

# Propuesta de estrategias para el Centro Nacional de Educación Helen Keller de Costa Rica

*Proposal of strategies for the  
Helen Keller National Center of Education of Costa Rica*

**Dr. Raudin E. Meléndez Rojas<sup>20</sup>**

Artículo postulado: 29/04/2020

Artículo aprobado: 03/08/2020

Cita: Meléndez Rojas, R. E. (2020) Propuesta de estrategias para el Centro Nacional de Educación Helen Keller de Costa Rica. [Artículo] Administrar Lo Público, 8va. Compilación, (8) 82-94, ISBN 978-9968-932-36-3 CICAP – Universidad de Costa Rica, San José

**Resumen.** Este artículo expone una parte de los resultados de la investigación realizada por Meléndez Rojas (2020), obtenidos a partir del análisis del Marco Normativo y del Plan de Estudios del Centro Nacional de Educación Hellen Keller (CNEHK) de Costa Rica. Dentro de los principales resultados, se observó que el CNEHK cumple con la misión, visión y los objetivos trazados como institución pública dedicada a garantizar los derechos de la educación de las personas con discapacidad visual de Costa Rica. Del análisis también surgieron una serie de propuestas de estrategias que, de implementarse, pueden mejorar la calidad educativa e institucional del CNEHK y, por tanto, su impacto social.

**Palabras clave:** Política Educativa, Planificación Estratégica, Plan de Estudios, Estrategias.

**Abstract.** *This article exposes a part of the results of the research carried out by Meléndez Rojas (2020), obtained from the analysis of the Regulatory Framework and the Curriculum of the National Center for Education Hellen Keller (CNEHK) of Costa Rica. Among the main results, it was observed that the CNEHK complies with the mission, vision and objectives outlined as a public institution dedicated to guaranteeing the education rights of people with visual disabilities in Costa Rica. The analysis also led to a series of proposals for strategies that, if implemented, can improve the educational and institutional quality of the CNEHK and, therefore, its social impact.*

**Keywords:** *Educational policy, Strategic planning, Programme of study, Strategies.*

## Introducción

Este artículo expone una parte de los resultados de la investigación realizada por Meléndez Rojas (2020) con el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP) de la Universidad de Costa Rica. Esta investigación tuvo como objetivo general analizar el desempeño del Centro Nacional de Educación Hellen Keller (CNEHK) de Costa Rica, desde la perspectiva de Marco Normativo que lo regula y el Plan de Estudio que implementa. El CNEHK es un

---

<sup>20</sup> Profesor Asociado, Escuela de Administración Pública. Universidad de Costa Rica. [raudin.melendez@ucr.ac.cr](mailto:raudin.melendez@ucr.ac.cr)

instituto educativo enfocado en brindar atención a personas con discapacidad visual y sordoceguera, especialmente adolescentes y jóvenes con esta condición.

El Marco Normativo abarca el contexto jurídico e institucional y se refleja en los objetivos planteados originalmente dentro del Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial (CNREE), el cual se transformó en el Consejo Nacional de Personas con Discapacidad (CONAPDIS), creado por un Decreto-Ley en 2015, adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, encargado de establecer las políticas generales, coordinar las políticas intersectoriales y velar por el cumplimiento institucional de la promoción y protección de los derechos de la población costarricense con alguna discapacidad. Este Marco Normativo dispone de la Política Nacional de Discapacidad (PONADIS) 2011-2021 que funciona como plan regulador para el CNEHK y otras instituciones dedicadas a atender a las personas con discapacidad en Costa Rica (CNREE, 2011).

El Plan de Estudio del CNEHK responde a los lineamientos que emanan del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (MEP) y de sus políticas, fundamentadas en tres pilares: el humanismo, el racionalismo y el constructivismo (MEP, 2014). Tanto la Misión y Visión del CNEHK, así como sus Objetivos, se enfocan en garantizar a las personas con discapacidad visual su derecho a recibir una educación inclusiva y a tener una formación integral, permitiéndoles la oportunidad de desarrollar habilidades y capacidades orientadas al logro de su independencia y autonomía personal.

El análisis del Marco Normativo y del Plan de Estudios del CNEHK orientó la investigación hacia el planteamiento de una serie de estrategias dirigidas a fortalecer su desempeño. Se estima que, de implementarse dichas propuestas, redundarían en el mejoramiento de su calidad institucional educativa e incrementarían su pertinencia y su contribución social.

Con respecto a los antecedentes del tema, realizados para esta investigación, quedó corroborado que en el país son escasos los análisis llevados a cabo relacionados con las organizaciones educativas que atienden a personas con discapacidad. Se trata, pues, de un campo de estudio que reclama más investigaciones y análisis de estudio de caso, con metodologías apropiadas, con el fin de mejorar el desempeño de estas instituciones.

Considerando lo antes descrito, este artículo se estructura en seis partes. La primera parte se corresponde con esta introducción. La segunda parte se enfoca en los aspectos metodológicos propios del estudio. La tercera parte de resultados se enfoca en el análisis del Marco Normativo y del Plan de Estudio del CNEHK. La cuarta parte se centra en una breve discusión sobre la coherencia en el desempeño del CNEHK con el Marco Normativo y el Plan de Estudios. En la quinta parte se presentan tres propuestas de estrategias para el mejor desempeño del CNEHK. En la sexta parte se ventilan unas breves conclusiones.

## **Materiales y Métodos**

**Lugar u organización:** El estudio se llevó a cabo en el Centro Nacional de Educación Helen Keller de Costa Rica. El período objeto de estudio fue del 2016-2019.

**Tipo de investigación:** Se considera es una investigación de tipo cualitativa, con base documental bibliográfica, utilizando como estudio de caso el CNEHK.

Para el análisis del Marco Normativo y del Plan de Estudio del CNEHK, la metodología utilizada reúne elementos del tipo de investigación constructivista y fenomenológica, considera el fenómeno educativo de forma holística. En este sentido, más que variables “exactas”, se estudiaron categorías de análisis, cuya esencia no se capturó a través de mediciones, sino de entrevistas, revisión documental, consultas a expertos, etc. Adicionalmente se propició la adquisición de un punto de vista interno (desde dentro del fenómeno), manteniendo una perspectiva analítica y una cierta distancia como observador externo (característica fenomenológica).

Para el diseño de las estrategias propuestas se utilizó y adaptó parte de la metodología provista por el Enfoque del Marco Lógico (EML). Este enfoque, según Cepal (2005, p. 9), es una metodología que permite regular las tareas de identificación, preparación, evaluación, seguimiento y control de proyectos y programas. Muchas de las dificultades para identificar estrategias que se orienten a mejorar el desempeño de las instituciones, se relacionan con la falta de claridad de los objetivos estratégicos, la forma caprichosa como se asigna los recursos y se encaminan las acciones hacia múltiples direcciones que no siempre están en sintonía con las prioridades. El propósito de plantear las estrategias para el mejoramiento institucional del CNEHK mediante el uso del EML es ayudar a visualizarlas de una forma más operativa y transparente, por lo cual se procedió a una descripción narrativa de las mismas.

**Diseño de investigación:** Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño de esta investigación fue del tipo investigación-acción, muy utilizado en ciencias sociales como la Administración Pública. Su objeto de estudio es la problemática de un grupo o comunidad, como lo son las personas con discapacidad visual en un país. En este sentido, en el estudio se abordó una problemática de una comunidad, el de las personas con discapacidad visual en Costa Rica, y la respuesta de la Administración Pública para garantizar a esta población el acceso a la educación inclusiva y de calidad.

**Categorías de análisis:** En la investigación se utilizaron las siguientes categorías de análisis:

- Marco jurídico e institucional de los derechos de las personas con discapacidad.

- Coherencia de las actividades realizadas por el CNEHK con el Plan de Estudio.
- Estrategias organizacionales para el fortalecimiento del CNEHK.

## **Resultados**

### **Análisis del Marco Normativo y del Plan de Estudio del CNEHK**

El Marco Normativo del CNEHK se corresponde con los lineamientos de política para las personas con discapacidad emanadas del CONAPDIS. La Misión y Visión de la institución se proyectan con base en estos lineamientos.

El CNEHK tiene como Misión promover la autonomía y participación activa en el ámbito personal, educativo y laboral de las personas con discapacidad visual, adolescente y adulta, así como lograr la equiparación de sus oportunidades en la sociedad costarricense. La Visión señala que se trata de una institución líder en servicios de apoyo, ayudas técnicas, asesoría, capacitación e investigación en las áreas funcional, educativa y laboral, tendientes a generar y facilitar condiciones para la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad visual adolescente y adulta.

De la Misión y Visión del CNEHK se derivan sus Objetivos, orientados a promover una educación que brinde un mayor nivel de autonomía personal a sus estudiantes, contribuyendo a que desarrollen una vida independiente, que les provea seguridad, satisfacción familiar, de grupo y vida comunitaria. (Meléndez Rojas, 2018, p. 110).

El Marco Normativo que guía el desempeño del CNEHK está amparado e integrado en un marco jurídico que provee la legislación necesaria para salvaguardar y proteger los derechos de las personas con discapacidad en el país. Estas leyes se agrupan en las diferentes convenciones internacionales que ha suscrito el Estado Costarricense en materia de estos derechos, siendo la más importante la “Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad”, promovida por la ONU en 2006 y ratificada por el gobierno costarricense en 2008. En el ámbito de las leyes nacionales, la promoción y protección de los derechos de las personas con discapacidad se condensan en la Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad (Ley N° 7600). En el Anexo 1 se compendian las principales leyes y normas a propósito.

Respecto al Plan de Estudio del CNEHK, el mismo se corresponde y se integra con el marco jurídico-normativo que rige para las acciones y políticas dirigidas a garantizar y proteger los derechos de las personas con discapacidad, provistas por las convenciones internacionales, las leyes nacionales y los planes y políticas diseñados e instrumentados por el MEP. El Plan de Estudio es el resultado de una labor realizada por la Coordinación de la Dirección de Desarrollo Curricular y el Departamento de Educación Especial del MEP, involucrándose activamente al estudiantado, sus familias y al personal del CNEHK. Su diseño responde a la necesidad de brindar una oferta pedagógica para las personas con discapacidad

que se fundamenta, según se expone en MEP (2014, pp.20-22), en tres lineamientos generales a saber:

- El modelo social de la discapacidad. Supone a la persona con discapacidad sujeto de derechos, con igual dignidad y valor que el resto de las personas, en particular su derecho a acceder a una educación inclusiva y de calidad.
- Educación inclusiva. Supone acoger la diversidad, valorando las características propias de cada estudiante, enmarcadas dentro de un proceso de enseñanza-aprendizaje interactivo y colaborativo. Se asume la labor docente de manera colaborativa y cooperativa. Se destaca la participación de la familia como actores sociales relevantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Enfoque socio-constructivista. Se considera el apropiado para el proceso de enseñanza y aprendizaje porque parte de la concepción social y socializadora de la educación, donde el conocimiento se construye por medio de la interacción de la persona con su entorno.
- El Plan de Estudio del CNEHK se refleja en un diseño curricular que busca garantizar que, una vez egresadas de la institución, las personas con discapacidad puedan desenvolverse con éxito en el campo laboral y personal. Dicho diseño curricular se sigue por los siguientes principios generales:
- Se toma en cuenta para la planificación y ejecución del currículo el conocimiento de la realidad, la problemática de la comunidad y la interacción permanente que existe entre la persona y su entorno sociocultural.
- Considera una estructura curricular por competencias, privilegiando la formación integral que permita un perfil de salida del egresado con las capacidades necesarias para desenvolverse con éxito en el campo laboral y personal. El enfoque de competencias promueve la consecución de la autonomía personal, la autodeterminación y la participación plena del estudiante. En el Anexo 2 se presentan las competencias genéricas y específicas que contempla el currículo del CNEHK.

### **Discusión sobre el Marco Normativo y el Plan de Estudios**

El análisis del Marco Normativo del CNEHK se basó en criterios provistos para el análisis institucional por Francés (2004). El análisis del Plan de Estudio supuso su contrastación con los enfoques del socio constructivismo, considerándose particularmente los enfoques de la educación transformadora (Freire, 2003), el enfoque sociocrítico (Pinto Contreras, 2008) y el enfoque de las capacidades (Nussbaum, 2012). También se analizó el desempeño del CNEHK desde la perspectiva de la pertinencia pedagógica y social de su diseño curricular, a partir de lo consignado en MEP (2014).

El análisis documental y el estudio de caso permitieron establecer con suficiencia que el desempeño institucional del CNEHK responde efectivamente al mandato general del Estado Costarricense, el cual promueve que para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se deben elaborar políticas asertivas que propendan a dotar de capacidades y nuevas oportunidades a las personas con discapacidad (PNUD, 2017) y está en sintonía con las políticas establecidas por el CONAPDIS.

El funcionamiento del CNEHK se apega al cumplimiento de los derechos de las personas con discapacidad consagrados en las leyes y normas que al respecto promueve el Estado Costarricense. Se constata además que la Visión, Misión, así como sus Objetivos, responden a las políticas educativas delineadas por el MEP, fundamentadas en el humanismo, racionalismo y constructivismo (Meléndez Rojas, 2018).

Se constata que el Plan de Estudio del CNEHK, basado en un diseño curricular de competencias, asegura que el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes se desarrolle mediante su participación activa y la de sus familias, al igual que la de los docentes y directivos de la institución. El CNEHK promueve y garantiza el derecho al acceso a una educación inclusiva, de calidad, otorgando facilidades para que este acceso se realice en las mejores condiciones, contando con los recursos necesarios.

No obstante, el análisis del Marco Normativo y del Plan de Estudio de CNEHK permitió ponderar algunas situaciones y actividades puntuales que, se piensa, adolecen de estrategias claras, lo cual, de tenerlas, mejoraría el desempeño institucional y favorecería la contribución a la comunidad y la pertinencia social de la institución. Las estrategias que seguidamente se presentan a discusión, representan el resultado de este análisis.

### **Propuestas de Estrategias para el CNEHK**

El planteamiento central detrás de las estrategias propuestas es que la educación moderna debe responder a exigencias que reúnan en una sola metodología al pensamiento crítico, la comunicación, la colaboración y la creatividad. La enseñanza debe prestar menos atención a la formación en habilidades técnicas y hacer hincapié en las habilidades de uso general para la vida, en un mundo de educación y de trabajo de alcance global que es muy cambiante (Harari, p. 288). De la misma manera, la actual capacidad de contar con diferentes herramientas y dispositivos tecnológicos en los que se puede apoyar la enseñanza y el aprendizaje amerita que las estrategias educativas innovadoras se planteen dentro de un amplio rango de posibilidades (BID, 2014).

En este sentido, la propuesta de nuevas estrategias se puntualizó, siguiendo los planteamientos de Meléndez Rojas (2018), con tres estrategias que reflejan la posibilidad de mejorar la calidad pedagógica e institucional del CNEHK, en sintonía con las oportunidades que brindan las nuevas realidades educativas.

La primera propuesta estratégica gira en torno a la política de datos del CNEHK y de las instituciones responsables de suministrar los datos estadísticos, cifras, números, para el mejor cumplimiento de las políticas públicas que el Estado Costarricense instrumentaliza alrededor de los derechos de acceso a la educación de las personas con discapacidad. La segunda propuesta estratégica se vincula con la pérdida de oportunidades del CNEHK en cuanto a que adolece de alianzas público-privadas alrededor de proyectos novedosos, proactivos, que pudieran ampliar el empoderamiento de estudiantes y docentes de la institución, contribuyendo a mejorar sus capacidades de autonomía personal, sus oportunidades y su participación activa en la comunidad donde se desenvuelven. La tercera propuesta estratégica busca ampliar el eje curricular en lo referente a la competencia de “empleabilidad” de los estudiantes. Se piensa que esta competencia se puede desarrollar mucho mejor si se enfatiza en la complementación de capacidades y habilidades emprendedoras, permitiendo que el perfil de salida del estudiante se corresponda con la posibilidad de convertirse en un emprendedor.

En este orden de ideas, se procede a detallar cada una de las propuestas estratégicas, las cuales fueron elaboradas utilizando y adaptando parte de la metodología del EML. Esta metodología permitió para cada propuesta estratégica, en primer lugar, una definición del problema, identificándolo correctamente, describiendo algunas de sus causas internas, externas y algunos de los efectos negativos que están generando. En segundo lugar, permitió el diseño de un árbol de objetivos, mencionando como propósito el problema solucionado, mediante la descripción de las actividades y tareas pertinentes a realizar para lograr la solución efectiva del problema. Un tercer aspecto es la descripción de los fines a alcanzar. No se realizó la matriz de indicadores para el monitoreo y evaluación de los resultados a obtener con cada estrategia, a los fines de simplificar y hacer las propuestas fácilmente comprensivas.

### ***Propuesta estratégica 1: Acceso a datos abiertos***

Actualmente, las organizaciones e instituciones públicas y privadas manejan una gran cantidad de información, producto de datos, estadísticas, relatorías, de las actividades que desarrollan. Estos datos sirven de insumos internos para la formulación y evaluación de políticas organizacionales. No obstante, generalmente no están a disposición del público general o incluso tampoco a disposición de investigadores independientes a las instituciones que los necesiten. De hecho, fue muy difícil acceder a cierta información de índole financiero-presupuestaria y de gestión del CNEHK, lo cual dificultó en parte la realización de la investigación.

Por otra parte, no existe una exposición de los datos y de las informaciones que certifique los resultados de los planes, proyectos y políticas desarrolladas institucionalmente. Es decir, el CNEHK adolece de una política comunicacional que le permita incrementar su exposición institucional en la comunidad, para los investigadores dispuestos a evaluar su desempeño y, en general, para la sociedad costarricense.

La ausencia de datos abiertos es un problema que afecta al CNEHK. La organización carece de una página web informativa, lo cual dificultó la obtención de información necesaria para realizar esta investigación. El excesivo centralismo en el manejo de la información por parte de su Dirección obstaculiza el acceso de datos que son de carácter público, tal y como lo establece la legislación nacional.

El problema de la ausencia de datos abiertos en el CNEHK es causado, por una parte, porque la institución no posee una unidad o una sub-unidad de información que realice la tarea de servir de área de información y comunicación tanto a lo interno así como a lo externo. Por otra parte, de la evaluación se observó que existe una falta de coordinación entre las diferentes dependencias del CNEHK para brindar una información sistematizada y para la presentación pública de datos relevantes.

Una tercera causa, externa completamente al CNEHK, pero con incidencia en el problema, es la falta de coordinación que pudiera existir entre el MEP y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Costa Rica (INEC) respecto a la información referida al acceso a la educación de las personas con discapacidad.

El problema genera efectos contraproducentes como lo es la falta de información para la comunidad en general e interesados acerca de las tareas, actividades y los resultados obtenidos por el CNEHK. Esto conlleva a la ausencia de una política comunicacional efectiva. La ausencia de datos abiertos dificulta realizar investigaciones comparativas de evaluación de los resultados obtenidos por el CNEHK.

La primera propuesta estratégica gira en torno a la corrección de esta falla informacional y comunicacional. El propósito es que el CNEHK cuente con datos abiertos y una estrategia comunicacional para la comunidad a la que sirve y para otras instituciones públicas y privadas. Para ello se requerirán actividades que apunten a la creación de una unidad o sub-unidad de información y comunicación y la aplicación de una normativa interna, permitiendo sistematizar la información que emana de las diferentes unidades funcionales de la institución. La coordinación entre el MEP y el INEC supone que estas instituciones inician un proceso de comunicación que redundará en el fortalecimiento de la información referida al acceso a la educación de las personas con discapacidad. Esta actividad no depende de las tareas realizadas por el CNEHK, pero apoyaría la estrategia planteada.

Con el logro de este propósito, se espera exista información en cantidad y calidad respecto a las actividades del CNEHK, generando una política comunicacional más efectiva, permitiendo dar a conocer mucho mejor a la comunidad, a otros entes públicos y privados e interesados, su desempeño y ejecuciones institucionales.

La información, establecida en lo posible con base en indicadores, al ser suministrada como datos abiertos y compaginada con los datos estadísticos brindados por el MEP y el INEC, redundaría en un mejor conocimiento de las estadísticas costarricenses en materia de educación inclusiva para personas con

discapacidad. También promovería investigaciones más asertivas y rigurosas, basada en datos confiables y transparentes.

### ***Propuesta estratégica 2: Alianzas público-privadas***

Las asociaciones estratégicas entre instituciones públicas y empresas u organizaciones privadas, también conocidas como alianzas o sinergias público-privadas, permiten alinear propósitos y objetivos estratégicos entre ambas, conjuntando esfuerzos colectivos, en pos de alcanzar metas que benefician a la comunidad que atienden, bien sea los usuarios de los servicios de una institución pública, bien sea los clientes de una organización privada (Devlin y Mognillansky, 2010).

En general, las instituciones públicas tienen una oferta de servicios susceptibles de ser demandados por entes privados y, de la misma manera, a menudo las instituciones privadas tienen proyectos, por ejemplo, los referidos a su responsabilidad social empresarial, que también pueden alinearse con la oferta de servicios de una institución pública. En tal sentido, se ha identificado como un problema la poca presencia de asociaciones entre el CNEHK y el sector privado en proyectos conjuntos.

La poca presencia de asociaciones en proyectos conjuntos entre el CNEHK y el sector privado, sean empresas o instituciones privadas como fundaciones u ONG, limita sus potencialidades para desarrollar proyectos que redunden en beneficio de la población meta a la que sirve. Esto se debe a la falta de información sobre proyectos educativos que puede desarrollar el CNEHK con otras instituciones, a la falta de conocimiento sobre proyectos privados en los que el CNEHK pudiera participar y el supuesto de que el sector privado tiene poca disposición a asociarse con instituciones públicas.

Los efectos generados por el problema suponen que la institución refleja un bajo número de proyectos educativos de asociación con entes privados. Otro efecto es que la poca visibilidad de estas actividades, o su ausencia, resulta en una nula o muy débil política de acercamiento a instituciones del sector privado. Por último, la falta de asociaciones perjudica las oportunidades de financiamiento para proyectos proveniente de otros entes diferentes a los públicos y dificulta la posibilidad de aumentar la generación de ingresos propios por parte del CNEHK.

El propósito por lograr con esta propuesta estratégica es el incremento del número de proyectos asociativos con el sector privado (empresas, instituciones) en los que participe el CNEHK. Para la consecución de este propósito se definen dos actividades internas básicas. La primera es preparar un expediente con los proyectos educativos desarrollados o que puedan desarrollarse en el CNEHK que sean susceptibles de plantearse bajo el esquema de asociatividad.

La segunda actividad es realizar la tarea de dar a conocer por diferentes medios comunicacionales la posible oferta de proyectos educativos que contemple desarrollar el sector privado y en los que se pudiera asociar el CNEHK. Un supuesto

plausible a tomar en cuenta es que el sector privado pudiera motivarse a apoyar y establecer alianzas con el CNEHK por considerar que es importante su labor. En ambos casos se pueden alcanzar asociaciones institucionales en proyectos conjuntos, que es el fin que persigue esta estrategia.

### ***Propuesta estratégica 3: Emprendimiento en las competencias curriculares***

El Plan de Estudio del CNEHK contempla dentro de las competencias curriculares la de empleabilidad, orientada a generar opciones laborales a sus estudiantes una vez egresados. Sin embargo, esta competencia no ahonda suficientemente en la posibilidad que estos puedan convertirse en emprendedores. Es, pues, un problema la ausencia de habilidades de emprendimiento en el Plan de Estudio.

El problema de la debilidad en el desarrollo de capacidades de emprendimiento por parte de los estudiantes del CNEHK tiene como causa fundamental la ausencia de estas entre las competencias educativas que se les brinda. Se carece de estrategias pedagógicas novedosas orientadas específicamente hacia el desarrollo de capacidades vinculadas con el emprendimiento.

Una causa externa, aunque se trata solo de una hipótesis, está relacionada con las posibles debilidades en la cultura emprendedora que exhibe la sociedad costarricense en general. Los efectos del problema conllevan a que el egresado no cuente entre sus competencias con capacidades o habilidades emprendedoras específicas, reflejándose en la casi total ausencia de emprendedores entre los egresados del CNEHK.

El fortalecimiento de la capacidad emprendedora entre los estudiantes del CNEHK pasa por implementar estrategias pedagógicas relacionadas con su alfabetización en temas de economía y finanzas, el desarrollo de juegos empresariales, invitar a exponer a emprendedores que relaten su experiencia y su historia de éxito y la presentación de planes de negocios en cualquier actividad económica por parte de los estudiantes.

Un supuesto relevante es que estas capacidades se potenciarán si mejora la cultura emprendedora y las condiciones para crear y desarrollar negocios en el país. Entre los fines a alcanzar con el fortalecimiento de las capacidades emprendedoras de los estudiantes del CNEHK, está además el logro en la práctica de tener egresados emprendedores que puedan retroalimentar su experiencia con la institución.

## **Conclusiones**

El análisis realizado al Marco Normativo y al Plan Educativo del CNEHK posibilitó establecer con suficiencia que esta institución desarrolla una educación basada en los principios del socioconstructivismo, alineada con la legislación y la política educativa nacional y cumple una importante función institucional, apegado a la Misión, Visión y los Objetivos que lo definen, brindando apoyo y atención a las personas con discapacidad visual, especialmente adolescentes y jóvenes, de Costa Rica. En este sentido, los derechos de las personas con discapacidad visual están

garantizados, en especial en materia de educación inclusiva y participativa, materializados en el buen desempeño y en la pertinencia social de la institución.

No obstante, del análisis también se desprende que el CNEHK puede fortalecer su desempeño institucional si instrumenta una serie de propuestas estratégicas que surgieron como resultado de dicho análisis. La primera propuesta se basa en promover una política de acceso abierto de datos e información, mejorando la comunicación con otros entes públicos y con la comunidad en general. La segunda propuesta se refiere a establecer alianzas con la empresa privada u otras organizaciones públicas en aras de ampliar la gama de proyectos ofrecidos por la institución. La tercera propuesta supone ampliar las competencias curriculares para adicionar capacidades emprendedoras en los estudiantes, lo cual les permitiría, una vez egresados, tener la posibilidad de ser emprendedores de sus propios negocios. Por su parte, de una evaluación más amplia de la labor que cumple el CNEHK, de las políticas públicas y de los planes estratégicos que la sostienen y orientan, podrían surgir otras estrategias que, materializadas en proyectos llevados a la práctica, contribuirían a mejorar aún más la calidad educativa e institucional del CNEHK.

## Referencias

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (1996). *Ley N° 7600. Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad*. San José, Costa Rica: Diario Oficial La Gaceta.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2008). Ley N° 8661: Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo. San José, Costa Rica: Diario Oficial La Gaceta.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2016). Ley para la Promoción de la Autonomía Personal de las Personas con Discapacidad N° 9379. San José, Costa Rica: Diario Oficial La Gaceta.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica (2015). Ley N° 9303. Creación del Consejo Nacional de Personas con Discapacidad. San José, Costa Rica: Diario Oficial La Gaceta.
- Banco Interamericano de Desarrollo. BID (2014). *Escalando la nueva educación. Innovaciones inspiradoras masivas en América Latina*. Washington: Publicaciones del BID.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Publicación de Naciones Unidas.
- Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial. CNREE (2011). Política Nacional en Discapacidad 2011-2021. Heredia, Costa Rica: Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial.
- Devlin, R. y Moguillansky, G. (2010). *Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo*. Santiago de Chile: Publicación de Naciones Unidas.
- Francés, A. (2004). Estrategias para la gente de a pie. *Debates IESA* 12(4), julio-septiembre, 12-16.

- Freire, P. (2003). *El grito manso*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Harari, Y. N. (2018). *21 lecciones para el siglo XXI*. Bogotá: Debate.
- Hernández S., Roberto; Fernández C., Carlos y Baptista L., Pilar (2014). Metodología de la investigación. México: Editorial McGraw Hill.
- Meléndez Rojas, Raudin (2018). *Análisis del proceso de implementación de las políticas públicas dirigidas a la educación inclusiva de los adolescentes con discapacidad visual en el Centro Nacional de Educación Helen Keller, períodos 2016-2017* (Tesis para optar por el grado de Doctorado en Ciencias de la Educación). Universidad Católica de Costa Rica, San José, Costa Rica.
- Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. MEP (2014). *Plan de Estudio Centro Nacional de Educación Hellen Keller*. Documento Institucional.
- Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. MEP (1985). Decreto Ejecutivo N° 16831-MEP. Creación del Instituto de Rehabilitación y Formación Helen Keller.
- Nussbaum, M. (2012). *Crear Capacidades. Propuesta para el desarrollo humano*. Barcelona: Paidós.
- Pinto Contreras, R. (2008). *El currículo crítico. Una pedagogía transformativa para la educación latinoamericana*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. PNUD (2017). *Costa Rica: Construyendo una visión compartida del desarrollo sostenible*. Documento institucional en pdf. Recuperado de [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15846Costa\\_Rica.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15846Costa_Rica.pdf).

## Anexos

### Anexo 1. Matriz de Mandatos en materia de discapacidad para el Ministerio de Educación Pública y el Centro Nacional de Educación Helen Keller

Nombre de la Norma	Servicios
Ley Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad. Ley No. 7600.	Educación inclusiva, educación temprana, movilidad, Divulgación y Valorización de las Personas con Discapacidad, formación, accesibilidad y equidad.
Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Ley No. 8661.	Educación Inclusiva, Divulgación y Valorización de las Personas con Discapacidad. Educación Inclusiva Accesibilidad y equidad. Habilidades para la vida.
Política Nacional en Discapacidad 2011 – 2021. Decreto No. 36524-MP-MBSF-PLANS-MTSS-MEP.	Educación Inclusiva y de calidad. Formación permanente del personal docente.
Creación Instituto de Rehabilitación y Formación Helen Keller. Decreto Ejecutivo No.16831 MEP, del 03 de diciembre de 1985.	Educación Pública para personas con discapacidad visual. Formación y rehabilitación de las personas con

	discapacidad visual mayores de dieciséis años. Investigación, experimentación y capacitación en temas de Educación Especial para Docentes
Ley N° 9379: Ley para la Promoción de la Autonomía Personal de las personas con Discapacidad	Autonomía personal. Igualdad jurídica.
Ley N°9303. Creación del Consejo Nacional de Personas con Discapacidad	Fines y funciones como ente rector en discapacidad.

Fuente: Elaboración propia (2020).

## Anexo 2. Matriz de Competencias del Plan de Estudio del CNEHK

Competencia Genérica	Competencias Específicas
Autonomía e independencia en la vida cotidiana (Vida Cotidiana).	Comunicación asertiva, presentación personal, normas básicas de etiqueta, desenvolvimiento en el hogar, actividades comerciales, de salud y sociales.
Desplazamiento con eficacia y seguridad (Movilidad).	Potencial corporal, emocional y mental, conceptos y técnicas senso-perceptivas, técnica sin bastón y técnica Hoover.
Acceso a la información del entorno y a los contenidos académicos (Acceso a la información).	Técnicas y estrategias para el acceso a la información y tiflotecnología (conocimiento y aprovechamiento práctico de las tecnologías de apoyo).
Formación orientada hacia el área laboral/productiva (Empleabilidad).	Procedimientos específicos orientados hacia el desempeño de una opción laboral.

Fuente: Elaboración propia (2020).