

# Normativa y gestión educativa para la inclusión en Ecuador

ENSAYO

## RESUMEN

**Gladis Sara Sanmartín-Ramón**<sup>1</sup>  
Universidad Metropolitana de Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-0517-1699>  
Correo electrónico: [gladissanmartin@gmail.com](mailto:gladissanmartin@gmail.com)

**Aura Rosalía Zhigüe-Luna**<sup>2</sup>  
Universidad Metropolitana de Ecuador  
<https://orcid.org/0000-0002-2705-547X>  
Correo electrónico: [rzhigue@umet.edu.ec](mailto:rzhigue@umet.edu.ec)

La inclusión educativa está estrechamente relacionada con el principio de educación para todos. En este sentido el presente artículo analiza la normativa creada para garantizar la inclusión y la atención a la diversidad, además aborda la gestión educativa como una pieza clave para lograr la inclusión, alternativas que promuevan la igualdad de derechos a todos aquellos ciudadanos que se encuentren en situación de desigualdad, reconociendo la educación centrada en el ser humano como un derecho a lo largo de toda la vida y garantizando el desarrollo holístico de las personas con énfasis en el desarrollo de sus potencialidades y habilidades para su integración y participación en igualdad de condiciones a la sociedad. Se concluye con la necesidad de replantear la gestión del directivo docente utilizando mecanismos de acción en su quehacer para la atención a la diversidad que se pueden encontrar en el centro educativo que dirige e involucrando con el liderazgo adecuado a toda la comunidad: docentes, directivos, estudiantes, padres de familia y sociedad.

**Palabras clave:** Diversidad, gerente educativo, liderazgo, comunidad educativa.

## Regulations and Educational Management for Inclusion in Ecuador

### Abstract

Educational inclusion is closely related to the principle of education for all. In this sense, this article analyzes the regulations created to guarantee inclusion and attention to diversity, also addresses educational management as a key piece to achieve inclusion, alternatives that promote equal rights to all those citizens who are in situation of inequality, recognizing human-centered education as a right throughout life and guaranteeing the holistic development of people with emphasis on the development of their potential and skills for their integration and participation in equal conditions to the society. It concludes with the need to rethink the management of the teaching director using mechanisms of action in their work for the attention to diversity that can be found in the educational center that directs and involving with the appropriate leadership to the whole community: teachers, managers, Students, parents and society.

**Key words:** Diversity, educational manager, leadership, educational community.

**Recibido:** 03-03-2019  
**Revisado:** 10-05-2019  
**Aceptado:** 20-11-2019

### Como citar este artículo - How to cite this article

Sanmartín-Ramón, G. y Zhigüe-Luna, A. (2020). Normativa y gestión educativa para la inclusión en Ecuador. *Revista Visión Gerencial*, 19(1), 38-44. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>

<sup>1</sup> Magíster en Gerencia Educativa. Docente de la Universidad Metropolitana de Ecuador.

<sup>2</sup> Magíster en Gerencia Educativa. Docente de la Universidad Metropolitana de Ecuador.

## 1. Introducción

La educación inclusiva se sostiene en los principios constitucionales, legales nacionales y en las diferentes políticas internacionales como las planteadas en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU, 2006) en donde se establece que las personas con discapacidad son sujetos autónomos y libres que enfrentan barreras que deben ser eliminadas para garantizar su plena participación en la sociedad. De esta manera, la mayoría de países adoptan en sus políticas los principios de la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU, 2006) superando enfoques médicos y asistencialistas, avanzando en la inclusión de las personas con discapacidad para garantizar su participación efectiva en la sociedad.

Sin embargo, el acceso, la calidad y la equidad son asuntos en los que el sistema educativo debe seguir trabajando, ya que algunos elementos del sistema generan exclusión y discriminación al interior del mismo, impidiendo que la educación, como proceso, responda a la diversidad de los estudiantes, incrementando su participación y reduciendo la discriminación (Blanco, 2009).

Las instituciones educativas deben modificar, ajustar y enlazar cada uno de sus procesos desde el trabajo del directivo acompañado por toda la comunidad educativa para garantizar el derecho a la educación y promover la igualdad y la inclusión.

La gestión del gerente educativo juega un rol importante, a través de procesos integradores con un direccionamiento óptimo en la resolución de las diferentes situaciones que se puedan presentar para asegurar que en la institución que dirige se eliminen las barreras del aprendizaje asociadas a infraestructura, funcionamiento institucional, sistemas de comunicación, recursos didácticos, currículo, docentes, contexto geográfico y cultural para formar

ciudadanos autónomos, independientes, capaces de actuar activa y participativamente en el ámbito social y laboral.

Las percepciones del directivo frente a la inclusión dan cuenta que la tendencia es a rechazar los cambios, en este caso de la organización escolar, salir de la zona de *comfort* no es sencillo y más aún para los maestros que están acostumbrados a trabajar con un grupo "homogéneo" pues sienten que no tienen las herramientas conceptuales para abordar a los estudiantes con discapacidad; se cree que la atención a la diversidad está en el caracterizar la entrada y recepción de estudiantes sin ahondar en la calidad, pero el acceso y la permanencia de la educación no es favor sino un derecho constitucional, por lo que la falta de sensibilización, de cultura y de conciencia social sigue imposibilitando una educación de calidad para todos (Cárdenas, 2015).

En Ecuador son varias las políticas públicas creadas para que las instituciones educativas sigan las normas y los lineamientos vigentes, pues a partir de ellos se garantiza el orden legal dentro de la escuela y el cumplimiento ante el estado y la sociedad. Una de ellas es la normativa vigente en documentos rectores como la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI, 2011) en donde se determina que, tanto la educación formal como la no formal tomará en cuenta las necesidades educativas especiales de las personas en lo afectivo, cognitivo y psicomotriz. La autoridad Educativa Nacional velará porque esas necesidades educativas especiales no se conviertan en impedimento para el acceso a la educación. El Estado ecuatoriano garantizará la inclusión e integración de estas personas en los establecimientos educativos eliminando las barreras de su aprendizaje.

En este sentido la presente investigación gira en torno al análisis de la normativa creada en Ecuador para garantizar la inclusión y la atención a la diversidad, desde la cual se aborda a su vez la gestión

educativa como una pieza clave para lograr la inclusión.

## 2. Desarrollo

### 2.1 Inclusión educativa en Ecuador

Desde el año 2006 en Ecuador se crean políticas que tienen un enfoque inclusivo, es decir, que buscan garantizar el derecho a la educación de todos los ciudadanos independientemente de sus condiciones personales, culturales, étnicas y sociales y de discapacidad, ajustándose a lo que la UNESCO (2005) señala sobre la inclusión, como "el proceso de identificar y responder a la diversidad de las necesidades de todos los estudiantes a través de la mayor participación en el aprendizaje, en las culturas y en las comunidades, y reduciendo la exclusión en la educación, implica cambios y modificaciones en el contenido, enfoques, estructuras y estrategias..."(p. 13).

En Ecuador se han realizado cambios favorables para la inclusión a nivel legal, empezando por su texto Constitucional (Asamblea Constituyente, 2008). En ella, diferentes artículos defienden el principio de no discriminación por motivos de discapacidad, adoptando medidas de acción afirmativa que promuevan la igualdad y la inclusión educativa.

Pese a las nuevas leyes y los esfuerzos realizados por el Estado, siguen existiendo inconvenientes en el tema de inclusión educativa. Se requiere un cambio de paradigma sobre el enfoque y entendimiento que se espera de la política de inclusión y no solo quede en la redacción de textos, informes, o líricos discursos en congresos, sino se empiece a practicar en las instituciones educativas, involucrando a toda la sociedad para hacer de la integración una realidad promoviendo en las escuelas regulares la participación de todos los estudiantes que presentan algunas necesidades especiales. En consecuencia, las instituciones educativas deben trabajar para ponerse a tono con cada una de estas transformaciones siguiendo las normas y los lineamientos vigentes, pues a partir de ellos

se garantiza el orden legal dentro de la escuela, estos no pueden ser eludidos cuando se citan documentos como el de la UNESCO (Directrices sobre las políticas de inclusión en la educación, 2009, 4) donde se anota lo siguiente: "La educación inclusiva es un proceso que comporta la transformación de las escuelas y de otros centros de aprendizaje para atender a todos los niños – esto es, los niños y las niñas, los alumnos que pertenecen a grupos étnicos y lingüísticos minoritarios o a poblaciones rurales, cuyos afectados por el VIH y el SIDA o con discapacidad y dificultades de aprendizaje-, y para brindar también oportunidades de aprendizaje a todos los jóvenes y adultos".

Por ello, abordar el tema de la diversidad en la escuela implica la visibilización de la coexistencia de estudiantes de diversos grupos socioeconómicos, orígenes étnicos, personas con discapacidad. Migrantes, familias diversas, entre otros; lo cual influye en la dinámica de aprendizaje y participación educativa (Mediavilla, 2012).

De esta manera, se puede afirmar que la inclusión educativa está estrechamente relacionada con el principio de educación para todos y requiere un cambio radical tanto en la forma de entender y desarrollar la educación en sus aspectos curriculares como en la actitud de los directivos, maestros y maestras frente a los estudiantes (Ministerio de Educación del Ecuador, 2008).

La Ley Orgánica de Educación Intercultural (2011) busca garantizar a todos los niños, niñas y adolescentes una educación de calidad que promueva oportunidades de aprendizaje durante toda la vida, meta que será alcanzada sólo si la pedagogía se fundamenta en la equidad. Además, *La inclusión educativa, como respuesta a la diversidad, promueve la participación de todos los estudiantes y minimiza la exclusión que se puede presentar en los diferentes contextos de la sociedad* (UNESCO, 2005)

Estas leyes permiten avanzar hacia una sociedad más justa y democrática, que busca que todos los estudiantes sean parte

de un colectivo que construya y haga sostenible la educación a futuro (Blanco, 2009).

## 2.2 Rol del gerente educativo para la inclusión educativa

La reforma al currículo nacional en el año 2016 tiene como principal punto de cambio, el crear un currículo abierto y flexible que se adapte a las diferentes realidades del territorio nacional, así como a las diferentes necesidades de aprendizaje en los niveles educativos del sistema nacional (Ministerio de Educación del Ecuador, Subsecretaría de Fundamentos Educativos, 2016). La flexibilidad del currículo hace también mención a que, si bien en el currículo existen ciertas destrezas imprescindibles que todos los estudiantes del territorio deben alcanzar durante su escolarización, también permite que cada unidad educativa defina una Planificación Curricular Institucional (PCI) adecuada a la realidad de su contexto, en este sentido el rol del gerente educativo es un punto clave, como promotor de los procesos de cambio, es quien a través de un liderazgo comprometido y compartido con toda la comunidad educativa impulsa las acciones para mejorar y llevar a cabo todas las normas del currículo, por ello el liderazgo que este posee es una herramienta que utiliza para que se den los procesos de gestión y se alcancen las metas propuestas.

Por lo expuesto el directivo debe replantear las formas de trabajo y todo aquello que implica un abordaje integral que motive e involucre a todo su equipo para enfrentar no solo su interacción y aprendizaje en el aula, sino también en su familia y comunidad. Es decir conocer e implementar las políticas públicas de inclusión para lograr una verdadera transformación de los procedimientos y actitudes de su comunidad.

Sin embargo las investigaciones sobre el tema del gerente educativo en los procesos de inclusión son muy escasas, cuando son ellos quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación,

administración y programación en las instituciones educativas, es decir los responsables del funcionamiento de la organización escolar.

Estas son una de las razones que motivan a realizar estudios sobre la importancia de la gestión del gerente educativo para conseguir una escuela más inclusiva y equitativa y las competencias necesarias que deben poseer los directores o equipos directivos para poder dar respuesta a los desafíos que la gestión de la diversidad plantea en las aulas y en las escuelas.

Los diferentes estudios llevados a cabo sobre la temática indican que no hay modelos ni prácticas especiales de la gestión del líder directivo que sea la clave para la inclusión, por el contrario es necesario estar dispuesto a cambiar de un estilo de liderazgo a otro y a tomar las estrategias que mejor funcionen para hacer frente a los problemas que se presentan (Kugelmass, 2003; Muijs *et al.*, 2007; González, 2008; Amores y Ritacco, 2011). Es en este contexto donde adquiere una gran relevancia el liderazgo situacional (Hersey, 1984).

La gestión del gerente educativo (rector, director) es desarrollar acciones para la inclusión educativa, es buscar los mecanismos para garantizar una educación para todos, utilizando diferentes estrategias para cumplir con los objetivos planteados, articulando los procesos institucionales, curriculares y comunitarios, su gestión y el liderazgo son procesos integradores para el direccionamiento óptimo de las escuelas, pues se complementan en la resolución de las diferentes situaciones que se puedan presentar.

En la gestión directiva es donde recae el peso de las decisiones que delimitaran el camino que tome la institución, pues es ahí donde se decide cómo será su misión, visión, valores y filosofía y si en la institución se puede o no dirigir procesos de inclusión educativa; además a partir de esta se van desencadenando las demás funciones para cumplir con dichos principios, por lo tanto si la dirección encuentra valor en la gestión inclusiva, esta se verá reflejada en las demás

gestiones que están intrínsecamente relacionadas.

En este sentido, González (2008) plantea que, el liderazgo es necesario pues direcciona las acciones que se llevan a cabo en la institución para que éstas sean más justas y equitativas, cuando las instituciones tienen como finalidad aportar a la inclusión escolar sus dinámicas se enfocan en luchar por la inclusión apoyadas en las políticas públicas dentro del plano organizativo para luego entrar a cuestionar las prácticas que la institución ha llevado a cabo y replantear el cambio cultural que se irá transformando, analizando los valores, los principios, las rutinas y las normas que ayudarán a orientar el mejoramiento del plantel; para ello es necesario el liderazgo del gerente educativo pues ayudará a guiar estos procesos junto con el trabajo de toda la comunidad educativa dando sentido a los propósitos y a las acciones organizativas.

Además una de las misiones del directivo docente es entender de qué manera se debe involucrar la política pública en la gestión habitual de la escuela, y como enseñar con calidad y equidad, frente a algunas barreras entre las cuales se encuentran: etiquetar o rotular a los estudiantes como acción estigmatizante, falta de formación docente, personas con discapacidad y familias desconocedoras de sus derechos, dificultades en la comunicación entre la administración y el resto de la institución, no se comparte la toma de decisiones, un mal clima escolar y la falta de espacios para implementar otras metodologías. Todo ello hace que los docentes vean en la diversidad una barrera para los procesos educativos inclusivos, por lo que es necesario el liderazgo del directivo, como mencionan diferentes estudios (Ley estatutaria 1618, 2013; Padilla, 2011; Echeita y Duk, 2008; Fernández de la Iglesia et al, 2013; & Sapon, 2013)

El desarrollo de la inclusión requiere un liderazgo coherente, es decir, que sea fiel a sus principios y sus creencias. Un director/a o equipo directivo que crea en lo que está

haciendo y en lo hay que hacer, es decir, un liderazgo transmisor de valores, que sugiera, facilite y contribuya a crear las condiciones que hagan posible que tanto el profesorado como el alumnado se abran al cambio. Este hallazgo coincide con trabajos como los desarrollados por Kugelmass (2003) y Ryan (2006) cuando sugieren que los líderes deben también adoptar políticas que favorezcan la puesta en práctica de valores inclusivos.

A partir de la normativa analizada y de los roles del gerente a continuación se presentan algunas sugerencias que los gerentes educativos deberían considerar para mejorar la inclusión en sus centros:

- Capacitación y formación del directivo sobre las políticas de inclusión para entender la normativa vigente educativa y aplicarlas en su institución.
- Organizar y ejecutar proyectos que generen cambios al interior de la escuela que den respuesta a la misma, ya que por norma se exige que los procesos de inclusión en un futuro se den en todas las escuelas.
- Crear espacios de participación y comunicación activa y eficaz con la finalidad de proponer estrategias para hacer de su institución una verdadera escuela inclusiva
- Promover un buen clima laboral esto contribuye a crear nuevos proyectos de cambio y al no centrar el trabajo como una obligación sino como una fuente de motivación a partir del liderazgo, se lograrán transformaciones en la cultura, la organización y el funcionamiento del plantel.
- Firmar convenios para participar en redes de trabajo en función de objetivos comunes, que ofrecen sus recursos humanos y materiales para solucionar problemas y aprender conjuntamente en ese proceso.
- Gestionar para que su personal docente se capacite en cursos sobre pedagogía inclusiva para

desempeñar su rol, de forma flexible y adaptable y responder a la variedad de necesidades de aprendizaje de individuos o grupos de estudiantes; dejando atrás el enfoque tradicional al considerar la diversidad en el aula como una oportunidad para ofrecer aprendizajes diferenciados.

- Involucrar a toda la comunidad ya que esta cumple un papel importante en el desarrollo de propuestas y/o alternativas de acción orientadas a promover procesos de inclusión educativa.

### 3. Conclusiones

La normativa vigente creada en Ecuador para la inclusión educativa promueve la igualdad de derechos a todas aquellas personas que se encuentran en situación de desigualdad.

La gestión del gerente educativo es un punto clave, como promotor de los procesos de cambio, es a través de un liderazgo comprometido y compartido con toda la comunidad educativa que impulsa las acciones para mejorar y llevar a cabo todas las normas del currículo, y se alcancen las metas propuestas

Las escuelas deben responder a una realidad actual generando garantías para el acceso, la permanencia y el aprendizaje de todos los estudiantes, esto implica pensar en una reestructuración del orden escolar desde cambios en su PEI, (Plan Estratégico Institucional) en la malla curricular, en las metodologías hasta llegar a cambios profundos de pensamiento.

La inclusión es una labor que necesita del compromiso de todos no solo debe recaer en los directivos, ni en los docentes, sino en toda la comunidad educativa, por ello la importancia de trabajar coordinadamente con la comunidad en donde se ubica la escuela. La relación de la escuela con la comunidad cumple un papel importante en el desarrollo de propuestas y/o alternativas de acción orientadas a promover procesos de inclusión educativa. Tal como lo afirman Graham et al., (2015) los

factores que pueden apoyar u obstaculizar el aprendizaje no dependen solamente de la ejecución académica de los estudiantes, sino también pueden ser encontrados en la dinámica con el ambiente físico, el currículo, el docente, las políticas educativas, las relaciones con la comunidad, la familia, las asociaciones casa-escuela y el sistema educativo. Es así como, la posibilidad de que otros actores sociales (padres, vecinos, organizaciones, asociaciones, profesionales especializados, servicios, etc.) formen parte de la vida escolar, constituye en muchos casos un punto de partida para que la gestión institucional y la propuesta pedagógica resulten más inclusivas.

### 4. Referencias

- Amores, F and Ritaco, M. (2011). Las buenas prácticas en el ámbito educativo y el liderazgo de la escuela en contextos de mayor riesgo de exclusión escolar y social. *Revista Iberoamericana de Educación*, 56 (3), 1-14
- Asamblea Constituyente, A. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Decreto Legislativo 0 Registro oficial 449 de 20-Oct-2008 Última modificación 13-jul-2011.
- Blanco, R. (2009) La atención educativa a la diversidad: las escuelas inclusivas. Calidad, equidad y reformas en la enseñanza. Madrid. OEI.
- Cárdenas, P. (2015). El papel del directivo docente en la gestión para la inclusión educativa 56. Documento en línea, recuperado de: <http://repositorio.pedagogica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12209/455/T018729.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Echeita G. and Duk, C. (2008). Inclusión Educativa. *Revista REICE*. 6 (2), 1-8. Documento en línea, recuperado de: <http://www.rinace.net/arts/vol6num2/Vol6num2.pd>.
- Fernández de la Iglesia, C. (2013). A propósito de cómo analizar las barreras a la inclusión desde la comunidad educativa. *Revista de Investigación en educación*. 3(11), (pp.172-191).

- Documento en línea, recuperado de:  
<http://reined.webs.uvigo.es/ojs/index.php/reined/article/viewFile/742/309>
- Gonzalez, T. (2008). Diversidad e inclusión educativa alguna reflexiones sobre liderazgo en el centro escolar. RIECE, 1-19. Documento en línea, recuperado de:  
<http://www.rinace.net/rlei/numeros/vol2-num1/art6.pdf>.
- Graham, L., Berman, J. and Bellert, A. (2015). Sustainable learning: Inclusive practices for 21st century classrooms. Melbourne: Cambridge University Press
- Hersey, P. (1984). The Situational Leader. Ed. Warner Books, 12-72 México. Pearson.
- Ley Orgánica de Educación Intercultural Bilingüe. (2011) Registro Oficial N° 417. Quito, Ecuador, 31 de marzo de 2011
- Ley estatutaria No.1618. (2013) El Congreso de Colombia, República de Colombia-Gobierno Nacional, 27 de febrero de 2013.
- Mediavilla. (2012). Buenas Práctica en Educación Inclusiva. Ecuador: Santillana. Obtenido de Buenas Práctica en Educación Inclusiva. Documento en línea, recuperado de:  
<https://es.scribd.com/document/388222083/Capitulo-1-Parte-1-pdf>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2008). Curso de Inclusión Educativa - Programa de Formación continua del Magisterio Fiscal. Quito, Ecuador. Documento en línea, recuperado de:  
[https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/Modulo\\_Trabajo\\_El.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/Modulo_Trabajo_El.pdf)
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2016). Currículo de los niveles de educación obligatoria. Documento en línea, recuperado de:  
<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/08/Curriculov2.pdf>
- Ministerio de Educación del Ecuador, Subsecretaría de Fundamentos Educativos. (2016) Informe técnico Flexibilidad del currículo nacional
- Muijs, D. et al. (2007). Every Child Matters. Leading under pressure: leadership for social inclusión. Nottingham. National College for School Leadership (NCSL).
- Organización de Naciones Unidas -ONU (2016). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y Protocolo Facultativo. Bogotá. Documento en línea, recuperado de:  
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/Recomendaciones-comite-colombia-2016.pdf>
- Padilla, A. (2011). Inclusión educativa de personas con discapacidad. Revista Colombiana de psiquiatría, 40 (4), 670-699. Documento en línea, recuperado de:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v40n4/v40n4a07>
- Ryan, J (2006), Inclusive Leadership, and Social Justice for Schools, Leadership and Policy in Schools, 5:1, 3-17. Documento en línea, recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15700760500483995>
- Sopón, M. (2013). La inclusión real: una perspectiva de justicia social. Revista Investigación en Educación. 3 (11), 15-23
- Pena Guerra, M. (2015). *Democracia representativa y participación ciudadana en Venezuela (1958-2015)*. Venezuela: Universidad de los Andes, Tesis doctoral, Proyecto financiado por el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico, Tecnológico y de las Artes (CDCHTA).
- Romero Fernández, Edgardo (2016). *Estadocentrismo y política pública: limitaciones y desafíos Santa Clara, Cuba*: Editorial Samuel Feijóo, Memorias del XV Simposio Internacional de Pensamiento Latinoamericano.