

Tipo de Publicación: Artículo Científico

Recibido: 13/11/2023

Aceptado: 03/01/2023

Autor:

Einer Walter Yepsen Neira

Profesor de estado de Matemáticas

Magíster en educación con mención en administración educacional

Doctor en educación con mención en gestión educativa

 <https://orcid.org/0000-0002-7339-0121>

E-mail: einer.yepsen@northamerican.cl

Afiliación:

Colegio North American

Arica-Chile

Autor:

Katihuska Tahiri Mota Suarez

Ingeniero de Petróleo

Magíster en Gerencia de Empresas Mención Operaciones

Doctora en Educación

 <https://orcid.org/0000-0002-4108-957X>

E-mail: katihuska.mota@profe.umc.cl

Afiliación:

Universidad Miguel de Cervantes Chile

Santiago-Chile

GESTIÓN ORGANIZATIVA EN LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS INCLUSIVAS EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES PÚBLICOS DE ARICA

Resumen

La principal meta de la reforma educativa es proporcionar una educación de alta calidad, siendo crucial para lograr esto la creación de instituciones educativas inclusivas. Este estudio se propuso examinar cómo la gestión organizativa influye en las prácticas educativas inclusivas implementadas en las escuelas públicas de la comuna de Arica durante el año 2020. La investigación se desarrolló a través de un estudio cuantitativo de tipo correlacional para la cual se llevaron a cabo entrevistas que permitió la recopilación de información directa de los involucrados en el proceso educativo, y posteriormente se analizaron estadísticamente las respuestas de 71 funcionarios para verificar la hipótesis planteada. Los resultados indicaron que la gestión organizativa fue evaluada de manera altamente positiva por los profesionales consultados. Además, las prácticas educativas inclusivas mostraron una evaluación favorable, con respuestas confiables y un bajo nivel de variabilidad.

Palabras Clave: Educación, inclusión, gestión, diversidad.

ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN INCLUSIVE EDUCATIONAL PRACTICES IN PUBLIC EDUCATIONAL ESTABLISHMENTS IN ARICA

Abstract

The main goal of educational reform is to provide high-quality education, with the creation of inclusive educational institutions being crucial to achieve this. This study set out to examine how organizational management influences inclusive educational practices implemented in public schools in the commune of Arica during the year 2020. The research was developed through a quantitative correlational study for which interviews to collect direct information from those involved in the educational process, and subsequently the responses of 71 officials were statistically analyzed to verify the proposed hypothesis. The results indicated that organizational management was evaluated highly positively by the professionals consulted. Furthermore, inclusive educational practices showed a favorable evaluation, with reliable responses and a low level of variability.

Keywords: Education, inclusion, management, diversity

Introducción

La Ley 20.845, conocida como la Ley de Inclusión, establece que el sistema educativo debe fomentar la convivencia entre estudiantes de diversas condiciones socioeconómicas, culturales, étnicas, de género, nacionalidad o religión. También establece la responsabilidad del Estado de garantizar una educación inclusiva de calidad y crear condiciones para el acceso y permanencia de estudiantes con necesidades educativas especiales en establecimientos regulares o especiales, según el interés superior del niño.

Ofrecer una educación inclusiva se considera clave para mejorar la calidad educativa, contribuyendo al aumento de los logros. Este estudio busca entender cómo los Establecimientos Educativos (EE) en la comuna de Arica se organizan para avanzar en la inclusión, con el objetivo de proporcionar una educación de calidad. Un informe de la Mesa Técnica de Educación Especial, formada por docentes y miembros de la sociedad civil con experiencia en educación especial, destaca que la inclusión es fundamental para mejorar la calidad y equidad educativa.

Aunque el sistema educativo chileno ha avanzado en cobertura, persisten desafíos en calidad, especialmente en establecimientos municipales con mayor vulnerabilidad. Mejorar la calidad educativa de manera integral es crucial, ya que solo centrarse en los resultados de pruebas como

el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) no es suficiente. Actualmente, los centros educativos en Chile adoptan una filosofía inclusiva, buscando implementar permanentemente este modelo a través de la participación de diversos actores en el sistema educativo. Se han desarrollado programas que benefician la diversidad de estudiantes, permitiendo su participación en la educación.

En este estudio se propone analizar si los colegios públicos en la comuna de Arica tienen una gestión organizativa y prácticas inclusivas que aborden la diversidad estudiantil y se ocupen efectivamente de su labor pedagógica. Se destaca la necesidad de capacitación para todos los funcionarios, desde directivos hasta estudiantes y padres, para crear un entorno educativo que respete las diferencias individuales y garantice el acceso a una educación que satisfaga las necesidades de aprendizaje sin discriminación.

Se plantea la necesidad de un nuevo paradigma educativo en la Región de Arica y Parinacota, comenzando con las autoridades regionales y directores de establecimientos educativos, para ofrecer una educación de calidad, equitativa y sin selección ni lucro. Esto implica eliminar el copago y la segregación.

La motivación para realizar esta investigación en la comuna de Arica surge debido a la notable proporción de estudiantes extranjeros, atribuible a la

ubicación geográfica de Arica en la XV región de Chile, en la frontera con Perú y Bolivia. El mayor flujo de inmigrantes proviene especialmente de Bolivia, seguido por Perú, Colombia y República Dominicana, representando el 72% de la matrícula total del sector.

Según las estadísticas del Departamento de Educación Municipal (DAEM) del año 2017, los establecimientos municipales con mayor presencia de estudiantes extranjeros son la Escuela Rómulo Peña Maturana con 286 estudiantes, la Escuela Regimiento Rancagua con 163 estudiantes, el Liceo Instituto Comercial con 147 estudiantes, el Liceo Jovina Naranjo Fernández con 132 estudiantes y el Liceo Octavio Palma Pérez con 110 estudiantes.

La región se caracteriza por su multiculturalidad, y la presencia de diversas etnias entre la población estudiantil refleja la dimensión inclusiva en los colegios de Arica. El 27,6% de la matrícula total municipal declara una procedencia étnica diferente.

Desde un punto de vista práctico, se destaca que según datos del DAEM (2017), las etnias predominantes, como Aymara, Mapuche, Quechua, Atacameño, Diaguita, Colla y Rapa Nui, constituyen el 85,1% de los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE) matriculados en establecimientos regulares, mientras que el 14,9% está en establecimientos especiales, reflejando así la naturaleza inclusiva del

sistema educativo.

Las instituciones educativas deben ser inclusivas, promoviendo la construcción de una sociedad que integre y respete la diversidad de sus miembros, abarcando a poblaciones vulnerables, pueblos originarios, diversidad sexual, religiosa, víctimas de violencia de género, inmigrantes, personas sin hogar, personas con discapacidad y cualquier grupo excluido de la sociedad.

La relevancia social se basa en la amplia experiencia del investigador en el sector municipal y privado subvencionado. Se señala que los establecimientos del Servicio de Educación Pública continúan aplicando un modelo educativo antiguo y conservador, con cambios insignificantes en comparación con la transformación profunda que ha experimentado la educación en Chile. La organización de estos establecimientos sigue protocolos establecidos desde la época del DAEM, en contraste con el sector privado subvencionado, donde la estructura responde al liderazgo del sostenedor y su equipo directivo.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación sirve como referencia para otros estudios que aborden la misma variable. Además, destaca por la utilización de técnicas e instrumentos de apoyo en la recolección, procesamiento y análisis de resultados, y tiene relevancia teórica al basarse en la revisión bibliográfica de textos relacionados

con las variables objeto de estudio.

Desarrollo

La implementación de la Inclusión Educativa en Chile se ha enfocado principalmente en tres áreas clave: Educación Especial, Educación Intercultural y Educación General. En los últimos 15 años, este proceso ha experimentado cambios significativos, como el aumento substancial de la subvención para estudiantes con discapacidad, la ampliación de la cobertura de integración de niños y jóvenes en el sistema educativo regular, y la creación de normativas específicas que respaldan este proceso de integración.

Estudios a nivel nacional (MINEDUC, 2007) relacionados con las Necesidades Educativas Especiales (NEE) indican que aproximadamente el 7% de la matrícula total del sistema educativo chileno corresponde a estudiantes dentro de esta categoría. Estos estudiantes se distribuyen en cuatro opciones: escuelas especiales, que representan el 43.7% de la matrícula total de estudiantes con NEE; aulas hospitalarias, que abarcan cerca del 0.3% de la totalidad de estudiantes con NEE; grupos diferenciales y establecimientos regulares, que atienden al 29% de la matrícula total de estudiantes con NEE. En las escuelas regulares, existe la posibilidad de acceder a Proyectos de Integración Escolar (PIE).

En términos de cobertura, ha habido avances significativos en la integración de estudiantes con

NEE en establecimientos regulares en Chile en los últimos años. En el año 1998, la matrícula fue de 5,339 estudiantes; en el 2002, de 14,756; y en el 2007, de 70,000. Asimismo, se describen las transformaciones en el ámbito de la educación especial y cómo se ha abordado la disminución de barreras para que los estudiantes con NEE accedan a una educación común.

La escuela se percibe como un espacio educativo que facilita altos niveles de logro para todos los niños y niñas, independientemente de sus condiciones, fomentando la competencia personal y social, la participación, el aprendizaje a través del diálogo y la convivencia, y permitiendo que se sientan parte integral de su entorno social de referencia.

Actualmente, no existen estudios sobre Educación Inclusiva en la Región de Arica y Parinacota, específicamente en la comuna de Arica. Dicha región es fronteriza y multicultural. Un estudio exhaustivo debería abordar si los establecimientos educativos municipalizados están implementando la educación inclusiva y, en caso afirmativo, qué modificaciones han tenido que realizar para atender la diversidad.

Esto incluiría aspectos como material didáctico, recursos y medios audiovisuales, el personal encargado de las diferencias individuales, la capacitación del personal docente y administrativo en un entorno inclusivo, las formas

de vinculación con las familias, las prácticas pedagógicas dentro y fuera del aula, la evaluación docente, los resultados obtenidos con los alumnos, y los desafíos y fortalezas principales en el progreso como institución educativa.

Si bien el objetivo de la investigación fue analizar la influencia de la gestión organizativa en las prácticas educativas inclusivas implementadas de los establecimientos educacionales públicos en la comuna de Arica durante el año 2020, es importante destacar los autores base de las variables, por lo que nos permitimos definir la gestión organizativa el conjunto de actividades realizadas por los funcionarios de una institución para alcanzar los objetivos establecidos en sus planes y programas educativos. Este proceso busca cumplir con los objetivos estratégicos de la institución, reflejando su misión y visión en todas las instancias.

La Organización Escolar es una disciplina educativa que abarca diversas dimensiones, incluyendo el control y seguimiento de procesos internos y externos, así como aspectos estructurales que afectan las áreas físicas de las escuelas y que pueden mejorarse. Tamayo et al. (2014) resalta la importancia de la gestión organizativa en las instituciones educativas, subrayando elementos clave como la misión y visión. Estos elementos sirven como base para desarrollar estrategias que mejoren continuamente las actividades de los centros educativos. En este enfoque, una gestión exitosa comienza con el talento humano y considera

las condiciones laborales como aspecto crucial en la labor directiva.

Además, en la gestión organizativa, se reconoce la importancia de las necesidades emocionales del personal, ya que las emociones influyen en el desempeño laboral. Una gestión efectiva busca desarrollar destrezas y habilidades específicas en el personal para lograr los objetivos institucionales.

Tamayo et al. (2014) también destaca la relevancia de un buen ambiente físico, la seguridad laboral, los procesos de supervisión y las relaciones interpersonales en la gestión organizativa de las instituciones educativas. Estos factores son cruciales para identificar fortalezas y contrarrestar debilidades en el centro educativo.

Sotelo y Figueroa (2017) definen la gestión organizacional como la planificación de acciones que contribuyen al pleno funcionamiento de un sistema y resultan en la realización de tareas, metas y objetivos generales. En el contexto educativo, esta gestión se traduce en alcanzar los objetivos institucionales para cumplir con los requisitos del Ministerio de Educación, ofreciendo una educación de calidad con resultados positivos.

Según estos autores, una gestión eficiente permite liderar a las personas de manera efectiva, mejorando la praxis educativa y motivando a los individuos a involucrarse en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Estas estrategias deben

alinearse con la visión institucional y los planes de mejoramiento educativo.

Una gestión organizativa efectiva se centra en el desarrollo de los docentes, no solo evaluando su desempeño, sino también promoviendo mejoras y beneficios para lograr resultados óptimos. Los líderes educativos, según Ramírez, Salazar y Soler (2014), buscan potenciar los recursos, capacidades y habilidades de todos los individuos en la institución educativa mediante una gestión saludable y efectiva. La gestión organizativa debe tener objetivos bien definidos que distingan a la institución y guíen acciones para una gestión integral del talento humano.

Pérez y Rivera (2015) sostienen que una buena administración requiere un modelo de gestión adecuado, que incluya liderazgo, gestión pedagógica, administrativa y financiera, así como una eficiente gestión comunitaria. La gestión organizativa en instituciones educativas debe seguir modelos como la gestión por resultados, democrática, basada en procesos y centralizada, cada uno con enfoques y características particulares.

Es crucial seleccionar el modelo de gestión adecuado, utilizando herramientas como análisis FODA, cuadro de mando integral, indicadores clave de rendimiento, entre otros (Ramírez, Salazar y Soler, 2014). Cedeño y Velásquez (2016) destacan que la implementación correcta de un modelo de gestión organizativa identifica las actividades

necesarias para alcanzar los objetivos institucionales, promoviendo eficiencia y eficacia en los procesos. Además, facilita la gestión del conocimiento, la coordinación entre departamentos y la mejora continua, integrándose con sistemas y tecnologías de la información.

En contextos educativos, donde se trabaja con personas, es esencial realizar un seguimiento de los procesos para coordinar actividades que contribuyan al cumplimiento de los planes de mejora educativa, estableciendo acciones en beneficio de todos y manteniendo la calidad educativa. La administración exhibe una variedad de atributos que abarcan ciertos elementos como el entorno en el que se desarrolla la enseñanza, la diversidad y complejidad de las acciones educativas, a saber:

1. Previamente planificada, requiere la elaboración de planes temporales y espaciales.
2. Sometida a control, con el fin de asegurar el cumplimiento de los planes establecidos.
3. Descentralizada, con el propósito de hacer viable la prestación del servicio educativo.
4. Coordinada, demanda concordancia y armonización.
5. Interdisciplinaria, implica la colaboración de diversos especialistas.
6. Dinámica, caracterizada por ser rápida, flexible y eficaz.

7. Innovadora, mediante la introducción de nuevos métodos y procedimientos.
8. Participativa, buscando la contribución de los grupos sociales y la comunidad.

Los elementos fundamentales de gestión para el desarrollo organizativo en términos de indicadores son: liderazgo, gestión curricular, gestión administrativo-financiera y gestión comunitaria (Farfán, 2015).

Según Nieves (2015), la gestión pedagógica se distingue por una serie de elementos, entre los cuales se pueden mencionar:

1. La singularidad académica, donde los educadores deben comprender la realidad educativa de cada institución para brindar calidad en la enseñanza.
2. El perfeccionamiento de habilidades para contrarrestar las deficiencias, requiriendo que los docentes posean competencias y habilidades que les permitan ofrecer una enseñanza activa y participativa, fomentando la empatía, la comunicación efectiva y un trato cordial, entre otros.
3. Fomento de la cooperación como característica esencial en la práctica educativa, facilitando la realización satisfactoria del proceso de enseñanza mediante liderazgo y una actitud organizativa que conduzca al consenso sobre las actividades pendientes.

4. Estímulo al descubrimiento académico, promoviendo el trabajo en equipo y proporcionando capacitación que permita la innovación en conocimientos y estrategias para alcanzar objetivos comunes, conforme a lo establecido en los planes de gestión docente.
5. Advertencia y disposición competitiva, promoviendo la igualdad, pero sin descuidar el estímulo necesario para la proactividad, proporcionando instrucciones y orientaciones de manera constante durante la gestión.
6. Fomento de una cultura organizacional orientada hacia la perspectiva de cambio, manteniendo siempre objetivos tangibles y alcanzables que posibiliten la resolución de los problemas que puedan surgir.

Se debe destacar que, las Prácticas Inclusivas (PI) deben adaptarse a las necesidades de los estudiantes mediante el diseño de recursos considerando sus características individuales y generales.

De acuerdo a lo expuesto se puede decir que, deben implementar estrategias de enseñanza variadas, proporcionar flexibilidad en el currículo para permitir la libertad de aprendizaje, y ofrecer actividades motivacionales con diferentes niveles de complejidad para cumplir con los programas educativos.

Las PI implican la responsabilidad de todos los participantes en el proceso educativo.

Wehmeyer (2009) propone prácticas inclusivas de tercera generación, centrándose en la calidad de los métodos educativos. La educación inclusiva, según Sanahuja, Moliner y Benet (2020), está vinculada a los derechos humanos, buscando una educación igualitaria y de calidad.

Estas prácticas buscan una pedagogía inclusiva en el aula, donde el docente actúa como facilitador y el estudiante es el protagonista del proceso de enseñanza, promoviendo un aprendizaje significativo. Indagan garantizar que las herramientas en el aula satisfagan las necesidades de todos los estudiantes, promoviendo la equidad en los saberes formales y no formales.

Una institución educativa que promueva la inclusión se convierte en el motor de cambios en la calidad educativa, evaluando y controlando las prácticas docentes. Todos los funcionarios y estudiantes participan activamente en las decisiones y evaluaciones de las prácticas inclusivas. La educación inclusiva abarca factores como capacidad, idioma, cultura y género, reduciendo la exclusión social y favoreciendo la inserción de todos los alumnos. Busca una educación de calidad para todos, igualando oportunidades y generando expectativas positivas.

En este contexto, la educación inclusiva va más allá de la integración escolar y la educación compensatoria. Busca comprender a los estudiantes, proporcionar diversidad en los servicios educativos

y promover la inclusión. Se basa en un modelo educativo centrado en los estudiantes, promoviendo su participación y creando un ambiente inclusivo dentro y fuera de las aulas.

Es esencial desplegar metodologías educativas en los centros educativos que fomenten prácticas inclusivas. La implementación de contextos participativos y comunicativos, políticas educativas coherentes, y la apropiación de cambios educativos democráticos son elementos clave. Es necesario analizar la realidad de cada escuela para establecer prioridades y eliminar barreras para la participación igualitaria, con la guía del director (Sanahuja, Moliner y Benet, 2020).

La incorporación de estrategias de investigación participativa en las prácticas educativas es fundamental. Motivar a docentes y funcionarios a participar en procesos de recopilación y análisis de datos permite la toma de decisiones informadas, evaluando el progreso e impacto de las iniciativas y prácticas escolares (Sanahuja, Moliner y Benet, 2020).

La inclusión educativa en Chile ha experimentado un crecimiento significativo a lo largo de los años y actualmente se observa no solo en las escuelas de educación especial, sino en todos los centros educativos. Este movimiento ha beneficiado a los estudiantes con discapacidad, pero ha generado desafíos debido a la influencia histórica de la tradición biomédica en la Educación Especial,

limitando la participación de comunidades que no se ajustan a esta concepción tradicional.

La consideración de estas comunidades debería basarse en los derechos humanos, convirtiéndose en un mandato imperativo para garantizar la calidad de la educación en Chile, donde el acceso equitativo debe ser una realidad para todos los estudiantes. Lo anterior, implica cumplir con el mandato que establece que cada individuo, independientemente de su etnia, género, condición física u otras características, tiene el derecho y la obligación de recibir educación.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) define la educación inclusiva como aquella que reconoce y celebra la diversidad, donde todos los individuos participan de manera equitativa en las aulas, sin discriminación, y son integrados naturalmente en el sistema educativo con igualdad de oportunidades.

De igual forma se puede decir que, la educación inclusiva surge como un derecho fundamental para todos, de tal manera que se pueda construir una sociedad justa, con la cual se busca implementar cambios en las escuelas para brindar un servicio efectivo a todos los niños y niñas de la comunidad, permitiendo que sean parte integral de un sistema educativo inclusivo.

Algunos expertos, conciben la inclusión como un cambio necesario en las instituciones educativas

para atender a la diversidad de los estudiantes en las aulas. Esto implica identificar y eliminar las barreras que dificultan las actividades de enseñanza, aprendizaje, adaptación social y participación.

Para la educación chilena, la inclusión educativa es vista como una herramienta que permite mejorar la educación, implementándola de manera sistemática para adaptar el sistema a nuevas normativas y directrices que promuevan un aprendizaje participativo, brindando atención especial a estudiantes vulnerables o con discapacidades. Se busca igualdad de oportunidades, no privilegios, para que el aprendizaje sea significativo.

Es esencial reconocer la diversidad de los estudiantes como una ventaja para lograr efectos educativos positivos. Las escuelas inclusivas promueven un modelo en el cual docentes, estudiantes y padres participan de manera equitativa, desarrollando un sentido de comunidad, independientemente de discapacidades, culturas, razas o religiones.

En el ámbito educativo, la gestión ha priorizado la administración de recursos, a menudo sistematizando procesos de manera mecánica sin considerar la realidad única de cada escuela. Los directivos juegan un papel clave al equilibrar las responsabilidades pedagógicas y administrativas, actuando como filtros en la toma de decisiones. Las escuelas en Chile se ven como organizaciones

complejas que entregan conocimientos, pero la inclusión va más allá de la simple transferencia de información. Busca comprender y orientar los procesos para proporcionar una enseñanza significativa y de calidad. De acuerdo a lo expuesto, la gestión escolar, el clima organizacional, la infraestructura y los recursos humanos y físicos son factores fundamentales en la transición hacia la inclusión escolar.

Es importante destacar que la gestión educativa, ajustada a la Ley de Inclusión Social de Personas con Discapacidad, implica adaptaciones en infraestructura, políticas y procedimientos para satisfacer las necesidades educativas y garantizar la participación de todos los estudiantes. La participación activa de la familia, especialmente en términos de asociatividad y representación de los apoderados, es crucial.

En este contexto se hace énfasis en que la cultura institucional no solo se trata de procesos administrativos, sino que involucra liderazgo, clima laboral, recursos humanos y físicos, y la estructura física de la escuela. Debe ajustarse a los cambios que exige la sociedad actual y las necesidades de evolución de los individuos, considerando la realidad del entorno para facilitar el aprendizaje y los cambios en los diseños curriculares y las clases.

El informe de la Mesa Técnica Especial del Ministerio de Educación Chileno, en su informe del año 2020, destaca la importancia de una estructura

escolar que responda a las necesidades educativas y promueva soluciones para personas con discapacidad. La información estadística actualizada es esencial para solicitar los recursos necesarios, y la inclusión debe considerarse en todas las decisiones, ejecuciones y evaluaciones de políticas y programas educativos.

Es así como la formación de directivos es clave para liderar y apoyar procesos de cambio hacia la inclusión en la comunidad educativa. Los directivos deben convertirse en aliados de una política educativa inclusiva, impulsándola, implementándola y enriqueciéndola.

Esta investigación se centra en la influencia de la organización, el liderazgo directivo, la comunicación, la toma de decisiones y las prácticas inclusivas para avanzar hacia una educación inclusiva de calidad, que responda a las diferencias individuales de los estudiantes.

Metodología

En cuanto a la metodología, la investigación se enfocó en un enfoque cuantitativo y básico. Su propósito fue medir de manera numérica y con un análisis exhaustivo el objetivo, demostrando la hipótesis que es determinar si existe influencia de la gestión organizativa en las prácticas educativas inclusivas de los establecimientos educacionales públicos en la comuna de Arica durante el año 2020, para responder a la pregunta de investigación ¿Cuál es la influencia de la gestión organizativa en las

prácticas educativas inclusivas en los establecimientos educacionales públicos en la comuna de Arica, Chile durante el año 2020?

El diseño adoptado fue correlacional, buscando entender la asociación entre dos variables no dependientes entre sí. Específicamente, se exploró la posible influencia de la gestión organizativa en las prácticas educativas inclusivas.

La ubicación de la investigación fue la Región de Arica y Parinacota (XV), en el extremo norte de Chile, a aproximadamente 2,000 kilómetros de la capital. Con una población de 226,068 habitantes según el Censo 2017, se caracteriza por un clima árido y escasez de precipitaciones, presentando un relieve irregular y pequeños regímenes hidrográficos. La capital regional, Arica, juega un papel importante en las relaciones comerciales con países vecinos como Perú y Bolivia. La investigación se centró en el Servicio de Educación Pública Chinchorro, que atiende a alrededor de 18,000 estudiantes en varios establecimientos educativos.

La unidad de estudio fueron los funcionarios e integrantes de diferentes estamentos de cada unidad educativa. Se llevaron a cabo entrevistas dirigidas a directores, UTP, PIE y profesores para obtener una perspectiva de cada estamento.

La población de referencia fueron los 48 establecimientos municipalizados de la XV región de Chile, comuna de Arica. La muestra representó

aproximadamente el 10% de la población, seleccionando 5 establecimientos mediante muestreo intencional según modalidad de enseñanza y nivel de estudio. La muestra incluyó a directores (5), U.T.P (1), docentes (60), y coordinadores P.I.E (5), totalizando 71 sujetos.

La recolección de datos se realizó mediante entrevistas a través de un cuestionario aplicado a la muestra. El software estadístico SPSS 27.0 facilitó el análisis de confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach, así como el cálculo de estadísticas descriptivas y frecuencias. Se utilizó el análisis de correlación de Pearson para abordar los objetivos planteados.

El instrumento de investigación se diseñó con una escala Likert para cada una de sus treinta preguntas, donde se asignaron valores de siempre (5), casi siempre (4), a veces (3), casi nunca (2) y nunca (1). La interpretación de los estadísticos se llevó a cabo comparándolos con baremos contruidos específicamente para este estudio.

Se construyó un baremo para categorizar los resultados de la desviación estándar, indicando el grado de dispersión de las respuestas en relación con la escala de medición utilizada. Este baremo incluyó puntuaciones de mayor y menor obtención, permitiendo un análisis detallado de los resultados.

Resultados

Para los resultados se llevó a cabo la correlación de Pearson, entregando un valor de

0.877 (ver Tabla 1) los que demuestra que existe influencia de la gestión organizativa en las prácticas educativas inclusivas.

Tabla 1. Análisis de correlación de Pearson: relación entre las variables

CORRELACIONES		Gestión organizativa	Prácticas educativas inclusivas
r de Pearson	Correlación de Pearson	1	,877**
	Sig. (bilateral)	.	.,000
	N	71	71
	Correlación de Pearson	,877**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	71	71

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

En otras palabras, lo mencionado implica que existe una relación lineal, donde una gestión organizativa más efectiva se correlaciona con la implementación más eficaz de prácticas educativas inclusivas en los establecimientos educacionales públicos de la comuna de Arica durante el año 2020.

En efecto, el coeficiente de correlación de Pearson arrojó un valor de 0.877, indicando una asociación significativa, incluso a un nivel de significancia bilateral (p) de 0.01. Dado que el nivel de significancia es menor al establecido teóricamente en 0.05% ($p < \alpha$), se acepta la hipótesis general y se rechaza la hipótesis nula.

Así mismo, la gestión organizativa tuvo una influencia significativa en las prácticas educativas

inclusivas implementadas en los establecimientos educativos públicos de la comuna de Arica durante el año 2020.

Como se ha observado en lo expuesto, los profesionales consultados valoraron considerablemente ambas variables. Las respuestas reflejan una alta apreciación de la gestión organizativa y las prácticas educativas inclusivas en los establecimientos educacionales públicos de la comuna de Arica durante 2020. Estos hallazgos revelan un gran potencial para facilitar procesos de mejora y desarrollo para todos los involucrados en el ámbito educativo en estas instituciones.

Una gestión organizativa eficiente es crucial, ya que permite fomentar la participación en todas las áreas que requieren toma de decisiones, utilizando el liderazgo para fortalecer las experiencias educativas en los centros de formación (Nieves, 2015). De esta manera, una gestión organizativa favorable facilita los procesos derivados de relaciones humanas que necesitan interacción constante y la formación de equipos que se beneficien del trabajo colaborativo.

Igualmente, una valoración positiva de las prácticas educativas inclusivas implica reconocer los beneficios que, van más allá de verlas solo como estrategias de gestión organizativa o metodológica en las aulas de clase. Más bien, se sitúan en los procesos de mejora escolar para todos los involucrados, no solo aquellos con condiciones

particulares que afecten su aprendizaje. Aunque estos últimos también se benefician de este proceso colectivo de construcción de saberes significativos.

No obstante, lo expuesto no implica que se deba dejar de ver la gestión organizativa como un medio para facilitar la sistematización y operacionalización de las prácticas educativas inclusivas. De hecho, según los resultados obtenidos, los empleados entrevistados las relacionan de manera significativa.

El diseño y la aplicación de estrategias o mecanismos de gestión que promuevan la inclusión en la práctica docente lograrán la coherencia y efectividad necesarias al proyectar el cambio en el estilo requerido para hacer un aula más inclusiva, considerando la diversidad y las necesidades individuales o especiales de algunos estudiantes (Moliner et al, 2017). Además, al respecto, Educrea (2019) señala que:

Todo centro que aspire a seguir una política de educación inclusiva debe desarrollar directrices, prácticas y culturas que fomenten la diferencia y la contribución activa de cada alumno/a para construir un conocimiento compartido, buscando y obteniendo, sin discriminación, la calidad académica y el contexto socio-cultural de todo el alumnado (p. 2).

Por otro lado, en el contexto de la gestión organizativa, los resultados indicaron una tendencia altamente favorable en el liderazgo directivo,

aunque es crucial destacar que, como indicador, fue el menos valorado por los empleados entrevistados.

Al profundizar en la distribución de las respuestas, se observan algunos desafíos en la forma en que el liderazgo dentro de la gestión organizativa fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, así como en la manera en que enfoca el logro de metas en función de los estudiantes. Lo mencionado requiere atención, ya que, según Ledesma et al (2020), la gestión educativa en instituciones inclusivas debe aplicar estrategias de transformación basadas en el trabajo colaborativo para contribuir a una educación más eficiente e igualitaria. Esto considera que "los estudiantes son los principales actores del quehacer educativo y es en ellos en quienes se debe centrar toda la educación" (p. 63).

Además, los resultados indican una marcada tendencia positiva y una evaluación elevada de los aspectos relacionados con la gestión pedagógica en los centros educativos públicos de la comuna de Arica. Esto evidencia fortalezas en la integración de estrategias y elementos que aportan un valor adicional a la práctica educativa.

Sin embargo, como se ha observado, es necesario abordar la percepción de un grupo considerable de encuestados que expresan ciertas dudas respecto al cumplimiento de la inclusión de ajustes curriculares conforme a las directrices del Ministerio de Educación, así como en el desarrollo

de estrategias didácticas y metodológicas para la atención personalizada de los estudiantes. Resultado que podría deberse a fallos en la comunicación o a un conocimiento parcial de la realidad.

La gestión pedagógica depende en gran medida de la relación entre el director y los docentes, siendo crucial la comunicación entre ellos para el desarrollo efectivo de los procesos de enseñanza y aprendizaje. En este sentido, Ledesma et al. (2020) sostienen que el director, como líder pedagógico, necesita desarrollar competencias pedagógicas para guiar a los docentes en el diseño de metodologías y técnicas que consoliden las competencias y habilidades de los estudiantes. Complementariamente, según Nieves (2015), los docentes con roles directivos:

...deben superar con éxito las situaciones adversas diarias para legitimar su labor y responder a las necesidades sociales e históricas de la comunidad con la que trabajan. Deben liderar los procesos tanto pedagógicos como administrativos de su escuela, asegurando una participación real de los diversos actores de la comunidad educativa para abordar las necesidades reales de las instituciones (p. 27)

Adicionalmente, según la perspectiva de los empleados consultados, la gestión administrativa y financiera en los centros educativos públicos de la comuna de Arica también presenta fortalezas en la adquisición, disposición y distribución de recursos. Esto permite alcanzar las metas institucionales y satisfacer los requisitos relativos al desempeño de

las funciones docentes para consolidar procesos de enseñanza-aprendizaje acordes con los estándares funcionales y efectivos para abordar las necesidades de los estudiantes.

Conclusiones

Según los resultados obtenidos, la variable de gestión organizativa muestra una marcada inclinación positiva, indicando una apreciación elevada y positiva por parte de los profesionales consultados.

En cuanto a las prácticas educativas inclusivas, se observa también una tendencia positiva, con respuestas altamente confiables, evidenciando un nivel mínimo de variabilidad entre ellas. En términos generales, esto sugiere una ocurrencia significativa y consistente para cada uno de los indicadores y reactivos que conforman estas variables.

Los empleados consultados, pertenecientes a las instituciones municipalizadas en la XV Región de Chile, específicamente en la comuna de Arica, expresan una marcada inclinación favorable y un alto grado de ocurrencia con respecto a diversos indicadores de gestión organizativa.

En relación con la variable de prácticas educativas inclusivas, se evidencia una tendencia positiva con baja dispersión y alta confiabilidad en las respuestas. Los profesionales consultados, pertenecientes a los establecimientos municipalizados en la XV Región de Chile, comuna

de Arica, expresan una inclinación positiva y un alto grado de ocurrencia para los siguientes indicadores de estas prácticas.

Finalmente, se puede decir que, los empleados muestran una valoración elevada tanto para la gestión organizativa como para las prácticas educativas inclusivas, junto con un alto grado de ocurrencia de los elementos considerados entregándole relevancia a los resultados de la investigación, los cuales se espera sean socializados con los directores de las instituciones para que puedan conocer los resultados e implementar las recomendaciones si así lo desean.

En consecuencia, la gestión organizativa y las prácticas educativas inclusivas en los establecimientos educativos públicos de la comuna de Arica durante el año 2020 presentan una posición consolidada, destacando fortalezas y ventajas que pueden facilitar un proceso de adaptación y gestión para todos los involucrados en el ámbito educativo de estas instituciones.

Luego del análisis de resultados, se determinó que la gestión organizativa tiene un impacto en las prácticas educativas inclusivas implementadas en los centros educativos públicos de la comuna de Arica durante el año 2020.

El mencionado hallazgo se respalda con coeficientes de correlación de Pearson, específicamente $r = 0.877$, que indica la existencia de una asociación lineal entre la calidad de la

gestión organizativa y la efectividad de las prácticas educativas inclusivas. Esto se establece para un nivel de significancia bilateral (p) de 0.01, el cual es inferior al umbral teórico del 0.05 % ($p < \alpha$). En otras palabras, cuanto más eficiente y efectiva sea la gestión organizativa, más efectivas serán las prácticas educativas inclusivas en los centros educativos públicos de la comuna de Arica durante el año 2020.

A partir de las conclusiones generales de este estudio sobre la gestión organizativa en las prácticas educativas inclusivas en los centros educativos públicos de la comuna de Arica, Chile, durante el año 2020, se sugiere la implementación de estrategias que aprovechen las ventajas identificadas en la gestión organizativa y las prácticas educativas inclusivas según las percepciones de los funcionarios consultados en las mencionadas instituciones.

En este contexto, se aconseja que el director del establecimiento lleve a cabo un seguimiento continuo de los objetivos de la gestión organizativa para favorecer la inclusión pedagógica y estructural en la práctica educativa. Lo anterior, implica concentrar esfuerzos en mantener los niveles de participación que han contribuido hasta ahora a la formulación de objetivos favorables a la inclusión de los diversos actores del proceso educativo.

Este seguimiento debe abarcar todas las instancias e individuos en los establecimientos

educativos, considerando indicadores administrativos, financieros, pedagógicos y de participación comunitaria. El propósito es evaluar posibles mejoras o formalizar procedimientos que favorezcan la construcción de una gestión que impulse prácticas educativas inclusivas.

Del mismo modo, dado el análisis de las tendencias y niveles de ocurrencia de los ítems en los indicadores, se sugiere iniciar un proceso de capacitación en los establecimientos objeto de estudio. Este proceso debe enfocarse en el diseño, ejecución, seguimiento y control de una gestión organizativa basada en principios de inclusión.

Es crucial establecer canales de comunicación y divulgación que promuevan una amplia participación, motivada por la consecución de objetivos institucionales y la atención de las necesidades individuales de los estudiantes.

Adicionalmente, desde el liderazgo directivo, se enfatiza la necesidad de que el Coordinador del Plan Integral de Educación desarrolle documentos que sirvan como repositorios de experiencias exitosas relacionadas con la inclusión desde la gestión organizativa. Esto puede lograrse mediante manuales de procedimientos, flujogramas u otras herramientas que estandaricen los procesos de gestión destinados a fortalecer y consolidar las prácticas educativas inclusivas, tanto en el ámbito pedagógico como estructural.

La implementación de estas recomendaciones

es esencial para mantener las tendencias positivas identificadas por los consultados y para afrontar los posibles cambios pedagógicos y estructurales que ocurren con frecuencia, requiriendo la adopción de un currículo flexible. Por tanto, se hace necesario crear incentivos que fomenten la participación en la planificación y dirección de la gestión, involucrando a toda la comunidad y superando cualquier elemento que pueda representar exclusión.

En este sentido, se insta a desarrollar procedimientos de socialización de objetivos y metas, favoreciendo la discusión y deliberación para llegar a consensos vitales mediante el trabajo colaborativo y la formación de equipos.

Finalmente, teniendo en cuenta el marco legal vigente y la dinámica sociocultural de la nación, se recomienda que cualquier proceso de institucionalización y procedimientos de gestión operativa se enfoque en atender la diversidad estudiantil.

Lo expuesto en los párrafos anteriores, se plantea como un mecanismo para cohesionar a todos los involucrados en el hecho educativo, siendo fundamental para que la inclusión prevalezca a través de la implementación de prácticas educativas que equilibren lo pedagógico y estructural, la institución educativa y su entorno, así como el aula de clases y el hogar.

En consecuencia, se presentan de manera resumida una serie de recomendaciones,

considerando la determinación de la influencia de la gestión organizativa en las prácticas educativas inclusivas en los centros educativos públicos de la comuna de Arica durante el año 2020.

Se subraya la necesidad de que el director del establecimiento implemente y formalice mecanismos para diseñar estrategias, planificar y dar seguimiento, asegurando la consolidación y fortalecimiento de una gestión operativa basada en el liderazgo directivo y la participación. Esto, a su vez, debe actuar como catalizador y facilitador de prácticas educativas inclusivas en los aspectos pedagógicos y estructurales.

Referencias

- Cedeño, D y Velásquez, M. (2016). Modelo de gestión organizacional para la escuela de conducción de motocicletas "ESCOMOTO" en el Cantón Quevedo. Tesis de UNIANDÉS. Documento en línea. Disponible: <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/4647>
- Educrea. (2019). Estrategias y prácticas en las aulas inclusivas. Documento en línea. Disponible: <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2017/01/DOC1-Educacion-Inclusiva.pdf>
- Farfán, J. (2015). Gestión y calidad educativa. Lima
- Ledesma, M.; Ludeña, G.; Cárdenas, M.; Tejada, R.; Rodríguez, J. y Manrique, M. (2020). Gestión educativa y desempeño docente en instituciones educativas inclusivas de primaria. *Revista Gestión I+D*, 5(1), 58-84.
- Moliner, O.; Sanahuja, A. y Benet, A. (2017). Prácticas inclusivas en el aula desde la investigación-acción. Universitat Jaume I. Documento en línea. Disponible: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/168902/s127.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nieves, L. (2015). La gestión educativa para el desarrollo de la dimensión pedagógica-curricular. *Revista Investigación y Formación Pedagógica*, 1(1), 24-48.
- Pérez, N. y Rivera, P. (2015). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013 (tesis de maestría). Iquitos, Perú. Documento en línea. Disponible: <http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/UNAP/3810>
- Ramírez, D, Salazar, V, Soler, V. (2014). Características de la gestión organizacional en funcionarios públicos de algunas instituciones educativas en Colombia. Tesis de la Universidad de Manizales, facultad de ciencias sociales y humanas. URI: Documento en línea. Disponible: <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/1248>
- Sanahuja, A., Moliner, L. y Benet, A. (2020). Análisis de Prácticas Inclusivas de Aula desde la Investigación-Acción Participativa. Reflexiones de una Comunidad Educativa. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 2020, 9(1), 125-143. Documento en línea. Disponible: <https://doi.org/10.15366/riejs2020.9.1.006>
- Sotelo, J. G. y Figueroa, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 1-28. Documento en línea. Disponible: Doi: 10.23913/ride.v8i15.312
- Tamayo, Y.; Del Rio, A y García, (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, Volumen 5, Issue 11, Pages 70-77, ISSN 2215-910X, Documento en línea. Disponible: [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70021-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70021-7).

Wehmeyer, M.L. (2009). Autodeterminación y la tercera generación de prácticas de inclusión. *Revista de Educación*, (349), 45-67.