

El liderazgo directivo frente a la educación inclusiva

Carolina Andrea Gutiérrez Arroyo, ✉ guar9517@gmail.com

Diana Marcela Mora Chaverra, ✉ afroda.mora02@gmail.com

Proyecto presentado para optar al título de Especialista en Dirección y Gestión Educativa

Asesora: Alma Nury Mejía Restrepo, Magíster (MSc) en Educación



Universidad de San Buenaventura
Facultad de Educación (Medellín)
Especialización en Dirección y Gestión Educativa
Medellín, Colombia
2021

Referencia/Reference

Estilo/Style:
APA 6th ed. (2010)

Gutiérrez Arroyo, C. A & Mora Chaverra, D. M. (2021). El Liderazgo Directivo frente a la Educación Inclusiva (Trabajo de grado *Especialización en Dirección y Gestión Educativa*). Universidad de San Buenaventura, Facultad de Educación, Medellín.



Especialización en Dirección y Gestión Educativa, Cohorte 26

Bibliotecas Universidad de San Buenaventura



Biblioteca Digital (Repositorio)
<http://bibliotecadigital.usb.edu.c>

- Biblioteca Fray Alberto Montealegre OFM - Bogotá.
- Biblioteca Fray Arturo Calle Restrepo OFM - Medellín, Bello, Armenia, Ibagué.
- Departamento de Biblioteca - Cali.
- Biblioteca Central Fray Antonio de Marchena – Cartagena.

Universidad de San Buenaventura Colombia

Universidad de San Buenaventura Colombia - <http://www.usb.edu.co/>

Bogotá - <http://www.usbbog.edu.co>

Medellín - <http://www.usbmed.edu.co>

Cali - <http://www.usbcali.edu.co>

Cartagena - <http://www.usbctg.edu.co>

Editorial Bonaventuriana - <http://www.editorialbonaventuriana.usb.edu.co/>

Revistas - <http://revistas.usb.edu.co/>

Dedicatoria

A nuestras familias por su apoyo constante e incondicional, por su comprensión con el tiempo de calidad que se vio reducido, y por la motivación para seguir creciendo personal y profesionalmente.

Carolina Gutiérrez Arroyo

Diana Mora Chaverra

Agradecimientos

A la Universidad San Buenaventura de Medellín por ser puente hacia la construcción de nuestro conocimiento, a los docentes por ser guías en este proceso de formación, a nuestra asesora, Alma Nury Mejía Restrepo, por su tiempo y dedicación en elaboración de este proyecto.

Tabla de contenido

1	Lista de tablas.....	7
2	Lista de figuras.....	8
	Resumen.....	9
	Abstract.....	10
	Introducción.....	11
3	Planteamiento del problema.....	13
1.1	Antecedentes.....	14
3.1.1	Educación inclusiva.....	15
3.1.2	Liderazgo educativo.....	16
4	Justificación del problema.....	18
4.1	Pregunta problematizadora.....	19
5	Objetivos.....	20
3.1	Objetivo general.....	20
3.2	Objetivos específicos.....	20
6	Marco teórico.....	21
7	Marco conceptual.....	25
5.1	Liderazgo directivo.....	25
5.2	Diversidad.....	26
5.3	Igualdad.....	27
5.4	Discriminación.....	28
5.5	Exclusión.....	28
5.6	Inclusión.....	29
5.7	Educación inclusiva.....	30
8	Metodología.....	31
6.1	Diseño metodológico de la investigación.....	32
6.2	Población.....	32
6.3	Muestra.....	34
6.4	Técnicas de la investigación.....	34
6.4.1	Entrevista.....	34
6.4.1	Cuestionario.....	34
6.5	Instrumentos.....	35
9	Fases de la investigación.....	39

10	Cronograma.....	40
11	Análisis de resultados.....	41
12	Conclusiones	49
13	Propuesta de preescolar con enfoque inclusivo.....	51
13.1	Aspectos institucionales	51
13.2	Misión.....	52
13.3	Visión	52
13.4	Principios.....	53
13.5	Enfoque	53
13.6	Marco legal.....	54
	Referencias	56

1 Lista de tablas

Tabla 1. Cuestionario	35
Tabla 2. Cronograma.....	40

2 Lista de figuras

Figura 1. Instantes	51
Figura 2. Estudiar mucho	52
Figura 3. Las escuelas inclusivas	53
Figura 4. La educación inclusiva.....	54
Figura 5. Fundamentos y prácticas de la inclusión	54
Figura 6. Inclusión y calidad educativa.....	55

Resumen

El presente trabajo investigativo contiene información acerca de la relación que existe entre el liderazgo directivo y la educación inclusiva, para ello se hizo en un primer momento, un rastreo documental de las problemáticas que se han detectado en este marco y de las propuestas que se han hecho para dar posibles soluciones a estas mismas; tales documentos están sustentados en conceptos dados por entidades como el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y la UNESCO, como también por leyes y decretos establecidos en Colombia. Dado que la investigación busca dar inicio a la creación de un preescolar enfocado en educación inclusiva, se realizó en un segundo momento del proyecto, un análisis de la gestión directiva de dos instituciones educativas ubicadas en el área metropolitana de Medellín. Las instituciones participantes nos hablaron acerca de sus experiencias con los procesos de inclusión desde la labor directiva. La investigación se realizó bajo la metodología cualitativa, y se utilizaron cuestionarios y entrevistas como técnicas para la recolección de datos.

Palabras claves: Liderazgo directivo, Educación inclusiva, Necesidades educativas especiales, Transformación social, Gestión educativa.

Abstract

This investigative work contains information about the relationship that exists among executive leadership and inclusive education, for which a tracking documentary of the problems that have been detected in this framework and the proposals that have been made was carried out at first made to give possible solutions to them; These documents are supported by concepts given by entities such as MEN and UNESCO, as well as laws and decrees established in Colombia. Since that the research seeks to start the creation of a preschool focused on inclusive education, an analysis of the directive management of two educational institutions located in the metropolitan area of Medellín was carried out in a second stage of the project. The participating institutions told us about their experiences with inclusion processes from the directive labor. The research was carried out under the qualitative methodology, questionnaires and interviews were used as techniques for data collection.

Keywords: Executive leadership, Inclusive education, Special educational needs, Social transformation, Educational management.

Introducción

El presente trabajo investigativo centra su interés en la labor del líder directivo dentro de los procesos referentes a la educación inclusiva; bien sabemos que las oportunidades de educación en Colombia son reducidas, y que tal brecha es mucho más notoria cuando se habla de estudiantes con diversidad cultural, discapacidades físicas o cognitivas y necesidades educativas especiales. La problemática a la cual nos enfrentamos toca muchos puntos, (las políticas, la preparación de los centros, la formación docente, las perspectivas socioculturales) por lo tanto nosotros nos enfocaremos en el liderazgo de los directivos y en las estrategias que emplean para brindar una educación de calidad, libre de exclusiones.

Desde este punto entendemos la importancia de observar a la gerencia educativa más allá de la administración de recursos, nos referimos a ella como *liderazgo* justamente por el sentido sociocultural que este término implica, pues somos conscientes de que el liderazgo requiere de una comunidad a quién dirigir y por consecuencia trasciende el campo académico para interferir en un entorno más humanístico. Se han tenido en cuenta bases teóricas como las de Ramírez (2004) y Perilla (2018) porque van acorde con la dirección que se ha marcado en la investigación, para estos la gerencia educativa tiene, entre sus tantos desafíos, transformar la sociedad, y no se refieren necesariamente a cambios de gran escala sino, a impactos en los entornos cercanos.

Se han tenido en cuenta como objeto de estudio a dos instituciones, Institución educativa Mano Amiga y Colegio Gimnasio Campestre El Tesoro, ubicadas en el municipio de Bello y Envigado respectivamente. La participación de esta nos permitirá tener una perspectiva actual y contextualizada de la labor directiva frente a los procesos de educación inclusiva, la información será recopilada por medio de instrumentos como entrevistas y cuestionarios. Es importante mencionar que la problemática actual, provocada por la pandemia de la COVID-19 nos ha limitado el campo de estudio y la posibilidad de emplear otro tipo de instrumentos que requieren de la presencialidad para ser llevados a cabo.

El desarrollo de la investigación, desde el rastreo de antecedentes, la indagación de las bases teóricas, el estudio de los retos que enfrentan los gerentes educativos, la planeación y aplicación de los instrumentos, nos han llevado a reflexiones académicas y nos ha brindado la

oportunidad de acercarnos de forma crítica a la labor directiva, para seguir en la construcción de nuestro perfil profesional y crecimiento personal.

3 Planteamiento del problema

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO., 2019) al referirse al derecho a la educación reconoce que “millones de niños y adultos siguen privados de oportunidades educativas, en muchos casos debido a factores sociales, culturales y económicos” (párr. 2). Para contrarrestar esta problemática, la UNESCO propuso contemplar a la educación como un instrumento de transformación social ya que a través de ella se pueden reducir los índices de pobreza, además de que se contribuye al desarrollo de habilidades sociales las cuales permiten que las personas aprendan a participar activamente en sus comunidades.

Aunque se tiene claro que el enfoque de inclusión es fundamental para alcanzar la calidad en los procesos educativos la UNESCO reconoce en su comunicado sobre *Inclusión en la Educación* que, “garantizar la igualdad de oportunidades para todos en materia de educación sigue siendo un desafío a escala mundial” (párr. 1). Es decir, que a pesar de las propuestas que se han materializado y adelantado en pro de la educación inclusiva aún no se responde por completo a las diversidades que se configuran tanto a nivel grupal como a nivel individual, dentro de las sociedades.

Desde un contexto nacional se encuentra el artículo *El problema de la Educación incluyente en Colombia* (Semana., 2017). en él se plantea que:

Las garantías de acceso a la educación a un alumno discapacitado son restringidas en gran parte del territorio nacional debido a la falta de preparación de los centros de formación y profesores para admitirlos en sus aulas de clase, los altos costos que representan para un núcleo familiar los institutos especializados de enseñanza y la relación preexistente en su contexto local (párr. 5).

Es evidente que el país necesita no sólo políticas que garanticen la educación de todos los ciudadanos, sino que también requiere de la formación de una cultura inclusiva que se preocupe por el reconocimiento de las personas como seres con diferentes capacidades y con igualdad de derechos.

Por otra parte, en el trabajo investigativo *La Gerencia Educativa en perspectiva de la Inclusión desde la visión de los padres de familia* (Arredondo & Betancur, 2019), se estudiaron

las políticas educativas que se tienen acerca de la educación inclusiva desde la participación de la familia y la labor del directivo, en él se plantea una problemática interesante con respecto a las responsabilidades del gerente educativo pues se determina que un número considerable de éstos limitan su trabajo a administrar recursos, mientras que el ideal sería que se involucren de forma activa y permanente en todos los procesos de inclusión. Para los autores “el éxito de la gerencia educativa está en la relación natural y pedagógica que se construye entre el educador y el estudiante, a partir de las directrices y del clima organizacional propicio” (Arredondo & Betancur, 2019, p. 26).

La realidad colombiana se ve inmersa en una serie de conflictos socioeconómicos que permean otras esferas de la vida cotidiana y que hacen que el progreso en materia educativa sea mucho más complejo, es por tal razón que, para Ramírez, uno de los desafíos de la gerencia educativa es transformar nuestra sociedad. Para él dicho desafío inicia cuando se cree que “transformar el país va más allá de nuestras propias posibilidades institucionales, profesionales o personales” y cuando se “olvida que todo profesional que ejerza responsable y comprometidamente su profesión, necesariamente tiene que causar algún tipo de impacto en su entorno familiar, social y profesional y, en consecuencia, en la sociedad” (Ramírez Reyes, 2004, pp.115-116).

Entonces la problemática de la educación inclusiva desde la visión directiva involucra aspectos no solo de tipo gerencial o académico sino que trasciende al entorno personal y social, es decir que sus acciones tienen consecuencias tanto en educadores y estudiantes como en la familia y comunidad donde ésta se encuentre; por lo tanto, situaciones de discriminación por posición socioeconómica, género, raza o creencias (entre otras) se relacionan directamente con la gestión directiva, la calidad educativa, y a mayor escala, con la calidad de vida.

1.1 Antecedentes.

En este apartado se presentarán una serie de investigaciones que han sido rastreadas con el fin de tener una perspectiva más amplia acerca de la temática que se desea estudiar, entre estas se encuentran monografías, artículos y libros de investigación. Para su presentación se tendrá en cuenta las siguientes categorías a trabajar: Educación Inclusiva y Liderazgo Educativo.

3.1.1 Educación inclusiva.

En el trabajo investigativo titulado como: Un análisis de las orientaciones pedagógicas para la atención a las necesidades educativas especiales y su implementación en la educación infantil en el marco de la educación inclusiva (Ángel, Duarte, & Taborda, 2019) se plasmaron en sus conclusiones dos problemáticas apremiantes, la falta de cualificación docente y el desconocimiento que tienen estos mismos sobre los temas relacionados con las Necesidades Educativas Especiales. Para estos autores es necesario una orientación continua tanto para los docentes como para los demás miembros de la comunidad educativa, pues es importante que todos estén en la capacidad de interactuar con los estudiantes que presenten Necesidades Educativas Especiales o cualquier tipo de discapacidad, ya sea cognitiva o física (Ángel, Duarte, & Taborda, 2019, pp. 51-52).

Dentro de esta temática sobre educación inclusiva también se ha tenido en cuenta el artículo: Barreras que impiden la escuela inclusiva y algunas estrategias para construir una escuela sin exclusiones (López, 2011). Para el autor, la educación inclusiva debe centrar su atención no en los niños sino en las barreras que se encuentran en los procesos de enseñanza – aprendizaje; en palabras del mismo autor, “La educación inclusiva es un proceso para aprender a vivir con las diferencias de las personas. Es un proceso, por tanto, de humanización y supone respeto, participación y convivencia” (p. 41). Desde esta mirada se hace una lista de las barreras más comunes de la educación inclusiva, las cuales se divide en tres factores: políticas, cultura y didácticas. La primera expone a aquellas leyes y normativas contradictorias; la segunda se refiere a las concepciones y actitudes culturales; y la tercera y última, habla de las didácticas utilizadas en el proceso de enseñanza – aprendizaje que crean dicotomías.

En este mismo orden de ideas se ha escogido el libro investigativo La Educación Inclusiva una estrategia de Transformación Social (Perilla, 2018), en él se expone que son muchos los discursos tendientes a afirmar la necesidad de fortalecer la educación para transformar lo existente que se quedan sin ser materializados. Perilla explica que una de las razones por las que sucede esto es la contextualización que se le da a tales discursos, pues intentan abarcar un “todo” en vez de empezar a trabajar en escenarios específicos. A su vez afirma que a pesar de la variedad de opciones en el campo del currículo y la pedagogía se siguen

desarrollando las mismas prácticas tradicionales. Para Perilla, la educación inclusiva no debe enfocar su labor en la solución de problemas demasiado amplios, sino que en cambio debe construir experiencias de situaciones concretas.

3.1.2 Liderazgo educativo.

En el artículo investigativo, *Aporte desde una visión crítica a la Gestión Educativa* (Montoya & Torres, 2018) se realiza un rastreo histórico acerca de las estrategias gerenciales utilizadas a través del tiempo, a partir de este encuentran diferentes tipos de autoridad que se deben tener en cuenta al momento de estudiar el liderazgo educativo; entre ellos resaltan al tipo de autoridad que deja a un lado los pensamientos y sentimientos de las personas que están bajo su liderazgo, según los autores, una actitud que entorpece los procesos educativos. Para Montoya y Torres, el gerente educativo debe ser un facilitador abierto a la reflexión y nuevas propuestas, pero sobre todo debe ser un líder y guía que reconozca la autonomía y la identidad de todos los miembros de la institución. En sus palabras:

Si bien su labor debe estar guiada por la supervisión, la verificación y la planeación, esto no debe convertirse en un mecanismo de control y autoridad, que vaya en contra de la identidad del individuo, sino que debe transformarse en herramientas de construcción de un camino que favorezca el cumplimiento de las metas (Montoya & Torres, 2018, p. 17).

Por otra parte, el artículo de reflexión *La Gerencia Educativa y la Gestión del Cambio* (Ospina, Burgos, & Madera, 2017) determina en sus conclusiones la necesidad de trabajar de forma articulada con los procesos de la gestión académica y la gestión administrativa para fortalecer la educación. Los autores resaltan la importancia de llevar a cabo un liderazgo activo con responsabilidad y transparencia que se interese por los procesos que se retroalimentan, se mejoran y se construyen con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa. En sus palabras: “la educación requiere con prontitud una reestructuración de la gerencia educativa, en donde los objetivos se articulen a los procesos misionales y a la carta de navegación institucional, es decir, el Proyecto Educativo Institucional” (Ospina, Burgos, & Madera, 2017, p. 197).

En el artículo, *Prácticas de Liderazgo Directivo y Resultados de Aprendizaje*. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica (Weinstein., 2009) se determina que el liderazgo educativo está abierto a múltiples determinantes e influencias y que por lo tanto para su estudio y práctica se debe tener en cuenta tanto el contexto, como las motivaciones, valores, trayectorias (personales y profesionales), formación y modos de relación con la comunidad escolar. Además, se hace énfasis en la inevitable relación que se conforma entre las prácticas de liderazgo y los resultados de aprendizaje, para el autor, “conocer mejor el modo en que los directivos logran mejorar los resultados escolares de los alumnos (...) será un paso significativo no solo para la investigación educativa: lo será también para la definición de políticas de fomento del liderazgo directivo” (Weinstein., 2009, p. 23).

4 Justificación del problema

Este proyecto nace primeramente con una inquietud, pues al conocer las leyes y orientaciones del Ministerio de Educación Nacional (MEN) y de las secretarías de educación, las cuales plantean que las instituciones educativas tanto públicas como privadas deben realizar las adecuaciones necesarias a nivel pedagógico y curricular para atender de forma oportuna a los niños, niñas y adolescentes que presentan barreras para el aprendizaje y la participación, se despertó un gran interés por indagar si tales orientaciones estaban siendo cumplidas en su totalidad o solamente eran un requisito que quedaba inscrito en un papel.

Dicha inquietud preliminar se convierte en una proyección académica y personal que nos direcciona hacia la elección del tema de investigación. Se pretende estudiar el liderazgo educativo y su influencia en la educación inclusiva porque este permitirá la configuración inicial del diseño y creación de un preescolar con enfoque inclusivo, que cumpla con todo lo reglamentario en cuanto a los aspectos político, administrativo y pedagógico, y como consecuencia que pueda garantizar una educación de calidad.

Otro factor importante en la elección del tema fue la motivación personal, pues más allá de una mirada laboral, está el deseo de contribuir socialmente a la comunidad, de retribuirle a partir de la enseñanza de una cultura inclusiva que disminuya con el tiempo los altos índices de exclusión, rechazo o discriminación hacia lo diverso. Es esta una oportunidad para demostrar que las diferencias no son un problema sino una “excusa” para mejorar los procesos de gestión y las prácticas académicas y pedagógicas al interior y fuera de las instituciones educativas.

Se considera que uno de los aportes que genera esta investigación se concentra en la perspectiva administrativa, educativa y humanista que tiene acerca de la inclusión y su relación con la labor del liderazgo directivo, una contribución significativa para los preescolares porque proporciona conocimientos acerca de los procesos que funcionan de forma más eficiente en la implementación de las políticas de inclusión, del tipo de formación que necesitan los directivos para enfrentar tales retos y de las habilidades que debe desarrollar este mismo para guiar a la comunidad hacia la calidad educativa.

La importancia de esta investigación radica entonces, en las bases que dejará para las instituciones ya existentes e instituciones que serán creadas más adelante, pues con el conocimiento que se construya, éstas podrán mejorar su servicio al darle relevancia a las

funciones directivas, de tal forma que puedan ser direccionadas al cumplimiento de las orientaciones políticas y exigencias sociales. Además, es una oportunidad para reconocer y reivindicar a aquellas personas que se han visto privadas o limitadas al momento de reclamar el derecho fundamental y obligatorio a la educación. El país cuenta con las leyes para garantizar este derecho, pero necesita de este tipo de trabajos para que se conviertan en una realidad visible.

4.1 Pregunta problematizadora

¿Qué aspectos del liderazgo directivo influyen en la creación de un preescolar enfocado en la educación inclusiva?

5 Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar estrategias que potencialicen el liderazgo directivo en la creación de un preescolar enfocado en la educación inclusiva.

3.2 Objetivos específicos

- Determinar las habilidades del directivo en el desarrollo de una propuesta de educación inclusiva.
- Identificar los procesos formativos fundamentales para la educación inclusiva.
- Referenciar los requisitos para la creación de un preescolar.
- Incluir las políticas educativas en torno a la inclusión y su impacto en el medio educativo.

6 Marco teórico

El Ministerio de Educación Nacional define a la educación en Colombia como “un proceso de formación permanente, personal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes” (Colombia. Ministerio de Educación Nacional, 1994, Artículo 1) es decir, que se habla de una formación integral que acepta e incluye en su sistema educativo a todas las personas, sin hacer excepciones por condiciones físicas o cognitivas pero ¿se cumple este principio en su totalidad? la realidad de nuestro país es un poco más compleja, muchas personas además de tener que luchar con dificultades de índole político o económico deben sortear con toda una lista de obstáculos sociales, o sea que en vez de ser la sociedad un lugar seguro o una red de apoyo para crecer y avanzar integralmente, es esta un limitante más.

El papel de la educación ante esta problemática es fundamental, no se va a decir que en ella está la solución absoluta, pero si es posible afirmar que su labor contribuye al cambio y a la mejora, ya que a partir de su sentido social puede brindar las herramientas pertinentes para propiciar la sana convivencia y garantizar de este modo el desarrollo integral de las personas que accedan a ella. Freire explica, como se citó en Verdeja, (2019) que:

Al hablar con tal esperanza de la posibilidad de cambiar el mundo, no quiero dar la impresión de ser un pedagogo lírico o ingenuo. Al hablar de esta forma, no desconozco lo difícil que se hace, cada vez más, implicarse a favor de los oprimidos, de aquellos a quienes se les impide ser (Verdeja, 2019, p. 55).

La educación no debe concebir un sistema que segmenta a su comunidad en subgrupos, esta sería la réplica de una sociedad que etiqueta a sus ciudadanos por su apariencia, cultura o condiciones; el entorno educativo por el contrario tiene como responsabilidad servir de ejemplo para el cambio y la transformación. Reconocer desde un principio que cada estudiante es un ser único, que aprende, que se relaciona y que asimila su contexto de forma diferente es el primer paso para alcanzar ese tan anhelado *aprendizaje significativo*, que no se basa exclusivamente en contenidos teóricos, sino que también está integrado por contenidos culturales, creencias, comportamientos y todo aquello que hace parte de la construcción del ser.

Verdeja (2019) explica la forma como Freire concibe este factor sociopolítico de la educación, para él la práctica pedagógica y política son dos campos indivisibles, por lo tanto, hace la invitación hacia una lectura crítica del mundo que lleve a identificar, reconocer y superar las injusticias sociales a través de la práctica educativa. Freire planteó:

Ni la educación es una fuerza imbatible al servicio de la transformación de la sociedad, porque yo así lo quiera, ni tampoco la perpetuación del statu quo porque el dominante así lo decreta. El educador y la educadora críticos no pueden pensar que, a partir del curso que coordinan o del seminario que dirigen, pueden transformar al país. Pero pueden demostrar que es posible cambiar. Y esto refuerza en él o en ella la importancia de su tarea político-pedagógica (Verdeja, 2019, p. 4).

La educación es un generador de oportunidades, tiene la facultad de potencializar competencias y de poner en práctica las habilidades sociales; habilidades que serán la base para establecer las relaciones interpersonales en otros ambientes colectivos. Al tener en cuenta el concepto de educación y su relación inherente con el campo sociopolítico comprendemos la importancia de hablar sobre inclusión. Las instituciones al estar conformadas por personas con diferentes formas de pensar, actuar, aprender y expresarse tienen el compromiso de reducir prejuicios, estereotipos o cualquier tipo de conducta discriminatoria.

El Ministerio de Educación Nacional en el decreto 1421 del 2017 define a la educación inclusiva como:

Un proceso permanente que reconoce, valora y responde de manera pertinente a la diversidad de características, intereses, posibilidades y expectativas de los niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos, cuyo objetivo es promover su desarrollo, aprendizaje y participación, con pares de su misma edad, en un ambiente de aprendizaje común, sin discriminación o exclusión alguna, y que garantiza, en el marco de los derechos humanos, los apoyos y los ajustes razonables requeridos en su proceso educativo, a través de prácticas, políticas y culturas que eliminan las barreras existentes en el entorno educativo (Colombia. Ministerio de Educación Nacional, 2017).

En este orden de ideas, encontramos las disposiciones que se establecen para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad en la ley estatutaria 1816 de 2013. En ella se establecen las medidas de inclusión que se deben tener en cuenta en todos en la realización de cualquier proceso ciudadano, pero antes definen los términos que giran alrededor de dicha temática y los principios que rigen dicha ley. También se establece que cada proyecto que se lleve a cabo en el país debe incluir un enfoque inclusivo, garantizando así la participación de las personas con discapacidad en estos. Es importante resaltar que en dicha

ley se mantiene la protección por los derechos de los niños y niñas, por lo tanto, también se determinan las medidas a tomar para garantizar el cumplimiento total de estos. No solo se habla del sector educativo, sino que también incluye al sector de la salud.

Es evidente que Colombia cuenta con los reglamentos políticos para garantizar el derecho a la educación a todos los niños, niñas y jóvenes, ahora bien, nuestro deber desde el sector educativo es materializarlos, pero ¿cómo lo logramos? El primer paso para abrirle las puertas a la educación inclusiva diríamos que es aprender a desaprender; es necesario replantearnos ciertos conceptos alrededor de la aceptación y el respeto, además de romper con aquellos imaginarios que incitan al rechazo o la discriminación. Aprender a desaprender es reconocer que cada niño maneja un ritmo de aprendizaje distinto y que este no es un limitante para excluirlo del sistema, sino que es más bien una oportunidad para enriquecer los procesos de formación.

Ahora bien, el papel que desempeña el líder directivo en la educación inclusiva es fundamental, para Ramírez, L. (2004) todo aquel que tenga funciones directivas “es más que un simple administrador de recursos varios - humanos, físicos, financieros, tecnológicos (Ramírez, 2004, p. 114)” esto es que se debe hablar del directivo desde un campo humanístico en el cual se pueda reconocer cada una de las dimensiones que conforman su integralidad, con esto nos referimos a su carácter social, cultural, espiritual, a su forma de percibir la realidad y de construirla, a su forma de expresar pensamientos y emociones o a su forma de relacionarse y de convivir. Ahora bien, no se le está restando valor a los conceptos, las teorías o la academia, todo lo contrario, se está afirmando que estos son indispensables y por tal razón deben estar articulados a la comprensión humana.

Desde esta apreciación entendemos que los directivos al ser encargados de direccionar a la comunidad escolar hacia el cumplimiento de las metas propuestas, deben emplear adecuadamente las herramientas que tiene a su disposición, incluyendo las capacidades individuales de sus miembros, es decir, su carácter humanista debe sobreponerse al campo técnico de la labor. En palabras de Ramírez (2004) “pensar en desafíos de la gerencia educativa es pensar en el hombre” (p. 115).

Todos estos conceptos y observaciones que se han expuesto son la base para la creación del preescolar con enfoque inclusivo; nuestro interés está dirigido hacia la formación de una cultura inclusiva en el municipio de Bello. Es claro que este es un trabajo que requiere de un tiempo bastante prolongado, pero se espera dejar las bases que den inicio a la configuración

total de este mismo. La razón por la cual se han determinado estas categorías de análisis se debe en primer lugar a las diversas lecturas, análisis y recopilación de estudios e investigaciones que se han llevado a cabo, pues son pertinentes con los objetivos establecidos.

Decidimos apoyar esta propuesta de educación inclusiva en el liderazgo directivo porque comprendemos la gran responsabilidad que tiene éste en el campo educativo, desde su labor se puede orientar a la comunidad hacia un trabajo colaborativo que permita la materialización efectiva. Una institución que trabaja en conjunto, de forma consciente y bajo las orientaciones de un líder comprometido que se involucra activamente en los procesos, podrá estar en capacidad de brindar una verdadera educación de calidad.

7 Marco conceptual

Para este trabajo investigativo se han establecido las siguientes categorías: liderazgo directivo, diversidad, igualdad, discriminación, exclusión, inclusión y educación inclusiva; es fundamental abordar estos conceptos para alcanzar mayor claridad de los factores que influyen directa e indirectamente en el desarrollo de la investigación.

5.1 Liderazgo directivo

Para hablar de liderazgo directivo en el campo educativo es importante tener claro que su conceptualización no puede desligarse de términos como administración, calidad e influencia; cada pieza que conforma su estructura es fundamental para comprender la función que tiene éste en las prácticas educativas. Según el artículo *Prácticas de Liderazgo Directivo y Resultados de Aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica* (Weinstein., 2009) se establece lo siguiente:

El liderazgo educativo está asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en el comportamiento y en el “sentido” que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar (Leithwood y Jantzi, 2000); y que este se caracteriza por dotar de un sentido común a la organización escolar y por influir en el comportamiento de ésta, teniendo como “norte” la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes (Weinstein., 2009, p. 20).

El liderazgo educativo en Colombia ha tomado fuerza con el paso de los años, por ejemplo, en el mes de mayo del año 2020 el Ministerio de Educación Nacional presentó la *Escuela de Liderazgo para Directivos Docentes*, con ella se pretende capacitar en el ejercicio del liderazgo tanto a directivos como a docentes, con el fin de alcanzar una educación de calidad. La escuela está organizada por cuatro componentes: formación, bienestar y desarrollo personal, redes de aprendizaje e investigación.

5.2 Diversidad

Guédez, V. en su artículo *La diversidad y la Inclusión: implicaciones para la cultura y la educación*, define a la diversidad como:

La expresión plural de las diferencias; diferencias no traducidas en negación, discriminación o exclusión, sino en reconocimiento de los otros-distintos- a-mi como partes de una misma entidad colectiva que nos incluye. Es aceptación del otro en tanto otro y en tanto posibilidad de vínculo de reciprocidad, complementariedad, corresponsabilidad e integración. La diversidad es aceptar el derecho de cada quien a ser distinto y a ejercer ese derecho a ser distinto (Guédez, 2005, p. 113).

La diversidad abarca aspectos de tipo social, político y económico, como también puede observarse desde características como el género, la raza, la edad o el nivel de escolaridad; notamos así, que la diversidad se refiere a todos aquellos elementos que conforman nuestra naturaleza humana y por lo tanto deben ser aceptadas y valoradas dentro de la sociedad, pues de una u otra manera permiten que esta se mantenga en comunicación con las identidades tanto colectivas como individuales. Entendemos entonces a la diversidad como un concepto inherente de la cultura pues ambas se complementan entre sí; las sociedades al interactuar e intercambiar elementos transmiten formas de pensar, sentir y actuar, provocando de esta manera la construcción de identidades. Molano, O. en su artículo, *Identidad cultural un concepto que evoluciona* referencia a Verhelst (1994) para explicar mejor este concepto:

La cultura es algo vivo, compuesta tanto por elementos heredados del pasado como por influencias exteriores adoptadas y novedades inventadas localmente. La cultura tiene funciones sociales. Una de ellas es proporcionar una estimación de sí mismo, condición indispensable para cualquier desarrollo, sea este personal o colectivo (Molano, 2018, p. 73).

En Colombia el Ministerio de Cultura (MinCultura) se ha interesado por proteger y preservar la diversidad cultural; consideran a esta como “una característica esencial de la humanidad y un factor clave de su desarrollo” (párr. 1); evidencia de ello son las políticas que establecen las condiciones aptas para el desarrollo de una convivencia fundamentada en el reconocimiento del ser, y en el respeto y valoración de la diversidad cultural. Aquí no se habla

solamente de derechos colectivos, sino que también tienen en cuenta la individualidad de cada ciudadano, el objetivo es mantener una convivencia pacífica a medida que el país crece en otros aspectos.

5.3 Igualdad

Fernando Rey nos habla de igualdad desde un concepto constitucional y nos explica que:

La igualdad es un criterio que mide el grado de desigualdad jurídicamente admisible. Porque el derecho está permanentemente trazando diferencias de trato entre sujetos en situaciones comparables. Necesitamos algún criterio para determinar qué diferencias son aceptables o razonables y cuáles otras no. La igualdad no prohíbe las diferencias de trato (igualdad no es identidad), sino sólo aquellas que no sean razonables (Rey, 2011, p. 169).

La Constitución Política de 1991, por su parte, estipula en el artículo 13 que todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, por lo tanto, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

Actualmente es común que el término igualdad se relacione inmediatamente con el de género, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO., 2019). determina que:

Existen, dependiendo del contexto, grandes desigualdades de género en el acceso, el logro del aprendizaje y la continuación de la educación, resultando ser las niñas, en general, las más desfavorecidas, aunque en algunas regiones los niños se encuentran en desventaja. A pesar de los logros alcanzados, existe un mayor número de niñas sin escolarizar que de niños - 16 millones de niñas nunca irá a la escuela, y las mujeres representan dos tercios de los 750 millones de adultos que carecen de conocimientos básicos de alfabetización (párr. 3).

5.4 Discriminación

En el artículo *Discriminación, igualdad y diferencia política* (Carbonell, Rodríguez, García, & Gutiérrez, 2007) se define a la discriminación como:

Una conducta, culturalmente fundada, y sistemática y socialmente extendida, de desprecio contra una persona o grupo de personas sobre la base de un prejuicio negativo o un estigma relacionado con una desventaja inmerecida, y que tiene por efecto (intencional o no) dañar sus derechos y libertades fundamentales (Carbonell, Rodríguez, García, & Gutiérrez, 2007, p. 65).

Entendemos de este modo que tanto la discriminación como la igualdad deben estudiarse a partir de un contexto político pues las consecuencias de tales acciones conllevan a la negación o detrimento de los derechos humanos. A su vez, debemos tener claro que en nuestra comunidad hay ciertos grupos que están mucho más expuestos a los actos de discriminación, es decir, que son más vulnerables, y por efecto requieren de políticas directas que protejan su bienestar integral. No es cuestión de promover un trato privilegiado sino de garantizar una vida en sociedad a pesar de las posibles desventajas que se puedan conocer.

5.5 Exclusión

Rizo, E. en su texto *¿A qué llamamos exclusión social?* Rizo, (2006) Define a la exclusión como:

Un proceso multidimensional y politizable, por cuanto se generalizan los riesgos de caer en las zonas de vulnerabilidad, tiene causas y consecuencias políticas, económicas, culturales y temporales, y puede y debe atajarse desde las políticas públicas, las prácticas institucionales e incluso la acción colectiva (Rizo, 2006, p. 4).

Eso quiere decir que la exclusión nace de la ruptura de toda integración social y sana convivencia. No se trata de la conformación de una sociedad homogénea que piensa, siente y actúa del mismo modo, sino que por el contrario se trata de adaptar esas diversidades culturales a la vida en comunidad, sin necesidad de prohibir o rechazar las manifestaciones que identifican o construye cada persona o grupo. La exclusión es pues una forma de subvalorar las capacidades, creencias o formación de las personas.

A este concepto es necesario añadirle dos términos más: social y educativo. La exclusión que se vive en estos dos campos es evidente, y la idea no es buscar en cuál inicia porque la realidad es que tales conductas trascienden las fronteras institucionales. Lo que sí es de nuestro interés es comprender la participación de la comunidad en la construcción de estereotipos o prejuicios que contribuyen a gran escala a la clasificación de individuos o grupos, promoviendo de esta manera situaciones de social y educativa.

5.6 Inclusión

En el artículo *La Inclusión: una historia de exclusión en el proceso de enseñanza – aprendizaje*, Ramírez, (2017) se cita a Cedeño Ángel (2013) para definir el concepto de inclusión, y se expone lo siguiente:

La inclusión es una actitud que engloba el escuchar, dialogar, participar, cooperar, preguntar, confiar, aceptar y acoger las necesidades de la diversidad. Concretamente, tiene que ver con las personas, en este caso, las personas con discapacidad, pero se refiere a las personas en toda su diversidad (p. 215).

De este concepto comprendemos entonces el papel trascendental de la educación en el desarrollo de las políticas inclusivas, en Colombia por ejemplo, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) en su artículo *Educación para Todos* manifiesta su compromiso con la educación inclusiva y comparte los objetivos propuestos y los lineamientos a seguir para brindar una verdadera inclusión, todo ello con base a la siguiente definición, “la inclusión tiene que ver con construir una sociedad más democrática, tolerante y respetuosa de las diferencias”.

Al hablar de inclusión se hace inevitable tocar conceptos como diversidad y multiculturalidad. El ministerio de Cultura en Colombia (MinCultura) sustenta sus políticas desde el planteamiento de la (UNESCO., 2019).

La diversidad cultural es una característica esencial de la humanidad, patrimonio común que debe valorarse y preservarse en provecho de todos, pues crea un mundo rico y variado, que acrecienta la gama de posibilidades y nutre las capacidades y los valores humanos, y constituye, por lo tanto, uno de los principales motores del desarrollo sostenible de las comunidades, los pueblos y las naciones (párr. 1).

La educación en Colombia debe tener en cuenta que nuestro entorno social goza de una gran diversidad cultural, y que las diferencias más allá de dividirnos, nos permiten construir un mosaico cultural en el cual prime la sana convivencia. La escuela es el espacio ideal para reconocer los distintos roles que se cumplen dentro de la sociedad, y para intercambiar de este modo, no solo conocimientos de tipo académicos, sino que también se pueda conseguir un aprendizaje social. La diversidad no es un obstáculo para la educación, es una oportunidad para hacer efectiva la formación integral de los educandos.

5.7 Educación inclusiva

El Ministerio de Educación Nacional en el decreto 1421 del 2017 define a la educación inclusiva como:

Un proceso permanente que reconoce, valora y responde de manera pertinente a la diversidad de características, intereses, posibilidades y expectativas de los niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos, cuyo objetivo es promover su desarrollo, aprendizaje y participación, con pares de su misma edad, en un ambiente de aprendizaje común, sin discriminación o exclusión alguna, y que garantiza, en el marco de los derechos humanos, los apoyos y los ajustes razonables requeridos en su proceso educativo, a través de prácticas, políticas y culturas que eliminan las barreras existentes en el entorno educativo (Colombia. Ministerio de Educación Nacional , 2017).

También podemos hablar de educación inclusiva como estrategia de transformación social; cambios en las metodologías de enseñanza, en la gestión, en las estructuras físicas, en las estrategias son pasos para modificar el entorno escolar y trascender a las comunidades en las que se desenvuelven los estudiantes, familia, entre otros; la idea de hablar de una transformación social debe iniciar con la garantía de una educación de calidad en la cual todos los niños y niñas puedan acceder a ella sin importar sus condiciones, diferencias o capacidades.

8 Metodología

Para el desarrollo de esta propuesta pedagógica se realizará una investigación de tipo cualitativa. Según Quecedo & Castaño (2002) este tipo de investigaciones:

Intentan describir sistemáticamente las características de las variables y fenómenos, con el fin de generar y perfeccionar categorías conceptuales, descubrir y validar asociaciones entre fenómenos o comparar los constructos y postulados generados a partir de fenómenos observados en distintos contextos (p. 12).

Esta metodología nos permite conocer, desde un campo educativo actual, las acciones que los líderes directivos desarrollan en el marco de la inclusión, en ella se describen las necesidades educativas de los estudiantes que son objeto de estudios, y la labor que emprenden los directivos dentro de sus instituciones. Es importante recalcar que esta investigación centra su interés en las pocas oportunidades que tienen los niños en el país para recibir una educación de calidad y a su vez, en la carencia de instituciones incluyentes.

Consideramos que la educación no debe ser ajena al cambio a pesar de los grandes desafíos a los cuales se ve enfrentada; los procesos de enseñanza - aprendizaje requieren prácticas educativas eficientes que garanticen la inclusión de todos sus miembros y por ende la calidad en su desarrollo. Tales razones nos han direccionado hacia la creación de un preescolar con enfoque inclusivo, que dé respuesta oportuna a las exigencias sociales y educativas del entorno. Un enfoque inclusivo le otorga al preescolar la participación consciente y activa tanto de los miembros que lleguen a conformar, como de la comunidad donde se pretende ubicar, pues reconocemos que la inclusión no es un concepto exclusivo del campo educativo, por el contrario, hace parte de todas las esferas en las que se mueve el ser humano.

6.1 Diseño metodológico de la investigación

Para responder a la problemática planteada se han diseñado un cuestionario y unas entrevistas, la información obtenida mediante éstas será en torno a los procesos de inclusión que se llevan a cabo en las instituciones participantes, desde la labor de la gestión directiva; de esta manera se hará énfasis en la experiencia del quehacer directivo (conocimientos, compromiso y participación) con la educación inclusiva. La aplicación de estas herramientas es un paso fundamental en la investigación porque su resultado y análisis nos guiará hacia el diseño de una estrategia que potencialicen el liderazgo directivo, estrategias que serán tenidas en cuenta en la creación del preescolar.

En cuanto al escenario y los actores se tendrá la participación de dos instituciones educativas, el Colegio Gimnasio Campestre El Tesoro y La Institución Educativa Mano Amiga, ubicadas en Envigado y Bello respectivamente; ambas de carácter privado. Como el interés principal se encuentra en el liderazgo directivo las herramientas serán aplicadas a la rectora y/o coordinadora de las instituciones ya que esto nos permitirá un acercamiento más próximo a sus formas de trabajo en cuanto a la toma de decisiones e implementación de las políticas inclusivas dentro de sus áreas de gestión.

6.2 Población

La población con la cual se va a trabajar serán dos instituciones educativas ubicadas en el área metropolitana de Medellín.

- Gimnasio Campestre El Tesoro (Envigado)
- Institución Educativa Mano Amiga (Bello)

El colegio Gimnasio Campestre fue fundado en el año 1989 por la licenciada Gladys Madera Reyes; durante su trayectoria educativa había hecho un estudio sobre las necesidades educativas del medio, a partir de éste identificó la falta de instituciones nuevas con un enfoque crítico y renovado en el proceso de enseñanza – aprendizaje y en la formación integral de los jóvenes. Hoy en día es una institución con un enfoque inclusivo que ha fortalecido de manera significativa la pedagogía institucional.

La Institución Educativa Mano Amiga es una institución de carácter privado, tiene una organización a nivel internacional y hace parte de una red de centros católicos. Fue fundada en Medellín inicialmente, más adelante en diciembre 11 de 1997 fue radicada al municipio de Bello y tiene más de 50 años de experiencia. Sus metas institucionales se basan en la integralidad del ser, buscan guiar a su comunidad hacia el desarrollo de su proyecto de vida de tal manera que los procesos son direccionados hacia la formación de competencias y capacidades, teniendo en cuenta siempre aspectos como la fe y la razón.

6.3 Muestra

Para la muestra se escogerá al rector, director o coordinador de las instituciones participantes. En el Colegio Gimnasio Campestre el Tesoro estará participando la rectora Gladys Madera Reyes y para la Institución Educativa Mano Amiga será la coordinadora académica Adriana López.

6.4 Técnicas de la investigación

La técnica con la cual vamos a encontrar respuestas y conclusiones a dicha problemática será mediante la aplicación y el análisis de un cuestionario y unas entrevistas. Se aplicarán a los directivos de las instituciones que se han mencionado anteriormente. Es importante mencionar que debido a la pandemia provocada por la COVID 19 se redujo la población a estudiar, aun así, al estar ubicadas las instituciones participantes en lugares diferentes podremos tener una mirada crítica de las gestiones según el contexto.

6.4.1 Entrevista

Quecedo (2002) referencia a Taylor y Bogdan (1986- 101) y define a estas como: "reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos a la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes de sus experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras" (Quecedo & Castaño, 2002, p. 23).

6.4.1 Cuestionario

Según Hernández Sampieri (1997) "consiste en un conjunto de preguntas con una o más variables a medir. Estos están representados en forma de afirmaciones o juicios y pide que se responda a ellos a partir de cuatro categorías de respuestas" (p. 356).

6.5 Instrumentos

Cuestionario dirigido a directivos de las instituciones educativas participantes, sobre la importancia de la educación inclusiva en los entornos educativos.

Tabla 1. Cuestionario

DESCRIPTORES	Si	No	Siempre	No se hace	No se tiene conocimiento
¿En la institución educativa conocen y ponen en práctica las políticas de inclusión educativa?					
¿Cuenta la institución con el personal capacitado para la atención pertinente de los estudiantes?					
¿Cuenta la institución con espacios y entornos incluyentes?					
¿Cuenta la institución con aulas de apoyo para la atención de alumnos con necesidades educativas especiales?					
¿la institución educativa capacita a docentes para lograr una educación incluyente?					

Entrevista con preguntas abiertas dirigidas hacia la experiencia del quehacer directivo en el desarrollo de los procesos de inclusión.

- ¿Cuáles son los procesos que llevan a cabo para identificar a los grupos de estudiantes que son más vulnerables a situaciones de exclusión?

- Dentro de las filosofías institucionales ¿se encuentran algunas que estén basadas en la aceptación o en los principios de igualdad?

- ¿Qué factores tienen en cuenta para el diseño, el desarrollo, el seguimiento y la evaluación de los procesos de inclusión?

- ¿Cómo se desarrolla la participación de la comunidad educativa en los procesos de inclusión? ¿Las responsabilidades están distribuidas de forma pertinente? ¿Responden de forma eficiente a las responsabilidades determinadas?

--

- ¿Qué opinión tienen acerca de concebir a la educación inclusiva como un instrumento de transformación social?

- ¿Qué factores o problemáticas limitan los procesos de inclusión dentro de la escuela?

- ¿Cuenta la institución con políticas de inclusión de carácter preventivo?

- ¿Los procesos de inclusión que se llevan a cabo en la institución tienen relación directa con el rendimiento académico de los estudiantes?

- ¿Qué aspectos debe tener en cuenta un directivo para liderar los procesos de inclusión en la institución?

9 Fases de la investigación

La investigación se desarrolló en dos fases, la primera fase inicia con la elección del tema de investigación, este se direccionó en base a la creación del preescolar con enfoque inclusivo, al tener clara dicha meta se hizo más fácil determinar su estudio desde la mirada del liderazgo directivo. Luego seguimos con el rastreo y selección de material documental, para este aspecto tuvimos en cuenta investigaciones, artículos y libros que desarrollaran las temáticas de *Liderazgo Directivo y Educación Inclusiva*. Después de la lectura y análisis del material documental se describió el planteamiento del problema y la justificación, estos explican la necesidad de un liderazgo directivo consciente y comprometido con la inclusión de las instituciones que dirigen; asimismo se establecieron los objetivos, teniendo en cuenta los puntos claves a los que debemos llegar para materializar el preescolar.

La primera fase finaliza con la construcción del marco teórico y conceptual, en ellos se definen tanto las categorías a estudiar, cómo los conceptos, términos y leyes o decretos que rodean el Liderazgo directivo y la Educación inclusiva. En este orden continúa la segunda fase la cual abarca todo lo relacionado con el diseño metodológico de la investigación; definimos el tipo de investigación que se está realizando, la cual es cualitativa, el fenómeno que nos interesa analizar, más exactamente, la experiencia de la labor directiva en el desarrollo de sus responsabilidades como líder en cuanto al marco de educación inclusiva, la población y muestra que son objeto de estudio y las técnicas e instrumentos que nos llevarán al análisis (el cuestionario y las entrevistas). Por último, está la entrega del PEI del preescolar que se encuentra en proceso de creación.

10 Cronograma*Tabla 2. Cronograma*

N° de Actividad	Actividad	Fecha	Responsables	Observaciones
1	Elección del tema	Febrero / 2020	Coinvestigadores	Se relaciona la creación del preescolar, la ed. inclusiva y el liderazgo directivo.
2	Rastreo y selección de documentos	Marzo/ 2020	Coinvestigadores	El material documental se selecciona teniendo en cuenta las categorías a estudiar.
3	Definición de objetivos	Agosto/ 2020	Coinvestigadores	Se definen a partir del planteamiento y justificación del problema.
4	Diseño metodológico	Octubre/ 2020 Febrero/ 2021	Coinvestigadores	Se establecen los procesos que nos llevan al análisis de la investigación.
5	Aplicación de instrumentos	Mayo/ 2021	Coinvestigadores	Entrevistas programadas con la rectora y coordinadora de las instituciones objetos de estudio.
6	Análisis de resultados	Mayo/ 2021	Coinvestigadores	Se realiza a partir de la aplicación de instrumentos.
7	Socialización	Junio/ 2021	Coinvestigadores	Sustentación del proyecto de investigación.

11 Análisis de resultados

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario y la entrevista nos permiten analizar de manera conjunta el liderazgo directivo y la educación inclusiva del Colegio Gimnasio Campestre el Tesoro y de la Institución Educativa Mano Amiga, ubicadas en Envigado y Bello respectivamente. Si bien los resultados no dan una información total acerca de todas las áreas de gestión y todo lo que ellas conllevan, si logramos hacer una mirada crítica acerca de aspectos puntuales que son de mayor interés en la investigación, nos referimos a la experiencia de los directivos, su rol como líderes, sus funciones dentro de cada proceso, su postura frente a los prejuicios que se tiene la comunidad acerca de la inclusión y sus métodos para cumplir con los objetivos propuestos en cuanto a la educación inclusiva.

Iniciamos con la Institución Educativa Mano Amiga, en un primer momento encontramos que la comunidad conoce e implementa las políticas inclusivas en su plantel educativo y ello se ve reflejado en la forma cómo se han apropiado de estas hasta hacerlas parte de su filosofía institucional, es decir, las metas que se proponen y las acciones que ejecutan para su cumplimiento están articuladas entre las funciones de los diferentes miembros de la comunidad Mano Amiga, lo cual hace que los resultados sean reales y no queden sin culminar.

Cuando se dieron respuestas a las preguntas del cuestionario obtuvimos lo siguiente, la institución siempre cuenta con el personal capacitado para la atención pertinente de los estudiantes, es decir que los docentes y directivos mantienen una constante formación, ya sea estudios de carácter profesional o capacitaciones lideradas por el área de psicología. Comprendemos entonces que, al estar todos preparados desde sus funciones y responsabilidades, las barreras que se encuentren o se presenten con el tiempo son mucho más perceptibles, y como consecuencia el diseño y ejecución de los procesos se hace oportuno.

Con respecto a la pregunta de los espacios y entornos incluyentes se respondió que no cuentan con ellos, pero se justifica la respuesta desde la filosofía de la institución pues consideran que tales en vez de incluir conllevan a todo lo contrario, excluyen a los estudiantes e impide que socialicen con todo su entorno. La institución tiene sus políticas bien definidas y ellas atienden a la inclusión de forma integral, no lo ven como un asunto que le corresponde de forma exclusiva al área académica, sino que hace parte de una construcción entre la vida social, personal y familiar del estudiante.

Los procesos que se llevan a cabo en la Institución Mano Amiga están pensados y ejecutados en concordancia con los fundamentos del derecho a la educación, por tal motivo no entran en la dicotomía de inclusión - exclusión, porque consideran que no resuelve en esencia la problemática en cuestión, ellos por el contrario, concentran su interés y apoyo en las diferencias y necesidades de tal forma que los estudiantes no sientan restricciones al momento de participar en los distintos campos del ambiente educativo. Aquí cobra gran importancia las dinámicas sociales ya que a partir de ésta se empieza a construir una cultura que valora la diversidad y aprende a convivir con ella.

Cuando preguntamos por las filosofías institucionales basadas en la aceptación o principios de igualdad encontramos que en ellas prima el respeto por las diferencias, este valor le permite a los directivos y docentes identificar las características físicas, cognitivas o sociales que ameritan una adecuación, claro está, hay adecuaciones que requieren de procesos mucho más complejos que otros, pero aun así todos se llevan a cabo con el mismo compromiso. Identificar las características es un punto clave para conocer las diferencias y el entorno en el que se desenvuelven los estudiantes y de este modo garantizar el respeto de las mismas. Conocer las diferencias también es crear una cercanía con los estudiantes y contextualizar los contenidos a su propia realidad.

En cuanto a las diferencias y Necesidades Educativas Especiales (NEE) se realizan en la institución adecuaciones curriculares, es decir que existe una flexibilidad para ellos adaptarse a estas y no sea el estudiante quien tenga que adaptarse a la institución. Dicha flexibilidad garantiza en gran medida la permanencia del estudiante, ya que implica una reflexión crítica en la práctica directiva y docente, que dejan como resultado la mejora en las metodologías de la enseñanza - aprendizaje, y en la participación de las demás actividades curriculares y extracurriculares.

Comprendemos que para Mano Amigo tener un conocimiento claro del estudiante es fundamental, para la institución esta no es una responsabilidad exclusiva del docente, en ella coordinadores y directivos trabajan conjuntamente para cumplir con dicho objetivo. Los miembros de la comunidad desarrollan un trabajo colaborativo clave en el desarrollo de todos sus procesos, la participación de cada uno de ellos representa una pieza en todo este engranaje educativo; las estrategias que se diseñan y se ejecutan son entonces el resultado de una práctica activa y consciente, pero, sobre todo, de una valoración por la diversidad de su población institucional.

Queda claro que las relaciones interpersonales que se construyen en la institución son fundamentadas en el respeto por lo diverso, notamos que esta práctica no solo promueve el conocimiento por los estudiantes sino su *reconocimiento*. Hacer una mirada detallada de los estudiantes y de su ambiente familiar permite una mayor comprensión de las condiciones que presentan, además de propiciar espacios de sana convivencia en los cuales se les da lugar a los intercambios de saberes teóricos y culturales, incentivando de esta manera la formación integral de sus educandos.

El sistema de comunicación de Mano Amiga es una de sus mayores herramientas en el desarrollo del trabajo colaborativo que allí ejercen; se explica que, aunque los procesos de inclusión como tal son liderados por la psicóloga, el mapa de procesos que está diseñado conlleva a la definición puntual de las funciones de cada miembro de tal forma que se mantiene un hilo conductor en la gestión de éstos. Es decir, la comunicación permanente y asertiva entre estudiantes, docentes, psicóloga, directivos y padres de familia es la que hace de la gestión un trabajo eficiente.

El mapa de procesos entre varias etapas tiene un momento de observación por parte de los docentes, un registro de esta misma, una gestión por parte de los directivos, el diseño de un plan de mejoramiento y un seguimiento que requiere de la participación de los padres de familia. Uno de los objetivos de este mapa de procesos es guiar al educando hacia su propio desarrollo de competencias y capacidades; Mano Amiga más allá de enfocar su trabajo en el resultado cuantitativo de unas notas, concentran sus esfuerzos en la formación de un pensamiento crítico que impulse el desarrollo de su autonomía y que le proporcione las herramientas para dar soluciones a problemas de su entorno.

Ahora bien, al hablar de la educación inclusiva como instrumento de transformación social, Mano Amiga reconoce la responsabilidad que tienen las instituciones educativas con la sociedad. Las actitudes de rechazo o exclusión, los señalamientos y las etiquetas son en esencia una muestra del tipo de percepción que se tiene ante lo diferente, por tal motivo, el respeto y la valoración por lo diverso es el inicio de una serie de pensamientos que se deben ir enseñando y practicando en la escuela para que estas puedan ser ejemplos de escenarios inclusivos. Se retoma en este punto la percepción que tienen con respecto a las aulas de apoyo, para ellos este tipo de aulas sacan al estudiante del entorno regular, lo separan del resto del grupo y crean una distancia entre los mismos compañeros; es por eso que la capacitación docente se ha convertido

en un pilar, contar con las herramientas que garanticen la formación de todos los estudiantes sin verse en la situación de aislarlos, es una de sus metas.

El papel que cumple el núcleo familiar en la formación de los estudiantes es significativo y la institución tiene plena consciencia de ello, cuando se hace énfasis en la formación integral se reconoce al estudiante en todas sus dimensiones y entre ellas siempre se resalta a las interacciones sociales y familiares; en la familia se inicia la formación en valores y el desarrollo de la personalidad de los niños, por lo tanto, hacer de la educación un trabajo conjunto de familia - escuela es una necesidad que no se puede pasar por alto.

Se afirma que la educación inclusiva en la institución tiene una relación directa con el rendimiento académico de los estudiantes, pero se señala que dicho rendimiento no es un resultado propio de los puntajes de tipo cuantitativo como se ha resaltado en párrafos anteriores; las interacciones sociales, la aceptación, el respeto, la participación y la permanencia en el sistema reflejan, para Mano Amiga, mucho mejor el desarrollo de las competencias y potencialidades de sus estudiantes. Otro aspecto que le ha permitido a la institución mejorar sus prácticas directivas y con ello, el rendimiento de sus estudiantes, es concebir la inclusión desde el término más amplio de *diversidad*, ya que este implica brindar una formación con igualdad y equidad.

De este modo, se entiende que la inclusión no es solamente para niños con Necesidades Educativas Especiales sino que es para todos, pues cada uno desde su individualidad trae un conjunto de condiciones de tipo social, cultural, económica, entre otras, que se deben tener en cuenta durante su formación, con ello comprendemos que la institución genera estrategias para las particularidades de los niños que requieren de mayor atención y así, desde el mismo salón de clases y bajo una flexibilidad, la comunidad educativa no solo aprende a convivir con las diferencias sino que aportan al cumplimiento de la educación como derecho fundamental.

Para finalizar tenemos que, entre las políticas de la institución no se encuentra alguna de carácter preventivo relacionada directamente con los procesos de inclusión; su estrategia para responder de forma pertinente a situaciones nuevas es mantener a su personal capacitado, aun así, afirman que cada nuevo caso es un reto, pero esto no limita su compromiso. Entre otros de los retos, Mano Amiga menciona el factor tiempo pues puede ir en su contra al momento de planificar y ejecutar los procesos, además del trabajo con la comunidad en cuanto a la cultura inclusiva ya que falta mucho por aprender de ella y por mejorar.

Ahora pasamos al Colegio Gimnasio Campestre el Tesoro, el colegio tiene un enfoque inclusivo bien estructurado, está pensado desde la inclusión, la diversidad y las necesidades educativas especiales. En él se desarrolla una educación de tipo personalizada en la cual se tiene en cuenta el diagnóstico del estudiante para ofrecerle a este mismo un servicio que se adecue a sus capacidades, es decir, que manejan un currículo flexible que puede recibir adaptaciones en la medida que sea necesario. El objetivo de una educación personalizada es ofrecer una formación integral y de calidad, en la cual los estudiantes puedan participar de su proceso e interactuar socialmente desde la aceptación integral del ser.

Las adaptaciones curriculares del colegio parten de tres aspectos fundamentales, flexibilidad, tutorías y apoyo escolar. La ventaja de trabajar con un grupo reducido de estudiantes es que se puede identificar de forma más detallada las características de estos mismos para así diseñar estrategias y acciones que respondan a su realidad social, la atención, por lo tanto, es más cercana y temprana; comprendemos entonces, que los saberes y contenidos del colegio son el resultado de una práctica educativa que visualiza las barreras de aprendizaje como una oportunidad para trabajar en pro de aquellas habilidades que se ven opacadas por cualquier tipo de discapacidad o diferencia.

Todas estas técnicas y adecuaciones se hacen con el fin de alcanzar un aprendizaje significativo (más allá de un rendimiento académico superior). En la institución tienen un sistema que evalúa a los estudiantes cuantitativamente, pero teniendo en cuenta el contexto familiar y social de estos mismos; cada estudiante tiene sus particularidades que deben ser atendidas con su respectiva importancia. El hecho de que cada proceso sea diferente evidencia que como sociedad estamos llenos de diversidad y esa característica es la razón principal para crecer individual y colectivamente, pero para tal crecimiento es indispensable hacer de la educación un puente que nos conduzca a la sana convivencia.

La cultura inclusiva que se ha construido en el Gimnasio Campestre se fundamenta en la aceptación y respeto por el ser, en su compromiso por brindar una educación de calidad establece en sus principios valores como la igualdad y la equidad; bien sabemos que no es posible hablar de calidad educativa si en la institución existen desigualdades o discriminación. El colegio entonces, tiene como propósito identificar y valorar la individualidad de cada estudiante desde sus necesidades educativas hasta su diversidad cultural, entre otros factores, para así aprender a convivir con las diferencias en un sentido personal y grupal. Esta experiencia inclusiva logra trascender a la vida familiar y social de todos los que conforman la comunidad

educativa, pues es un aprendizaje que se debe poner en práctica en todos los escenarios donde se mueven, ya que no es exclusivo del ambiente escolar.

Los procesos de inclusión involucran a todos los miembros de la comunidad, la comunicación entre familia, docentes y directivos permite hacer un seguimiento completo de la evolución del estudiante en cuanto a su formación; la comunicación por su parte, es un canal que se fortalece mediante la socialización de procesos y las reuniones de evaluación, en ellas se conocen las mejoras, las áreas débiles, las situaciones que requieren de mediación, las estrategias que funcionan mejor en la resolución de problemas y la percepción que se tiene de estos. Está claro que las familias tienen un rol indispensable en la formación educativa de los niños y para el colegio trabajar de la mano con ellas es fundamental pero aun así se resalta que los resultados de este trabajo en conjunto no son siempre positivos, pues se han visto algunos casos en los cuales el proceso se retrasa o presenta más dificultades a causa de algunas resistencias por parte de los padres, una de las formas de superar este tipo de barreras es a través del diálogo.

La participación de la comunidad responde a un trabajo colectivo que tiene como meta común alcanzar la excelencia, dicha meta requiere de un aprendizaje significativo en los estudiantes, de una gestión eficiente en los directivos, de un equipo docente capacitado y de un compromiso y apoyo permanente de las familias. Con respecto a las responsabilidades de los directivos el colegio entiende que este no solo asigna o delega funciones, sino que hace parte del mismo proceso; la dirección es coherente con los objetivos, la visión y las políticas de la institución, por lo tanto, acciones como el seguimiento, la evaluación o el apoyo permanente hacen parte del liderazgo directivo que lleva a cabo la institución.

Para la selección y permanencia del personal docente en el Gimnasio Campestre se tiene en cuenta en primer lugar el compromiso de estos con la diversidad, y la capacidad para llevar los conceptos a la práctica. El ejercicio docente en la institución debe promover una metodología diversa que cubra las diferentes habilidades que posean los estudiantes en el aula de clases, al mismo tiempo que se acompañan los procesos que son propios de la inclusión; es esencial que los docentes sean los primeros en dar ejemplo de respeto y que estos estén alerta ante cualquier actitud de rechazo o discriminación, su función no está limitada a la enseñanza de teorías sino que debe aportar hacia la transformación educativa de tal forma que se involucre en el desarrollo social y cultural de los estudiantes.

Comprendemos que las exigencias de la institución en cuanto al personal docente hacen parte de la calidad educativa que ofrecen y, por ende, la labor de estos se debe ver reflejada en el compromiso que adquieren con el enfoque institucional. Desde la gestión directiva tienen claro que la capacitación docente es importante, pero, ellos le dan mayor valor al compromiso por la enseñanza y al reconocimiento de la diversidad en función del ser. La educación inclusiva requiere de una responsabilidad ética que va más allá de unos saberes acerca de qué y cómo enseñar, se trata también de tomar decisiones en cuanto a las estrategias en el aula de clases, de planificar su quehacer y de contribuir a las metas y objetivos del colegio.

El ambiente escolar en el gimnasio campestre es el resultado del trabajo colaborativo que se ha explicado anteriormente, en él se evidencia una práctica directiva y docente que se desarrolla en conjunto, no hay piezas sueltas que cumplan funciones independientes, cada una hace parte de un todo dentro de la institución, y es justamente esa práctica la que permite que el colegio cumpla con sus propósitos. Las acciones que se ejecutan en él son planificadas a partir de una serie de estudios y reflexiones que se realizan de forma periódica, estas son acerca del progreso de sus funciones. El ideal es que cada miembro se convierta en un mediador de la inclusión, que la experiencia se pueda compartir como parte de una herramienta educativa, haciendo que la cultura y las políticas educativas mantengan una relación congruente.

En el proceso de inclusión se tienen muchas fortalezas, pero bien sabemos que siempre hay aspectos por mejorar, el colegio por ende también reconoce ciertas debilidades que dificultan que este se logre de forma idónea. En este contexto el factor económico es el que en muchos casos no permite que algunos estudiantes logren formarse según sus necesidades, ya que no todas las familias cuentan con los recursos suficientes para ofrecerle a su hijo una educación personalizada como la del Gimnasio Campestre el Tesoro. Las pautas de crianza a su vez representan una dificultad en la inclusión pues algunos estudiantes llegan con comportamientos poco apropiados, comportamientos que son apoyados por los mismos padres de familia.

Se puede concluir que hablar de la inclusión como un instrumento de transformación social es totalmente acertado, pero para llegar a este punto se deben seguir toda una serie de prácticas y modificaciones dentro y fuera del aula de clases, la institución, por ejemplo, resalta la importancia de trabajar con un PEI que se pueda mejorar constantemente y con unos procesos educativos estratégicos e incluyentes. A su vez, hace énfasis en la percepción que se tiene acerca de la educación inclusiva pues considera que se debe comprender como una educación que

atiende la diversidad de aprendizaje de todos, que nutre las habilidades y las potencializa para permitir que se alcancen ideales y se construyan proyectos para la vida; el ideal de esta es lograr que todos participen de un ambiente formativo donde el norte sea el ser, su integralidad, y sin que las limitaciones sean un impedimento para alcanzarlos.

12 Conclusiones

Al hacer un análisis de las acciones que los líderes directivos de la Institución Educativa Mano Amiga y del Colegio Gimnasio Campestre El Tesoro desarrollan en el marco de la inclusión, encontramos en primer lugar que la labor directiva obedece a la articulación de conocimientos y liderazgo; el compromiso que este adquiere para dirigir a su comunidad en pro de los objetivos y metas institucionales, y la forma cómo emplea las herramientas que están a su disposición son una muestra de sus habilidades como líder educativo. Comprendemos también que la dirección responde a un trabajo colaborativo en el cual cada miembro conoce sus funciones y cumple con ellas responsablemente, aunque sea el directivo quien lidere y dirija los procesos.

De acuerdo a la experiencia directiva de las dos instituciones ya mencionadas concluimos que los aspectos del liderazgo directivo que influyen en la creación de un preescolar enfocado en educación inclusiva son de tipo académico, social y humanístico. Académico por la formación profesional que se necesita para administrar recursos y gestionar las diferentes áreas del sector educativo, social por el reconocimiento de la diversidad, y humanístico por la capacidad para hacer frente a los retos, para adaptarse a los cambios y para valorar al ser de forma integral.

Ahora bien, queda claro que para la creación de un preescolar enfocado en educación inclusiva es fundamental que el directivo potencialice su liderazgo, por lo tanto, se han diseñado las siguientes estrategias para poner en práctica en el diseño y materialización de este mismo:

- Reconocer y valorar la diversidad de toda la comunidad educativa.
- Construir una cultura inclusiva institucional fundamentada en la igualdad y equidad.
- Articular la cultura inclusiva, las filosofías institucionales y las políticas educativas.
- Hacer un análisis reflexivo del contexto familiar, social y personal de los estudiantes.
- Promover la capacitación docente, académica y humanística.
- Diseñar un currículo flexible que se pueda adaptar a los nuevos retos o cambios.
- Hacer un seguimiento periódico de los procesos y una evaluación crítica de los resultados.

- Organizar una comunidad que desarrolle sus funciones a partir de un trabajo colaborativo basado en el compromiso y la comunicación asertiva.

Para terminar, consideramos que el líder directivo es un mediador de la educación, es quien tiene la capacidad de emplear las diferentes herramientas del sistema educativo para garantizar, junto con la comunidad, la calidad de los procesos concernientes. Un mediador que ve en la diversidad la oportunidad de aprendizaje y crecimiento, no toma parte en el conflicto de exclusión, discriminación u otro, sino que se convierte en una pieza para su solución; un mediador que observa, analiza, participa activamente y contribuye a la transformación social.

13 Propuesta de preescolar con enfoque inclusivo

Identificación general del Preescolar

Manos creativas

- Nombre/Denominación
Preescolar Manos Creativas
- Naturaleza jurídica (Carácter)
Privada
- Dirección / Lugar
DG 50 A N. 32-200 Niquia/ Bello
- Propietario
Diana Mora Chaverra
- Director y Representante legal
Diana Mora Chaverra
- Jornada
Diurna



Figura 1. Instantes

13.1 Aspectos institucionales

Reseña histórica

Un sueño Posible

El preescolar ‘‘Manos Creativas’’ nace inicialmente como un proyecto personal de Diana Mora y Carolina Gutiérrez, ambas licenciadas en educación e interesadas por el respeto y la valoración de la diversidad. Sus sueños e ideales se centran en darle otra mirada a la educación inicial, una formación orientada a la educación inclusiva, donde todos y cada uno de los niños logren potencializar sus habilidades sin importar sus diferencias.

Se quiere lograr un aprendizaje transformador y creativo motivado por el respeto hacia las diferencias y el ideal de que todos pueden aprender. Un lugar donde se quiere formar niños de manera integral donde el respeto de sí mismos, hacia los demás y el amor a su entorno sea indispensable para fomentar un ambiente de aprendizaje ideal e incluyente.

13.2 Misión

El preescolar *Manos Creativas* tiene como misión guiar a los niños hacia una formación integral, enfocada en una educación inclusiva donde todos puedan participar conscientemente del desarrollo de sus competencias y habilidades, a la vez que transforman su mirada ante lo diverso. El ideal es mantener un trabajo participativo, creativo, activo y constante, fundamentado en valores como el respeto, la tolerancia y la empatía de tal manera que los niños puedan ser personas autónomas, con actitudes de equidad en su ambiente educativo y social.



Figura 2. Estudiar mucho

13.3 Visión

Para el año 2024 el preescolar *Manos Creativas* será modelo en educación inclusiva, transformadora, creativa, activa y constante. Además, mantendrá el rendimiento y reconocimiento gracias a la acreditación y certificación que lo ayudarán a ser uno de los mejores preescolares del área metropolitana de Medellín.



Figura 3. Las escuelas inclusivas

13.4 Principios

Los principios básicos que encaminan la acción educativa son:

- **Inclusión:** El preescolar quiere guiar su acción educativa encaminada a fomentar el buen trato con los demás, sembrando en los niños valores como la empatía y el respeto con todos los miembros de la institución.
- **Respeto:** El respeto hacia la diferencia es una base en nuestra institución, ya que es indispensable tratar al otro como quiero que me traten. Una acción que preparara a los niños a ser personas solidarias que valoran y aprenden de otro.
- **Exigencia:** En la institución, es indispensable el esfuerzo y la dedicación para lograr un buen desempeño y calidad educativa.
- **Responsabilidad:** En nuestro preescolar queremos enseñar a nuestros niños mediante el cumplimiento de deberes y la toma de decisiones ser responsables por sus actividades y sus acciones para guiar su proceso en el entorno.

13.5 Enfoque

El enfoque del preescolar Manos Creativas se centra en la formación inclusiva, desde el respeto a la diferencia. Nuestra institución quiere alcanzar el ideal de que todos podemos

aprender sin importar nuestras diferencias. Nuestra esencia es formar al niño como un ser empático, sociable y responsable más que solo enseñarle conocimientos teóricos.



Figura 4. La educación inclusiva

13.6 Marco legal

El preescolar Manos Creativas se sustenta en las siguientes leyes y decretos

- Ley general de educación título III Artículo 46 Integración con el servicio educativo
- Ley 715 de 2001
- Decreto 1860 de 1994
- Decreto 1421 de 2017



Figura 5. Fundamentos y prácticas de la inclusión



Figura 6. Inclusión y calidad educativa

Referencias

- Ángel, J., Duarte, M., & Taborda, D. (2019). *Un análisis de las orientaciones pedagógicas para la atención a las necesidades educativas especiales y su implementación en la educación infantil en el marco de la educación inclusiva*. Medellín: Universidad de San Buenaventura.
- Arredondo, A., & Betancur, A. (2019). *La Gerencia Educativa en perspectiva de la Inclusión desde la visión de los padres de familia*. Manizales: Universidad Católica de Manizales.
- Carbonell, M., Rodríguez, J., García, R., & Gutiérrez, R. (2007). *Discriminación, igualdad y diferencia política*. México: Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal.
- Colombia. Ministerio de Educación Nacional. (1994). *Ley 115 Artículo 1º*. Bogotá D. C. : Diario Oficial.
- Colombia. Ministerio de Educación Nacional . (2017). *Decreto 1421* . Bogotá D. C.: Diario Oficial.
- Guédez, V. (2005). La Diversidad y la Inclusión: Implicaciones para la Cultura y la Educación. *Sapiens Revista Universitaria de Investigación*, (6), 107-132.
- Hernandez, S., & Baptista, L. (1997). *Metodología de la investigación*. Bogotá D. C.: Mac Graw Hill.
- López, M. (2011). Barreras que impiden una escuela inclusiva y algunas estrategias para construir una escuela sin exclusiones. *Innovación Educativa*, (21), 37-54.
- Molano, O. (2018). Identidad cultural un concepto que evoluciona. *Opera* (7), 69-84.
- Montoya, E., & Torres, M. (2018). *Aportes desde una visión crítica a la gestión educativa*. Medellín: Universidad San Buenaventura.
- Ospina, D., Burgos, S., & Madera, J. (2017). La Gerencia Educativa y la Gestión del Cambio. *Diálogos de Saberes*, (46), 180-200.
- Perilla, J. (2018). *La Educación Inclusiva: una estrategia de transformación social*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica* (14), 5-39.

- Ramírez Reyes, L. H. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Revista: Educación y Educadores* (7), 113-136.
- Ramírez, W. (2017). La Inclusión: una historia de exclusión en el proceso de enseñanza – aprendizaje. *Cuadernos de Lingüística Hispánica*, (30),211-230.
- Rey, F. (2011). ¿De qué hablamos cuando hablamos de igualdad constitucional? . *Anales de la cátedra Francisco Suárez*, (45),167-181.
- Rizo, A. (2006). ¿A qué llamaos exclusión social? *Polis Revista Latinoamericana*,(15), 1-17.
- Semana. (2017). *El problema de la Educación Incluyente en Colombia*. Semana. Bogotá. D. C.
- UNESCO. (2019). *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Obtenido de <https://es.unesco.org/themes/derecho-a-educacion>
- Verdeja, M. (2019). *Concepto de Educación en Paulo Freire y virtudes inherentes a la práctica docente: orientaciones para una escuela intercultural*. España: Universidad de Oviedo.
- Weinstein. (2009). Practica de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, (7),19-33.