de Educación Especial según corresponda, beneficiando al estudiantado con o sin discapacidad; es decir, que realmente el director de cada centro educativo piense en un apoyo como lo que es, y gestione cada apoyo de forma conveniente en pro de la calidad educativa.

### 5.3.1.1. Subcategoría 1: Servicio de Problemas de Aprendizaje.

En relación al servicio de apoyo fijo de problemas de aprendizaje, los dieciocho administradores educativos de los circuitos 01 y 04 de la DRC tienen distintas percepciones; en la figura 3 se presentan las respuestas más destacadas según el cuestionario aplicado a los participantes:



Nota: elaboración propia, Sequeira, (2021). Sustentado en la información suministrada por los gestores de los circuitos 01 y 04 de la Dirección Regional de Cartago.

**Figura 3. Funciones del servicio de problemas de aprendizaje que no están siendo reconocidas por los gestores educativos.**

De acuerdo con los datos, se aprecia que dos administradores educativos de dieciocho que participaron, expresan no tener conocimiento de las seis funciones establecidas por normativa para un docente que brinda servicio de apoyo de problemas de aprendizaje; únicamente, ocho de dieciocho dicen conocer tales funciones por completo, es decir, menos de la mitad de los gestores administradores. También, catorce de dieciocho afirman conocer que a dichos docentes les corresponde identificar de estilos, ritmos, y dificultades específicas de aprendizaje, y cuatro administradores lo desconocen. En el caso de desarrollo de técnicas y estrategias para dificultades como dislexia, discalculia, entre otras, catorce administradores afirman conocer tal función y cuatro la desconocen. Para el desarrollo de procesos como comprensión, razonamiento, transferencia, pensamiento crítico, quince gestores afirman su conocimiento, y tres lo desconocen. En cuanto al conocimiento del proceso de aprendizaje entrada, elaboración, y salida, catorce afirman su conocimiento, cuatro lo desconocen. Respecto al conocimiento de técnicas y estrategias de estudio, y uso de tecnologías digitales, trece afirman tener conocimiento, y cinco no. Y, por último, sobre la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje, y acompañamiento en diferentes contextos, catorce afirman tener conocimiento y cuatro no.

En relación a lo descrito anteriormente, es relevante que todo gestor tenga conocimiento de los diferentes apoyos que se ofrecen, esto para un seguimiento efectivo y eficiente, de manera que el docente de apoyo como capital humano cuente con el respaldo de la gestión al planificarse estrategias en el uso óptimo de los recursos con que cuentan los centros educativos para atender la población. Acotando al uso de los recursos, Martínez, (2012), dice: “(...) nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios”. (p.10). Así mismo, se considera indispensable que el conocimiento de todas las funciones de los distintos profesionales lo posean tanto el gestor como el docente de aula, ejerciendo con claridad los procedimientos de cómo y qué hacer; esto con la finalidad de dirigir a los recursos de manera eficiente y lograr la atención apropiada de la población.

Aunado a las respuestas brindadas por los directores, se infiere que menos de la mitad de la totalidad de los participantes aseguran tener conocimiento sobre las funciones de dicho servicio de apoyo fijo, más no todos, aunque cuenten con ellos en las instituciones y sea atinente su adecuada gestión. Por su parte, Garbanzo y Orozco (2010), aportan:

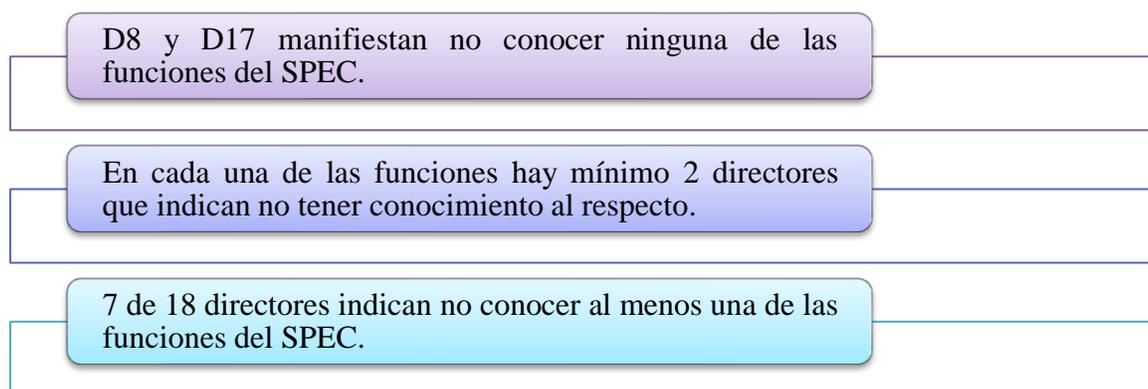
(...) procesos de gestión que permitan a las organizaciones educativas concretar su proyecto curricular para alcanzar los fines y objetivos de la educación, y enfrentar con éxito los desafíos de los cuales se expone la educación constantemente. Todo ello es posible bajo un adecuado liderazgo organizacional, alejado de los paradigmas tradicionales, que coloque la educación según los estándares de la época. (p. 18).

Según lo citado anteriormente, en un proceso de gestión conveniente procede adecuarse mediante un plan de acción a estándares referentes a educación, calidad, y utilización de recursos para un desarrollo curricular oportuno que también fomente la inclusión, y permita hacer frente a los desafíos constantes del sistema educativo. Tal trabajo realmente se denomina complejo, en tanto que, se requiere de visión y liderazgo que promueva un trabajo en equipo con toda la comunidad educativa. Partiendo de la perspectiva de los gestores educativos según las respuestas suministradas en los cuestionarios, se evidencia que la forma de administrar en todos los centros educativos es distinta; sin embargo, se considera prioritario conocer a profundidad los servicios brindados en cada una de las instituciones como parte de las estrategias administrativas a implementar y así promover dichos apoyos; así pues, se impacta de forma positiva a toda la comunidad educativa.

Desde esta visión, se considera de suma importancia el conocimiento de las funciones de los profesionales en servicios de apoyo fijo por parte de la administración institucional; esto con la finalidad de gestionar de manera correcta todos los recursos, guiando procesos educativos que se direccionen a estilos de abordaje adecuados y favorezcan a la población estudiantil según cada situación.

### 5.3.1.2. Subcategoría 2: Servicio de Problemas Emocionales y Conducta.

En relación al servicio de apoyo fijo de problemas emocionales y conducta, los dieciocho administradores educativos de los circuitos 01 y 04 de la DRC tienen distintas percepciones; en la figura 4 se presentan las respuestas más destacadas según el cuestionario aplicado a los participantes:



Nota: elaboración propia, Sequeira, (2021). Sustentado en la información suministrada por los gestores de los circuitos 01 y 04 de la Dirección Regional de Cartago.

#### **Figura 4. Funciones del servicio de problemas emocionales y de conducta que no están siendo reconocidas por los gestores educativos.**

De este modo, se aprecia que dos gestores educativos de dieciocho que participaron del todo no tienen conocimiento de las cinco funciones establecidas por normativa para un docente que brinda servicio de apoyo de problemas emocionales y conducta; también, once de dieciocho dicen conocer tales funciones por completo.

Además, quince de dieciocho afirman conocer que a dichos docentes les corresponde la observación del entorno e identificación de ajustes, descripción de habilidades y conductas, y desarrollo de habilidades de auto-regulación, y tres gestores lo desconocen. En el caso de la elaboración del plan de apoyo conductual (conductas agresivas, consecuencias naturales, tareas, responsables), quince gestores afirman conocer tal función y tres la desconocen. En cuanto a la propuesta de acciones en situaciones de crisis

conductual y acciones para promover la convivencia, dieciséis afirman su conocimiento, dos lo desconocen. Respecto al desarrollo de habilidades/conductas adaptativas, y uso de las tecnologías digitales, doce afirman tener conocimiento, y seis no. Y, por último, sobre la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), y acompañamiento en diferentes contextos, quince afirman tener conocimiento y tres no. Aunado a esto, se puede deducir que, en su mayoría, o más de la mitad de los gestores educativos aseguran tener conocimiento sobre las funciones de dicho servicio de apoyo fijo. Cabe resaltar que la mayoría de los participantes indican conocer las funciones atinentes al cargo de dicho profesional, y esto destaca una población gestora más informada que apunta a brindar calidad en la educación que se imparte en los centros educativos, manifestando compromiso para ser competente dentro del sistema. Acorde con lo anterior, INNE, (s.f.), sugiere:

Recibir una educación de calidad, representa adquirir las competencias y los conocimientos necesarios para asegurar el reconocimiento y el respeto permanente a todos los derechos humanos. La calidad del sistema educativo es la cualidad que resulta de la integración de las dimensiones de pertinencia, relevancia, eficacia interna, eficacia externa, impacto, suficiencia, eficiencia y equidad. (párr.2).

En relación a lo anterior, brindar calidad en la educación no se enfoca simplemente en conocer acerca de funciones atinentes a cargos de funcionarios dentro de una institución, sin embargo es parte fundamental de todo ese proceso enriquecedor para crecer y ser instituciones competentes a nivel nacional; ese porcentaje de pequeño de gestores administrativos que desconocen funciones asume un impacto reflejado de cierta manera en rendimiento escolar, en tanto que, la falta de conocimiento de una o varias especialidades no coadyuva a una gestión orientada a la competencia educativa como tal.

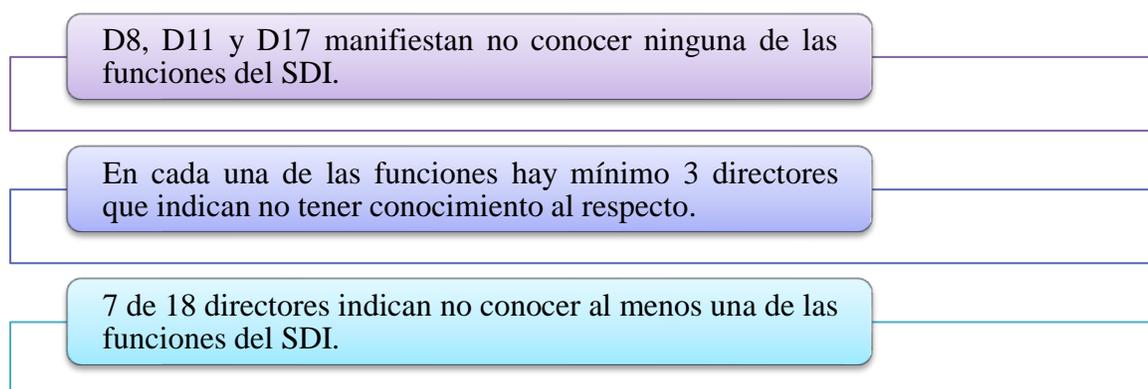
En relación con esa misma idea, poseer conocimiento se considera parte de las acciones por tomar para mejorar la calidad de la educación, y a su vez, la herramienta para identificar posibles irregularidades que puedan afectar a toda una comunidad educativa. Es así que, el MEP, (2013), ratifica que: “El mejoramiento de la calidad comienza cuando se prioriza una situación o problema, se identifican sus causas y se moviliza el equipo para

atenderlas”. (p.20). En alusión a lo anterior, la identificación de situaciones internas que repercuten a nivel de desarrollo educativo de los estudiantes, se justifica como parte del compromiso de conocimiento respecto a distintos profesionales que brindan apoyo en las instituciones en aras de comprender bien los servicios o recursos por ser gestionados, y desarrollar planes de acción que profundicen en solventar variantes educativas en orden de prioridad y con apoyo de todos los profesionales capacitados.

En otro orden de ideas, al trabajar con proyecciones de desarrollo de planes con toda la comunidad educativa, ineludiblemente se da una oportunidad de cohesión entre todos los actores educativos; siendo esto un punto muy positivo para la gestión, en tanto que, se interactúa y se trabaja de manera uniforme abarcando todo un contexto sociocultural.

### 5.3.1.3. Subcategoría 3: Servicio de Problemas de Discapacidad Intelectual.

En relación al servicio de apoyo fijo de problemas de discapacidad intelectual, los dieciocho administradores educativos de los circuitos 01 y 04 de la DRC tienen distintos conocimientos; en la figura 5 se presentan las respuestas más destacadas según el cuestionario aplicado a los participantes:



Nota: elaboración propia, Sequeira, (2021). Sustentado en la información suministrada por los gestores de los circuitos 01 y 04 de la Dirección Regional de Cartago.

**Figura 5. Funciones del servicio de problemas de discapacidad intelectual que no están siendo reconocidas por los gestores educativos.**

Al mismo tiempo, se aprecia que tres administradores educativos de dieciocho que participaron del todo no conocen ninguna de las cuatro funciones establecidas por normativa para un docente que brinda servicio de apoyo de problemas de discapacidad intelectual; también, catorce de dieciocho dicen conocer tales funciones por completo.

Así mismo, quince de dieciocho afirman conocer que a dichos docentes les corresponde el desarrollo de habilidades/conductas adaptativas, técnicas y estrategias específicas para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje, y tres administradores lo desconocen. En el caso del conocimiento del proceso de aprendizaje entrada, elaboración, salida (selección, atención, concentración, codificación, asociación, categorización, clasificación, análisis, producción, entre otros), trece administradores afirman conocer tal función y cinco la desconocen. Respecto a favorecer el desarrollo de la comunicación, y hacer uso de las tecnologías digitales, doce afirman tener conocimiento, y seis no. Por último, sobre la implementación del DUA, y acompañamiento en diferentes contextos, catorce afirman tener conocimiento y cuatro no. Aunado a esto, se puede deducir que, en su mayoría, o más de la mitad de los gestores educativos aseguran tener conocimiento sobre las funciones de dicho servicio de apoyo fijo.

Por consiguiente, si un gestor educativo posee un conocimiento amplio sobre cada uno de los servicios que se brindan en cada institución, el nivel de proyección de toda esa información podrá ser gestionado de forma adecuada con toda la comunidad educativa pero especialmente con los docentes de grado, quiénes son el vínculo más importante para atender las necesidades educativas de cada estudiante. Y todo esto, atribuye a una de las tantas funciones de administrar con eficacia y de forma racional; en relación a la administración, Chiavenato, (2007):

(...) no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y

control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer. (p.2).

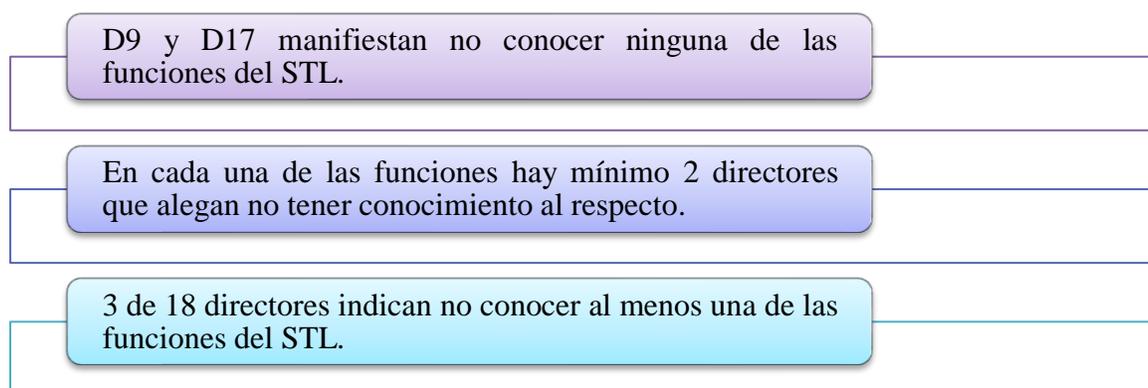
Precisamente, esa proyección concerniente al gestor educativo, requiere de una estrategia planificada con anticipación; esto con el designio de alcanzar éxito en toda tarea que se proponga, y, por ende, beneficiando a la comunidad educativa a nivel general.

En el mismo orden de ideas, darse a la tarea de conocer a profundidad a una comunidad educativa, es decir, personal docente, y administrativo, estudiantado y padres de familia, permite una ejecución de acciones organizativas que se adapten a los individuos. Esto con la finalidad de comprender el contexto sociocultural en que se desenvuelven los miembros de cada institución. En relación con las necesidades humanas que surgen en la interacción laboral, Chiavenato (2007), señala: “Los autores conductistas verificaron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor la conducta humana y utilizar la motivación como un medio poderoso para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.” (p.283). En definitiva, una vez que se hayan identificado la mayoría de necesidades humanas a nivel institucional, y se haya procedido a actuar por medio de una estrategia en colaboración de otros actores institucionales, será posible visibilizar como gestor de la educación la importancia de los servicios de apoyo; motivando a los docentes, discentes y padres de familia a valorar los recursos disponibles como marcadores de mejora en la calidad de la educación.

Así que, la administración en cada organización educativa, efectúa un papel esencial y definitivo en todo el funcionamiento institucional y desempeño de funciones de los funcionarios, gestionando con astucia e interactuando de forma inmersa en las funciones por desempeñar, factores influyentes e inclusive motivando con diversas estrategias que puedan potenciar habilidades en cada individuo.

#### 5.3.1.4. Subcategoría 4: Servicio de Terapia del Lenguaje.

En relación al servicio de apoyo fijo de terapia del lenguaje, los dieciocho administradores educativos de los circuitos 01 y 04 de la DRC tienen distintos conocimientos; en la figura 6 se presentan las respuestas más destacadas según el cuestionario aplicado a los participantes:



Nota: elaboración propia, Sequeira, (2021). Sustentado en la información suministrada por los gestores de los circuitos 01 y 04 de la Dirección Regional de Cartago.

#### **Figura 6. Funciones del servicio de Terapia del Lenguaje que no están siendo reconocidas por los gestores educativos.**

De acuerdo con la figura 6, se aprecia que dos administradores educativos de dieciocho que participaron del todo no conocen ninguna de las cinco funciones establecidas por normativa para un profesional que brinda servicio de apoyo de Terapia del Lenguaje; también, quince de dieciocho dicen conocer tales funciones por completo.

En este orden de ideas, dieciséis de dieciocho afirman conocer que a dichos docentes les corresponde la evaluación y diagnóstico del nivel de comunicación de los niños, adolescentes y adultos remitidos por la dirección de un centro educativo, la Asesoría Regional o Nacional de Educación Especial, y dos administradores lo desconocen. En el caso de analizar los resultados de la evaluación para elaborar el diagnóstico y determinar

acciones a seguir, dieciséis administradores afirman conocer tal función y dos la desconocen. En cuanto a diseñar y ejecutar el plan de intervención terapéutica individual o grupal, quince afirman su conocimiento, tres lo desconocen. Respecto a planificar, organizar las actividades y tareas específicas del servicio de terapia de voz, habla, lenguaje y comunicación, dieciséis afirman tener conocimiento, y dos no. Y, por último, sobre planificar, coordinar y ejecutar proyectos de prevención en el área de los trastornos de la voz, del habla, del lenguaje y de la comunicación, dieciséis afirman tener conocimiento y dos no. Aunado a esto, se puede deducir que, en su mayoría, o más de la mitad de los administradores educativos aseguran tener conocimiento sobre las funciones de dicho servicio de apoyo fijo. Es necesario recalcar qué, cómo gestor de la educación se consigue articular entre los servicios de apoyo, y los docentes de I y II ciclo, una vez que se hayan analizado a profundidad las fortalezas y debilidades institucionales, creando un plan estratégico que permita hacer un buen uso de los recursos, y de no funcionar, modificar de manera que se busque mejor o crecer como comunidad educativa. Acotando a lo anterior, (MEP, 2014), alude:

Dicha etapa, permite reconocer las fortalezas y debilidades de toda una comunidad educativa, y replantearse el diario actuar, o gestión de los recursos presentes con el fin de modificar la planificación y organización estratégica que conduzca a la institución siempre hacia el camino del crecimiento; consintiendo así, mejores oportunidades educativas para todos los estudiantes. (p.8).

Como se ha dicho, replantearse el diario actuar forma parte del proceso de un gestor de la educación, una estrategia inicial puede no funcionar como se espera, debido a que existen muchas variantes institucionales, y es ahí donde se requiere de toma de decisiones bien analizadas que encaminen a toda la comunidad educativa a trabajar como promotores del cambio organizacional que busca calidad en la educación que se brinda a los estudiantes.

Conjuntamente, cabe mencionar que, la toma de decisiones no es algo simple, pero en ocasiones las situaciones socioculturales inducen a emplear eficiencia en las estrategias a

implementar, pensando principalmente en un buen uso de los recursos institucionales con la finalidad de ser competente a nivel educativo. Al respecto, Chiavenato, (2011), asevera:

(...), la eficiencia es una relación entre costos y beneficios; asimismo, se refiere a la mejor forma de realizar las cosas (método), a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más apropiados que deben planearse y organizarse adecuadamente a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa de los fines, sino sólo de los medios. El alcance de los objetivos previstos no entra en la esfera de competencia de la eficiencia; éste es un asunto relacionado con la eficacia. (p.22).

En relación con lo anterior, proyectar servicios de apoyo a todo el personal docente y administrativo con el fin de que se haga uso óptimo de los recursos que no todas las instituciones tienen, es parte de la eficiencia administrativa que se espera a nivel educativo, siempre priorizando la planificación que lleve hacia la acción conjunta de profesionales con un mismo objetivo, mejorar como organización. De este modo, si todo el personal de un centro educativo conoce con claridad las funciones de cada uno de los servicios de apoyo, se podrá realizar un trabajo en conjunto de forma que los resultados de forma general se reflejen en cada estadística que se analice en una institución; dando sentido a la importancia de una correcta gestión administrativa.

En síntesis, el valor de poseer conocimiento de todas las funciones de cada uno de los profesionales de los servicios de apoyo, queda claro, debido a que, una buena gestión mitiga posibles situaciones que puedan comprometer el desarrollo educativo de los estudiantes al no recibir algún apoyo que requieran. Además, valorar cada uno de esos recursos que en algunas instituciones no están presentes por asuntos de presupuesto, entre otros.

### **5.3.2. Análisis de las estrategias de supervisión desde la gestión a los servicios de apoyo fijo**

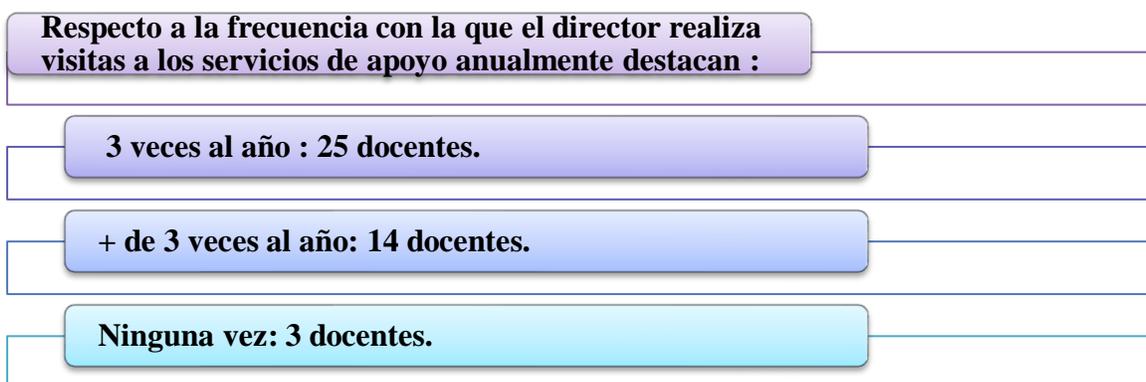
El segundo objetivo de la presente investigación busca indagar sobre las estrategias de supervisión desde la gestión de los servicios de apoyo fijo que se brindan en los circuitos 01 y 04 de la DRC, debido a que los distintos apoyos requieren de la comprensión de cada administrador institucional. Aunado a esto, Martínez (2012), se refiere respecto a la administración:

Un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de esta, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios. (p. 10).

Así mismo, la gestión adecuada de los recursos institucionales corresponde a cada administrador de los centros educativos; y para su correcto funcionamiento, se considera pertinente observar, analizar, y proponer mediante una supervisión estratégica.

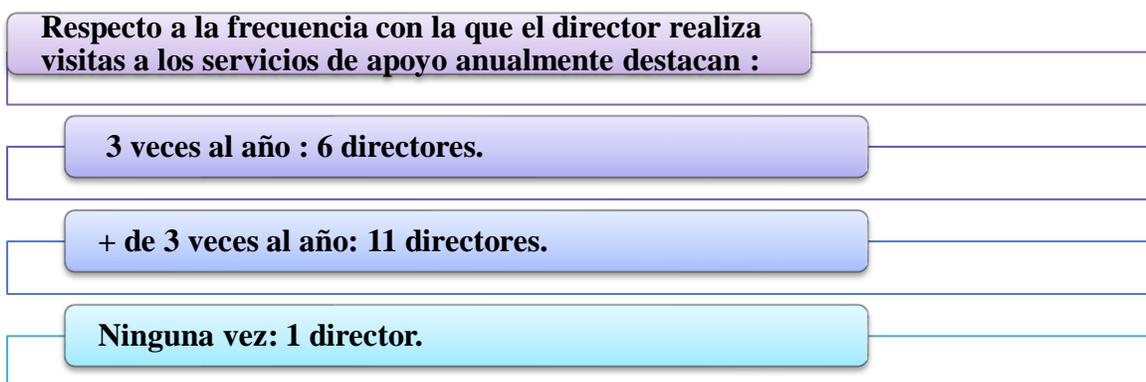
#### **5.3.2.1. Subcategoría 1: Visitas al docente.**

En relación a las visitas al docente, los dieciocho administradores educativos y los cuarenta y dos docentes de educación especial de los circuitos 01 y 04 de la DRC tienen distintos conocimientos; en las figuras 7 y 8 se presentan las respuestas más destacadas según el cuestionario aplicado a los participantes:



Nota: elaboración propia, Sequeira, (2021). Sustentado en la información suministrada por los Docentes de Educación Especial de los circuitos 01 y 04 de la Dirección Regional de Cartago.

**Figura 7. Frecuencia de las visitas al aula, perspectiva del docente de educación especial.**



Nota: elaboración propia, Sequeira, (2021). Sustentado en la información suministrada por los gestores de los circuitos 01 y 04 de la Dirección Regional de Cartago.

**Figura 8. Frecuencia de las visitas al aula, perspectiva del gestor educativo.**

De acuerdo a las figuras 7 y 8 de los cuarenta y dos docentes de educación especial participantes en la investigación, veintiocho afirman que el gestor administrativo realiza visitas al aula, diez afirman que no se realizan, y cuatro afirman que en ocasiones. Además, de esos cuarenta y dos docentes en diversas especialidades, quince afirman que se les comunica con antelación las visitas a las aulas en caso de que se realicen, dieciocho

afirman que no se les anticipa, y nueve en ocasiones. En el caso de los dieciocho gestores administrativos participantes, doce afirman realizar visitas a las aulas, uno afirma no realizar, y cinco en ocasiones. También, de esos dieciocho directores de las instituciones de los circuitos 01 y 04, 4 afirman anticipar las visitas a las aulas a los funcionarios de los servicios de apoyo fijo, doce afirman no anticiparles, y dos en ocasiones. Dicho esto, la misma cantidad de respuestas docentes y administrativas afirman que se realizan las visitas, siendo su equivalente a más de la mitad de la población participante. Además, se evidencia contradicción ante la cantidad de respuestas de la anticipación de visita al aula docente, siendo más alta la cantidad de respuestas de gestores, afirmando no anticipar las visitas y coincidiendo con la cantidad de directores que indica realizar visitas a las aulas. Aunado a lo anterior, la frecuencia de visitas al aula desde la perspectiva docente se resalta que el gestor administrativo le visita a la mayoría tres veces al año, y en el caso del gestor administrativo se resalta realizar las visitas al docente de educación especial más de tres veces al año. Asimismo, los directores de los centros educativos afirman realizar con más frecuencia visitas a las aulas durante el año sobre lo que afirman los docentes. Es decir, casi la totalidad de docentes indican que les visitan más de una vez al año, coincidiendo con la totalidad de gestores que indican visitarles más de una vez al año.

Partiendo de los resultados evidenciados, se destaca la realización de visitas a las aulas docentes como parte de las estrategias de supervisión que permiten gestionar adecuadamente los servicios de apoyo fijo con la finalidad de trabajar como institución en la calidad de la educación por medio de un conjunto de dimensiones que así encaminen hacia el objetivo. De ahí que, el INNE, (s.f.), explica: “La calidad del sistema educativo es la cualidad que resulta de la integración de las dimensiones de pertinencia, relevancia, eficacia interna, eficacia externa, impacto, suficiencia, eficiencia y equidad”. (párr.3). En definitiva, todos los conceptos mencionados con anterioridad son un conjunto articulado dentro de las organizaciones educativas que se consideran indispensables para brindar una educación de calidad.

En esta subcategoría se evidencian las visitas a las aulas como estrategia administrativa que supervisa como parte de la integración de destrezas que implican

ciertas cualidades; visualizando a su vez, eficacia y eficiencia, entre otros que siempre podrán ser acciones perfectibles en tanto que, no se evidencian cantidades que en su totalidad prueben visitas en todos los centros educativos. Justamente, la eficiencia busca una equidad que es requerida con alta demanda en los distintos centros educativos que brindan servicios de apoyo. En particular, Rojas, M., Jaimes, L., Valencia, M. (2018) citando a Cequea (2012), define la eficiencia como:

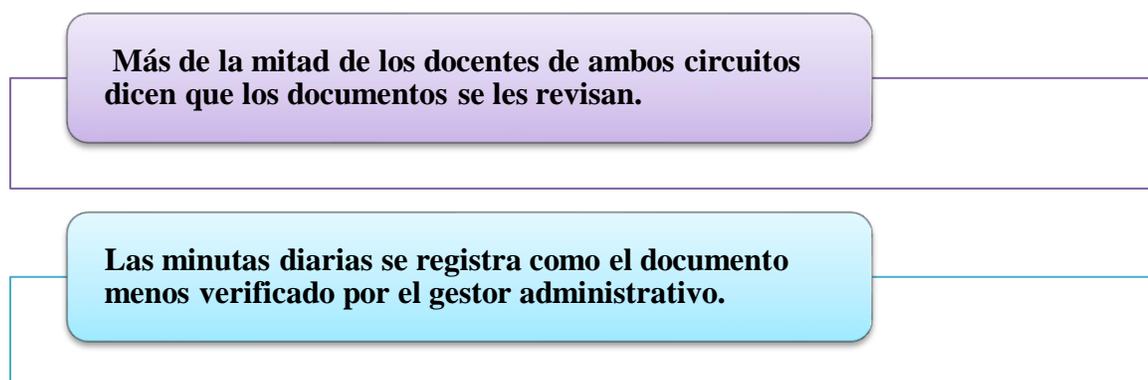
(...), acción, fuerza, virtud de producir. Criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recurso, energía y tiempo, por lo que es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados. (párr.9).

Es así que, al realizar visitas a las aulas de forma eficiente, se hace uso óptimo de recursos que funcionan como indicadores evaluadores de la calidad del desarrollo educativo dentro de los centros educativos, permitiendo reevaluar currículos adecuados a necesidades educativas de los estudiantes, apuntando a un sentido de pertinencia y relevancia, siendo fructífero y eficaz. En pocas palabras, visitar a un docente que brinde servicios de apoyo fijo, y observar su desempeño con los estudiantes, permite verificar o dar una retroalimentación a todos los aspectos de mejora que busca la calidad de la educación abordando cada especialidad con conocimiento previo de las respectivas funciones atinentes a los puestos de educación especial.

En definitiva, se considera importante que la totalidad de los gestores administrativos realicen visitas a las aulas de los docentes de educación especial, contemplando una organización administrativa que permita destinar un tiempo requerido que anualmente alcance al menos cada trimestre este tipo de retroalimentación supervisada que beneficia tanto a la población estudiantil, como al docente de educación especial, y al director a cargo de velar por la educación institucional y su calidad.

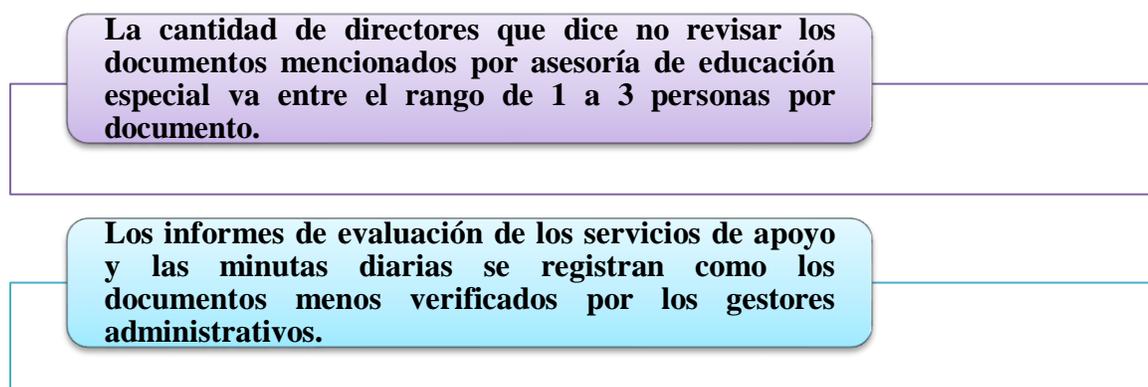
### 5.3.2.2. Subcategoría 2: Revisión de documentación.

En relación a las visitas al docente, los dieciocho administradores educativos y los cuarenta y dos docentes de educación especial de los circuitos 01 y 04 de la DRC tienen distintos conocimientos; en las figuras 9 y 10 se presentan las respuestas más destacadas según el cuestionario aplicado a los participantes:



Nota: elaboración propia, Sequeira, (2021). Sustentado en la información suministrada por los Docentes de Educación Especial de los circuitos 01 y 04 de la Dirección Regional de Cartago.

**Figura 9. Revisión de documentación, perspectiva del docente de educación especial.**



Nota: elaboración propia, Sequeira, (2021). Sustentado en la información suministrada por los gestores de los circuitos 01 y 04 de la Dirección Regional de Cartago.

**Figura 10. Revisión de documentación, perspectiva del gestor educativo.**

De acuerdo con las figuras 9 y 10, y según la información recabada de los cuarenta y dos docentes de educación especial participantes de ambos circuitos educativos, treinta y tres docentes dicen que les revisan los planeamientos/programaciones para los estudiantes que asisten a los servicios de apoyo, y nueve dicen que no, treinta y siete dicen que les revisan las listas activas y de espera, y cinco dicen que no, treinta y cuatro dicen que se les revisan los informes de evaluación y ocho dicen que no, y por último, treinta dicen que se les revisan las minutas diarias, y doce dicen que no. Por consiguiente, contrastando los datos con la información recabada de los dieciocho directores participantes de ambos circuitos educativos, diecisiete dicen que revisan los planeamientos/programaciones para los estudiantes que asisten a los servicios de apoyo, y uno dice que no, diecisiete dicen que les revisan las listas activas y de espera, y uno dice que no, quince dicen que se les revisan los informes de evaluación y tres dicen que no, y por último, quince dicen que se les revisan las minutas diarias, y tres dicen que no.

Hasta ahora, se resalta que más de la mitad de los gestores y docentes indican la revisión de los planeamientos, lista activa, informes de evaluación, y minutas; coincidiendo con que este último documento es el menos revisado. Y es que, abordar esta estrategia de supervisión demanda de habilidades fundamentales de administración en aras de atestiguar calidad en la educación de un centro educativo. A propósito, Salas, (2014), menciona que: “(...), la administración, es el proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad”. (p.5). Esto es claro, en tanto que, al administrar los recursos de una organización de una manera adecuada, se maximiza la productividad del servicio que se brinda, en este caso, en el ámbito educativo, administrar los recursos de forma provechosa mediante la toma de decisiones, impacta directamente a toda una comunidad educativa enfrentándoles a periodos de transición durante el proceso que siempre buscan beneficiar con prioridad al estudiantado.

Entendiendo que, administrar es un acto complejo, debido a que, su alcance abarca áreas sociales, culturales, y económicas; se considera fundamental velar por el bienestar humano, enfrentando retos de las demandas educativas, ya que, la educación constituye

un factor fundamental para el desarrollo integral del ser humano; llevado a cabo gracias a la administración por medio de los pilares de la planificación, coordinación y acción institucional. En efecto, Castrillón, (2014), expone:

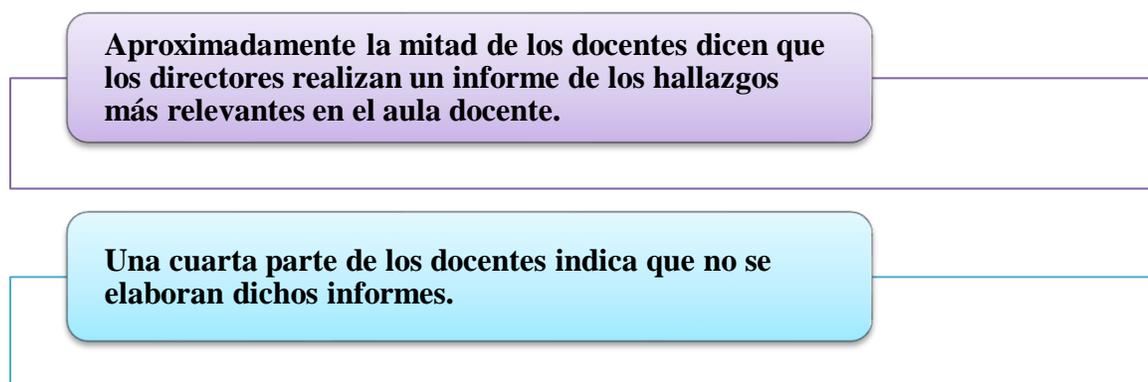
Por acto administrativo se entiende todo comportamiento humano orientado hacia la organización y coordinación de actividades de trabajo, con arreglo a fines por los cuales se ha procurado el bienestar y el progreso de las sociedades a través de la historia de la humanidad. (p.13).

Por esta razón, un gestor educativo como encargado de administrar los recursos institucionales, traza metas específicas que respondan a las necesidades inmediatas de toda una comunidad con el propósito de priorizar, solventar, y beneficiar, y a la vez, incluir a todos los actores educativos. En definitiva, en esta estrategia de supervisión, se incluye a los docentes de educación especial en la revisión de documentación, contemplando futuras acciones a tomar, ya que, no tiene sentido solo revisar para verificar un cumplimiento de papeleo, se trata también de evidenciar que lo que está plasmado en la documentación sea real, contrastando con la visita al aula, y la realidad de los estudiantes en los servicios de apoyo; y así mismo, dar un seguimiento al docente si falta algún documento o brindar sugerencias administrativas que podrían propiciar un mejor desempeño educativo para los estudiantes que asisten a tales servicios.

Finalmente, las minutas son el documento menos verificado de todo el listado, y probablemente el que más demande tiempo de revisión ya que es el trabajo diario de cada docente de educación especial o bien su respaldo de trabajo que justifica las acciones realizadas en cada una de las ocho lecciones diarias que se imparte por servicio. Sin embargo, la revisión de documentación podría no estarse dando por medio de las visitas a las aulas, podrían algunos documentos ser solicitados por correo, o de forma física para entrega en dirección y cumplimiento en tiempo y forma; esto en tanto que las respuestas arrojadas de ambos cuestionarios difieren en visitas a aulas, y revisión de documentación según las respuestas que suministraron las categorías participantes.

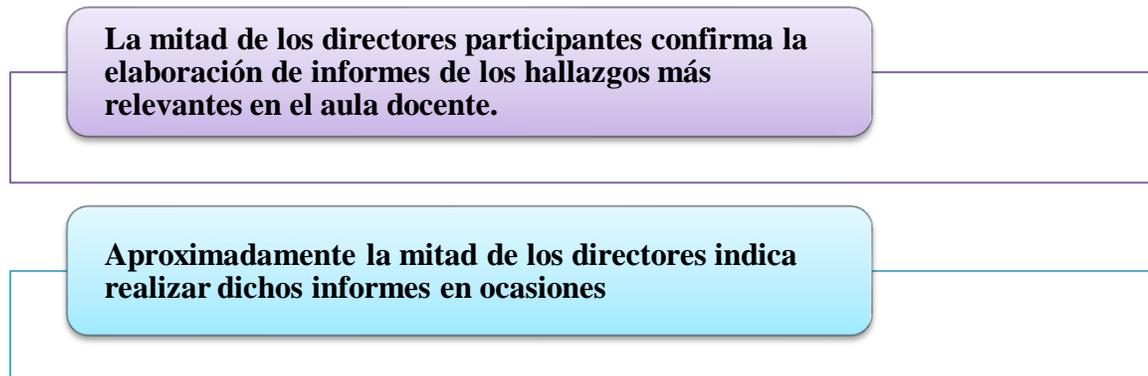
### 5.3.2.3. Subcategoría 3: Elaboración de Informes.

En relación a la elaboración de informes, los dieciocho administradores educativos y los cuarenta y dos docentes de educación especial de los circuitos 01 y 04 de la DRC tienen distintos conocimientos; en las figuras 11 y 12 se presentan las respuestas más destacadas según el cuestionario aplicado a los participantes:



Nota: elaboración propia, Sequeira, (2021). Sustentado en la información suministrada por los Docentes de Educación Especial de los circuitos 01 y 04 de la Dirección Regional de Cartago.

**Figura 11. Elaboración de informes, perspectiva del docente de educación especial.**



Nota: elaboración propia, Sequeira, (2021). Sustentado en la información suministrada por los gestores de los circuitos 01 y 04 de la Dirección Regional de Cartago.

**Figura 12. Elaboración de informes, perspectiva del gestor educativo.**

De acuerdo a las figuras 11 y 12, y según la información recabada de los cuarenta y dos docentes de educación especial participantes de ambos circuitos educativos, veintidós docentes indican que los gestores administrativos elaboran un informe con los hallazgos más relevantes de la visita a las aulas y les hace entrega de este mismo, doce indican que no, y ocho indican que en ocasiones. En el caso de los dieciocho gestores educativos participantes, nueve dicen elaborar un informe con los hallazgos más relevantes de las visitas que realizan a las aulas y hacen entregas del mismo a cada docente de educación especial de los distintos servicios de apoyo fijo con los que cuentan según cada centro educativo participante en la investigación. De manera que, verificando los datos con la información obtenida por parte de ambas categorías, la mitad de docentes y directores coinciden con la elaboración de informes de dichos hallazgos durante las visitas a las aulas se realiza, y se les entrega con la finalidad de dar un seguimiento que retroalimente el desempeño de las funciones atinentes a cada especialidad.

En vista de que, la retroalimentación manifestada por medio de un análisis plasmado en un informe es parte de la administración que se requiere como estrategia de supervisión en el ámbito educativo, es imprescindible avistar lo que conlleva el concepto de administración educativa. A propósito, Martínez (2012), especifica:

Un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de esta, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios. (p. 10).

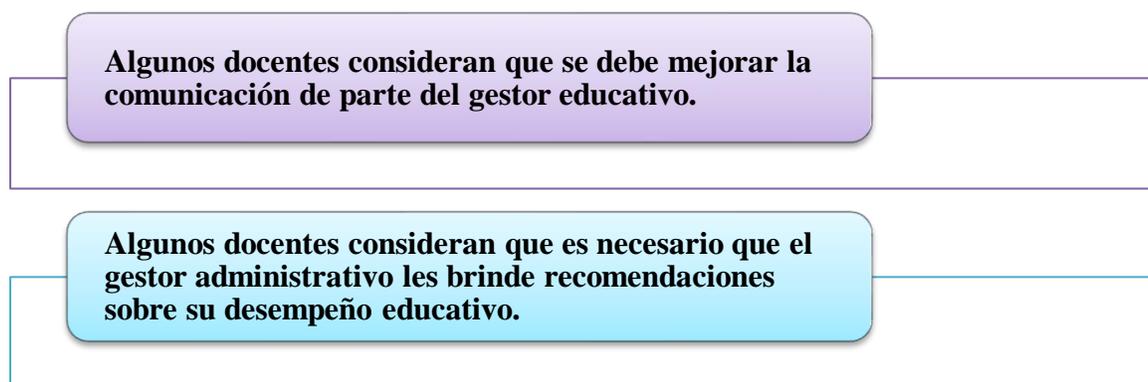
En este contexto, saber administrar los centros educativos implica analizar a profundidad las características internas y situaciones externas de cada organización, es decir, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas desde una visión estratégica que planifique trabajar en equipo, utilizando como recurso las fortalezas institucionales y procurando desarrollar destrezas y habilidades educativas que se enfoquen en ser competitivos como organización.

Es así como, administrar en el sector educativo busca también competencias directivas, conocimiento a profundidad a la comunidad educativa, identificar factores institucionales que pueden influir en el contexto organizacional y sus distintas dimensiones sociales. Acotando a esta idea, Garbanzo y Orozco, (2008), aseveran: “Para lograr los propósitos de la administración aplicada a la educación, se hace indispensable, entonces, comprender, en primera instancia, las dimensiones educativas sociales desde un enfoque analítico, crítico, reflexivo y propositivo”. (p.97). Teniendo en cuenta lo anterior, una competencia directiva desde la gestión, favorece una estructura organizativa, con un previo análisis sociocultural que promueva la innovación y la calidad educativa. No obstante, el papel de un gestor educativo se clasifica como complejo dada la cantidad de funciones a desempeñar procurando ejercer con un liderazgo que alcance un buen clima organizacional como parte fundamental de un trabajo en equipo que permita convertir debilidades en oportunidades de mejora en la calidad de la educación.

En síntesis, la elaboración de informes con los hallazgos más relevantes de las visitas que se realizan a las aulas con la finalidad de retroalimentar a los educadores que imparten lecciones en diversas especialidades es parte de las funciones de un administrador de la educación que busca orientar el aprendizaje de los estudiantes, transformar las debilidades institucionales, y sugerir estrategias a los distintos profesionales para poder evidenciar resultados educativos de calidad dentro de las organizaciones. Por lo tanto, se piensa importante que todos los gestores de los centros educativos que cuentan con servicios de apoyo fijo, realicen dicho análisis planteado en el informe de hallazgos, y den el respectivo seguimiento sugiriendo cambios como una forma de intervención administrativa para el docente, considerándose necesario para un buen desempeño laboral respecto a las funciones correspondientes a cada especialidad de la docencia. Todo lo anterior, tomando en cuenta también que el objetivo no se centra en sugerir, imponer y solicitar documentación; es relevante considerar que los funcionarios requieren de espacios para convivir, expresar, comunicar, entre otros; y así, procurar tener un balance entre ambientes que podrían tornarse convulsos entre tanta documentación para elaborar, cumplir con su entrega y poner en práctica dentro del contexto aula.

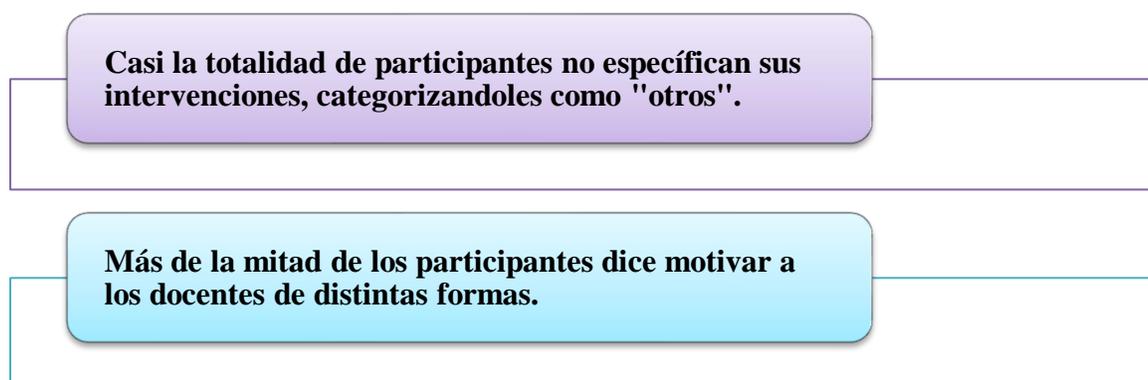
#### 5.3.2.4. Subcategoría 4: Intervenciones diversas.

En relación a la elaboración de informes, los dieciocho administradores educativos y los cuarenta y dos docentes de educación especial de los circuitos 01 y 04 de la DRC tienen distintos conocimientos; en las figuras 13 y 14 se presentan las respuestas más destacadas según el cuestionario aplicado a los participantes:



Nota: elaboración propia, Sequeira, (2021). Sustentado en la información suministrada por los Docentes de Educación Especial de los circuitos 01 y 04 de la Dirección Regional de Cartago.

#### **Figura 13. Seguimiento a los hallazgos de las visitas a las aulas, perspectiva del docente de educación especial.**



Nota: elaboración propia, Sequeira, (2021). Sustentado en la información suministrada por los gestores de los circuitos 01 y 04 de la Dirección Regional de Cartago.

**Figura 14. Seguimiento a los hallazgos de las visitas a las aulas, perspectiva del gestor educativo.**

De acuerdo a las figuras 13 y 14, y como última estrategia de supervisión, las intervenciones diversas, abren un camino de múltiples posibilidades para los gestores administrativos, es por esto que, se considera importante conocer la opinión de ambas categorías participantes. A los cuarenta y dos docentes de educación especial se les preguntó si consideran que se les da un seguimiento a los hallazgos de las visitas a las aulas que realizan los gestores, y se les invitó a explicar; algunas de las respuestas que más se repiten se transcriben textualmente:

*DEE4 y DEE7: “Mejorando la coordinación y comunicación”.*

*DEE8: “Solicitud de mejoras evidenciadas en cambios visibles”.*

*DEE9 y DEE14: “Implementando distintas estrategias que optimicen los servicios de apoyo”.*

*DEE10: “Revisión nuevamente de documentación incompleta solicitada con anterioridad”.*

*DEE13: “Se brindan recomendaciones desde lo administrativo”.*

*DEE16 y DEE36: “Valoraciones periódicas del proceso de enseñanza y mediación docente”.*

*DEE18 y DEE41: “Director atento a dar un seguimiento del desarrollo de las funciones respectivas a cada servicio de apoyo en la institución”.*

*DEE24: “Utilización de instrumento evaluativo para dar seguimiento a docentes de apoyo”.*

*DEE25: “Reuniones interdisciplinarias con el fin de solventar necesidades educativas del estudiantado”.*

*DEE27: “Recomendaciones de funcionamiento de servicios según las normativas vigentes para cada especialidad”.*

Por consiguiente, varios docentes coinciden en que es necesario que el gestor educativo aumente la comunicación con ellos, establezca plazos para revisión de cambios solicitados mediante los informes de hallazgos de las visitas a las aulas, emplee instrumentos evaluativos adecuados a los servicios de apoyo, y realice reuniones periódicas que visibilicen la importancia del trabajo interdisciplinario para solventar necesidades educativas del estudiantado, es decir, casos específicos de estudiantes que requieren intervención de varios profesionales. Es así, como se ve con certeza que los docentes de educación especial inquieran que el gestor disponga de más tiempo para enfocarse en el desarrollo laboral de cada una de sus funciones.

En el caso de los gestores educativos, se les dio algunas opciones de intervenciones diversas en el funcionamiento de los servicios de apoyo según los hallazgos de las visitas a las aulas. De ahí que, de los dieciocho directores, diez dicen realizar reuniones para entrega de informes con hallazgos al funcionario de los servicios de apoyo, y ocho dicen que no, once dicen solicitar de un plan de mejora para los hallazgos de la visita en un plazo determinado, y siete dicen que no, ocho dicen evidenciar el desarrollo de la propuesta del funcionario de servicios de apoyo fijo en el aula, y diez dicen que no, ocho dicen emitir calurosas felicitaciones al funcionario de apoyo en caso de excelentes hallazgos durante la visita a las aulas, y diez dicen que no, catorce dicen motivar a los funcionarios de apoyo fijo a mejorar su desempeño laboral de distintas formas, y cuatro dicen que no, y dos dicen intervenir de otras formas, y dieciséis dicen que no.

De este modo, más de la mitad de los directores indican realizar las reuniones mencionadas, solicitar los planes de mejora en un plazo determinado difiriendo de lo que indicaban los docentes en el apartado anterior; menos de la mitad indican evidenciar el desarrollo de las propuestas de los funcionarios, y emitir calurosas felicitaciones a los funcionarios, y una décima parte indica utilizar otras intervenciones no específicas. Así pues, las intervenciones diversas sugeridas concuerdan con las respuestas que indicaron los docentes de educación especial sin conocer tales intervenciones, ya que en el cuestionario propiamente docente no venían mencionadas, y los participantes las expresan según su experiencia docente y la realidad en cada centro educativo.

Por ende, su aplicación es significativa, ya sean dichas intervenciones modificadas, mejoradas y hasta otras no específicas utilizadas; considerando la parte humana, y las necesidades y diferencias de cada profesional en los distintos servicios de apoyo fijo. Tal como, Chiavenato, (2007), señala: “Las necesidades humanas asumen formas y expresiones que varían según el individuo. La intensidad de las necesidades y su manifestación varían y obedecen a las diferencias individuales entre las personas.” (p.284). Por esta razón, es trascendental no ver la gestión educativa como un camino a seguir de reglas por imponer a los funcionarios de una organización, más si es necesario dar seguimientos con buena disposición de orientar a los demás y tomando en cuenta que todos tienen distintas necesidades como personas que les influyen en cierta forma en la parte laboral manifestándose de alguna forma.

Sin dejar atrás la parte humana, gestionar correctamente los servicios de apoyo que se imparten en una institución requiere de habilidades y aptitudes estratégicas que sean llevadas a cabo con liderazgo, y entrelacen procesos educativos a nivel institucional. Sobre esta afirmación, Martínez (2012) define gestión educativa como:

La capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea. (p. 17).

Se deduce entonces, que una organización educativa está compuesta por un conjunto de actores que conforman un sistema que es liderado por una persona, pero ejecutado por todos los participantes en distintas formas o asumiendo distintas funciones. Tal sistema, encabezado por un gestor de la educación en su papel determinante que maximiza la producción del recurso humano según los objetivos propuestos a nivel institucional y dejando muy en claro a los colaboradores sus aportes.

Las funciones de un gestor educativo tienen un amplio panorama, al ser este el encargado de liderar una organización; se piensa sustancial comprender a todos los

miembros institucionales y en sí, a todas las personas que se relacionan con el centro educativo como el personal docente y administrativo, los estudiantes, integrantes de la junta de educación, y padres de familia o encargados de los menores escolarizados y así comprender los comportamientos sociales. Tal y como lo expone, IPE, (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación), (s.f.), aseverando:

La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aún, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. (pp.16-17).

Dado que, gestionar implica operar en entornos dinámicos o en ambientes laborales cambiantes, es importante comprender toda una organización y acorde a ese conocimiento elaborar propuestas estratégicas que solo al ponerlas en práctica demostraran su funcionalidad o modificación necesaria según los intereses colectivos o cultura organizacional que apunte hacia un trabajo en equipo.

De este modo, mediante la gestión se pueden poner en práctica todas las acciones necesarias que propicien el desarrollo educativo de los estudiantes, y mejoren el desempeño escolar de los mismos, buscando la adecuada productividad de los servicios de apoyo fijo dentro de las instituciones. Por esta razón, MEP, (2019):

Todos los recursos, actividades y estrategias tendientes a facilitar el proceso de aprendizaje de las y los estudiantes, los que se gestionan, organizan y disponen en el centro educativo con el fin de responder a la diversidad y minimizar las barreras para el aprendizaje y la participación que experimentan estos, en función de los fines y objetivos establecidos en la educación (Sic) (2013). (p.3).

De ahí que, una adecuada gestión de los servicios de apoyo de terapia del lenguaje, problemas de aprendizaje, emocionales y de conducta, y discapacidad intelectual, disminuye considerablemente brechas de aprendizaje en la educación de una organización; siempre que se priorice esto como objetivo que busca alcanzar un servicio de calidad.

En el mismo orden de ideas, se considera oportuno que los gestores educativos sin excepción, pongan en práctica todas las estrategias de supervisión sugeridas, además de otras no específicas que consideren fundamentales e incluso útiles, y como factor clave para gestionar servicios de apoyo de una institución se planifique disponer de un tiempo específico para esas labores en el plazo que cada director lo considere ineludible; y a la vez, visibilice las funciones de dichos docentes en sus especialidades, y la importancia de su correcta ejecución en los centros educativos orientándoles, motivándoles o felicitándoles cuando se requerido.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

#### **6. 1. Presentación**

Este capítulo sujeta las conclusiones obtenidas una vez finalizado el análisis de los datos de la investigación. Dichas conclusiones permitirán un análisis más a profundidad, con el fin de sustentar una propuesta de mejora a todos los centros educativos relacionados con los circuitos 01 y 04 de la DRC que tuvieron lugar en la presente investigación con la participación voluntaria de la mayoría de funcionarios tanto administrativos como docentes. Las conclusiones se presentarán según las dos categorías de análisis propuestas en los objetivos específicos de este trabajo de investigación.

#### **6.2. Conocimiento de los administradores educativos respecto a las funciones de todos los servicios de apoyo fijo**

- Se considera trascendental tomar conciencia sobre la importancia de los servicios de apoyo fijo en las instituciones públicas como un recurso valioso de acceso a los estudiantes que así lo requieran.
- Es necesario que todos los gestores de la educación tengan pleno conocimiento de cada una de las funciones de los distintos servicios de apoyo fijo que se brindan en las instituciones de los circuitos 01 y 04 de la DRC.
- Es fundamental conocer con claridad los recursos con los que se cuenta en las instituciones para poder concientizar a toda la comunidad educativa sobre la importancia de los servicios de apoyo fijo, y a su vez, poder dar un seguimiento a todas las funciones correspondientes.

- Es elemental establecer mecanismos accesibles de comunicación efectiva en los centros educativos, buscando crear o mantener un equilibrio en el ambiente laboral, sin distinciones, y delimitando con claridad lo que se espera de cada funcionario.
- Es importante forjar una estructura clara de los procesos o lineamientos a seguir para los funcionarios durante cada curso lectivo, así como, promover el desarrollo eficaz de las funciones atinentes según sus puestos o especialidades.
- Identificar las falencias que se evidencian en el desempeño de los servicios de apoyo fijo, permitirá tomar acción con rapidez y con sustento que encamine situaciones complejas y proporcione soluciones inmediatas sin imponer, pero con liderazgo.

### **6.3. Estrategias de supervisión desde la gestión a los servicios de apoyo fijo**

- Es indispensable que el gestor educativo, conozca sobre las funciones de los servicios de apoyo para que priorice supervisar a cada docente de educación especial que desempeña distintas funciones según el apoyo que ofrece a los estudiantes, también brindar acompañamiento que oriente sus cargos motivándole a enriquecer el rendimiento laboral; no obstante, los gestores de los centros educativos que pertenecen al circuito 01 y 04 de la DRC, están sometidos a cumplir con funciones que abarcan el área curricular y el área administrativa. Estas a su vez, dificultan atender todas las tareas atinentes al cargo de forma eficiente.
- Supervisar a otros colaboradores institucionales orienta a los gestores educativos debido a procesos que permiten mejora continua mediante el análisis de fortalezas,

oportunidades, debilidades, y amenazas del desempeño profesional; y a su vez, poder brindar propuesta de calidad educativa para los servicios de apoyo fijo.

- Desde la gestión se requiere de estrategias que permitan vincular los servicios de apoyo con los que cuenta cada institución con el trabajo académico; es decir, una labor en conjunto y coordinación de actividades para el desarrollo de las áreas curriculares en las aulas.
- Es significativo tomar en cuenta que supervisar en un centro educativo no se centra únicamente en comprobar que los funcionarios cumplan con objetivos; también, se espera que el gestor educativo asesore, se involucre, planifique, coordine, organice, y dirija; todo lo anterior basado en la toma de decisiones que busquen mejorar la calidad de la educación institucional.
- La motivación en el desarrollo de funciones de manera oportuna posterior a una retroalimentación sustentada en un proceso de estrategias de supervisión, es medular para los funcionarios que imparten servicios de apoyo fijo en los centros educativos de los circuitos 01 y 04 de la DRC. Acotando a esto, se pretende que un gestor educativo busque acercamientos con el personal, se interese por conocer su trabajo, se muestre anuente, escuche a los docentes, e impulse a ser mejores profesionales.
- Utilizar estrategias de supervisión como visitas a las aulas, revisión de documentación, informe de hallazgos, motivación constante, entre otros, con los docentes de educación especial les involucra con el resto de funcionarios para las metas establecidas como institución como participantes activos que experimentan un sentido de pertenencia dentro de una organización.
- Emplear estrategias de supervisión de forma recurrente permite a los gestores educativos tener un control actualizado de todas las áreas de mejora tanto para

ellos mismos como para los docentes de educación especial; esto sin dejar de lado que esta función supervisora es una de las tantas atinentes a los directores de centros educativos.

#### **6.4. Conclusiones generales**

- Partiendo de la gestión, es necesario tener una mayor claridad de las funciones que desempeñan los docentes de educación especial para poder potenciar los servicios de apoyo fijo que se ofrecen a nivel institucional.
- Se considera importante propiciar espacios de comunicación o coordinación al menos de forma mensual a modo de análisis de situaciones o acciones propias de los servicios de apoyo y casos específicos de estudiantes que deban de ser de conocimiento del gestor educativo, y a su vez guiados para brindar calidad educativa por medio del desarrollo de estrategias de atención.
- Gestión educativa implica fomentar el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, motivación, la apertura a la retroalimentación y al cambio o a la mejora del desarrollo de funciones, y el desarrollo de habilidades y aptitudes que promuevan un aprendizaje eficaz.
- Es primordial participar en asesoramientos, conocer programas, informarse, consultar, estar en capacitación constante para gestionar adecuadamente, y orientar a profesionales; en otras palabras, priorizar conocer sobre los servicios de apoyo fijo a profundidad, ya que, la población educativa que la población educativa que se atiende en las instituciones merece recibir un servicio educativo de calidad.

- Un balance entre las funciones administrativas y curriculares se estiman adecuadas para un gestor educativo; ya que, no se busca que el recargo de funciones de documentación por entregar y otros el en área administrativa atenúe descuido en el área pedagógica. En este caso, se debe de tomar en cuenta que se busca una equidad en el tiempo destinado a gestionar las funciones de los docentes y sus distintas clases de puestos.
- Se piensa esencial visibilizar o reconocer el trabajo de los docentes de educación especial que desempeñan distintos servicios de apoyo fijo en los centros educativos de los circuitos 01 y 04 de la DRC, con la finalidad de motivar el cumplimiento de las funciones establecidas por la normativa y las líneas de acción vigentes para cada especialidad.
- Toda la dinámica institucional debe de marchar dentro de un plan anual siempre de mejora tomando en cuenta los servicios de apoyo fijo, su correcta articulación con otros docentes, y otros profesionales de las instituciones con la finalidad de favorecer el trabajo interdisciplinario y con esto un servicio educativo de calidad.

## **CAPÍTULO VII**

### **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

#### **7.1. Presentación**

En el presente capítulo se sustenta una propuesta de mejora donde se describe un plan de acción que visibilice los servicios de apoyo fijo que se brindan en los centros educativos de los circuitos 01 y 04 de la DRC. Este plan se concibe en aras de concientizar a todos los colaboradores institucionales sobre la importancia de las distintas especialidades que imparten los docentes de educación especial, y sobre la gestión administrativa de las funciones de dichos docentes. En este apartado, se expondrán los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con acciones que permitan visibilizar a los servicios de apoyo fijo en las instituciones, así como la gestión de las funciones atinentes a cada cargo según la especialidad.

#### **7.2 Justificación**

La educación ha sufrido diversas transformaciones debido a los constantes retos y desafíos que surgen de acuerdo a la transición de épocas; esto, en aras de adaptarse a los entornos organizacionales competitivos generados por los avances tecnológicos, y así responder a las demandas sociales. Así mismo, explorando nuevas metodologías de enseñanza que faciliten procesos de aprendizaje de una forma más equitativa. Tal evolución social prioriza circunstancialmente las demandas educativas con los recursos que se gestionen y las adaptaciones necesarias según sea el caso.

Dicho esto, se está en permanente transformación con la finalidad de brindar una respuesta educativa a las necesidades de la globalización, y así avanzar estratégicamente dentro del sistema en un currículo para el desarrollo de habilidades y aptitudes que formen

de manera competente y se ajusten a los nuevos requerimientos. Acotando a la idea anterior, Avendaño y Guacaneme (2016), afirman:

El escenario es una aldea cada vez más global que se ha convertido en el epicentro de sucesos que impactan en diversas formas la vida cultural, social, política y económica de las personas. Y frente a estos cambios, la educación se configura como un proceso de reproducción y transmutación cultural con un doble papel: el primero, como espacio que es modificado o impactado por la globalización, debiéndose ajustar la misma a los nuevos requerimientos; y el segundo, como lugar de reflexión y praxis para discutir, evaluar, analizar y decidir sobre los beneficios y desventajas que trae la globalización. (pp. 192).

Es así, como se confirma que el impacto de globalización influye en distintos ámbitos; sin embargo, la educación juega un papel fundamental para el desarrollo de la sociedad de forma paralela con la tecnología y la cantidad de información nueva que se va generando, así como la selección adecuada de la calidad de esa información con la finalidad de interactuar de la forma más acertada, siendo la productividad competitiva una realidad de las demandas actuales y con un grado moderado de complejidad para todas las organizaciones que brinden servicios educativos.

En concordancia con lo anterior, la globalización genera cambios que no siempre se van a ajustar a todos los contextos educativos debido a las brechas socioculturales o desafíos educativos entre zonas rurales y urbanas, no obstante, se intenta adaptarse en aproximación a los nuevos retos, tomando en cuenta los recursos con los que se cuente, y los objetivos planteados para el desarrollo educativo de cada institución. Así pues, Avendaño y Guacaneme (2016), aseveran:

Se ha expuesto la necesidad de fortalecer las escuelas para un desarrollo humano global que dé paso a una visión alternativa a favor de las comunidades y sus demandas. Esto significa reconocer algunos elementos válidos de la globalización, pero que en todo caso solo pueden adoptarse, previo estudio del contexto escolar, a fin de impulsar una educación con significado. (pp.203).

Por todo lo expuesto, cabe destacar que la implementación de los avances educativos se somete a profundo análisis antes de ser implementados, si es que realmente se pueden poner en práctica de acuerdo a cada contexto, y como consecuencia se desfasa a cierta población; ya que, tal panorama podría resultar ajeno al alcance de algunas comunidades, influyendo también en la economía, y hasta en el campo laboral de muchos trabajadores. Tal situación, lleva a reflexionar sobre los objetivos planteados con una comunidad educativa, y los alcances que se puedan tener ajustándose a la realidad como una de las tantas funciones de un gestor de la educación que busque cumplir con condiciones dignas para todos.

Lo anterior, conduce a un único camino, la calidad de la educación. Este es un tema amplio que contempla muchos factores, sin embargo, a groso modo, se destaca que ajustarse a cada contexto y brindar respuesta a las demandas educativas, apuestan por un sentido de bienestar social que se atribuye a la correcta utilización de recursos institucionales, o bien, una buena gestión educativa. Además, se obtiene una noción del nivel de calidad que se brinda en las instituciones, tratando de aumentar siempre el rango de resultados. Así pues, Suarez, Martínez, Parra, y Jiménez, (2015), mencionan:

La calidad educativa, al ser un indicador del alto o bajo nivel en que se encuentran las instituciones educativas, ha atraído la atención de los entes gubernamentales, siendo de esta manera una meta dentro de las políticas educativas nacionales tendientes primordialmente al aprovechamiento de los recursos en torno a la mejora y mantenimiento de los procesos académicos que redunden en una excelencia cognitiva de los educandos, bajo la adecuada orientación de educadores. (pp.113).

Por consiguiente, se comprende dicho concepto también como una herramienta comparativa que indica en cuales procesos académicos institucionales se está haciendo un uso óptimo de los recursos con los que se cuenta para brindar calidad, y en cuáles aún se pueden implementar estrategias que apunten a la mejora con camino a la excelencia educativa.

De igual manera, tratar de ser más competitivo en el campo educativo incluye una transformación a toda la comunidad educativa, especialmente desde la perspectiva de la gestión administrativa y docente, ya que, una gestión visionaria y un papel docente como protagonista del cambio influirán en toda la recepción de información para los discentes e inclusive padres de familia según los cambios que se han sufrido en los últimos años. Teniendo en cuenta lo anterior, Suarez, B. et al. (2015), afirman:

(...), cuando se visualiza la calidad educativa como un instrumento de medición de los alcances en la formación de los educandos, se hacen evidentes las transformaciones de los sistemas educativos cuyas perspectivas tienen un enfoque centrado en el egresado y no en el proceso que se ejecuta dentro de ellas, siendo este más relevante para el desarrollo integral y multidimensional del individuo - estudiante - centro indiscutible de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Por tanto, hablar de calidad educativa requiere ubicar el contexto y los requerimientos que se han dispuesto para la consecución de ésta, sin desconocer la equidad social, entendida como aquella dentro de la cual todos los miembros gozan de igualdad de derechos y deberes. (pp.113).

Por esta razón, comparar la educación entre zonas urbanas y rurales no sería equitativo, en tanto que, las brechas limitan a igualdad de oportunidades o de recursos para brindar calidad en la educación por igual a nivel nacional. Sin embargo, esto no quiere decir que, se dificulte impartir una educación de calidad en centros educativos de zonas rurales como por ejemplo escuelas unidocentes.

Del mismo modo, se puede decir que siempre hay una forma de acceso a la calidad educativa que busca la excelencia ajustándose a los distintos contextos y recursos con los que se cuenta. Todo dependerá de la gestión de los encargados de cada centro educativo; cada acción contará y será determinante para encaminarse al objetivo sin salirse de los parámetros establecidos por las políticas educativas establecidas a nivel nacional, valoradas por distintos procesos que responden a necesidades sociales. Aunado a esto, Suarez, B. et al. (2015), aseveran:

(...), definir la calidad educativa trae consigo para muchos autores, establecer generalidades y perspectivas que apunten a dar respuesta a los criterios de quien así lo requiera, tendientes a la satisfacción del cliente sin desconocer la coherencia con las políticas educativas, sistemas de gestión, evaluaciones externas e internas. Todos estos factores son los encargados de establecer los niveles bajo los cuales serán medidos o calificados los procesos de las instituciones educativas públicas o privadas, que responden a paradigmas sociales y culturales actuales. (pp.113).

Por consiguiente, apostar por calidad en la educación es una tarea ardua que depende de diversas perspectivas y acciones de gestión administrativa y comunidad educativa en cada uno de los centros educativos públicos costarricenses; sin embargo, es la única opción de surgir como institución y beneficiar a todos los discentes, dando respuesta a las demandas sociales de la actualidad. Así mismo, una gestión educativa de calidad implica esfuerzo, inversión de tiempo, organización, motivar y despertar interés de toda la comunidad educativa, y así, trabajar en conjunto para alcanzar objetivos institucionales. Dicho esto, el objetivo se enfoca en forjar un plan de acción en concordancia con la excelencia, enfatizando en el desarrollo de talentos de todos los actores institucionales, convirtiéndoles en agentes del cambio.

Por lo mismo, este trabajo final de investigación surgió de la necesidad de gestión de los diferentes servicios de apoyo fijo brindados desde la educación especial en los centros educativos de los circuitos 01 y 04 de la DRC.

Para esto se plantearon los siguientes objetivos generales:

1. Analizar la gestión de los servicios de apoyo fijo que se brindan en las organizaciones educativas de los circuitos 01 y 04 de la Dirección Regional de Cartago.
2. Diseñar una propuesta de gestión de los servicios de apoyo fijo.

También se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar el conocimiento de los administradores educativos respecto a las funciones de todos los servicios de apoyo fijo.
2. Determinar las estrategias de supervisión desde la gestión a los servicios de apoyo fijo.
3. Elaborar una propuesta para la gestión de los servicios de apoyo fijo.

Posterior a la realización de esta investigación se concluye la necesidad de mayor claridad de las funciones desempeñan los docentes de educación especial por parte de los gestores administrativos de los centros educativos con la finalidad de potenciar los servicios de apoyo fijo que forman parte de las ofertas educativas nacionales. Para la claridad de funciones, se considera primordial la toma de conciencia sobre la importancia de los servicios de apoyo fijo en las instituciones públicas como un recurso valioso de acceso a los estudiantes; y a su vez, establecer mecanismos accesibles de comunicación efectiva a nivel institucional delimitando el accionar basado en las funciones atinentes a los docentes de educación especial ideando una estructura clara de los lineamientos a seguir, basándose en la organización eficaz y en la documentación establecida por la asesoría de educación especial a nivel nacional.

Además, para llevar a cabo una estrategia de comunicación efectiva, es esencial identificar debilidades y fortalezas en organización educativa, evidenciadas en el desempeño laboral del personal, y el desempeño educativo del estudiantado. Y así, con liderazgo, poder mejorar esas debilidades hasta convertirlas en fortalezas impulsando el buen trabajo mediado por buenas relaciones humanas entre los colaboradores institucionales. Todo esto, requiere de supervisión constante, acompañamiento, motivación o incentivo; y no es fácil para un gestor administrativo destinar tiempo para tal proceso con cada uno de los funcionarios que brindan servicios de apoyo fijo en algunas

de las instituciones dependiendo del tipo de dirección y los códigos otorgados por especialidad.

Dicha supervisión, permite trabajar en estrategias de mejora constante, en tanto que, el accionar institucional siempre puede ser perfectible mediante el análisis previo, y las propuestas que puedan surgir para brindar calidad educativa. Para esto, es necesario velar por un trabajo en conjunto entre los servicios de apoyo con los que cuenta cada institución con el trabajo académico de los docentes de grado; creando así, un canal de comunicación para la coordinación y abordaje de situaciones curriculares específicas. Por consiguiente, establecer un trabajo interdisciplinario afianza acercamientos entre el personal docente y administrativo, intereses comunes, apoyo y crecimiento institucional.

En consecuencia, todo el personal puede experimentar el sentido de pertenencia dentro de cada organización gracias al manejo de situaciones de forma grupal que contribuye al control de forma general, a la retroalimentación, y a la promoción de aprendizaje eficaz. También, a la necesidad de formación constante en temas específicos para el personal docente, la visibilización de funciones de las distintas especialidades que se imparten como apoyos al estudiantado, la inclusión dentro de los planes anuales administrativos, y mejoras en dinámicas institucionales que requieren de cambios concretos. Todo esto, depende siempre de una adecuada gestión educativa que busque un balance entre las funciones administrativas y curriculares, debido a que, se busca evitar el recargo de funciones tanto en documentación administrativa solicitada por jefaturas como supervisión o dirección regional, ya que no todos los gestores cuentan con asistente administrativo, como en tareas institucionales de supervisión docente en los centros educativos.

Tomando en cuenta lo anterior, se plantea una propuesta de plan de acción, cuyo fin es visibilizar los servicios de apoyo fijo que se brindan los circuitos 01 y 04 de la DRC como recursos a gestionar administrativamente en aras de brindar educación de calidad en los centros educativos. Se busca brindar ciertas líneas de acción que un gestor

administrativo pueda emplear conjuntamente con toda la comunidad educativa promoviendo concientización sobre la importancia que las especialidades que imparten los docentes de educación especial, y algunas gestiones de trabajo en equipo atinentes a las funciones de cada docente según sea el caso de cada uno de los apoyos fijos.

De este modo, la propuesta de plan de acción que busca visibilizar los servicios de apoyo fijo desde la gestión administrativa plantea los siguientes objetivos:

### **7.3. Objetivos**

#### **7.3.1. Objetivo General**

1. Diseñar un plan de acción que visibilice los servicios de apoyo fijo que se brindan en los centros educativos pertenecientes a los circuitos 01 y 04 de la DRC.

#### **7.3.2. Objetivos Específicos**

1. Fomentar una cultura de concientización hacia las funciones de los servicios de apoyo fijo en algunos de los centros educativos de los circuitos participantes con el propósito de beneficiar a todos los estudiantes que así lo requieran.

2. Implementar estrategias de supervisión sobre las funciones de los docentes de educación especial que imparten los distintos servicios de apoyo fijo con la finalidad de hacer uso óptimo de los recursos institucionales.

## **7.4. Fundamentación teórica de la propuesta**

En este apartado se detallan los conceptos teóricos fundamentales para la comprensión de la propuesta planteada como un plan de acción, partiendo de los ejes principales en el área de la gestión. Se requiere la comprensión de definiciones como educación puesto que tiene un lugar destacado dentro de la gestión curricular y administrativa, por ende es importante el concepto de administración y gestión de la educación como pilares del desarrollo institucional que orienta hacia altos estándares de calidad, y por último, como parte de los más destacado en esta investigación están las funciones de los servicios de apoyo fijo de las distintas especialidades de la educación especial, y las estrategias de supervisión empleadas por los gestores administrativos en los centros educativos.

En consecuencia, se considera de suma importancia relacionar los conceptos mencionados anteriormente con la finalidad de este trabajo de investigación, es decir con la gestión administrativa de las funciones según la especialidad de los docentes de educación espacial que imparten los servicios de apoyo fijo. Dicho esto, se justifica la utilización de los conceptos seleccionados como base para comprender la propuesta que se planteará acorde a los resultados hallados en los cuestionarios en línea vía “GOOGLE FORMS”, utilizados como instrumentos de recolección de información.

### **7.4.1. Educación**

Este concepto sin duda se puede definir de variadas formas, debido a sus constantes transformaciones sujetas a los cambios que trae consigo la globalización; sin embargo, se mantiene el objetivo de formar y transmitir conocimiento, desarrollando capacidades adquisitivas a nivel intelectual en las personas, acorde a los contextos sociales y valores. Acotando a esta idea, el MEP, (2015), indica:

Educar en un mundo globalizado implica reconocer que la educación es un proceso que se desarrolla a lo largo de la vida, porque siempre hay aprendizajes nuevos por lograr. Más allá de los conocimientos y de las destrezas que se deben fomentar, enfrentamos hoy la urgencia de promover, en todos los habitantes, habilidades para el aprendizaje continuo y para insertarse proactivamente en la comunidad internacional. (pp.6).

Dicho esto, tal mundo globalizado a nivel económico, político y socio cultural, conlleva a replantear programas curriculares establecidos anualmente a modo de formar personas competentes en distintas áreas; planteando procesos educativos de calidad, construcción, habilidades y destrezas que se puedan emplear a lo largo de la vida. No obstante, ese cambio necesario que induce a la innovación constante sujeta a los avances tecnológicos y a la situación de los contextos sociales, en muchos casos se evidencia desigualdad de oportunidades como reto educativo que supera el acceso a la educación.

Ese escenario de brecha educativa define el desarrollo humano de los seres en constante preparación para un futuro; es por lo que, el acceso a la educación es universal, y trabaja en brindar los medios para suplir necesidades de aprendizaje de una forma equitativa. Así mismo, el MEP, (2015), señala: “(...) formación de personas que se aceptan y se respetan a sí mismas, que respetan a las demás personas y al medio ambiente; dichos procesos se enfocan en hombres y mujeres que, en igualdad de condiciones, puedan desarrollar plenamente sus potencialidades”. (pp. 7-8). Justamente, se busca potenciar el desarrollo de esas habilidades en cada individuo, ajustándose a los escenarios de realidades en zonas rurales y urbanas, y sujetos a los avances mundiales, formando personas críticas que puedan desenvolverse en un ambiente laboral; con bases educativas de peso.

De este modo, la educación juega un papel fundamental en la vida de las personas, desde la primera infancia y todo el desarrollo de cada individuo. Sin embargo, que cada aprendizaje sea significativo, y aporte experiencias de vida que también servirán de

aprendizaje. En el mismo orden de ideas, el Consejo Superior de Educación, (2016), enuncia:

La educación, en consecuencia, está centrada en la persona, de manera que sea ella misma evaluadora y guía de su propia experiencia, a través del significado que adquiere su proceso de aprendizaje. Cada persona es única, diferente; con iniciativa, con necesidades personales de crecer, con potencialidad para desarrollar actividades y solucionar problemas creativamente. (pp.9).

Finalmente, en esta actual era tecnológica acorde a las exigencias del nuevo milenio se considera trascendental adecuar la educación a las necesidades de los individuos, replanteando las formas de enseñanza, empleando abordajes multidisciplinarios para responder a esas necesidades, ampliar la oferta educativa institucional, fortalecer los procesos académicos en concordancia con los diversos contextos educativos; y cómo parte medular, abarcar las mayor cantidad de dimensiones en los cambios para los actores de la educación, ejerciendo con liderazgo como administrador de la educación.

#### **7.4.2. Administración de la educación**

Sin duda, el término de educación, y su amplia gama de ideas conlleva al concepto de administración, en tanto que, a nivel de centros educativos se requiere de un profesional en administración de la educación que se encargue de todas las gestiones relacionadas al manejo organizacional, y su funcionamiento. Esto debido a, que administrar se adjudica a un proceso de organización que busca brindar calidad, tal y como lo menciona, Cano, (2017): “Es un proceso por medio del cual se consigue calidad en el funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos, en pro del logro de objetivos predeterminados”. (pp.22). Dicho esto, la persona encargada de liderar una organización, se responsabiliza del funcionamiento y el aprovechamiento de recursos a modo de alcanzar los objetivos propuestos.

Aunado a esto, cumplir con objetivos establecidos implica la toma de decisiones de forma consciente y resultados eficaces que implican un previo análisis de recursos, sumado a la promoción del trabajo grupal entre colaboradores en espacios armónicos y/o equilibrados, logrando así una productividad que sea competitiva. En el mismo orden de ideas, Cano, (2017), señala:

Se logra la calidad cuando la organización es eficiente respecto al uso racional y planeado de los recursos, internos y externos, y eficaz cuando tiende la misión a través del cumplimiento de sus objetivos sociales, técnicos, tecnológicos, científicos, políticos, religiosos, culturales, deportivos, y académicos. (pp.22).

Es así como, administrar con calidad no es un trabajo sencillo, realmente, la administración se enfrenta a múltiples desafíos como procesos de transformación que categorizan de indispensable la vinculación de contextos, y la toma de decisiones que influirá positiva o negativamente a toda una organización dependiendo de lo que se plantee cómo objetivo primordial.

Igualmente, administrar se protagoniza con procesos de reestructuración de forma articulada con los actores de una organización, es decir, ese trabajo depende de todos los funcionarios, aunque una persona sea la que lidere; para esto, es importante propiciar un buen clima y cultura organizacional que busque un balance entre el administrador, los colaboradores y sus funciones. De ahí que, Cano, (2017), indica:

Una organización como ente social implica una estructura que debe armonizar sus elementos fundamentales: las personas, las tareas y la administración. Por consiguiente, el proceso administrativo busca armonizar estos elementos; planeando acciones, organizando las cosas, integrando recursos, ejecutando tareas, ordenando y controlando resultados, proceso y fundamentalmente generando mecanismos de comunicación para dar a conocer sus ideas. (pp.25).

Lo anterior, aplicado a un contexto educativo como referente, toma como protagonistas a todos los funcionarios de los centros educativos trabajando en conjunto la parte administrativa y la docente en beneficio de los estudiantes con planes previos desde la dirección que sean ejecutados con mucha comunicación.

Además, se considera primordial que un administrador educativo propicie las condiciones aptas para suplir las demandas de los actores de la educación, generando recursos institucionales, y motivándoles para estar preparados al cambio cuando así se determine, o bien con promoción de capacitación constante como parte de una adaptación a las exigencias que van surgiendo. Así pues, Cano, (2017), sugiere: “Las organizaciones deben prepararse para la adaptación rápida y eficiente a los avances tecnológicos, preferencias del cliente, exigencias del mercado, la competencia, las variaciones macro y microeconómicas. Esto implica disposición al cambio”. (pp.26). En definitiva, ser competente a nivel educativo requiere de gestión y calidad ajustándose a la realidad de los contextos, y a las diferentes variantes de lo que se presenta en educación, y lo que se propone como objetivo para el desarrollo en formación de personas.

#### **7.4.3. Gestión de la educación**

Anteriormente se hablaba sobre administrar, y tal concepto conduce a clarificar entre la distinción sobre administración y gestión, debido a que no es lo mismo. Posterior a detallar el concepto de administrar en el contexto educativo, se procede a explicar gestionar en la educación. Al respecto, Marcillo, y Tomalá, (2021), exponen:

Un gestor que acciona o moviliza la gestión educativa evita que su personal docente esté siempre en la enseñanza monótona y desactualizada, el gestor es aquel que prepara a su personal para esta nueva etapa de enseñanza tecnológica donde el país necesita docentes capacitados y prácticos, siempre con una buena disposición al cambio. (pp.78).

De este modo, se hace distinción entre administrar, como planeación de estrategias, y gestionar como un accionar de dichas estrategias haciendo uso óptimo de los recursos cuyo fin es alcanzar los objetivos propuestos. Así pues, la gestión está ineludiblemente ligada a la educación, ya que, se requiere de esa articulación con el recurso humano y sus funciones; haciendo partícipes a toda una comunidad educativa, delegando y ejecutando tareas. Es decir, accionando procesos dentro del sistema educativo, manteniendo un horizonte para el aprendizaje de calidad.

Lo anterior, hace referencia a la gran relevancia de un gestor dentro de los centros educativos, en tanto que, se asume una gran responsabilidad velando por todos los actores de la educación, y las acciones tomadas con consecuentes que siempre influirán en el ambiente institucional. Tal posición, deberá tomar como base la eficacia, equidad, eficiencia, comunicación, transparencia, y compromiso, entre otras habilidades requeridas que la misma experiencia va aportando a cada profesional; siendo la gestión un proceso estratégico que se adapta a la diversidad cultural. A propósito, Marcillo, y Tomalá, (2021), puntúan:

La gestión es un proceso sistemático ya que constituye procedimientos y técnicas para los fines de la institución educativa; es un proceso flexible debido a que sus estrategias deben adaptarse a las características sociales y culturales el cual se encuentra inmersa la educación. (pp.80).

Por lo tanto, un líder que lleva a cabo procesos de gestión, sigue un proceso con flexibilidad cuando se considere necesario según las situaciones que se vayan presentando; a la vez, motivando y brindando herramientas para el desarrollo laboral de todos los funcionarios, en el caso del contexto educativo, para el personal docente y administrativo. Además, propiciando un ambiente adecuado para los colaboradores, su crecimiento profesional, y el cumplimiento de tareas asignadas, buscando un bien común.

Lo mismo hace referencia a la necesidad de gestores de la educación competentes, que establezcan buenas relaciones interpersonales, solución de conflictos, confidencialidad de

casos, rendición transparente de cuentas, y orientación en procesos de enseñanza. Es decir, procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones que beneficien el desarrollo curricular institucional, y todos los actores, tan personal, como estudiantado y padres de familia. Así mismo, Marcillo, y Tomalá, (2021), señalan:

La meta del gestor es que éste aspire por el bienestar y preparación de los miembros de la institución, ya sean estos, estudiantes, padres de familia y docentes; también la obligación de respetar y hacer respetar los reglamentos del marco legal educativo. El gestor conlleva la buena comunicación y mantiene la buena relación y armonía entre el personal administrativo, docentes, estudiantes, padres de familia y personal de limpieza. (pp.81).

En relación a lo anterior, se busca conseguir una alineación entre el funcionamiento institucional y la infraestructura. Tal equilibrio, se obtiene del análisis de situaciones y ajuste a las variantes que se presenten, y gestión de acciones replanteadas para el mejoramiento de la educación. Por ende, un gestor de la educación resuelve las problemáticas organizacionales, y guía hacia el desarrollo de competencias; entonces, se piensa indispensable garantizar liderazgo positivo dentro de un clima organizacional sano, contando con el apoyo de todos los colaboradores, siendo equitativo, y comunicando de forma efectiva.

#### **7.4.4. Servicios de apoyo fijo**

Partiendo de gestionar, se derivan las funciones de los servicios de apoyo, aclarando inicialmente su definición. Para esto, se debe explicar que dichos servicios son impartidos en algunos centros educativos por docentes de educación especial en distintas especialidades, y estos, son recursos valiosos que benefician a los estudiantes según las necesidades que se detecten en su desarrollo educativo, mejorando su proceso de

aprendizaje, siempre que se asegure su correcto funcionamiento. Cabe destacar, según el MEP (2019), el concepto de apoyo:

Todos los recursos, actividades y estrategias tendientes a facilitar el proceso de aprendizaje de las y los estudiantes, los que se gestionan, organizan y disponen en el centro educativo con el fin de responder a la diversidad y minimizar las barreras para el aprendizaje y la participación que experimentan estos, en función de los fines y objetivos establecidos en la educación (Sic) (2013). (p.3).

Por consiguiente, los apoyos contribuyen en el desarrollo educativo de los estudiantes cuando responden a la diversidad e inclusión de todos los usuarios con o sin discapacidad, articuladamente con una correcta gestión que posea el conocimiento necesario sobre las funciones correspondientes a cada apoyo educativo.

De igual importancia, cabe especificar que existen distintos tipos de apoyos en el sector educativo, y para su aplicación, se requiere de un previo análisis evaluativo por parte del docente de grado o por sugerencia de otros docentes que puedan evidenciar tal necesidad. Por tanto, se fundamental detallar la clasificación de los tipos de apoyo existentes, y el MEP, (2018), sustenta:

Tales apoyos se clasifican en: personales, materiales o tecnológicos, organizativos y curriculares, y pueden brindarse de manera temporal o permanente. Estos se definen a continuación:

- **Apoyos personales:** se refieren al tipo de apoyo que requiere la participación de otras personas distintas al docente regular. Por ejemplo, el personal de orientación, docente de apoyo de educación especial, personal en psicología educativa, terapia física, del lenguaje, compañeros, familias y otros.
- **Apoyos materiales y tecnológicos:** se refieren a diversos medios materiales y tecnológicos que facilitan el acceso del estudiantado a las experiencias del

currículo escolar. Entre ellos se pueden citar ayudas técnicas, aparatos, dispositivos, adaptaciones o equipo.

- **Apoyos organizativos:** relacionados con el agrupamiento de los y las estudiantes, como también en la organización del tiempo y los espacios y clima organizacional del aula. Tanto los apoyos materiales, tecnológicos como organizativos, pueden ser considerados como adecuaciones de acceso.
- **Apoyos curriculares:** son los ajustes, adaptaciones o modificaciones temporales o permanentes de los elementos del currículo en los programas de estudio para responder a las necesidades educativas del estudiante. Las adecuaciones curriculares no significativas y significativas, se consideran una estrategia específica para apoyar a los estudiantes en el ambiente de aula, pero no es la única que se puede recurrir, sino también a todas las anteriores. (p.10).

Basado en lo anterior, existen cuatro tipos de apoyos y su aplicación dependerá siempre de las necesidades del individuo. Cabe destacar que no es indispensable que una persona posea una discapacidad para emplear un apoyo; también, dichos recursos aumentan autonomía de los usuarios y garantizan inclusión, equidad y calidad en educación.

Del mismo modo, se reflexiona sobre la distinción de los apoyos personales en los centros educativos, en tanto qué, se dividen en servicios de apoyos fijos e itinerantes. Sin embargo, se detallarán únicamente los fijos, y estos, van más allá de lo conocido tradicionalmente como realizar aperturas de adecuaciones no significativas o significativas en las materias básicas del currículo. Al respecto, el MEP (2018), afirma:

(...) se amplía el concepto de los apoyos educativos, considerando su naturaleza diversa y sin limitarlos al área curricular, es decir, sin reducirlos a la implementación de adecuaciones de acceso y curriculares no significativas y significativas, o bien, a la presencia de un profesional en Educación Especial. (p.9).

Es por lo que, el concepto de servicios de apoyo se amplía a variedad de especialidades que responden a las distintas situaciones que presentan los estudiantes dentro del rango curricular, y en algunas ocasiones, cuando se requiere de intervención médica o en el área de salud, se procede a realizar referencia al ente correspondiente, en el caso de Costa Rica, la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS).

Por último, ahondando en los servicios de apoyo fijo, se detalla que existen cuatro especialidades: servicio de apoyo a los problemas de aprendizaje, a la discapacidad intelectual, a los problemas emocionales y de conducta, y en Terapia del Lenguaje. Cada uno de estos servicios se rige bajo lineamientos establecidos a nivel nacional dentro del marco de la inclusión y equidad; además, cada docente de educación especial brinda acompañamiento a los estudiantes según el criterio profesional posterior a una evaluación inicial. Seguidamente, el MEP, (2019), aclara los acompañamientos que se brindan al estudiantado de dos formas:

a) En el contexto del aula, junto a sus compañeros de grupo y docentes a cargo, es decir, la o el docente de apoyo asiste al aula del estudiantado que forma parte de su lista, en diferentes asignaturas, según se coordina con los docentes de aula. Esta primera forma, busca promover que el o la estudiante con discapacidad, forme parte activa de toda la dinámica del grupo, evitando la exclusión.

b) En otros espacios, cuando el o la docente de apoyo trabaja en un espacio diferente del aula del grupo, ya sea con grupos pequeños (dos a cinco estudiantes) o con un o una sola estudiante a la vez. Por eso, está dirigido a aquellos estudiantes que requieren de mayor intensidad y frecuencia de apoyos en alguna o varias áreas, además del trabajo que se hace en sus aulas. (p.18).

Para concluir, se hace hincapié en que las modalidades de atención de los servicios de apoyo aplican para todas las especialidades, a excepción del servicio de Terapia del Lenguaje, debido a que, según la normativa vigente por la que se rigen sus funciones, se atiende a los estudiantes de lista activa únicamente en el aula, cubículo o espacio destinado

de atención para la lista activa de estudiantes del profesional Terapeuta del Lenguaje. Esto a diferencia de los otros apoyos, su atención puede ser en espacio personal, cubículo, o bien dentro del contexto de aula, brindando estrategias de aprendizaje o conductuales a los docentes de grado de cada uno de los estudiantes de sus listas activas.

#### **7.4.5. Estrategias de supervisión**

Posterior a la información suministrada respecto a los servicios de apoyo fijo, se medita de suma importancia abordar el tema de las estrategias de supervisión, ya que, es la forma de verificar el correcto funcionamiento de los apoyos dentro de los centros educativos que cuentan con estos. Para esto, Triana, (2013), define las estrategias de supervisión como: “Las acciones que se realizan forman parte de una secuencia planificada, de manera sistemática y secuencial, para un determinado fin, lo que se conoce como estrategia”. (p.105). Así mismo, supervisar involucra una organización estratégica que contemple planificación, y acción para el cumplimiento de objetivos planteados.

Puesto que, supervisar no es una tarea simple, se adjudica tal labor al gestor de la educación, como parte de las funciones concernientes a su cargo; y para esto, se deberá comprender que este es un proceso compuesto por estrategias pensadas en la mejora institucional continua. En representación, Gento, (s.f.), clasifica estas estrategias de supervisión de la siguiente manera:

1. La visita de supervisión o inspección.
2. Estudio de documentos y hechos.
3. Emisión de informes.
4. Intervenciones diversas. (pp. 205-210).

Conviene resaltar que las estrategias de supervisión siguen un orden lógico para

la evaluación y el control del desempeño de funciones de todos los colaboradores de una institución, en aras de retroalimentar en las áreas más débiles de su desempeño laboral.

Dicho de otra manera, las estrategias de supervisión se utilizan como una comprobación de acciones ejecutadas por parte de los actores educativos en el caso del contexto educativo, y así, recabar evidencias que respaldan los hechos verificados por el gestor educativo. Así pues, Gento, (s.f.), lo compara con: “un estudiado detallado de documentación o de hechos recopilados, tal vez con un mayor grado de profundización en el significado de los mismos y en la interpretación de lo que significan”. (p.207). De manera que, aplicar las estrategias de supervisión, se considera una herramienta que empodera al gestor de la educación, sin embargo, este proceso demanda de mucho tiempo y en ocasiones, el recargo de funciones administrativas y curriculares limita su cumplimiento.

Según se indica, en el orden de pasos, las visitas a las aulas son precisas en primera instancia, y así, darse una idea de cómo se están desarrollando los docentes en sus funciones dentro de las aulas. Sumado a esto, al estar en las aulas, se requiere de solicitud de documentación que sea real y contrastada con evidencias, como, por ejemplo, cantidad de alumnos, lista activa, de espera, entre otros. Seguidamente, luego de realizar dicha visita, se espera un informe generado acorde a los hallazgos dentro de las aulas, así mismo, Gento, (s.f.), sugiere:

(...) estos instrumentos constituyen un importante elemento de apoyo para la gestión del sistema educativo en su conjunto y para la solución de temas puntuales sobre el mismo: consiguientemente, aunque no existe una obligación estricta de proceder a la ejecución inmediata de lo que en ellos se propone, a la práctica más generalizada es que en muchos casos las decisiones ejecutivas suelen ser concordantes con ellos. (p.209).

En efecto, la finalidad de supervisar la labor docente, alude a sugerencias suministradas por el gestor educativo en concordancia con los hallazgos durante las visitas realizadas, y

así, tomar acción sobre temáticas específicas que puedan perjudicar a los estudiantes de cada institución.

Finalmente, lo anterior conduce a las acciones a realizar como parte de un plan estratégico que supla o responda a las falencias encontradas. Suelen ser distintas las intervenciones que un gestor podría poner en práctica con cada docente, no obstante, esto dependerá de lo que se desee mejorar, y la forma que se considera adecuada para su abordaje. Acerca de las diversas intervenciones, Gento, (s.f.), añade: “suele ser una constante en aquellas intervenciones que requieren un apoyo de autoridad en ámbitos relacionados con el asesoramiento, la evaluación, el funcionamiento y el control de la normativa jurídica que afecta a la educación y la enseñanza”. (p.212). Dicho esto, las intervenciones engloban la utilización de recursos institucionales, aplicación de lineamientos o normativas vigentes, motivación laboral, sugerencias de desempeño dentro de las aulas, canales de comunicación efectivos, vinculación en casos especiales, articulación entre profesionales que comprenda el trabajo multidisciplinario, entre otros.

### **7.5. Desarrollo de la propuesta**

La propuesta de plan de acción para este trabajo final de investigación se detalla en este apartado, y pretende colaborar en el proceso de trabajo orientado a alcanzar los objetivos planteados como parte de brindar respuesta a los hallazgos recabados; además, será sometida a consideración ante la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica.

Para esta investigación se plantearon los objetivos específicos acorde al tema:

1. Identificar el conocimiento de los administradores educativos respecto a las funciones de todos los servicios de apoyo fijo.
2. Determinar las estrategias de supervisión desde la gestión a los servicios de apoyo fijo.

Posterior a los resultados de la investigación de dichos objetivos, se revela desconocimiento de una o varias de las funciones de los servicios de apoyo por parte de los gestores educativos; además, baja utilización de las estrategias de supervisión hacia los docentes de educación especial que se desempeñan en distintos puestos.

En relación al primer objetivo, los servicios de apoyo fijo se clasifican según cada especialidad de acuerdo a la figura 15:



Nota: Elaboración propia, Sequeira (2022). Sustentado en las Líneas de acción para los Servicios de Apoyo Educativo que se brindan desde la Educación Especial en la Educación Preescolar y en Primero y Segundo Ciclos de la Educación General Básica del MEP (2018), y las Normas y Procedimientos para el manejo técnico - administrativo de los servicios de apoyo en terapia del lenguaje del MEP (2005).

**Figura 15. Especialidades de los servicios de apoyo fijo.**

En correspondencia al segundo objetivo, las estrategias de supervisión se clasifican de acuerdo a la figura 16:



Nota: Elaboración propia, Sequeira (2022). Sustentado en la gestión y supervisión de centros educativos, Gento, (s.f.).

**Figura 16. Estrategias de supervisión.**

Aunado a lo anterior, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos, se requiere una gestión de la educación con habilidades de conocer a profundidad las funciones que desempeñan los docentes, e influenciarles positivamente en su desempeño laboral mediante sugerencias posterior al proceso de supervisión aplicado en el centro educativo. En general, Pérez (s.f.) citado por Martínez (2012) alude a la gestión educativa:

La capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea. (p. 17).

Ahora bien, cumplir con todo lo sugerido, es complicado por diversos factores que se puedan presentar, sin embargo, se espera esa capacidad de ejecución, especialmente con la articulación de recursos que puedan enriquecer la calidad de la educación. También, es importante trabajar en todas las acciones de mejora posibles nutriendo el ambiente laboral de manera que se refleje en el desempeño docente. Tales acciones conducirán a una ruta de mejora institucional y de desarrollo educativo en los estudiantes según sus necesidades, beneficiando a toda una comunidad educativa.

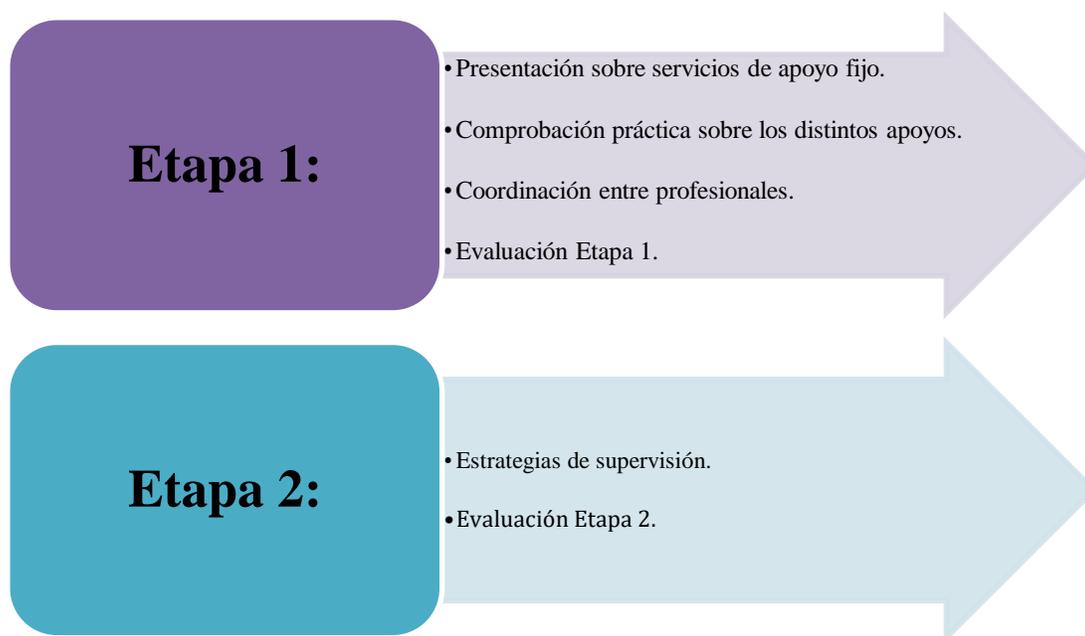
De igual forma, conocer acerca de las funciones de los docentes, en este caso de educación especial es parte de las funciones atinentes al cargo de un gestor, y, por ende, velar porque ese desarrollo de funciones según cada especialidad se esté llevando a cabo de la mejor manera pensando en optimizar el uso de los recursos con los que cuenta cada institución. Además, el gestor no podría lograr todo el trabajo solo, se requiere de buena comunicación y coordinación estratégica para la planificación de acciones por ejecutar en pro de los estudiantes dentro de las instituciones, es decir, se atribuye el éxito al trabajo en equipo. Sin duda alguna, para un gestor es indispensable tomarse el tiempo para conocer e investigar sobre las funciones de los servicios de apoyo fijo basadas en los lineamientos y normativas vigentes, e indagar con los profesionales de la variedad de especialidades sobre sus alcanzas, e inclusive, concientizar al resto de personal docente y administrativo en los centros educativos con la finalidad de una divulgación provechosa para la mejora educativa. Todo lo anterior, podrá desencadenar múltiples beneficios para la población estudiantil de todas las edades, mostrándose los avances en el proceso de enseñanza-aprendizaje que demanda una buena gestión por parte del administrador institucional.

Dicho lo anterior, se proponen estrategias para abordar en un orden lógico el conocimiento de las funciones de los docentes de educación especial para ser implementados desde la gestión, y, para accionar en supervisión del desempeño de esas funciones, empleado también en los centros educativos por el gestor como necesidad de un buen funcionamiento organizacional con miras a replantear estrategias pasadas, o no

viables según sean las necesidades de cada individuo, además, solventar situaciones de estudiantes en conjunto con cada docente a lo largo del curso lectivo. La propuesta es una guía apta de orientación para poner en práctica durante todo el año a modo de obtener insumos de mejora respecto a los servicios de apoyo fijo en los centros educativos que cuentan con ellos.

### 7.6. Plan de acción para la implementación de la propuesta

La información compilada mediante la investigación “Análisis de la gestión de los servicios de apoyo fijo que se brindan en las organizaciones educativas de los circuitos 01 y 04 de la Dirección Regional de Educación de Cartago”, proyectó la necesidad de proponer acciones que permiten una adecuada gestión de la educación respecto a los apoyos que imparten los docentes de educación especial en los centros educativos, y se representarán mediante las siguientes etapas:



Nota: Elaboración propia, Sequeira (2022). Sustentado en la investigación realizada.

**Figura 17. Etapas de acción sobre los servicios de apoyo fijo.**

**Etapa 1: Presentación de los servicios de apoyo, comprobación práctica, y coordinación entre profesionales.**

**Objetivo:** Informar a todo el personal docente y administrativo respecto las funciones de los servicios generando acciones futuras que incrementen los beneficios institucionales.

**Población:** Personal docente y administrativo de los centros educativos participantes de los circuitos 01 y 04 de la DRC.

**Correlación con el objetivo específico 1:**

1. Fomentar una cultura de concientización hacia las funciones de los servicios de apoyo fijo en algunos de los centros educativos de los circuitos participantes con el propósito de beneficiar a todos los estudiantes que así lo requieran.

**Desarrollo:**

Los resultados de esta investigación revelan la necesidad de poseer conocimiento absoluto sobre las funciones que brindan los docentes de educación especial que imparten los cuatro tipos de apoyo fijo que existen en el sistema educativo público costarricense. El conocimiento sobre las distintas funciones según cada especialidad, ineludiblemente, comprende tomar conciencia sobre qué es un servicio de apoyo fijo, cuál es su importancia, sus funciones, y alcance en el desempeño educativo de los estudiantes de los centros educativos que cuentan con estos recursos, ya que, dependiendo del tipo de dirección, así se da la apertura de estos códigos; es decir, no todas las instituciones cuentan con estos beneficios. Para esto, se procede a explicar la siguiente secuencia de acciones:

**Acción 1: Presentación de los servicios de apoyo fijo.**

Se propone como punto de partida para desarrollar la propuesta, una reunión entre el gestor y el personal docente en educación especial de cada centro educativo de los

circuitos 01 y 04 de la DRC que cuentan con servicios de apoyo fijo, con el propósito de divulgar el plan de acción propuesto, y hablar sobre la importancia de cada una de las especialidades impartidas desde la educación especial, dando oportunidad a cada docente de ser visibilizado respecto a sus funciones. Al finalizar, se acordará la preparación de una presentación digital seccionada en la cantidad de apoyos con los que cuente cada institución, y utilización de recursos digitales como objeto de aprendizaje que respalden la información por exponer, o bien, si está dentro de las posibilidades, brindar material impreso. Se pretende que, partiendo de la interacción entre todos los actores educativos, cada docente de apoyo concientice sobre su especialidad, importancia del servicio, funciones, alcances, entre otra información que se considere precisa, y que les permita ser más visibles ante todo el personal docente y administrativo de la institución; así como se realiza el mismo procedimiento con los padres de familia según se establece en las líneas de acción vigentes para los servicios de apoyo. Para esta primera etapa, se requiere que el gestor educativo convoque a reunión de personal coordinando la interrupción de las clases según cada jornada o cantidad de lecciones con las que cumple cada funcionario: también determinará si la información se puede suministrar en más de una presentación por día según la asistencia de los colaboradores. Será necesario realizar esta reunión a inicio del curso lectivo con el fin de beneficiar con la mayor anticipación a toda la comunidad educativa haciendo un uso adecuado de los apoyos, y prevenir futuras situaciones en el estudiantado, como, por ejemplo: apertura de adecuaciones significativas. Tal proceso permitirá sensibilización en todo el personal, visión y reflexión sobre acciones remediales a tomar. A continuación, se resumen los pasos esperados:

### **Reunión entre el gestor y el personal docente en educación especial**

#### **Agenda:**

1. Divulgación el plan de acción propuesto por parte del gestor.
2. Conversatorio sobre las especialidades de cada servicio de apoyo, dar oportunidad a cada docente de educación especial de ser visibilizado respecto a sus funciones.

3. Solicitud a los docentes de apoyo de una presentación digital seccionada según la cantidad de apoyos institucionales que concientice a todo el personal docente y administrativo. Apoyarse con material visual o físico. Incluir importancia del servicio, funciones, alcances, entre otra información que se considere precisa.
4. De acuerdo a la divulgación del plan de acción, es necesario que los docentes de educación especial tengan espacios para ir preparando los trabajos de las siguientes acciones. Fijar espacios.
5. Acordar una fecha para llevar a cabo la presentación ante el personal docente y administrativo. (Inicio de Curso Lectivo).

### **Gestiones:**

1. Redactar una circular de convocatoria a reunión de personal, coordinando la interrupción de las clases según cada jornada o cantidad de lecciones con las que cumple cada funcionario: también determinará si la información se puede suministrar en más de una presentación por día según la asistencia de los colaboradores.
2. Dar seguimiento a las acciones de los docentes de educación especial, y a la realización en la fecha establecida.
3. Participar de la presentación.

### **Acción 2: Taller Práctico.**

Se formula programar una segunda parte para otra convocatoria con la finalidad de que las docentes de apoyo den continuación a la información brindada en la acción uno, realicen un taller práctico para todo el personal, y así, puedan verificar una recepción de la información de forma efectiva en todos los participantes. La creación de actividades

comprobatorias quedará sujeta a la creatividad de los departamentos de educación especial de cada institución participante, utilizando los recursos didácticos con los que cuenten, no se requiere la compra de materiales. Además, se considera importante escuchar opiniones o comentarios de los funcionarios beneficiados con la actividad, y resolver todas las inquietudes que expresen. Se piensa tal actividad como un espacio de formación voluntario que será de beneficio para el personal docente, administrativo, estudiantes, y padres de familia. Un ejemplo de actividad podría ser: elaboración de fichas de casos de estudiantes con dificultades de aprendizaje, situaciones conductuales o alteraciones del lenguaje. Para la realización de la actividad se formarán parejas, una persona asumirá el papel de estudiante, y la otra personal el rol del profesional en cada especialidad según sea el caso. Se solicitará inventar una actividad que pueda comenzar a “solventar” la necesidad de ese estudiante, ponerla en práctica en el taller, y al final explicar: 1- ¿Por qué asumió la función de tal apoyo para el caso que se le asignó? 2- ¿Cómo se sintió en dicha intervención? 3- ¿Cuáles son los alcances o beneficios que ese estudiante podría obtener de la intervención realizada?, entre otros. A continuación, se resumen las gestiones esperadas por los directores:

### **Participación de todo el personal docente y administrativo institucional:**

#### **Gestiones:**

1. Acordar con los docentes de educación especial la segunda fecha de presentación.
2. Redactar otra circular de convocatoria a reunión de personal; también determinará si la información se puede suministrar en más de una presentación por día según la asistencia de los colaboradores. Indicar que es la segunda parte de la presentación se los servicios de apoyo.
3. Solicitar a los docentes de educación especial utilizar su creatividad, y recursos didácticos de apoyo. Por ejemplo: Casos de estudiantes. En caso de que los docentes de educación especial requieran presupuesto para compra de materiales, gestionar con la Junta de Educación con previa anticipación.

4. Involucrarse en las actividades prácticas y fomentar la participación de los funcionarios con dudas sobre temas específicos.
5. Dar seguimiento a los docentes de educación especial, y llevar a cabo el taller.

### **Acción 3: Espacios de coordinación.**

Como parte de la etapa 1, finalmente, el gestor brindará un espacio semanal de 40 minutos a los funcionarios docentes o administrativos que requieran coordinar con los docentes de los servicios de apoyo fijo por casos específicos de estudiantes; en el caso de los docentes de apoyo, según normativa vigente o lineamientos establecidos, existe la lección semanal destinada para dicho propósito, tanto para atender a profesionales como a padres de familia. Con esto, se evitan comunicados informales de pasillo entre profesionales, y se asegura una toma de conciencia respecto a la seriedad de los servicios, se solventan inquietudes o se buscan opciones de apoyo externas según sean las necesidades de los individuos, como lo son las referencias a los servicios de salud u otros. Para respaldar dichos espacios de coordinación, se piensa necesario llevar un documento de registro con especificación de datos personales, asuntos tratados, y firma de responsables, asumiendo dar un seguimiento de acciones. Cabe aclarar que dichas reuniones, pueden realizarse entre varios profesionales de forma interdisciplinaria; es importante que el gestor educativo también participe si está dentro sus posibilidades, y se podrá extender el tiempo destinado para dicho espacio si es necesario. Así pues, el responsable de contrastar dichos controles llevados por el personal docente y administrativo, y los docentes de apoyo, será el gestor como parte de sus estrategias de supervisión. Además, la misma supervisión podrá verificar la sostenibilidad de las acciones mencionadas con anterioridad en las tres etapas, y la oportunidad de mejora si lo amerita. Se recomienda comprobar la veracidad de las listas de control cada tres meses como plazo máximo, es transcendental que el gestor consigne tiempo para eso, y también que lleve en actas sus registros que le permitan mantenerse informado de todas las

situaciones internas de la institución. También, es primordial que esta tarea no sea delegada a otro funcionario como, por ejemplo, al asistente administrativo, ya que, asumir dicha tarea forma parte de las funciones atinentes a un gestor, así como, incentivar a todos los funcionarios a realizar los espacios de coordinación que generarán múltiples beneficios, primero estando el gestor convencido sobre la importancia de lo mencionado con anterioridad. Al final de cada trimestre del curso lectivo se irán reflejando los resultados de las labores tomadas por todo el personal en el rendimiento escolar de los estudiantes, y el uso óptimo de los recursos institucionales (apoyos) por parte del gestor educativo.

Cabe mencionar, qué optimizar los recursos con los que cuenta cada institución conduce al camino de la calidad de la educación. Dicho de otro modo, un gestor que realice acciones de toma de conciencia en todos los actores educativos sobre los recursos organizacionales, en este caso, servicios de apoyo fijo, está velando porque se imparta una educación de calidad en la institución. En el mismo orden de ideas, el MEP, (2014), acota: "La satisfacción de las necesidades educativas de la persona y la comunidad mediante un proceso que potencie con equidad el desarrollo humano y la identidad nacional". (pp.16). Y es que asumir la responsabilidad de brindar calidad como institución formando individuos competentes, es una tarea compleja dónde inciden muchas variantes sociales; sin embargo, cada acción cuenta, en este caso, seguir el proceso de vincular a profesionales promueve el trabajo en equipo, y ofrece mejores relaciones laborales que sustentan equidad y armonía. A continuación, se resumen las gestiones esperadas por los directores:

### **Trabajo Interdisciplinario**

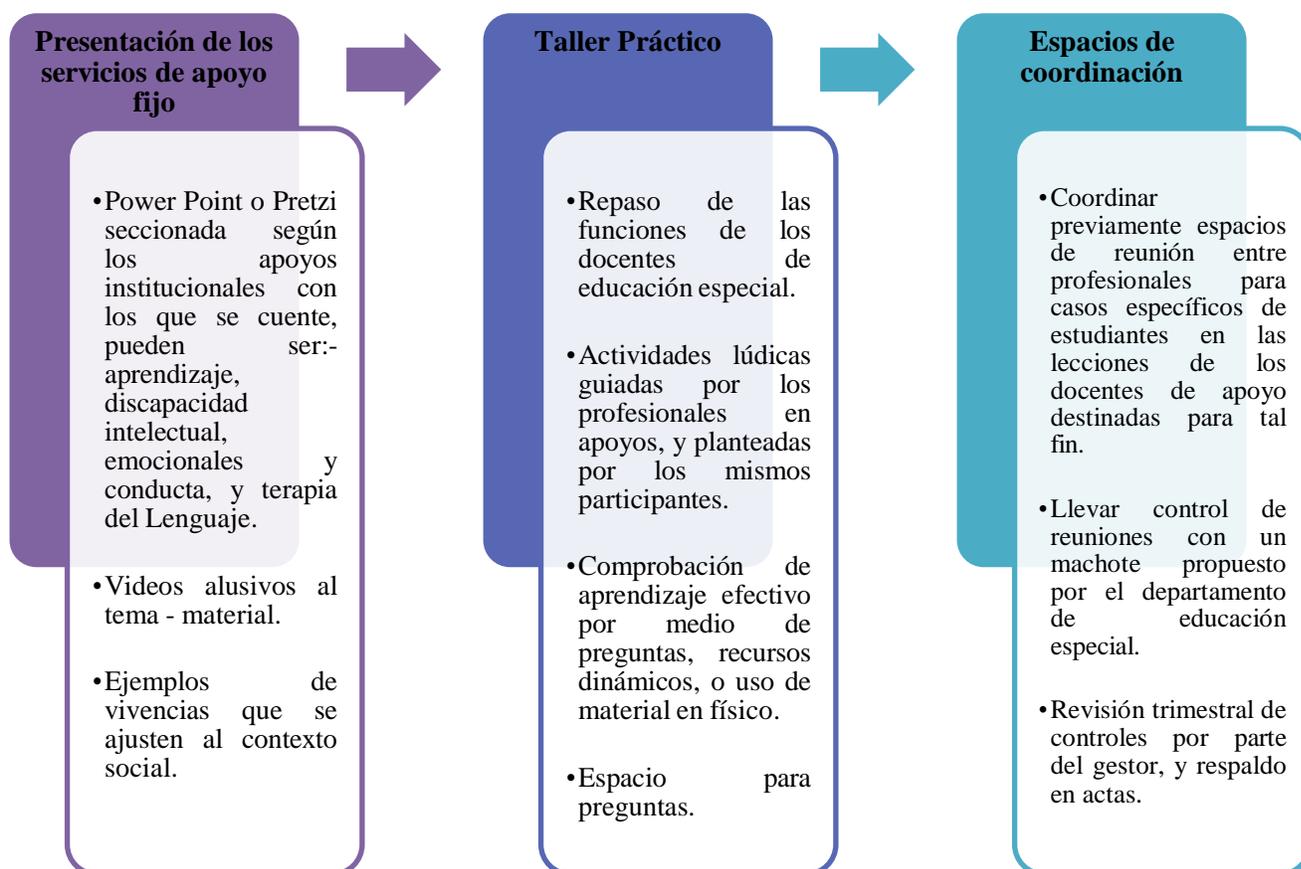
#### **Gestiones:**

1. Comentar en el taller práctico sobre los espacios de coordinación que se brindarán, aclarando que pueden realizarse entre varios profesionales de forma

interdisciplinaria; es importante que el gestor educativo también participe si está dentro sus posibilidades.

2. Brindar un espacio semanal de 40 minutos a los funcionarios docentes o administrativos que requieran coordinar con los docentes de los servicios de apoyo fijo por casos específicos de estudiantes; en el caso de los docentes de apoyo, según normativa vigente o lineamientos establecidos, existe la lección semanal destinada para dicho propósito.
3. Proporcionar un documento de registro con especificación de datos personales, asuntos tratados, y firma de responsables, asumiendo dar un seguimiento de acciones. El gestor será el responsable de verificar dichos controles.
4. Designar tiempo para comprobar la veracidad de las listas de control como plazo máximo cada tres meses, y llevar en actas registros que le permitan mantenerse informado de todas las situaciones internas de la institución.

En adición a lo anterior, las tres etapas desarrolladas se presentan en la figura 18 con sugerencias de acciones por cumplir, y en la tabla 11 mediante un cronograma:



Nota: Elaboración propia, Sequeira, (2022). Sustentado en la investigación realizada.

### Figura 18. Sugerencias de acciones para la etapa 1.

**Tabla 11**

#### Cronograma de acciones para la etapa 1.

Acción	Fecha	Responsables	Dirigido a
<b>1. Presentación de los servicios de apoyo fijo</b>	I Trimestre. (marzo 2022)	Gestor, y Docentes de Educación Especial	Personal docente y administrativo
<b>2. Taller Práctico</b>	I Trimestre. (abril 2022)	Gestor, y Docentes de Educación Especial	Personal docente y administrativo
<b>3. Espacios de coordinación</b>	I, II, Y III Trimestre.	Gestor, y Docentes de Educación Especial	Personal docente y administrativo

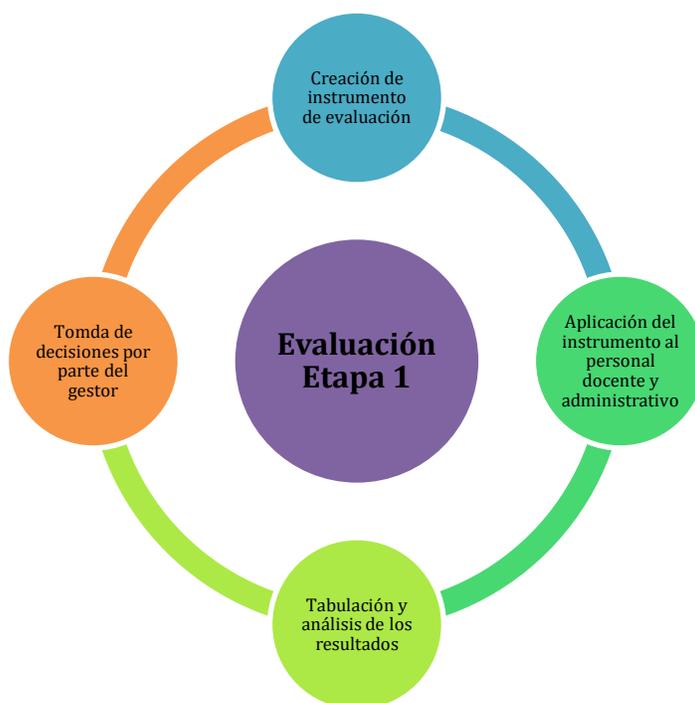
Nota: Elaboración propia, Sequeira, (2022). Sustentado en la investigación realizada.

**Condiciones de viabilidad:** Las acciones propuestas son viables ya que, para su ejecución, únicamente se requiere del recurso humano. De este modo, es fundamental el liderazgo administrativo ejercido por parte del gestor educativo, quién asumirá la labor de mediar entre profesionales hasta articular sus funciones; esto, sin ser una figura controladora que obligue a la realización de acciones, más bien, se espera motive para la participación voluntaria como cultura organizacional. Así lo expone, Martínez, (2012), quién señala que la gestión institucional: “(...) nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de la misma, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios”. (p.10). De este modo, se conciben todas las acciones planteadas como la utilización adecuada de los

recursos de los centros educativos posibilitando alcances sostenibles para un funcionamiento conveniente que apunte a la competencia educativa.

### **Evaluación de acciones de la etapa 1:**

Se considera trascendental evaluar la aplicación de este plan de acción en sus dos etapas, ya que, todas las acciones están estrechamente vinculadas y tienen como objetivo trabajar por una adecuada función de los servicios de apoyo fijo que imparten los docentes de educación especial en los centros educativos de los circuitos 01 y 04 de la DRC. Su evaluación es clave para confrontar la sostenibilidad de tal plan, y tener miras a ajustes que se puedan realizar en su ejecución. Por lo tanto, para la etapa 1 se pretende que cada director elabore en conjunto con los docentes de educación especial de cada centro educativo un instrumento evaluativo acorde a las acciones planteadas, y así, poder ajustar las mismas, a las necesidades de cada centro educativo. Para esto, se sugiere el siguiente procedimiento:



Nota: Elaboración propia, Sequeira, (2022). Sustentado en la investigación realizada.

**Figura 19. Sugerencia de evaluación para la etapa 1.**

## **Etapa 2: Aplicación de estrategias de supervisión para los servicios de apoyo fijo.**

**Objetivo:** Proponer diferentes estrategias de supervisión para los servicios de apoyo, que a la vez permitan la evaluación del plan de acción propuesto.

**Población:** Gestores de los centros educativos participantes de los circuitos 01 y 04 de la DRC.

### **Correlación con el objetivo específico 2:**

2. Implementar estrategias de supervisión sobre las funciones de los docentes de educación especial que imparten los distintos servicios de apoyo fijo con la finalidad de hacer uso óptimo de los recursos institucionales.

### **Desarrollo:**

Si bien es cierto, esta propuesta no es de carácter obligatorio; sin embargo, según los hallazgos de la recolección de datos, y sus conclusiones, serán de suma importancia poner en práctica las estrategias de supervisión utilizadas en este mismo trabajo de investigación, puesto que se concluye la necesidad de su implementación de forma cíclica y constante. Además, para la última estrategia, existen múltiples intervenciones a manejar por el gestor educativo, bajo adaptaciones a contextos sociales y acorde a criterio personal. A partir de esta información, se desarrollarán las acciones sugeridas en la figura 19:



Nota: Elaboración propia, Sequeira, (2022). Sustentado en la investigación realizada.

## Figura 20. Sugerencias de acciones para la etapa 2.

### **Acción 1: Visitas al docente.**

Inicialmente, se destaca que las visitas a las aulas forman parte de las funciones inherentes al cargo administrativo de gestor de la educación, no obstante, y siendo realistas, la cantidad de funciones curriculares y administrativas limitan el tiempo que se pueda destinar para esta acción. De este modo, es primordial la planeación y programación previa para realizar visitas al docente, en este caso, a los docentes de educación especial. Se sugiere realizar un cronograma de visitas al departamento de educación especial, estableciendo como mínimo una visita por especialidad de apoyos cada trimestre. La finalidad es poder observar el desempeño del funcionario con los estudiantes dentro del aula o cubículo en atención individual, y en el caso de los docentes de aprendizaje, discapacidad intelectual, emocionales y conducta, aparte de la atención individual también existe el acompañamiento al aula de los docentes de grado. Quedará a criterio del gestor, si da aviso o no a cada docente sobre las visitas con anticipación. Para la planeación de la acción 1 se presenta la siguiente sugerencia:

**Tabla 12**

### **Cronograma de visitas a los docentes de educación especial**

Fecha (Establecer una fecha específica)	Servicio de Apoyo	Docente / Terapeuta	Cantidad de lecciones de la visita	Visita en atención individual (Marque con X)	Visita en acompañamiento a las aulas (Marque con X)	Observaciones
I Trimestre						
II Trimestre						
III Trimestre						

Nota: elaboración propia, Sequeira, (2022). Sustentado en las Líneas de acción para los Servicios de Apoyo Educativo que se brindan desde la Educación Especial en la Educación Preescolar y en Primero y Segundo Ciclos de la Educación General Básica del MEP (2018), y en las Normas y Procedimientos para el manejo técnico - administrativo de los servicios de apoyo en terapia del lenguaje del MEP (2005).

### **Acción 2: Revisión de documentación.**

Inmediatamente, durante las visitas a las aulas, es trascendental que el gestor revise toda la documentación correspondiente al control interno institucional, cuyo fin será monitorear el cumplimiento y veracidad de la documentación establecida por asesoría nacional de educación especial en las en las Líneas de Acción para los Servicios de Apoyo Educativo que se brindan desde la Educación Especial en la Educación Preescolar y en Primero y Segundo ciclos de la Educación General Básica, y en las Normas y Procedimientos para el manejo técnico - administrativo de los servicios de apoyo en terapia del lenguaje del MEP. Cabe recordar que no en todos los centros educativos existen las cuatro especialidades de servicios de apoyo, por lo tanto, el gestor visitará, y revisará documentación de los apoyos con los que cuente la institución; así mismo, acorde con las fechas trimestrales de las visitas establecidas en un cronograma, se darán las revisiones de documentación de forma trimestral. Se insta a que cada gestor de la educación elabore los propios documentos que le permitan llevar un control adecuado de la documentación a revisar a cada docente de educación especial; no obstante, como sugerencias o guías, se presentan las siguientes tablas de criterio a monitorear, asesorar, y evaluar a los profesionales según cada servicio de apoyo fijo:

**Tabla 13**

#### **Criterios de revisión para el servicio de apoyo de problemas de aprendizaje**

<b>Criterios para Monitorear, Asesorar y Evaluar a la Profesional a cargo del Servicio de Apoyo al Aprendizaje</b>
<b>Fecha de revisión:</b>
<b>Nombre de la Docente:</b>

CRITERIOS DE ANÁLISIS	SÍ	NO	P*	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
<b>Documentos a revisar:</b>				
1. Horario que contemple 8 lecciones diarias				
2. Lista activa de estudiantes				
3. Lista de estudiantes de atención individual				
4. Minutas Semanales (firmadas por el docente de grado)				
5. Crónicas Semanales				
6. Registro de asistencia				
7. Solicitudes de Apoyo Personal				
8. Planeamientos Bimensuales (Plan de atención individualizada)				
9. Registro de Lecciones de Articulación con los otros Servicios de Apoyo				
10. Registro de Lecciones de Comunidad Educativa				
11. Registro de Lecciones de Acciones Propias del Servicio				
12. Registro de Control de Reuniones con las personas encargadas				
13. Informes descriptivos de logros realizados en tiempo y forma				
<b>Ambiente Propicio:</b>				
14. Su lugar de trabajo se encuentra limpio, ordenado y presentable				
15. Cuenta con el material necesario para ejercer adecuadamente su trabajo				
<b>Control Interno:</b>				
16. Su horario de trabajo se encuentra actualizado y a la vista				
17. Cuenta con la lista de estudiantes actualizada y a la vista				
18. Cuenta con la documentación de control interno al día y en orden				

\*Parcialmente.

Observaciones generales:

---



---



---

SELLO

Firma del Docente

Director

CC: docente, archivo.

Nota: elaboración propia, Sequeira, (2022). Sustentado en las Líneas de acción para los Servicios de Apoyo Educativo que se brindan desde la Educación Especial en la Educación Preescolar y en Primero y Segundo Ciclos de la Educación General Básica del MEP (2018).

**Tabla 14**

**Criterios de revisión para el servicio de apoyo a la discapacidad intelectual**

<b>Criterios para Monitorear, Asesorar y Evaluar a la Profesional a cargo del Servicio de Apoyo a la Discapacidad Intelectual</b>				
<b>Fecha de revisión:</b>				
<b>Nombre de la Docente:</b>				
<b>CRITERIOS DE ANÁLISIS</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>P*</b>	<b>OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES</b>
<b>Documentos a revisar:</b>				
1. Horario que contemple 8 lecciones diarias				
2. Lista activa de estudiantes				
3. Lista de estudiantes de atención individual				

4. Minutas Semanales (firmadas por el docente de grado)				
5. Crónicas Semanales				
6. Registro de asistencia				
7. Boletas de Aprobación de las Adecuaciones Curriculares Significativas				
8. Planeamientos Bimensuales (Plan de atención individualizada)				
9. Registro de Lecciones de Articulación con los otros Servicios de Apoyo				
10. Registro de Lecciones de Comunidad Educativa				
11. Registro de Lecciones de Acciones Propias del Servicio				
12. Registro de Control de Reuniones con las personas encargadas				
13. Informes descriptivos de logros realizados en tiempo y forma				
<b>Ambiente Propicio:</b>				
14. Su lugar de trabajo se encuentra limpio, ordenado y presentable				
15. Cuenta con el material necesario para ejercer adecuadamente su trabajo				
<b>Control Interno:</b>				
16. Su horario de trabajo se encuentra actualizado y a la vista				
17. Cuenta con la lista de estudiantes actualizada y a la vista				
18. Cuenta con la documentación de control interno al día y en orden				

\*Parcialmente.

Observaciones generales:

---



---



---

SELLO

Firma del Docente

Director

CC: docente, archivo.

Nota: elaboración propia, Sequeira, (2022). Sustentado en las Líneas de acción para los Servicios de Apoyo Educativo que se brindan desde la Educación Especial en la Educación Preescolar y en Primero y Segundo Ciclos de la Educación General Básica del MEP (2018).

Tabla 15

**Criterios de revisión para el servicio de apoyo de problemas emocionales y de conducta**

<b>Criterios para Monitorear, Asesorar y Evaluar a la Profesional a cargo del Servicio de Apoyo Emocional y de Conducta</b>				
<b>Fecha de revisión:</b>				
<b>Nombre de la Docente:</b>				
<b>CRITERIOS DE ANÁLISIS</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>P*</b>	<b>OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES</b>
<b>Documentos a revisar:</b>				
1. Horario que contemple 8 lecciones diarias				
2. Lista activa de estudiantes				
3. Lista de estudiantes de atención individual				
4. Minutas Semanales (firmadas por el docente de grado)				
5. Crónicas Semanales				
6. Registro de asistencia				
7. Solicitudes de Apoyo Personal				

8. Evaluaciones Funcionales				
9. Plan de Apoyo Conductual				
10. Registro de Lecciones de Articulación con los otros Servicios de Apoyo				
11. Registro de Lecciones de Comunidad Educativa				
12. Registro de Lecciones de Acciones Propias del Servicio				
13. Registro de Control de Reuniones con las personas encargadas				
14. Informes descriptivos de logros realizados en tiempo y forma				
<b>Ambiente Propicio:</b>				
15. Su lugar de trabajo se encuentra limpio, ordenado y presentable				
16. Cuenta con el material necesario para ejercer adecuadamente su trabajo				
<b>Control Interno:</b>				
17. Su horario de trabajo se encuentra actualizado y a la vista				
18. Cuenta con la lista de estudiantes actualizada y a la vista				
19. Cuenta con la documentación de control interno al día y en orden				

\*Parcialmente.

Observaciones generales:

---



---



---

SELLO

Firma del Docente

Director

CC: docente, archivo.

Nota: elaboración propia, Sequeira, (2022). Sustentado en las Líneas de acción para los Servicios de Apoyo Educativo que se brindan desde la Educación Especial en la Educación Preescolar y en Primero y Segundo Ciclos de la Educación General Básica del MEP (2018)

**Tabla 16**

**Criterios de revisión para el servicio de apoyo de terapia del lenguaje**

<b>Criterios para Monitorear, Asesorar y Evaluar a la Profesional a cargo del Servicio de Apoyo de Terapia del Lenguaje</b>				
<b>Fecha de revisión:</b>				
<b>Nombre de la Terapeuta:</b>				
<b>CRITERIOS DE ANÁLISIS</b>	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>	<b>P*</b>	<b>OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES</b>
<b>Documentos a revisar:</b>				
1. Horario que contemple 8 lecciones diarias				
2. Lista activa de estudiantes				
3. Lista de espera				
4. Boletas de Solicitud de Apoyo al Servicio de Terapia del Lenguaje				
5. Coordinaciones con otros profesionales				
6. Atención a personas encargadas				
7. Proyecto de Terapia del Lenguaje				
8. Minutas				
9. Crónicas				
10. Planes de Intervención				
11. Control de Asistencia				

12. Informes descriptivos de logros realizados en tiempo y forma				
<b>Ambiente Propicio:</b>				
13. Su lugar de trabajo se encuentra limpio, ordenado y presentable				
14. Cuenta con el material necesario para ejercer adecuadamente su trabajo				
<b>Control Interno:</b>				
15. Su horario de trabajo se encuentra actualizado y a la vista				
16. Cuenta con la lista de estudiantes actualizada y a la vista				
17. Cuenta con la documentación de control interno al día y en orden				

\*Parcialmente.

Observaciones generales:

---



---



---



---

SELLO

---

Firma del Docente

Director

CC: docente, archivo.

Nota: elaboración propia, Sequeira, (2022). Sustentado en las Normas y Procedimientos para el manejo técnico - administrativo de los servicios de apoyo en terapia del lenguaje del MEP (2005).

Aunado a toda la información presentada, es significativo mencionar que las cuatro tablas están compuestas por diferentes criterios debido a que cada profesional tiene sus funciones delimitadas por documentos establecidos a nivel nacional. Conjuntamente, es sustancial plantear que existe la posibilidad de que algunos funcionarios cuenten con

documentación incompleta, y por eso, en cada boleta de criterios hay una columna que dice P\*, casi al pie de página se indica que significa “parcialmente”, queriendo decir que falta parte del criterio revisado. En estos casos, queda a criterio del gestor, determinar si dará un tiempo extra para completar la documentación solicitada y programará otra visita, o solicitará se le entregue tal documentación en dirección. Por último, cada gestor podrá utilizar la documentación que considere pertinente para hacer las revisiones durante las visitas, sin embargo, estas sugerencias se apegan de forma estricta a las condiciones básicas de control.

### **Acción 3: Elaboración de informes.**

Seguidamente a las visitas a las aulas, y a la revisión de documentación, toma sentido realizar un informe individual para cada profesional visitado, en tanto que, se estará dando un seguimiento a la acción anterior con posibilidad de perfeccionamiento en los servicios que se imparten en los centros educativos participantes. Es indispensable reservar un espacio para conversar con el docente, entregarle una copia del documento, hacer de su conocimiento los hallazgos de forma oral explicando motivos, y exponer las sugerencias propuestas por el gestor, e inclusive escuchar propuestas del docente para solventar debilidades como oportunidad de mejora. En ese mismo sentido, se sugiere el siguiente documento como posible informe de hallazgos para uso del gestor:

### **Tabla 17**

#### **Informe de Hallazgos**

## Informe de hallazgos

### Datos Generales

<b>Director:</b>	<b>Fecha de visita:</b>
<b>Docente visitado:</b>	<b>Servicio de Apoyo:</b>
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de entrega al docente:</b>

<b>Hallazgos relevantes de la visita</b>	<p><b>Ejemplo:</b> De acuerdo con los resultados de la visita realizada, se evidencian...</p> <p><b>(Detallar los resultados).</b></p>
<b>Recomendaciones</b>	<p><b>Ejemplo:</b> A modo de oportunidad de mejora en el desempeño de sus funciones se sugieren las siguientes intervenciones...</p> <p><b>(Detallar lo propuesto con su respectiva numeración, e indicar que el gestor dará un seguimiento a las acciones recomendadas, y de ser necesario, se trabajará en conjunto si la situación lo amerita).</b></p>

Observaciones generales:

---



---



---

SELLO

Firma del Docente

Director

CC: docente, archivo.

Nota: elaboración propia, Sequeira, (2022). Sustentado en la investigación realizada.

Por último, la finalidad del informe no es intimidar al funcionario, más bien, el gestor tendrá la oportunidad de hacerle ver al docente de educación especial que se está trabajando en equipo, que posee el apoyo de su jefe directo; y a la vez, se están visibilizando todas sus funciones según cada especialidad. También, se abre una posibilidad de opciones de intervenciones diversas sujetas a cada evento organizacional.

#### **Acción 4: Intervenciones diversas.**

Finalmente, el objetivo de realizar visitas a las aulas, revisar documentación, y realizar un informe de hallazgos, es brindar un plan general de intervención a seguir por el docente de apoyo, y por el gestor educativo. Dentro de ese plan existen numerosas posibilidades para intervenir sobre los hallazgos recabados. En ese mismo sentido, se enfatiza la diversidad de intervenciones existentes, y se aclara que quedan a criterio profesional del gestor educativo, para esto, se presentan las siguientes sugerencias:

### **Tabla 18**

#### **Intervenciones diversas**

## Intervención de hallazgos

### Datos Generales

<b>Responsable:</b> (Pueden ser varios).
<b>Servicio de apoyo:</b>
<b>Objetivo general:</b>
<b>Fecha de entrega al docente:</b>

Intervenciones	Actividades	Fecha de realización
<p><b>Ejemplos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Coordinar reuniones mensuales de seguimiento a casos específicos.</li> <li>● Mejorar la distribución de las actividades dentro de cada lección impartida.</li> <li>● Implementar actividades lúdicas y dinámicas acorde al plan curricular del docente.</li> <li>● Brindar estrategias a los docentes de grado sobre actividades de acuerdo a la necesidad de los estudiantes.</li> <li>● Realizar una carta a la Junta de Educación para solicitud de material acorde al presupuesto anual.</li> <li>● Utilizar todos los recursos didácticos con los que cuente, ya sean en digital o físico. Las actividades deben de verse reflejadas en los planeamientos.</li> <li>● Cumplir con planes de intervención acorde a las necesidades de los estudiantes.</li> <li>● Presentar la documentación incompleta pendiente durante la revisión en visita al aula.</li> </ul>	<p>*Acorde a cada intervención, y al alcance de cada funcionario.</p>	<p>*Delimitar fechas específicas a corto plazo dentro del rango trimestral de cada visita.</p>

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Ejecutar un abordaje de casos en conjunto con el equipo interdisciplinario.</li><li>● Coordinar talleres de concientización con padres de familia para disminuir el ausentismo.</li><li>● Efectuar actividades institucionales sobre concientización de las personas con discapacidad.</li><li>● Incluir dentro de los proyectos propios del servicio de apoyo, talleres a estudiantes de primer ciclo con dificultades para el proceso de lecto escritura.</li><li>● Remitir un reporte mensual a dirección sobre los egresos e ingresos al servicio de apoyo.</li><li>● Enviar un reporte semanal a dirección sobre las evaluaciones realizadas a los estudiantes de lista de espera.</li><li>● Consignar un respaldo de documentación a dirección sobre acciones tomadas antes de realizar aperturas de alertas tempranas.</li><li>● Elaborar un escrito que respalde las razones por las que visualiza a algún estudiante como candidato a una adecuación, y coordinar con el comité de apoyo para exponer el caso.</li><li>● Trabajar en una base de datos de médicos especialistas en neurodesarrollo, odontopediatría, terapia ocupacional, o bien, psicopedagogía, y que pueda recomendar a los padres de familia para casos diversos, en caso de que se cuente con el recurso económico en el hogar, o en el servicio de salud pública no se brinde esa atención.</li><li>● Compartir a dirección las sugerencias que considere pertinentes según sea el caso.</li></ul> |  |  |
|---|--|--|

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Difundir con todo el personal docente y administrativo las futuras actualizaciones de normativas vigentes y líneas de acción de los servicios de apoyo, con previa autorización de dirección.</li> <li>● Solicitar apoyo de asesoría de educación especial de la DRC para casos específicos.</li> <li>● Mantener informado a dirección de situaciones de índole mayor.</li> <li>● Otros...</li> </ul>		
--	--	--

Observaciones generales:

---



---



---



---

SELLO

---

Firma del Docente

Director

CC: docente, archivo.

Nota: elaboración propia, Sequeira, (2022). Sustentado en la investigación realizada.

De acuerdo a lo planteado, se procura supervisar el cumplimiento de las funciones de los servicios de apoyo fijo que desempeñan los docentes de educación especial en los centros educativos participantes de los circuitos 01 y 04 de la DRC. Las estrategias de

supervisión funcionan como mecanismos evaluativos a criterio de cada gestor educativo; sin embargo, no son de carácter impositivo para los directores. Así pues, se recomienda su implementación, como instrumento evaluativo que permita gestionar adecuadamente a los servicios de apoyo como recursos institucionales. Cada etapa tiene un objetivo planteado mediante acciones que únicamente requieren del recurso humano, y de tiempo.

Desde la postura del gestor, conviene analizar el funcionamiento institucional, y replantear acciones haciendo uso de los recursos con los que se cuentan, en este caso, los servicios de apoyo fijo. De este modo, se estará dando respuesta a las demandas educativas de la actualidad; no obstante, es importante que tales acciones sean sostenibles con el pasar del tiempo. Hacia esto, Martínez (2012), destaca:

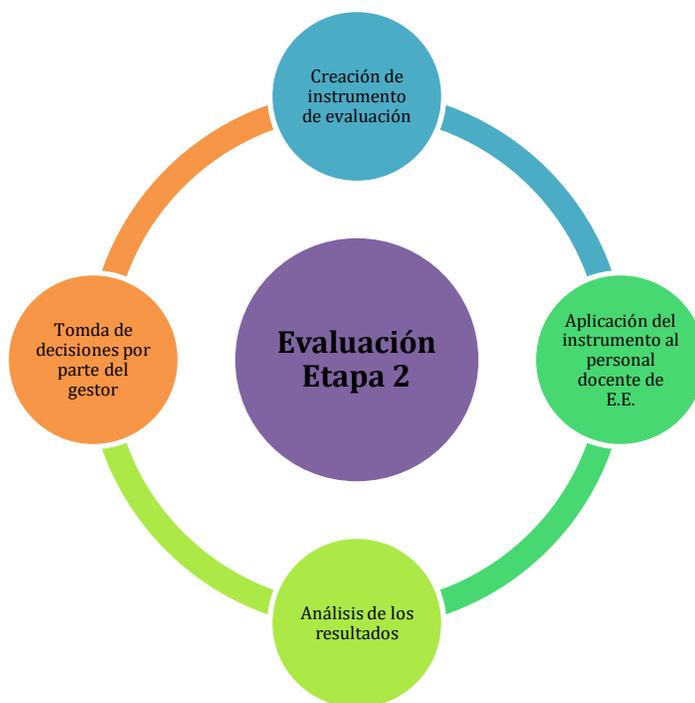
Un campo amplio que nos permite entender el funcionamiento de una institución educativa nos remite a observar la organización, la dirección y el buen manejo de esta, desde un adecuado uso de los recursos que componen a cualquier organización con enfoque financiero y de servicios. (p. 10).

Todo lo expuesto en este capítulo de propuesta para el plan de acción a poner en práctica por el gestor educativo en conjunto con todo el personal, es una tarea compleja que requiere de liderazgo, ambientes propicios de trabajo, fomentar el respeto, y más valores de convivencia que permitirán articular entre profesionales, y consolidar los objetivos planteados. Así, el buen manejo de procesos - acciones guiará a un balance institucional, y lo primordial, ser un gestor humanitario.

### **Evaluación de acciones de la etapa 2:**

Acorde con lo anterior, y como parte de las diversas intervenciones que puede proponer un gestor de la educación, la evaluación de este plan de acción como propuesta de intervención a este trabajo de investigación, es fundamental, ya que, la misma supervisión posibilita la evaluación de procesos; y para esto, se requiere coordinar una

reunión entre el gestor y los docentes de educación especial en aras de exponer la experiencia vivenciada, discutiendo sobre su impacto, registrando falencias halladas en cada acción, y proponiendo nuevas acciones que permitan la mejora, siendo tal interacción un abordaje global de todo el plan. Es decir, una reunión cara a cara, que establezca acuerdos de mejora mediante un conversatorio sobre los beneficios que ha generado la implementación del plan, las vivencias de los docentes de educación especial sobre el mismo, el nivel de participación que han asumido como docentes, retroalimentación y/o opiniones sobre las estrategias de supervisión implementadas. De este modo, se sugiere al gestor educativo llevar un registro mediante un instrumento evaluativo sujeto a su creatividad y criterio, trascendiendo a posibles nuevas acciones que solventen debilidades encontradas en cada una de las etapas del plan de acción. Para esto, se sugiere el siguiente procedimiento:



Nota: Elaboración propia, Sequeira, (2022). Sustentado en la investigación realizada.

**Figura 21. Sugerencia de evaluación para la etapa 2.**

## REFERENCIAS

- Aguerrondo, I. (2010). *Retos de la calidad de la educación: perspectivas latinoamericanas*. UNESCO. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5704989.pdf>
- Arzola, S. (2007). *Políticas y estrategias de mejoramiento de la calidad de la educación*. *Revista Pensamiento Educativo*, 40 (1), 9-391. Recuperado de: [http://200.6.99.248/~bru487cl/files/libros/COX/PENSAMIENTO\\_EDUCATIVO\\_40-I.pdf#page=13](http://200.6.99.248/~bru487cl/files/libros/COX/PENSAMIENTO_EDUCATIVO_40-I.pdf#page=13)
- Avendaño, W., & Guacaneme, R. (2016). *Educación y globalización: una visión crítica*. *Revista Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 16 (30), 191-206. Recuperado de: <https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/ccsh/article/view/543>.
- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Facultad de ciencias económica y administrativas escuela de administración, contaduría y mercadeo. Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>.
- Castrillón, A. (2014). *Fundamentos generales de administración: administración general*. Centro Editorial Esumer. Colombia. Recuperado de: <http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/500/fundamentos-generales-de-administracion.pdf?sequence=1>
- Castro, J. (2014). *Gestión de los procesos de formación permanente para la educación inclusiva en el Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell*. Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado de Ciencias de la Educación para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, San José, Costa Rica.
- CCTR, (2016). *Colegio de Terapeutas: Terapia del Lenguaje*. Recuperado de: <http://www.colegiodeterapeutas.cr/>

- Chacón, L. (2014). *Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad*. Revista Omnia. 20 (2), 150 – 161. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73735396006>.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la administración*. Séptima Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. México.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Novena Edición. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>
- Consejo Superior de Educación. (2016). Política Educativa. *La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*. San José, Costa Rica. Recuperado de: [http://cse.go.cr/sites/default/files/documentos/folleto\\_politica\\_educativa.pdf](http://cse.go.cr/sites/default/files/documentos/folleto_politica_educativa.pdf).
- Cortés, N. (2014). *Gestión de los servicios de apoyo itinerante que se integraron a los centros educativos regulares en el 2014, pertenecientes a la Dirección Regional de Educación San José Norte. Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación para optar al grado y título de Maestría Profesional en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa*. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, San José, Costa Rica.
- Deneo, G. (2016). *Perspectivas acerca de la inclusión educativa. Serie tesis de maestría en demografía y estudios de población*. Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.
- Garbanzo, G. y Orozco, V. (2008). *Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación*. Revista de la Universidad de Costa Rica. 31(2), 95 – 110. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/download/1246/130>

- Garbanzo, G. y Orozco, V. (2010). *Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos*. Revista Educación, 34(1), 15-29. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/495/495>
- Gento, S. (s.f.). *Gestión y Supervisión de Centros Educativos*. EUNED. San José, Costa Rica.
- Giddens, A. (2007). *Un mundo desbocado, los efectos de la globalización en nuestras vidas*. Runaway World. México.Taurus.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V
- Herrera, M. (2012). *Actitudes hacia la educación inclusiva en docentes de primaria de los liceos navales del callao. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Psicopedagogía de la Infancia*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- IPE, (s.f.). *Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: [https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/sites/default/files/modulo02\\_0.pdf](https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/sites/default/files/modulo02_0.pdf)
- INNE, (s.f.). *¿Qué es la Calidad Educativa?* México, Ciudad de México. Recuperado de: <https://historico.mejoredu.gob.mx/directrices-para-mejorar/que-es-la-calidad-educativa/#:~:text=La%20calidad%20del%20sistema%20educativo,%2C%20suficiencia%2C%20eficiencia%20y%20equidad>.
- Jobson, M. (2012). *Análisis de la incidencia en la aplicación de las normas reguladoras de la promoción y repitencia dentro del sistema educativo público costarricense en la gestión del Colegio Técnico Profesional de Limón*. Revista Gestión de la Educación. Recuperado de: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31216541/05-JOBSON.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=149>

9056356&Signature=911wVufhGw%2Foo8mK4DBvOucAD%2F0%3D&respons  
e-content  
disposition=inline%3B%20filename%3DVol\_2\_Number\_2\_2012\_Analisis\_de\_la  
\_incid.pdf

León, A. (2007). *Qué es la educación*. EDUCERE: La Revista Venezolana de Educación. 11(39), 595-604. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/356/35603903.pdf>

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(2-1), 76-93. Recuperado de: [//doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.490](https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.490)

Martínez, L. (2012). *Administración Educativa*. Editorial: Red Tercer Milenio, S.C. México. Recuperado de: [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion\\_educativa.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion_educativa.pdf)

Mas, Ó., Olmos, P., y Sanahuja, J.M. (2018). *Docencia compartida como estrategia para la inclusión educativa de alumnos con necesidades específicas de apoyo educativo*. Revista Nacional e Internacional de Educación Inclusiva. 11(1), 71-90.

MEP. (2005). *Normas y procedimientos para el manejo técnico administrativo de los servicios educativos en Terapia del Lenguaje*. San José, Costa Rica. Recuperado de: <https://cenarec.files.wordpress.com/2016/02/normativa-terapia-lenguaje.pdf>.

MEP. (2013). *La calidad en los centros educativos costarricenses: Algunas Reflexiones*. San José, Costa Rica. Recuperado de: [http://www.dgec.mep.go.cr/sites/all/files/dgec\\_mep\\_go\\_cr/documentos/la\\_calidad\\_de\\_los\\_centros\\_educativos\\_algunas\\_reflexiones.pdf](http://www.dgec.mep.go.cr/sites/all/files/dgec_mep_go_cr/documentos/la_calidad_de_los_centros_educativos_algunas_reflexiones.pdf)

MEP. (2014). *Modelo de evaluación de la calidad de la educación costarricense. (MECEC)*. San José, Costa Rica. Recuperado de: [https://dgec.mep.go.cr/sites/all/files/dgec\\_mep\\_go\\_cr/documentos/el\\_mecec\\_2014.pdf](https://dgec.mep.go.cr/sites/all/files/dgec_mep_go_cr/documentos/el_mecec_2014.pdf).

- MEP. (2015). *Transformación Curricular: fundamentos conceptuales en el marco de la visión “Educar para una Nueva Ciudadanía”*. San José, Costa Rica. Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/politica-educativa>.
- MEP. (2015). *15 orientaciones estratégicas institucionales*. San José, Costa Rica. Recuperado de: <http://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/quinceorientacionesestrategicainstitucionales.pdf>.
- MEP. (2016). *Política Educativa*. San José, Costa Rica. Recuperado de: <http://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/politicaeducativa.pdf>.
- MEP. (2018). *El perfil profesional y personal de un administrador educativo*. Revista Conexiones: una experiencia más allá del aula, 10 (3). Recuperado de: [https://www.mep.go.cr/sites/default/files/3revistaconexiones2018\\_a5.pdf](https://www.mep.go.cr/sites/default/files/3revistaconexiones2018_a5.pdf)
- MEP. (2018). *Líneas de acción para los servicios de apoyo educativo que se brindan desde la educación especial en la educación preescolar y en primero y segundo ciclos de la educación general básica*. San José, Costa Rica.
- MEP. (2019). *Cuaderno Complementario N° 1. PREGUNTAS Y RESPUESTAS. Líneas de acción para los servicios de apoyo educativo que se brindan desde la educación especial en la educación preescolar y en primero y segundo ciclos de la educación general básica*. San José, Costa Rica.
- Mora, A. y Ruíz, M. (2010). *Perfil Profesional del Terapeuta del Lenguaje: Basado en perfiles internacionales y la formación universitaria*. Recuperado de: <http://profesionalesafines.medicos.cr/documentos/comunicados/21.pdf>
- Rojas, M., Jaimes, L., Valencia, M. (2018). *Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo*. Revista Espacios, 39(6), 11. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/18390611.html>

- Salas, A. (2014). *Fundamentos de Administración*. Recuperado de: <https://www.uv.mx/personal/.../INTRODUCCION-A-LA-ADMINISTRACION.pdf>
- SCIJ, (2018). *Reglamentación y normativa del perfil de Terapia del Lenguaje: Colegio de Terapeutas de Costa Rica*. Recuperado de: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=76469&nValor3=95497&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=76469&nValor3=95497&strTipM=TC)
- Simón, C., Giné, C., y Echeita, G. (2016). *Escuela, Familia y Comunidad: Construyendo Alianzas para Promover la Inclusión*. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*. 10 (1), 25-42.
- Suarez, B., Martínez, M., Parra, A., y Jiménez, J. (2015). *Investigación documental sobre calidad de la educación en instituciones educativas del contexto iberoamericano*. *Revista Entramados - Educación Y Sociedad*, (2), 113. Recuperado de: <http://fh.mdp.edu.ar/revistas/index.php/entramados/article/view/1389/1386>
- Triana, J. (2013). Estrategias de supervisión aplicadas por la dirección y sus implicaciones en el cumplimiento de labores del personal docente de los Colegios Técnicos Profesionales Ricardo Castro Beer y San Mateo. *Revista Gestión de la Educación*. 3(2), 97-122. Recuperado de: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu>
- UNESCO. (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015*. Recuperado de: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>.
- UNESCO. (2017). *La Globalización y el imaginario neoliberal de la reforma de la educación*. Recuperado de: [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247328\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247328_spa)

- Valle, O. y Rivera, O. (s.f.). *Monitoreo e indicadores: Texto de apoyo al proceso de construcción de un Sistema Regional de Indicadores sobre Atención y Educación Inicial*. Recuperado de: [www.oei.es/historico/idie/mONITOREOEINDICADORES.pdf](http://www.oei.es/historico/idie/mONITOREOEINDICADORES.pdf)
- Viloria, M. (2016). *La integración escolar del alumnado con necesidades educativas especiales en el Municipio Caroní de Venezuela*. Programa de Doctorado en Educación. Universidad de Girona, Girona, España.
- Zamora, S. (2015). *Gestión de la implementación de las adecuaciones curriculares significativas en la Escuela Francisco Gamboa Mora y en la Escuela las Letras. Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación para optar al grado y título de Maestría Profesional en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa*. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, San José, Costa Rica.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### CUESTIONARIO DIRIGIDO A GESTORES DE CENTROS EDUCATIVOS

El presente instrumento forma parte del proceso de investigación del trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración Educativa y tiene como propósito analizar la gestión de los servicios de apoyo fijo que se brindan en las organizaciones educativas de los circuitos de la Dirección Regional de Educación de Cartago. La información suministrada en este cuestionario se utilizará únicamente para proveer los datos necesarios que enriquezcan el estudio, y, además, se asegura su completa confidencialidad.

La participación es voluntaria y podrá abandonar el cuestionario cuando lo desee.

¿Está de acuerdo con colaborar voluntariamente en esta investigación?

Si

No

#### **1. Circuito Educativo al que pertenece:**

01

02

03

04

05

06

07

08

**2. Nombre del Centro Educativo:****3. Tipo de Dirección:**

- Unidocente
- Dirección 1
- Dirección 2
- Dirección 3
- Dirección 4
- Dirección 5
- Otro

**4. Formación Académica en Administración Educativa:**

- Bachiller
- Licenciado
- Máster
- Doctor
- Otro

**5. Años de servicio en la institución:**

- 0 a 1 años
- 1 a 5 años
- 5 a 10 años
- 10 o más años

**6. Servicios de apoyo fijo brindados en el centro educativo para el que labora:**

**(marque una o varias opciones).**

- Problemas de Aprendizaje.
- Problemas Emocionales y de Conducta (PEC).
- Discapacidad Intelectual (Retraso Mental).

Terapia del Lenguaje.

**7. Total de estudiantes atendidos en los servicios de apoyo fijo 2019 del centro educativo:**

**8. ¿Sabía que las siguientes funciones corresponden al Servicio de Problemas de Aprendizaje?:**

Identificación de estilos, ritmos, y dificultades específicas de aprendizaje.

Desarrollo de técnicas y estrategias para dificultades como dislexia, discalculia, entre otras.

Desarrollo de procesos complejos como comprensión, razonamiento, transferencia, pensamiento crítico.

Conocimiento del proceso de aprendizaje entrada, elaboración, salida- (selección, atención, concentración, codificación, asociación, categorización, clasificación, análisis, producción, lenguaje).

Conocimiento de técnicas y estrategias de estudio, y uso de tecnologías digitales.

Implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje, y acompañamiento en diferentes contextos.

**9. ¿Sabía que las siguientes funciones corresponden al Servicio de Problemas Emocionales y de Conducta?:**

Observación del entorno e identificación de ajustes, descripción de habilidades y conductas, y desarrollo de habilidades de auto-regulación.

Elaboración del plan de apoyo conductual (conductas agresivas, consecuencias naturales, tareas, responsables).

Propuesta de acciones en situaciones de crisis conductual. y acciones para promover la convivencia.

Desarrollo de habilidades/conductas adaptativas, y uso de las tecnologías digitales.

( ) Implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje, y acompañamiento en diferentes contextos.

**10. ¿Sabía que las siguientes funciones corresponden al Servicio de Problemas de Discapacidad Intelectual?:**

( ) Desarrollo de habilidades/conductas adaptativas, técnicas y estrategias específicas para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje.

( ) Conocimiento del proceso de aprendizaje entrada, elaboración, salida (selección, atención, concentración, codificación, asociación, categorización, clasificación, análisis, producción, entre otros).

( ) Favorecer el desarrollo de la comunicación, y hacer uso de las tecnologías digitales.

( ) Implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje, y acompañamiento en diferentes contextos.

**11. ¿Sabía que las siguientes funciones corresponden al Servicio de Terapia del Lenguaje?:**

( ) Evalúa y diagnostica el nivel de comunicación de los niños, adolescentes y adultos remitidos por la dirección de un centro educativo, la Asesoría Regional o Nacional de Educación Especial.

( ) Analiza los resultados de la evaluación para elaborar el diagnóstico y determinar acciones a seguir.

( ) Diseña y ejecuta el plan de intervención terapéutica individual o grupal.

( ) Planifica, organiza las actividades y tareas específicas del servicio de terapia de voz, habla, lenguaje y comunicación.

( ) Planifica, coordina y ejecuta proyectos de prevención en el área de los trastornos de la voz, del habla, del lenguaje y de la comunicación.

**12. ¿Realiza visitas a las aulas de los servicios de apoyo?**

- Sí
- No
- En ocasiones

**13. En caso de realizar visitas al aula, ¿con qué frecuencia realiza visitas a los servicios de apoyo?**

- 1 vez a la semana
- 1 vez al mes
- 2 veces o más al mes
- 1 vez cada bimestre
- 2 veces o más cada bimestre
- 1 vez cada trimestre
- 2 veces o más cada trimestre
- Ninguna

**14. En caso de realizar visitas al aula, ¿anticipa las visitas a los funcionarios de los servicios de apoyo?**

- Sí
- No
- En ocasiones

**15. ¿Realiza una revisión a los servicios de apoyo contra listado de documentos solicitados por la Asesoría de Educación Especial y verifica contenido real en la siguiente documentación? (Marque una o varias opciones).**

- Planeamientos/Programaciones para los estudiantes que asisten a los servicios de apoyo.
- Listas activas y de espera de los servicios de apoyo.
- Informes de evaluación de los servicios de apoyo.
- Minutas diarias.

**16. ¿Elabora un informe con los hallazgos más relevantes de las visitas a las aulas y le hace entrega del mismo a cada funcionario de los servicios de apoyo?**

- Sí
- No
- En ocasiones

**17. De las siguientes opciones, ¿Cuáles son algunas de las formas de intervenir en el funcionamiento de los servicios de apoyo según los hallazgos de las visitas a las aulas? (marque una o varias opciones).**

- Reunión para entrega de informe con hallazgos al funcionario de apoyo.
- Solicitud de un plan de mejora para los hallazgos de la visita en un plazo determinado.
- Evidenciar el desarrollo de la propuesta del funcionario de apoyo en el aula.
- Emitir calurosas felicitaciones al funcionario de apoyo en caso de excelentes hallazgos durante la visita.
- Motivar a los funcionarios de apoyo a mejorar su desempeño laboral de distintas formas.
- Otros.

**18. Explique la importancia de conocer las normativas vigentes para cada uno de los servicios de apoyo:**

**19. Mencione algunas estrategias que utiliza como gestor de los servicios de apoyo:**

**20. ¿Conoce la distribución de lecciones de cada docente de apoyo según las normativas vigentes?**

- Sí
- No

( ) N/R

**21. Sírvase a explicar en qué temas específicos considera que necesita capacitación para gestionar los servicios de apoyo:**

**22. ¿Considera tener conocimiento de las funciones de cada uno de los servicios de apoyo?**

( ) Poco

( ) Mucho

( ) Nada

**23. ¿Qué recomendaciones daría como gestor para mejorar el funcionamiento de los servicios de apoyo?**

**24. Describa las limitantes que enfrenta para gestionar los servicios de apoyo fijo en su centro educativo:**

**25. Sírvase a poner cualquier comentario que considere importante para esta investigación:**

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

## Anexo 2

### **CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES DE EDUCACIÓN ESPECIAL QUE BRINDAN SERVICIOS DE APOYO FIJO**

El presente instrumento forma parte del proceso de investigación del trabajo final de graduación para optar por el grado de Maestría en Administración Educativa y tiene como propósito analizar la gestión de los servicios de apoyo fijo que se brindan en las organizaciones educativas de los circuitos de la Dirección Regional de Educación de Cartago. La información suministrada en este cuestionario se utilizará únicamente para proveer los datos necesarios que enriquezcan el estudio, y, además, se asegura su completa confidencialidad. La participación es voluntaria y podrá abandonar el cuestionario cuando lo desee.

¿Está de acuerdo con colaborar voluntariamente en esta investigación?

Si

No

**1. Circuito Educativo al que pertenece:**

01

02

03

04

05

06

07

08

**2. Nombre del centro educativo para el que labora:**

- 3. Clase de Puesto/ Especialidad:**
- 4. Formación Académica:**
- Bachiller
  - Licenciado
  - Máster
  - Doctor
  - Otro
- 5. Años de servicio en la institución:**
- 0 a 1 años
  - 1 a 5 años
  - 5 a 10 años
  - 10 o más años
- 6. Total de estudiantes atendidos en el servicio de apoyo fijo que usted brinda en el centro educativo:**
- 7. Servicios de apoyo fijo brindados en el centro educativo para el que labora: (marque una o varias opciones).**
- Servicio de apoyo al Problemas de Aprendizaje.
  - Servicio de apoyo de Problemas Emocionales y de Conducta.
  - Servicio de apoyo a la Discapacidad Intelectual.
  - Servicio de apoyo de Terapia del Lenguaje.
- 8. ¿Realiza el director/ la directora visitas a su aula?:**
- Sí
  - No
  - En ocasiones

- 9. ¿Con qué frecuencia le realiza visitas a su servicio anualmente?:**
- 1 vez a la semana
  - 1 vez al mes
  - 2 veces o más al mes
  - 1 vez cada bimestre
  - 2 veces o más cada bimestre
  - 1 vez cada trimestre
  - 2 veces o más cada trimestre
  - Ninguna
- 10. ¿Se le comunican con antelación las visitas al aula en caso de que se realicen?:**
- Sí
  - No
  - En ocasiones
- 11. ¿Realiza el director/la directora una revisión contra listado de documentos solicitados por la Asesoría de Educación Especial y verifica contenido real en la siguiente documentación? (Marque una o varias opciones):**
- Planeamientos/Programaciones para los estudiantes que asisten a los servicios de apoyo.
  - Listas activas y de espera de los servicios de apoyo.
  - Informes de evaluación de los servicios de apoyo.
  - Minutas diarias.
- 12. ¿Elabora el director/ la directora un informe con los hallazgos más relevantes de la visita a su aula y le hace entrega de este mismo?**
- Sí
  - No
  - En ocasiones

13. **¿Considera que se le da un seguimiento a los hallazgos de las visitas a la aulas?, sírvase a explicar:**
14. **¿Qué temas considera necesarios para coordinación entre los docentes apoyo fijo y el director/directora del centro educativo?**
15. **¿Considera que el director/ la directora gestiona adecuadamente los servicios de apoyo?**  
 Sí  
 No  
 En ocasiones
16. **¿Considera que el director/directora tiene conocimiento de sus funciones como servicio de apoyo?**  
 Poco  
 Mucho  
 Nada
17. **Sírvase a comentar temas específicos que considera que son importantes para que el director/directora trabaje en conjunto con los servicios de apoyo:**
18. **Describa las limitantes que enfrenta para laborar como funcionario de los servicios de apoyo fijo en su centro educativo:**

19. **¿Qué propondría como funcionario a los y las directoras para gestionar con mayor eficacia los servicios de apoyo?**
  
20. **Sírvase a poner cualquier comentario que considere importante para esta investigación:**

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**