



## **La atención a la diversidad mediante estrategias organizativas en la Escuela de Cultura y Difusión Artística**

**Cony Fernanda Villarroel Raimilla, José Luís Muñoz Moreno**  
**Universitat Autònoma de Barcelona**

### **Resumen**

Esta contribución analiza las estrategias organizativas diseñadas y desarrolladas por el equipo directivo y el profesorado de la Escuela de Cultura y Difusión Artística de Puerto Montt (Chile) para mejorar la atención a la diversidad. Entre estas, destacan la relevancia que adquiere el trabajo colaborativo entre los profesionales de la educación, así como el rol desempeñado por el equipo directivo para promover la inclusión educativa en el centro escolar. Una institución educativa fundada en 1973, que imparte las enseñanzas básica y media de disciplinas formales y artísticas a 200 estudiantes y que se caracteriza por su apertura a la comunidad para brindar procesos formativos de calidad en el arte y la cultura.

**Palabras clave:** atención a la diversidad, estrategias organizativas, inclusión educativa, Escuela de Cultura y Difusión Artística.

### **Objetivo o propósitos**

Analizar las estrategias organizativas para la atención a la diversidad que mejor influyen en la inclusión educativa en la Escuela de Cultura y Difusión Artística de Puerto Montt (Chile).

### **Marco teórico**

La atención a la diversidad ha cobrado relevancia progresivamente en distintos trabajos (García y Delgado, 2017; Cabrerizo y Rubio, 2007) y ha marcado la agenda de la política educativa en diferentes países tal y como sucede en el caso de Chile. Lo ha hecho porque aparece como una respuesta necesaria a las demandas sociales que exigen una mayor calidad para avanzar significativamente hacia la equidad y la excelencia en la educación (Rojas y Haya, 2018; Echeita, 2013; Ainscow y Echeita, 2011).

De hecho, atender a la diversidad es clave para progresar en la dirección de unos centros escolares socialmente comprometidos con la inclusión educativa. En el fondo lo que se persigue es mejorar la organización y gestión de los centros escolares a partir de los principios de justicia social, equidad e igualdad de oportunidades. Pero también impulsar la innovación educativa poniendo el énfasis en la adaptación del soporte pedagógico a la individualidad de cada alumno en relación con sus necesidades educativas y particularidades (Payà, 2017; UNESCO, 2016; Gairín, 2012; Ainscow y Echeita, 2011).

La apuesta firme y decidida por impulsar la inclusión educativa plantea cambios no solamente en el nivel didáctico de los centros escolares, sino igualmente en el nivel organizacional y comunitario. Al respecto, conviene articular un trabajo

---

Organizado por:





profesionalizador, renovador y evaluador que realmente haga posible desplegar aquellas actuaciones educativas más adecuadas y contextualizadas para mejorar la atención a la diversidad en los centros escolares (Rojas y Haya, 2018; Giné, Duran, Font y Miquel, 2016; Álvarez, Grau y Tortosa, 2014; Gómez, 2005; Gairín, 1998).

Y por actuaciones educativas nos estamos refiriendo a la variedad de estrategias que los centros escolares desarrollan para garantizar una educación de calidad para todo el alumnado y que, en consecuencia, posibilitan un proceso de escolarización en igualdad de oportunidades, a la vez que intervienen como un elemento compensador de las desigualdades personales, culturales, económicas y sociales (Lozano, Cerezo y Alcaraz, 2018). Son estrategias que pueden impactar tanto a nivel de aula como de centro escolar como sucedería con las estrategias organizativas para la atención a la diversidad que contribuyen a mejorar la colaboración, la organización y el clima relacional entre los diferentes agentes y actores educativos, pero que también reparan en adecuar los elementos curriculares al contexto sociocultural para evaluar, apoyar e intervenir sobre las potencialidades del alumnado (Rojas y Haya, 2018; Lozano *et al.*, 2018; Álvarez *et al.*, 2014).

## Metodología

---

El estudio realizado ha considerado una metodología de carácter mixto y centrada en un diseño explicativo secuencial (DEXPLIS) (Hernández, Collado y Baptista, 2016). Particularmente, se ha aplicado el método del estudio de caso para profundizar en la atención a la diversidad en un contexto educativo específico: la Escuela de Cultura y Difusión Artística de Puerto Montt (Chile).

Las técnicas de recolección de datos que se han hecho servir han sido el cuestionario y la entrevista semiestructurada por la pertinencia metodológica de ambas para investigar sobre el objeto de estudio. También se ha llevado a cabo un análisis documental fijado en el Proyecto Educativo Institucional y el Proyecto Curricular del centro escolar.

En la primera fase cuantitativa se suministró un cuestionario a 20 docentes del centro escolar distribuidos en un 50% de hombres y un 50% de mujeres conforme a la variable de género. El instrumento contempló 42 preguntas cerradas y abiertas en base a una escala de tipo Likert de 1 a 5 donde 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre y 5 = Siempre. El análisis descriptivo de frecuencia que se derivó empleó el Programa Estadístico SPSS.

La fase cualitativa se correspondió con la aplicación del guion de entrevista dirigido a tres miembros del equipo directivo del centro escolar estudiado. El análisis de datos de las entrevistas se apoyó en el Programa Atlas-ti de acuerdo con categorías de análisis de codificación. Para el análisis documental y el análisis de las preguntas abiertas del cuestionario se concretaron sendas matrices.

La muestra participante total del estudio quedó constituida a partir de las opiniones y valoraciones de 23 profesores de aula, profesionales de apoyo diferencial e integrantes

---

Organizado por:





del equipo directivo del centro escolar (director, jefe de la unidad técnica pedagógica y coordinador artístico).

### Discusión de los datos, evidencias, objetos o materiales:

La triangulación de los datos obtenidos a partir de la instrumentalización implementada ha reparado en hasta seis dimensiones de análisis que permiten indagar sobre las estrategias organizativas empleadas para atender a la diversidad en el centro escolar. Son estas: valoración de la diversidad desde la inclusión educativa, concepciones sobre la atención a la diversidad, propósitos de la atención a la diversidad, estrategias organizativas, estrategias didácticas y propuestas para mejorar la atención a la diversidad.

En cuanto a las estrategias organizativas relacionadas con la labor docente, la Tabla 1 refleja los resultados alcanzados a partir del análisis descriptivo de frecuencias que se desprende de la aplicación del cuestionario.

ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS	FRECUENCIA/PORCENTAJE				
	N	CN	AV	CS	S
Revisión previa de los materiales y recursos didácticos que se utilizan en clase.	0/ 0 %	0/ 0 %	2/ 10%	6/ 30%	12/60%
Utilización de materiales y recursos didácticos coherentes con la programación de aula.	0/ 0 %	0/ 0 %	1/ 5%	5/ 25%	14/ 70%
Organización del espacio de aula para atender a la diversidad de alumnado y flexibilidad de su uso en actividades lectivas.	0/ 0%	0/ 0%	3/ 15%	7/35%	10/ 50%
Colaboración y coordinación con otros profesionales (psicopedagogos, terapeutas ocupacionales, profesorado de refuerzo, etc.).	1/ 5%	2/ 10%	1/ 5%	7/ 35%	9/ 45%
Utilización de espacios distintos al aula para la realización de actividades tanto al interior como al exterior del centro escolar.	0/ 0%	3/ 15%	3/ 15%	8/ 40%	6/ 30%
Flexibilidad en los tiempos de clase según actividad propuesta y necesidades del alumnado.	1/ 5%	2/ 10%	6/ 30%	3/ 15%	8/ 40%
Aplicación de agrupamientos flexibles (talleres, rincones, grupos cooperativos, etc.).	0/ 0%	1/ 5%	2/ 10%	12/ 60%	5/ 25%
Formación de grupos de aprendizaje según la heterogeneidad de sus participantes.	0/ 0%	1/ 5%	6/ 30%	8/ 40%	5/ 25%
Flexibilidad en las modalidades de agrupación cuando se trata de alumnos que requieren una atención especial para el desarrollo de actividades.	0/ 0%	0/ 0%	4/ 20%	7/ 35%	9/ 45%
Total	20 participantes				

**Tabla 1.** Resumen del análisis descriptivo de frecuencias del cuestionario dirigido a docentes.

Organizado por:





En relación con las estrategias organizativas que inciden en la gestión y el desarrollo organizacional del centro escolar, y de acuerdo con las aportaciones de los miembros del equipo directivo entrevistados, los resultados analizados destacan la importancia de las siguientes.

- Planteamiento directivo: destinar las 8 horas lectivas de JEC en horas artísticas; proporcionar 2 horas más de trabajo colaborativo para su mejor desarrollo; y crear instrumentos de apoyo al seguimiento y la evaluación de las propuestas educativas del centro escolar.

*“Los martes y los miércoles tenemos pura academia con historias del arte y en las tres áreas hay profesores específicos que intervienen en varios cursos” (EED1).*

*“La directora otorgó a los profesores jefes dos horas más por vía Subvención Especial Referencial y ahora tienen más de 5,7 horas para poder dedicarlas a la colaboración” (EED1).*

*“Durante este año hemos creado instrumentos para detectar y registrar información relevante con el apoyo del equipo PIE y del equipo de gestión” (EED2).*

- Trabajo colaborativo.

*“Tenemos un equipo de Programa de Integración que trabaja colaborativamente con profesores formales y profesores artísticos” (EED2).*

- Atención a las necesidades educativas especiales del alumnado.

*“Nuestro proyecto con el PIE contiene un cronograma para que el alumnado aprenda a desarrollarse por sí mismo, sobre todo el alumnado que presenta autismo o alguna discapacidad más severa” (EED1).*

- Redes de colaboración interinstitucionales.

*“Trabajamos en redes de apoyo con consultorios, hospitales, carabineros, teatros y otros centros culturales” (EED1).*

- Emplear el arte como una estrategia. Tiene que ver con la participación en actividades artísticas y culturales y la apertura del centro escolar en la comunidad social donde está inserta.

*“A través del arte promovemos vínculos con la comunidad del entorno de la Escuela” (EED2).*

- La gestión de los recursos.

*“Los propios profesores autogestionan los recursos en función de los proyectos educativos a los que se quiere postular” (EED3).*

Los resultados conseguidos con las entrevistas denotan que este centro escolar recurre a variadas estrategias organizativas para apoyar la atención a la diversidad. En la mayoría de las ocasiones se trata de estrategias diseñadas y desarrolladas por el equipo directivo y el profesorado orientadas a mejorar la formación integral que se proporciona al alumnado.

---

Organizado por:







## Resultados y/o conclusiones

---

Las estrategias organizativas pueden distribuirse entre los ámbitos de centro escolar y aula. En el primero, destacan aquellas estrategias que demandan de un compromiso socioeducativo alto para su ejecución por parte de los profesionales de la educación. La concreción de este tipo de estrategias exige de la participación de los miembros de la comunidad educativa en la compartición de valores, el trabajo conjunto y la suma de esfuerzos de cara a lograr un mejor desarrollo del proyecto educativo que el centro escolar pretende articular en torno a la inclusión educativa. Sin embargo, muchas de estas estrategias tan sólo son dinamizadas por el equipo directivo, que se ocupa de su planificación, implementación y evaluación, al igual que cuando se trata de la gestión de recursos o la configuración de redes de colaboración.

En el segundo ámbito de aula, el profesorado es el principal responsable de la aplicación de las estrategias, contando con un amplio grado de aceptación al respecto. Pese al uso indistinto de las estrategias, sobresalen aquellas que tienen que ver con la previsión de recursos materiales, la organización del espacio de aula para atender a la diversidad y la realización de agrupamientos flexibles del alumnado, que propician mejores aprovechamientos de los escasos recursos y espacios disponibles en el centro escolar. En coherencia con la programación curricular del centro escolar, las estrategias aquí se orientan al buen uso de los recursos materiales, humanos y funcionales, así como a facilitar experiencias educativas pedagógicamente valiosos para el alumnado, asociadas a la diversificación y flexibilización curricular o a la promoción de los principios de democracia, convivencia, solidaridad y cooperación.

Sin duda, la puesta en marcha de estrategias organizativas en este centro escolar ha mejorado el proceso de inclusión educativa emprendido. Y lo ha hecho a partir de profundizar en la autonomía institucional y pedagógica de la que disponía para impulsar cambios institucionales, pero también a nivel de aula. De todas las estrategias, destacan aquellas que han supuesto mejoras educativas sustanciales y que tienen que ver con el trabajo colaborativo de los profesionales de la educación, la planificación conjunta y en equipo y la construcción de instrumentos y herramientas para evaluar los procesos seguidos y los resultados logrados.

El rol del equipo directivo frente a la promoción de los cambios que conlleva diseñar y desarrollar las estrategias organizativas ha sido determinante. Especialmente para estimular y vehicular un proyecto educativo inclusivo en el centro escolar, pero de igual modo para propiciar la implicación de los miembros de la comunidad educativa en la consecución de los propósitos institucionales en un ejercicio de apertura al entorno. Esto, además, ha enriquecido las decisiones adoptadas con respecto a la incorporación de los procesos de innovación educativa para mejorar las respuestas dadas frente a la atención a la diversidad.

---

Organizado por:





### **Contribuciones y significación científica de este trabajo**

---

La experiencia educativa de este centro escolar es de interés por cuanto se puede considerar como “una propuesta innovadora que permite mejorar las capacidades del Sistema Escolar chileno” (CNCA, 2011, p. 5), haciéndolo a través del aprendizaje artístico y desde la perspectiva de una formación integral del alumnado. Para su desarrollo, la Escuela de Cultura y Difusión Artística de Puerto Montt (Chile) ha contado con una programación curricular especializada en la formación científico-humanista y la formación artística aglutinando talleres de artes escénicas, visuales y musicales. Este característico centro escolar se evidencia como un aporte significativo para el desarrollo social, educativo y cultural de su comunidad. Su implicación en una amplia muestra de actividades y talleres artísticos, así como la disposición de una academia artística abierta al entorno, dan muestras de esto.

Por último, cabe señalar que este centro escolar de titularidad municipal, pese a recibir una Subvención Escolar Preferencial, sigue teniendo limitaciones para alcanzar la infraestructura que le sería requerida. Todavía carece de más espacios físicos para el discurrir de las clases de arte. Además, necesita de una mayor financiación en fondos concursables desde las entidades ministeriales chilenas, si se quiere que sea sostenible en el tiempo y realmente proseguir con el éxito acumulado que tiene este singular tipo de institución educativa.

### **Agradecimientos**

---

Agenda Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID) / Programa de Beca / MAGÍSTER PROFESIONALES DE LA EDUCACIÓN-NOVENA BECAS CHILE / 2016-77170025 concedida a la primera autora.

### **Bibliografía**

---

- Ainscow, M. y Echeita, G. (2011). La educación inclusiva como derecho. Marco de referencia y pautas de acción para el desarrollo de una revolución pendiente. *Tejuelo*, (12), 26-46. <http://hdl.handle.net/10486/661330>
- Álvarez, J.; Grau, S. y Tortosa, M. (2014). Estrategias organizativas para una escuela inclusiva. *Revista de Psicología*, 7(1), 53-61. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2014.n1.v7.776>
- Cabrerizo, J. y Rubio, M. (2007). *Atención a la diversidad. Teoría y práctica*. Prentice Hall.
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (Noviembre de 2011) . *Estudio de caracterización de Escuelas Artísticas*. <https://artistica.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/58/2016/04/ESTUDIO-I-CNCA.pdf>
- Echeita, G. (2013). Inclusión y exclusión educativa. De nuevo “Voz y Quebranto”. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(2),

---

Organizado por:





### **Contribuciones y significación científica de este trabajo**

---

100-118. <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num2/art5.pdf>

García, F. y Delgado, M. (2017). Estrategias de enseñanza como respuesta a la diversidad: concepciones y prácticas del pedagogo terapéutico. *Revista Nacional e Internacional de Educación Inclusiva*, 10(1), 103-116.

---

Organizado por:





- Gairín, J. (Coord.). (2012). *La organización y la atención a la diversidad en los centros de educación secundaria de Iberoamérica. Reflexiones y experiencias*. RedAGE.
- Gairín, J. (1998). Estrategias organizativas en la atención a la diversidad. *Educación*, 22-23, 239-267. <https://www.raco.cat/index.php/Educación/article/view/20693>
- Giné, C.; Duran, D.; Font, J. y Miquel, E. (2016). *La educación inclusiva. De la exclusión a la plena participación de todo el alumnado*. Horsori.
- Gómez, J. (2005). Pautas y estrategias para entender y atender a la diversidad en el aula. *Pulso*, 28, 199-214.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2016). *Metodología de la investigación. Sexta edición*. Interamericana Editores.
- Lozano, J.; Cerezo, M. y Alcaraz, S. (2018). *Plan de Atención a la Diversidad*. Alianza Editorial.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2016). *Educación 2030. Declaración Incheon. Hacia una educación inclusiva, equitativa y de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos*. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656_spa)
- Payà, A. (2017). Políticas de educación inclusiva en América Latina. Propuestas, realidades y retos de futuro. *Revista Educación Inclusiva*, 3(2), 125-142.
- Rojas, S. y Haya, I. (2018). *Fundamentos pedagógicos de atención a la diversidad*. Universidad de Cantabria.

---

Organizado por:

