

**IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO DEMING (PHVA) COMO HERRAMIENTA INNOVADORA
EN LA ATENCION EDUCATIVA DE ESTUDIANTES CON DISCAPACIDAD Y SU IMPACTO
EN LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA I.E. CARDENAS MIRRIÑO DE LA
CIUDAD DE PALMIRA-VALLE DEL CAUCA.**

Trabajo de grado

Martha Cecilia Prado Canencio

Asesora

Ms. Sandra Patricia Peña Bernate

Universidad ICESI

Departamento de Ciencias de la Educación

Maestría en Innovación Educativa

Santiago de Cali

Mayo de 2023

**IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO DEMING (PHVA) COMO HERRAMIENTA INNOVADORA
EN LA ATENCIÓN EDUCATIVA DE ESTUDIANTES CON DISCAPACIDAD Y SU IMPACTO
EN LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO EN LA I.E. CARDENAS MIRRIÑAO DE LA
CIUDAD DE PALMIRA-VALLE DEL CAUCA.**

Martha Cecilia Prado Canencio

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Innovación Educativa

Asesora de investigación

Ms. Sandra Patricia Peña Bernate

Universidad ICESI

Departamento de Ciencias de la Educación

Maestría en Innovación Educativa

Santiago de Cali

Mayo de 2023

Índice

| | |
|---|----|
| Introducción | 8 |
| 1 Contexto..... | 10 |
| 2 Planteamiento del problema | 12 |
| 2.1 Justificación..... | 12 |
| 2.2 Pregunta de investigación..... | 14 |
| 2.3 Objetivo general | 14 |
| 2.4 Objetivos específicos..... | 14 |
| 3 Marco referencial..... | 15 |
| 3.1 Administración educativa..... | 15 |
| 3.2 Método deming (ciclo PHVA) | 18 |
| 3.3 Educación inclusiva..... | 22 |
| 3.4 Cultura institucional | 26 |
| 3.5 Calidad en el servicio educativo..... | 30 |
| 4 Marco metodológico..... | 36 |
| 5 Descripción de la aplicación del ciclo PHVA como practica innovadora..... | 42 |
| 5.1 Atención educativa a estudiantes con discapacidad (ECD) en la Institución Educativa Cárdenas Mirriñao, el camino recorrido. | 42 |
| 5.2 Aplicación del ciclo Deming (PHVA) en la institución educativa Cárdenas Mirriñao | 52 |

| | |
|--|-----|
| 5.3 Descripción de las actividades del ciclo PHVA en la atención educativa a estudiantes con discapacidad | 53 |
| 5.3.1 Planear..... | 53 |
| 5.3.2 Hacer | 56 |
| 5.3.3 Verificar | 80 |
| 5.3.4 Actuar..... | 86 |
| 6 Análisis de la transformación de la cultura institucional..... | 95 |
| 6.1 Categoría PHVA | 96 |
| 6.2 Categoría Educación Inclusiva..... | 100 |
| 6.3 Categoría Cultura institucional..... | 107 |
| 7 Reflexión sobre el impacto de la implementación del ciclo PHVA como practica innovadora | 116 |
| 8 Conclusiones..... | 123 |
| 9 Recomendaciones | 126 |
| 10 Bibliografía | 129 |
| 11 Anexos | 135 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 <i>Categorías y subcategorías para el análisis</i> | 40 |
| Tabla 2 <i>Cantidad de estudiantes con discapacidad matriculados en el año lectivo 2023</i> | 51 |
| Tabla 3 <i>Estudiantes con discapacidad matriculados por niveles en el año lectivo 2023</i> | 51 |
| Tabla 4 <i>Formato institucional reporte estudiantes con discapacidad</i> | 64 |
| Tabla 5 <i>Tabla de categorías y subcategorías con definiciones</i> | 95 |

Índice de figura

| | |
|--|----|
| Figura 1 <i>Resumen roles y actividades de los actores de la institución educativa para la atención educativa de estudiantes con discapacidad</i> | 76 |
| Figura 2 <i>Ejemplo ruta institucional para acudientes de estudiantes con discapacidad</i> | 77 |
| Figura 3 <i>Ruta docentes</i> | 79 |

Índice de anexos

| | |
|--|-----|
| Anexo 1. Ficha para recolección de datos en documentos de archivo..... | 135 |
| Anexo 2. Formato de observación | 136 |
| Anexo 3. Guía de entrevista semiestructurada a docentes | 137 |
| Anexo 4. Guía de entrevista semiestructurada para acudientes | 138 |
| Anexo 5. Comparativos resultados de índices de inclusión aplicados en los años lectivos 2008-2009/2009-2010 y 2013 | 139 |
| Anexo 6. Publicidad Primer congreso Nacional de Educación y Desarrollo Humano, 2011 | 140 |
| Anexo 7. Ponencia docente Luis Alonso Moreno Calonge. | 141 |
| Anexo 8. Folleto recomendaciones para acudientes y padres de familia. | 142 |
| Anexo 9. Ejemplo de Matriz de cumplimiento para una actividad de acuerdo al Ciclo PHVA. | 143 |
| Anexo 10. Ejemplo Agenda de actividades semanas de desarrollo institucional | 144 |

Introducción

La educación es un derecho fundamental, el cual no puede ser negado a ninguna persona, especialmente a los niños, niñas y jóvenes con discapacidad, se requiere entonces desde la gestión escolar tomar acciones para generar una transformación de las instituciones educativas de manera que se conviertan en espacios incluyentes, seguros y garantes del aprendizaje (Ministerio de Educación Nacional [MEN], 2020).

Estos dos componentes, gestión escolar y educación inclusiva, además del componente de administración educativa, motivaron la realización de la presente investigación, analizando las dinámicas administrativas y operativas de la institución educativa Cárdenas Mirriño en el lapso correspondiente a los años 2008 a 2023, tiempo en el cual esta institución ha transitado por diferentes etapas en la atención educativa a estudiantes con discapacidad, iniciando con un modelo de segregación hasta llegar a la fecha donde continúa implementando y ejecutando acciones para promover la educación para la equidad y la inclusión.

A través de la revisión de documentos del archivo institucional, observaciones de actividades ejecutadas con docentes y acudientes, además de entrevistas semiestructuradas a estos mismos actores, se pretende demostrar como la aplicación en los procesos institucionales de una herramienta administrativa como es el ciclo Deming o ciclo PHVA contribuye a la transformación de la institución educativa, de la cultura institucional y de las personas que conforman la comunidad educativa generando ambientes que garanticen y promuevan el acceso, permanencia y egreso en el sistema educativo de personas con discapacidad en un entorno incluyente y de respeto por la diferencia, pretendiendo también atribuirle a esta herramienta un

carácter de innovación en este contexto, que favorece el mejoramiento en la calidad del servicio educativo que se les ofrece.

Para evidenciar el proceso de investigación y los resultados obtenidos, este documento presenta en sus apartados la descripción del contexto de la institución educativa Cárdenas Mirriñaio, el planteamiento del problema junto con los objetivos de la investigación, el marco referencial enfocado en los conceptos de administración educativa, ciclo Deming o PHVA, educación inclusiva, cultura institucional y calidad del servicio educativo y el marco metodológico con enfoque cualitativo de tipo descriptivo.

En lo concerniente a los resultados se inicia con una descripción histórica de los hechos relacionados con la atención educativa a estudiantes con discapacidad al interior de la institución en los últimos quince años, se continúa con una descripción detallada de la aplicación del ciclo PHVA en la actividades concernientes a la atención a esta población, se realiza un análisis de la transformación de la cultura institucional teniendo como insumo el estudio de las categorías y subcategorías que emergieron de las observaciones y entrevistas semiestructuradas a docentes y acudientes, adicionalmente se realiza reflexión sobre el impacto de la implementación del ciclo PHVA como práctica innovadora al interior de la institución educativa para ello se tiene en cuenta los componentes de innovación, emprendimiento y socioemocional, para finalizar se presentan las conclusiones y recomendaciones producto del ejercicio investigativo.

1 Contexto

La presente investigación se realiza en el ámbito de la Institución educativa Cárdenas Mirriñaño que se encuentra en la ciudad de Palmira, Departamento del Valle del Cauca. Este municipio está certificado en educación, por lo que se encarga, por medio de las Secretaria de Educación municipal, de la administración de las instituciones educativas, tanto públicas como privadas, que se encuentran en su jurisdicción, lo cual, como se verá más adelante es relevante para comprender los procesos presentados.

Esta institución, es creada en el año 2002 por medio de la resolución 1784 de septiembre de 2002, de la Secretaría de Educación Departamental del Valle del Cauca, cumpliendo con el requerimiento de las fusiones, ordenada desde el Ministerio de Educación Nacional (MEN) para brindar una trayectoria educativa completa para los estudiantes, que contempla desde el grado transición (grado cero) hasta el grado undécimo. Es así como se le anexan a la sede principal conocida como Cárdenas Mirriñaño, los centros educativos Benilda Caicedo, Ricardo Nieto, Gran Colombia y Carlos Arturo Rodríguez, convirtiéndolos de centros educativos en sedes.

Cabe destacar que en el momento que se da el proceso de fusión, la sede Carlos Arturo Rodríguez funcionaba con un modelo de segregación, realizando atención educativa solo a estudiantes con discapacidad, especialmente discapacidad intelectual.

Con solo 20 años de existencia, a la institución le ha correspondido, desde su creación, estructurarse en todos los aspectos que garantizarán su funcionamiento, como es el caso de crear su propio PEI, establecer los modelo pedagógico y administrativo, proyectos transversales, convenios interinstitucionales, entre otros.

Actualmente cuenta con 67 grupos, 80 docentes, 5 directivos docentes, 1 tutor PTA, 10 funcionarios entre administrativos y servicios generales, que atienden alrededor de 2380 estudiantes matriculados desde el grado transición al grado undécimo, en las 5 sedes que la conforman.

Los docentes son disímiles, hay un variado grupo de edades, experiencia en el sector educativo y formaciones académicas que van desde normalistas hasta Doctores (PhD), de igual manera la mayoría tienen nombramiento bajo el decreto 1278 pero todavía 20 de ellos se rigen bajo el decreto 2277.

Los estudiantes y sus familias, son una población heterogénea que oscila entre los estratos 1 y 3, con diferentes ocupaciones, niveles de escolaridad y orígenes, encontrando afrodescendientes y mestizos. Además, en el presente año lectivo están matriculados 21 estudiantes con discapacidad, encontrando discapacidad intelectual, autismo, hipoacusia, entre otras.

En estos 20 años, la institución educativa ha logrado posicionarse a nivel municipal como uno de los establecimientos destacados no solo por los resultados en las pruebas saber 11, sino por los diversos proyectos que lidera y la alta demanda que tiene en la comunidad palmirana.

2 Planteamiento del problema

2.1 Justificación

La administración en educación y por lo tanto sus principios, metodologías y herramientas son conceptos de aplicación formal que podría considerarse reciente, como lo manifiesta Salas (2003):

Por esta razón, la Administración, disciplina aún joven, con escasos cien años de desarrollo y evolución, fue ofreciendo aspectos epistemológicos, teóricos, metodológicos y técnicos, de importancia fundamental para el desarrollo de una teoría capaz de dar cuenta de la administración de las organizaciones educativas. (p. 10)

Hasta hace poco no se consideraba a las instituciones educativas, especialmente oficiales, como empresas, muy probablemente debido a que los funcionarios encargados de su liderazgo (rectores) carecían de este tipo de formación, inclinándose normalmente por darle relevancia a las prácticas de aula desde un enfoque pedagógico, sin dimensionar otras variables importantes que determinan el funcionamiento de cualquier institución y que tienen relación directa con la administración educativa.

Sin embargo ante las constantes solicitudes que realizan los entes legales, el avance vertiginoso del conocimiento y el acceso a la información, en parte gracias al desarrollo de las Tic, pero sobre todo la exigencia para que las instituciones educativas estén a la vanguardia de este tiempo, se hizo necesario tener en cuenta la administración educativa como un pilar fundamental para el funcionamiento de las mismas, y dentro de este gran universo de la administración, la aplicación de determinadas herramientas que siendo ya probadas en ámbitos empresariales, contribuyan a la operatividad, la eficiencia y la efectividad de los procesos, pero que además puedan incorporarse de manera cotidiana a las dinámicas institucionales de manera

que su impacto mejore la calidad del servicio educativo que se brinda y generando cambios en la cultura institucional que permeen a la sociedad.

De igual forma, actualmente, se exige a las instituciones educativas que sean garantes del derecho a la educación que tienen todos los niños, niñas y adolescentes de la comunidad, cumpliendo con lo requerido desde la educación para la equidad y la inclusión, lo cual tiene relación directa con los estudiantes que presentan discapacidad, como se manifiesta en la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad, en este sentido SanJosé (2007) explica sobre el documento de la mencionada convención que:

El del artículo 24 que reconoce el derecho a la educación inclusiva a todos los niveles, así como a la enseñanza a lo largo de la vida y, para hacer efectivo este derecho, estipula que los Estados asegurarán que las personas con discapacidad no queden excluidas del sistema general de educación y puedan acceder a una educación primaria y secundaria inclusiva en igualdad de condiciones con las demás, haciendo “ajustes razonables” en función de las necesidades individuales. (p. 13)

Por esto, es necesario que se examine al interior de la institución educativa, la aplicación de herramientas administrativas como el Ciclo Deming (o ciclo PHVA), debido a que no se tiene certeza si hacer el traslado del campo empresarial al campo educativo del uso de esta herramienta, genera procesos de transformación y mejoramiento en lo relacionado con la atención educativa a estudiantes con discapacidad, aspecto que en el momento tiene relevancia a nivel de la educación nacional y que a través de los años ha presentado diversos obstáculos para su desarrollo en las instituciones educativas, sobre todo aquellos relacionados con la generación de una cultura institucional incluyente y la calidad del servicio educativo para los estudiantes mencionados.

Por lo tanto, se debe identificar este impacto, ya que de no hacerlo se podría perder la opción de reconocer el uso de la herramienta administrativa como un elemento clave para la promoción de escuelas incluyentes y la garantía de una educación de calidad para todos.

2.2 Pregunta de investigación

¿De qué manera la implementación del método Deming (ciclo PHVA) como una práctica innovadora en la atención educativa a estudiantes con discapacidad, ha permitido el mejoramiento de la calidad del servicio educativo y la transformación de la cultura institucional?

2.3 Objetivo general

Evaluar el ciclo PHVA como práctica administrativa innovadora en la atención educativa a estudiantes con discapacidad, analizando su impacto en la calidad del servicio educativo y la cultura institucional.

2.4 Objetivos específicos

- a. Describir el ciclo PHVA como práctica administrativa innovadora en la atención educativa a estudiantes con discapacidad.
- b. Analizar la transformación de la cultura institucional a partir de la implementación del ciclo PHVA en la atención educativa a estudiantes con discapacidad.
- c. Reflexionar sobre el impacto de ciclo PHVA, como práctica innovadora, en el servicio educativo que se presta a los estudiantes con discapacidad.

3 Marco referencial

A fin de lograr el objetivo de evaluar el ciclo PHVA como práctica administrativa innovadora en el proyecto institucional de atención educativa a estudiantes con discapacidad, es necesario presentar las categorías teóricas propias de esta investigación: el ciclo Deming, más conocido por las siglas PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), educación inclusiva y cultura institucional. Además, se hace una revisión teórica de las categorías que se impactan de manera transversal el desarrollo de la propuesta: la administración educativa y la calidad educativa.

3.1 Administración educativa

Todo proceso requiere ser administrado, especialmente si se refiere a los que se dan al interior de las empresas u organizaciones, bien sean estas de carácter público o privado, de ahí que Chiavenato (1995) como se citó en Salas (2003) exponga que la gestión de las organizaciones es el objeto de estudio de la teoría administrativa; lo que significa “la búsqueda del logro (eficacia) de sus fines específicos con el uso más racional de los recursos (eficiencia); donde, tales fines se encuentran determinados por la naturaleza y características particulares de la organización” (p. 10).

Siendo así, las organizaciones educativas no pudieron ser indiferentes a la aplicación de los principios administrativos, aplicándolos primero de una manera intuitiva, aleatoria, poco estructurada o por partes y de manera desarticulada; todo esto debido muy probablemente a que, como lo manifiesta Yzaguirre (2007), la educación se trata de “un sector tradicionalmente marcado por conceptos anti-empresariales, inclinados hacia las concepciones fundamentalistas y prácticas ortodoxas marcadas por la tradición de la función social de la escuela” (p.), y posteriormente de manera formal, como lo manifiesta Tort i Raventós, como se citó en Bello

(2011), “la administración es el control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educacional” (p. 91), reconociendo de esta manera la necesidad de la aplicación de los principios administrativos en el ámbito educativo y el surgimiento de la administración educativa en el panorama de la administración.

Como bien lo define Bello (2011), el concepto de la administración en el campo educativo: “desborda el ámbito empresarial y amplía sus acciones a actividades propias de la dinámica educativa, tales como, los procesos, proyectos, prácticas y estrategias pedagógicas que hacen posible el acto educativo en función de la educación en el contexto político” (p. 92), por estas razones la administración educativa se abre camino en las organizaciones que tienen este enfoque (el educativo) aplicando, por un lado, sus principios, metodologías, herramientas, entre otros, pero también con la necesidad de ajustarse a las características propias de las mismas, definidas en muchas ocasiones por la función social y cultural que cumplen en los contextos donde están inmersas, ajustándose o haciendo parte del currículo institucional.

de esta manera se busca que algo tan generalizado como la administración pueda en ella misma responder a las particularidades del campo educativo, sin sobrepasarlo o minimizarlo, al contrario, sirviendo de vehículo, como lo hace en las demás empresas, para que el cumplimiento de su misión responda a las expectativas de los usuarios o clientes, en este sentido Bello (2011) estima que:

Esta lógica empresarial trasladada a la escuela supone la adecuación de los principios materiales de los procesos de gestión empresarial a dinámicas curriculares, pedagógicas y relacionales propios de la acción educativa, considerando

que los fundamentos de la calidad total como proceso administrativo es, en sus principios esenciales, igual a la realidad educativa. (p. 96)

Para el caso de las características propias de las instituciones educativas, que tienen relación con la administración educativa, es importante tener en cuenta que, el contexto tiene que ver con aspectos sociales que condicionan la operación y desempeño del sistema educativo. Los insumos y recursos están relacionados con la operación de las escuelas y las aulas (alumnos, docentes, directores y escuelas), se incluyen los recursos financieros destinados a la operación del sistema. En relación con los procesos escolares, se considera el acceso y trayectoria de los estudiantes en los distintos niveles educativos, la gestión, funcionamiento y organización de los planteles (Mori y Palomino, 2021, p. 5)

Es en este contexto, el de las instituciones educativas, que la administración y sus principios se convierten en una competencia que deben desarrollar no solo los directivos (rectores y coordinadores) sino también los docentes, para Ayala y Chiavenato (2005) como se citó en Lira et al. (2019) las competencias administrativas son “El conjunto de capacidades desarrolladas por los trabajadores que les permite realizar un conjunto de actividades – diagnosticar-organizar-tomar decisiones-articulando con los recursos y talento humano disponible” (p. 23), todo esto con el objetivo de dar satisfacciones a las necesidades de los clientes o usuarios, lo cual sería evidencia del trabajo de la empresa u organización y de los esfuerzos que realizan no solo sus integrantes a nivel individual, sino en conjunto.

El contar con estas competencias administrativas y aplicarlas bajo un modelo administrativo, se manifestará en la forma como la institución educativa aborde la ejecución de sus procesos internos, lo cual, de una manera u otra, tarde o temprano tendrá impacto en lo que refleja hacia el exterior, en la imagen que se percibirá de ella, en la cultura institucional que

desarrolle y en los resultados que demuestre, asumiendo que a mejor aplicación de las competencias administrativas, mayores las probabilidades de obtener resultados satisfactorios, por ello Yzaguirre (2007) expresa que:

En gran medida el éxito de las organizaciones educativas se considera por muchos estudios internacionales, depende de la parte organizativa, es decir de los cómo se desarrollan los proyectos, los planes y programas de estudio, los sistemas evaluativos, la gestión de recursos, la formación continua de la planta docente, el análisis de datos, la toma de decisiones, el crecimiento sostenido y otros. (p. 11)

Es así que la administración educativa, actualmente, tiene un papel fundamental en las instituciones educativas y se ha convertido en un vehículo adecuado para que se cumplan todas las funciones frente a la comunidad educativa como ante la sociedad y se materialice el currículo de una manera organizada, estructurada y sistemática.

Pero, como se verá en esta investigación, la ejecución de una administración educativa adecuada requiere del uso de herramientas concretas que permitan un manejo idóneo de casos especiales, como es el caso de los procesos relacionados con la educación inclusiva y especialmente la atención educativa a los estudiantes con discapacidad en el contexto de las instituciones educativas públicas, con el fin de lograr transformaciones en el ámbito personal (cada uno de los integrantes de la comunidad educativa), el cultural, el social y de manera particular al mejoramiento de la calidad del servicio educativo que se brinda.

3.2 Método deming (ciclo PHVA)

Como todo campo, la administración ha desarrollado herramientas que al ser aplicadas en contexto den razón del objetivo de la existencia de la misma, es así como en la década de los años 50 surge el método Deming o también denominado ciclo Deming o ciclo PHVA, como una

manera ágil de resolver problemas puntuales en las empresas buscando que estas mejoraran continuamente, con el objetivo mayor de satisfacer las expectativas de los clientes y garantizar la permanencia de las empresas en el mercado.

El ciclo está conformado por cuatro pasos específicos que se deben aplicar a la situación, problema o proyecto seleccionado con el objetivo de obtener resultados eficaces, eficientes y que conduzcan al mejoramiento, con relación a esto Salas (2018), como se citó en Salas (2018) aduce que:

El ciclo de Deming o ciclo PHRA (planificar, hacer, revisar, actuar) representa una herramienta fundamental en las organizaciones para lograr la calidad y el mejoramiento continuo por medio de las siguientes etapas: 1. Planificar: Involucramiento de planes sobre el mejoramiento por medio de diagramas de Pareto, diagrama causa y efecto, histogramas, cartas de control, gráficas y lista de comprobación 2. Hacer: Aplicación del plan 3. Revisar: Verificación de la mejoría deseada 4. Actuar: Estandarización del proceso. (p. 10)

Diversos autores se han detenido en el análisis de las características y funciones de esta herramienta, con el objetivo de justificar su aplicación; se destaca que, para Pérez (2017) como se citó en Salas (2018) “el ciclo de Deming es una herramienta idónea para lograr la calidad y el mejoramiento continuo en las organizaciones” (p. 9), lo que resalta el impacto positivo que tiene esta herramienta en términos de los resultados que se buscan administrativamente en una empresa. Por su parte, De la Parra (1997) citado por Marchan (2018) confirma del ciclo Deming que, “Su técnica es sencilla pero poderosa, son simples técnicas de planear, ejecutar y exhibir los resultados de las mismas acciones” (p. 14), ratificando que puede ser aplicada en varios contextos sin llegar a requerir de procesos altamente elaborados que no estén al alcance de todos

los participantes de una empresa o proyecto y que los pasos para su aplicación se pueden dominar fácilmente. Finalmente, junto con Gómez (2017) podemos concluir que el ciclo Deming “cumple una función orientadora para quienes deben y tienen que tomar decisiones que afectan las empresas, como a las instituciones” (p. 70), siendo entonces clave tanto para los cargos directivos como para los cargos operativos, en el contexto educativo no solo para los rectores, sino para coordinadores y docentes que emprendan acciones de mejoramiento.

La practicidad de esta herramienta hace que pueda ser aplicada a cualquier campo, como el caso de proyectos, empresas, procesos, incluidos los procesos que hacen parte de la operatividad y administración en las instituciones educativas, como lo reconoce Montenegro (2019):

El ciclo PHVA, al ser aplicado en cada uno de los procesos de la gestión educativa, teniendo en cuenta sus cuatro dimensiones (administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria), asegurará una mejora y nos orientará hacia el logro de la calidad educativa, teniendo en cuenta criterios como la relevancia, la pertinencia, la equidad, la eficacia y la eficiencia en la gestión educativa. (p. 11)

Para autores como Aguilar, et al (2006) como se citó en Vargas (2008), dan un ejemplo claro con respecto a los pasos que deben llevarse a cabo cuando se aplica esta herramienta en las instituciones educativas proponiendo que:

El primer paso es el diagnóstico, es decir, saber cuál es el estado actual de la institución, sus debilidades y fortalezas. Luego de elaborado se inicia con la planificación de lo relacionado con la misión, visión, rol institucional, objetivos, metas, recursos financieros entre otros. Se trata de organizar todo lo que conlleva al modelo pedagógico. Se continúa con la implementación del modelo, sin dejar de lado la

verificación de los pasos anteriormente anotados, así como las acciones correctivas y preventivas durante todo el proceso. (p. 10)

Por otro lado, puede considerarse la aplicación del ciclo PHVA al interior de las instituciones educativas como una práctica administrativa innovadora, para efectos de esta discusión la innovación puede consistir en una manera nueva de ejecutar procesos administrativos en determinado contexto, sin que necesariamente medie un descubrimiento científico (Varela y Flores, 2014), por ello esta herramienta sería una nueva manera que tienen tanto directivos como docentes para abordar el enfoque administrativo de los proyectos institucionales, que evitaría la improvisación y el uso deficiente de recursos, además que permitiría la continuidad y sistematización de experiencias institucionales.

En términos de innovación educativa, se reconoce que su objetivo final radica en lograr calidad en la educación, siendo la implementación de procesos innovadores un medio para buscar soluciones a problemas específicos en los componentes institucionales, cuyo efecto sea la transformación (Cárdenas et al., 2017).

Es por ello que, en la medida que la aplicación e implementación del ciclo PHVA, reconociendo procesos socioemocionales y de emprendimiento, contribuya a que la institución educativa ofrezca un servicio de calidad a sus estudiantes, esté en el camino de buscar un constante mejoramiento y transforme las dinámicas institucionales y por ende la cultura institucional, se enmarcaría esta herramienta como una innovación educativa.

Como puede verse entonces, el Ciclo PHVA está diseñado para que, a partir de unos pasos puntuales, continuos, organizados, sistemáticos y cíclicos, se pueda realizar una revisión constante de procesos que conlleven al mejoramiento continuo, producto de la toma de decisiones basadas en el análisis suficiente de información generada al interior del mismo

proceso. Aunque se ha visto que se aplica en las empresas, en esta investigación se tratará de probar que también es una herramienta útil en la administración educativa, innovadora en el sector educativo, que aporta una revisión a la calidad de los servicios que puede ofrecer una institución de este tipo y a la generación de entornos incluyentes.

3.3 Educación inclusiva

La educación inclusiva es el derecho que tienen todas las personas, especialmente los menores de edad, a estar vinculados al sistema educativo, recibiendo en las mismas condiciones la garantía de acceso, participación y aprendizaje de calidad, pertinente y que respete la diversidad humana. Una educación para todos, que gestione la eliminación de barreras para el aprendizaje y genere apoyos necesarios para lograrlo (García, 2020).

Si la educación es reconocida como el vehículo para hacer las transformaciones sociales necesarias que propendan por el bienestar del ser humano, cabe concluir que todas las personas tienen el derecho a recibirla o tener acceso a ella de una manera pertinente, adecuada, de calidad, con los ajustes necesarios y tener la oportunidad de permanecer en el sistema educativo, sin que nadie sea excluido de la misma por cualquier condición, al respecto Escudero y Martínez (2011) argumentan que:

La educación inclusiva, por lo tanto, no pertenece al dominio de los hechos corrientes en materia de desigualdad de derechos, oportunidades y logros, sino al de utopías realistas que, por complejas, difíciles y lejanas que estén, deben inspirar políticas, culturas y prácticas, con un enfoque no inspirado en opciones caritativas y particulares sino en imperativos morales y de justicia social. (p. 88)

Por lo tanto, en el contexto de la educación inclusiva tienen derecho a acceder y recibir educación las personas que presenten algún tipo o varios tipos de discapacidad, especialmente los niños, niñas y adolescentes (NNA) que, por su condición de menores de edad, gozan de las garantías promulgadas a nivel nacional, inicialmente por la Constitución y posteriormente por la legislación derivada de ella.

En este sentido en Colombia se cuenta con la Ley 1098 de 2006: Ley de infancia y adolescencia, Ley 115 de 1994: Ley general de la educación, Ley 1616 de 2013 y 1618 de 2018, con sus respectivos decretos reglamentarios, entre otras, que responden a los requerimientos internacionales por es el caso de la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y recientemente a la agenda de los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS), especialmente en lo relacionado con el objetivo No. 4.

Aunque el concepto de discapacidad ha ido evolucionando, producto de diversos debates académicos e intersectoriales, no puede ser definida desde una sola variable o con un solo enfoque y a pesar de la diferenciación de la misma a partir de los modelos que pretenden explicarla no se llega a un consenso general (Pérez y Chhabra, 2019), por ello para el presente trabajo se tomará lo relacionado para el Ministerio de Educación Nacional a través del Decreto 1421 de 2017, cuando conceptualiza sobre los estudiantes con discapacidad como:

Persona vinculada al sistema educativo en constante desarrollo y transformación, con limitaciones en los aspectos físico, mental, intelectual o sensorial que, al interactuar con diversas barreras (actitudinales, derivadas de falsas creencias, por desconocimiento, institucionales, de infraestructura, entre otras), pueden impedir su aprendizaje y participación plena y efectiva en la sociedad, atendiendo a los principios de equidad de oportunidades e igualdad de condiciones. (Decreto 1421, 2017, Artículos 2.3.3.5.1.4) .

Es por esto que corresponde, desde el ámbito legal y moral, a las instituciones educativas colombianas de educación inicial y básica, especialmente las de carácter oficial, abordar la atención educativa de los estudiantes con discapacidad de una manera consciente, organizada y responsable, haciendo uso de su autonomía, del conocimiento del contexto, de los lineamientos, orientaciones y conocimientos teóricos que a nivel internacional y nacional se generan en cuanto a este tema.

Por ello, Escudero y Martínez (2011), en cuanto a las responsabilidades y acciones de las instituciones educativas, al ejercicio de su autonomía y a la necesidad de dar razón de sus actuaciones a la sociedad a la que se deben, explican que,

La inclusión de todos en el derecho a la educación exige, además, autonomía y responsabilidad de los centros y su personal; autonomía y capacidades para ejercerla; autonomía convertida en transformaciones internas con propósito y rendición de cuentas pública y con efectos. (p. 92)

Se requiere entonces, para cumplir con lo solicitado que se aborde la educación desde un nuevo paradigma, que deje atrás las concepciones tradicionalistas y excluyentes de los modelos que hasta hace pocas décadas eran comunes en el sistema educativo, los cuales consideraban a las personas con discapacidad menos válidas que sus congéneres, que aún en ciertas instituciones educativas se evidencian en el día a día, a pesar de los requerimientos legales o de lo establecido en los PEI, y que abra paso a culturas institucionales donde confluyan la diversidad y lo común, con el enfoque de respeto a sus integrantes. García (2020) lo expone cuando propone,

Abordar como temática la inclusión e integración con calidad de las trayectorias escolares en el nivel secundario, por medio de la creación de un ecosistema emergente a través del cual asegurar la justicia educativa y el derecho a aprender como antídoto contra el

abandono escolar, resulta de gran complejidad y desafío para buena parte del colectivo docente, por cuanto exige de la reflexión autocrítica y/o desconstrucción de concepciones, imaginarios, sentidos y prácticas educativas con las que fueron formados y, que en la actualidad, resultan incompatibles con la nueva cultura juvenil, la organización educativa tradicional y los cambios acelerados de la vida contemporánea. (p. 5)

La forma de hacerlo corresponde al logro de transformaciones, una transformación de las instituciones desde los microecosistemas curriculares, que pueden traducirse como las prácticas de aula, hasta la cultura institucional, los proyectos educativos institucionales PEI y el currículo en general. Pero se tiene que partir de la transformación de los directivos, docentes y todo el personal que labore en la institución, donde se logre una sensibilización de los mismos, tocando las fibras más profundas de sus emociones, que tenga como resultado evidencias de procesos de empatía y alteridad que los impulse a proponer y ejecutar nuevas formas de abordar la enseñanza y el aprendizaje. En este sentido Fernández y Rosales (2014) proponen que,

El personal de la escuela tiene que dejar de quejarse de las condiciones sociales y familiares que afectan negativamente al desarrollo personal y escolar de algunos estudiantes. Deben asumir el reto de contribuir a superar las desigualdades, compensar los riesgos de inadaptación y exclusión social, trabajar con la inclusión de la diversidad con todos los estudiantes en la comunidad educativa. Una escuela innovadora requiere también de educadores comprometidos, capaces de afrontar las numerosas dificultades que se presentan en su trabajo. (p. 13).

Por eso más allá de lo que solicita las Convenciones, la Constitución Nacional y el decreto 1421 de 2017, donde se incluyen las responsabilidades de los actores en cuanto a la educación inclusiva y en ella la atención educativa a estudiantes con discapacidad, se requiere

combinar el enfoque de derechos con el de la transformación de la sociedad, no se puede pensar en una sociedad más justa, equitativa y más humana sin la plena participación de todos.

Por ello y reconociendo como lo hace la Organización Mundial de la Salud [OMS] (2011) que, las personas con discapacidad tienen mayor probabilidad de estar en estado de pobreza y por lo tanto presentar menores niveles en la calidad de vida, debido a las barreras que no les permiten acceder a educación, salud, trabajo, corresponde desde las instituciones educativas asumir su misión transformadora de la sociedad, que permita a través de la educación mejorar la calidad de vida de todos, como se plantea en la presente investigación donde se pretende evidenciar que las acciones que se ejecutan desde la operatividad institucional en lo relacionado a la atención educativa a estudiantes con discapacidad tienen impactos positivos en la comunidad educativa, en las familias y en los individuos, permitiendo nuevos horizontes de desarrollo humano para todos.

3.4 Cultura institucional

En el contexto de la administración educativa y de las gestiones escolares que permiten la inclusión es necesario establecer la importancia de la cultura institucional. Este término ha sido adoptado de la antropología y de la psicología para explicar la forma en que las instituciones organizan su trabajo, convivencia, sus objetivos y sus tareas. Por ello, los autores generalmente tratan de explicarla a partir de principios, valores, políticas, hábitos, actitudes y expectativas que comparten sus miembros (Borja, 2017; Ritter, 2008; Hernández y Fernández, 2020; Montesdeoca, 2022) y que son enseñados y aprendidos a partir de procesos de socialización o aprendizaje (Ramírez y Rocha, 2015). Es decir, como lo indica Montesdeoca (2022) que la cultura de las instituciones:

Se basa en los valores, filosofía, ideologías, creencias, expectativas, actitudes, normas y procesos compartidos dentro de cada una de ellas. Estos componentes apuntarían a una mejor comunicación y el entendimiento mutuo que determinaría el comportamiento de los empleados, así como sus procesos de integración y coordinación general, de esta manera se puede lograr que estos sienten mayor confianza y compromiso hacia sus labores, lo que conlleva a su vez que mejore el desempeño de la organización. (p. 5)

Así, la cultura institucional se evidencia cuando en la operatividad de la escuela confluyen variables tales como la teoría y la práctica pedagógica, la ejecución de los modelos de organización y administración, las actitudes, maneras de sentir y abordar situaciones por parte de los miembros de la comunidad educativa, o de manera más concreta como lo manifiesta Martínez (2018),

La cultura institucional educativa está compuesta por diversos elementos, entre los que se pueden destacar: los usos y costumbres, los sistemas de socialización, los criterios y normas de sanción, los sistemas de seguimiento y control, los modelos de vínculos, los valores vigentes, el grado de pertenencia, el estilo de funcionamiento, las concepciones acerca del cambio, el tratamiento de los usuarios, los vínculos interinstitucionales, los ritos y ceremonias, la forma de organizar el trabajo, los criterios de agrupación. (p. 25)

De esta manera, la cultura institucional se puede convertir en una cualidad “relativamente estable” de las instituciones cuando las políticas de esa institución son llevadas a la práctica por los miembros de un establecimiento. Por ello las políticas y las prácticas tanto ayudan a la comprensión de la cotidianidad institucional como influyen el actuar de las personas que la conforman (Frigerio et al., 1992).

Por otra parte, cuando se revisa la cultura institucional especialmente en el área educativa o escolar se observa que pueden encontrarse diversas culturas. Pérez(1998) como se citó en Sañudo (2010), reconoce cinco tipos de culturas, constituidas a partir de los elementos que se convergen en un ámbito tan complejo como la escuela:

La cultura crítica implica las disciplinas y las teorías que permiten el distanciamiento del sujeto; la cultura académica constituida por las concreciones curriculares; la cultura social constituida por los valores hegemónicos del escenario social; la cultura experiencial adquirida por cada uno de los agentes a través de los intercambios espontáneos con su entorno; y la cultura institucional, presente en la gestión, los roles, las rutinas, grupos tipos y modos de interacción e intercambio académico que se identifican en la institución. (p. 25)

Y, si se considera a la escuela como una comunidad de aprendizaje profesional, la cultura institucional se puede ver reflejada en cuatro dimensiones: la cultura colaborativa, el proceso educativo, la toma de decisiones y los procesos de revisión y evaluación (Martínez, 2018).

A decir de Ramírez y Rocha (2015), la cultura institucional no es algo que se tenga, sino que “se vive y representa”, pues “se revela en lo que sucede en el día a día, en lo que las personas sienten cuando evocan a la empresa o institución educativa” (p. 26).

En ese mismo sentido, se explica que la escuela es un organismo vivo de interacción permanente donde diversas relaciones convergen: las de orden político, social, cultural, ideológico, económico, religioso, deportivo, artístico, científico. Así, estas relaciones, tienen significados asignados, contextualizados y determinan los roles que asumen los miembros de la comunidad educativa para construir los medios que se utilizan para cumplir su labor (De La Hoz, 2017).

Cabe resaltar que los principios y valores de la cultura de una institución pueden ser “enseñados a los nuevos miembros del grupo como las formas adecuadas de sentir, percibir y pensar frente a los problemas” (Montesdeoca, 2022, p. 6), por lo que es válido realizar procesos de inducción a nuevos miembros de la institución, de manera que sea un procedimiento que apoye la continuidad de prácticas que hayan demostrado su impacto positivo en el logro de los objetivos y metas institucionales, a la vez que influya sobre su ejercicio profesional y las transformaciones personales.

Así mismo, la cultura puede ir adaptándose a nuevos requerimientos y evolucionando para responder a nuevas necesidades, estos cambios pueden darse debidos factores internos producto de la operatividad de la institución y factores externos como las exigencias o las influencias del contexto. Por esto es evidente que, cada institución educativa tiene su propia cultura institucional y, en ocasiones, esto es lo que lleva a diferenciar una escuela de otra, ya que se genera una identidad colectiva (referido a los miembros) e individual (referida al ente institucional), que termina de una manera u otra influyendo sobre los miembros de la comunidad educativa.

Todo lo anteriormente descrito, se reflejaría en que la comunidad, como dice Pérez Gómez (1998) como se citó en Sañudo (2010):

Acepte la diversidad individual, respete la diferencia y, por ende, la identidad e igualdad de las culturas que participan en la institución o el contexto social donde conviven y asuman la necesidad de la coexistencia a través del diálogo y la interrelación entre todos.

(p. 23)

Para terminar de comprender el concepto de la cultura institucional particularmente en el contexto educativo hay que reflexionar sobre su importancia. En primer lugar, como se ha visto, la cultura institucional determina en gran parte las dinámicas de evolución y operatividad de cualquier colegio o escuela “enmarcadas en el manejo del poder, valores dominantes, rutinas oficiales, conductas definidas, etc., elementos que deben ser analizados de manera consciente por el equipo directivo para tomar decisiones en el funcionamiento y marcha de los equipos de trabajo” (Ramírez y Rocha, 2017, p. 26). En segundo lugar, la cultura del centro educativo se convierte en un rasgo relevante porque determina los objetivos, los recursos o la tecnología de una institución, por lo tanto, para evaluar y generar cambios en la gestión hay que comprender sus propias dinámicas culturales (Cruz, 2001). En tercer lugar, en acuerdo con De La Hoz (2017) la cultura institucional como los estilos de administración impactan directamente en la práctica docente al interior de la escuela, “en ella se expresan las creencias, las concepciones pedagógicas, las formas de comunicación, decisión, organización, relación, los valores, las normas de comportamiento, las relaciones interpersonales” (p. 63).

Finalmente, hay que resaltar que la cultura institucional es más importante en las instituciones de servicio, como lo es la escuela. Esto se debe a que, puede influir en las actitudes y comportamientos de los empleados a través de los valores y creencias que operan en una organización, lo que repercute directamente en la satisfacción de los usuarios (Montesdeoca, 2022).

3.5 Calidad en el servicio educativo

Para hablar de calidad se requiere establecer que, a pesar que la Real Academia de la Lengua Española presenta varias definiciones generales tales como “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” o “Adecuación de un producto o

servicio a las características especificadas” (RAE, s.f., párr. 1), en el momento de buscar una definición que se adapte al contexto específico desde donde se desea enfocar, para este caso, el campo educativo, se deben tener en cuenta variables propias que pueden extender el concepto, especificarlo o darle características de subjetividad.

Esto se debe a que diversas definiciones del concepto de calidad hacen referencia a diferentes aspectos del producto o del servicio; hay por lo menos cuatro visiones de la calidad: como conformidad, como satisfacción, como valor y como excelencia. Ropa (2014) explica que la calidad como conformidad implica la no variabilidad de los procesos y de la producción del servicio. Por lo que se busca un resultado estándar y la eficiencia en los procesos. Por otro lado, la calidad como satisfacción de las expectativas del cliente implica que las características específicas de un producto o servicio cumplen los requisitos de los consumidores. Entonces, se considera que un producto o servicio será de calidad cuando satisfaga o exceda las expectativas del cliente. Por su parte, la calidad como valor es cuando el producto o el servicio está asociado de manera directa con su coste o su valor. Esto se refleja en la relación entre un precio dado, frente a los atributos adecuados del servicio o producto. Esta visión se centra en la eficacia con respecto al mercado y en la eficiencia a su gestión interna. Finalmente, cuando se ve a la calidad como excelencia se espera que un producto o servicio sea resultado de los mejores componentes, la mejor gestión y realización de los procesos.

Siguiendo una de estas definiciones, el concepto de satisfacción con la escuela ha sido definido por Ríos (2015) como se citó en Ríos y Asensio (2018), como "el juicio afectivo y cognitivo que realizan los padres y alumnos respecto al grado en que se están ofreciendo servicios y respuestas adecuadas a sus necesidades educativas y expectativas" (p. 504).

De esta manera, hablar de la calidad del servicio educativo, se puede convertir en un asunto subjetivo en la medida que la satisfacción puede marcar la percepción de calidad a partir de unas determinadas expectativas de los estudiantes y los padres, y las expectativas pueden variar de un individuo a otro.

Es así como Espinosa (2009), en su trabajo de grado de manera acertada realiza un acercamiento a la definición de calidad en el servicio educativo cuando manifiesta, que “es posible inferir que la calidad de la educación deberá responder al grado de cumplimiento de indicadores del desarrollo cognitivo y del papel de la educación, los cuales son definidos y enfocados en un contexto determinado” (p. 1). Para este autor, la calidad surge de la realización de pequeñas mejoras en todas las áreas del ambiente educativo:

Las cuales se deben orientar a la satisfacción del alumno y de otros beneficiarios (clientes de la educación) y pueden promoverse a partir de estrategias que consideren aspectos relacionados con la calidad en la enseñanza, la calidad en el aprendizaje y la calidad en el proceso educativo. (p. 1)

Sin embargo, cuando se trata de explicar la calidad del servicio educativo hay que considerar que en las instituciones educativas se ofrecen ciertos servicios que, si bien tiene como finalidad una formación, requieren de diversos procesos para llevarla a cabo. En la escuela conviven diversos factores relacionados con la formación, el aprendizaje, la convivencia y la gestión de todos esos procesos. Según Ropa (2014) en la escuela “es posible identificar las relaciones de proveedor - cliente, tanto internos y externos; así como, los diferentes procesos que conforman la escuelas que están estrechamente enlazados para producir el servicio educativo con eficacia y eficiencia” (p. 69).

Además, la calidad también puede ser observada y evaluada a partir de diferentes enfoques: el enfoque absoluto es cuando se le considera una cualidad que afecta a la naturaleza total del servicio educativo. Se usa cuando se valora de manera positiva o negativa al servicio completo, a partir de sus características. En el enfoque relativo, por otro lado, el servicio educativo se presta dentro de un continuo de calidad, pero se pueden establecer grados de la misma al comparar las cualidades o estructuras de factores interdependientes del servicio, como relación entre metas, objetivos y resultados; y la calidad surge de la coherencia, eficiencia y eficacia de esas relaciones. En el caso del enfoque integral, la calidad se da cuando hay una “armonización integradora” de los diferentes elementos del servicio: procesos, medios, recursos y personal de la organización para generar procesos eficientes y satisfactorios (Ropa, 2014).

A partir de estos enfoques, De la Orden Hoz como se citó en Ropa (2014) define a la calidad educativa como “un continuo cuyos puntos representan combinaciones de funcionalidad, eficacia y eficiencia altamente correlacionados, y su grado máximo, la excelencia, suponen un óptimo nivel de coherencia entre todos los componentes fundamentales del sistema” (p. 70).

Entonces, no puede olvidarse la complejidad de la institución educativa y los numerosos y diversos servicios que ahí se ofrecen. Según Cano (1995) las instituciones educativas “son espacios de reflexión y de elaboración de cultura, caracterizada ésta por su singularidad diferencial y por el desafío que supone de mejora existencial, académica y relacional para cuantas personas contribuyen a su gestación y desarrollo” (p. 12). Para esta autora, la calidad en el servicio educativo debe abarcar todas las actividades implícitas de la organización para alcanzar los objetivos:

Desde la planeación estratégica de ella, hasta la planeación de las actividades de las áreas funcionales, las operativas, y sobre todo, las actividades o tareas individuales, integradas conjuntamente en los propósitos de la organización como un todo, incluyendo a los dirigentes. (Cano, 1995, p. 13).

Evidenciándose como hay una estrecha relación con los procesos administrativos de las gestiones escolares.

Si bien, los servicios educativos tienen características propias de su naturaleza, diversos autores coinciden en que la calidad del servicio dependerá, finalmente de la satisfacción del cliente final. Sin embargo, cada institución educativa brindará un servicio único y diferente en la medida de su propia cultura, objetivos, contexto y currículo.

Para Senlle y Gutiérrez (2005) se hace necesario reconocer que la calidad en el servicio educativo significa:

Incorporar un sistema de gestión que permita simplificar procesos, eliminar fallos, errores y costos añadidos, terminar con la no-calidad en el sentido más amplio, y especialmente ser eficaz y eficiente en la formación de las personas que integren la sociedad del futuro. (p. 28).

No se puede olvidar que la calidad en el servicio educativo repercute en la calidad de la educación. Por lo que, “la educación de buena calidad es una de las medidas más poderosas para disminuir la pobreza y la desigualdad y para promover el crecimiento económico sostenible” (Yzaguirre, 2007, p. 5).

De todo lo anterior es posible destacar que los procesos implementados desde la administración educativa se reflejan en la cultura institucional y, sin lugar a dudas, ayudan a mejorar la calidad en el servicio educativo, si se apoyan en procesos innovadores o de innovación educativa.

A lo largo de la revisión de las categorías más importantes que abarcan el objeto de esta investigación, se ha podido observar que la administración escolar puede utilizar herramientas diversas que busquen garantizar la calidad del servicio dentro de las instituciones. Sobre todo, cuando se trata de educación inclusiva, al llevar un proceso ordenado que detecte y corrija fallas, puede mejorar la calidad de la educación. Estos procesos administrativos tienen un impacto innovador en la educación misma, como se verá más adelante.

4 Marco metodológico

Por las características propias de la investigación, esta se desarrolló con un enfoque cualitativo que permite “comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 390).

La metodología utilizar es de tipo descriptivo, como lo explica Ramos (2020) “En este alcance de la investigación, ya se conocen las características del fenómeno y lo que se busca, es exponer su presencia en un determinado grupo humano” (p. 2), aspecto que es de aplicación a lo que se pretende evidenciar en el objetivo general de la presente investigación y que toma como base la recopilación de los fenómenos que se han presentado en la institución educativa con la aplicación del ciclo Deming o lo que en adelante se denominará ciclo PHVA, específicamente en la de atención educativa a estudiantes con discapacidad, en más de una década que la investigadora ha estado como funcionaria de la institución y como encargada de este proceso, apoyándose en lo que el mismo Ramos (2020) manifiesta al decir que “En la investigación con alcance descriptivo de tipo cualitativo, se busca realizar estudios de tipo fenomenológicos o narrativos constructivistas, que busquen describir las representaciones subjetivas que emergen en un grupo humano sobre un determinado fenómeno” (p. 3).

Para la recolección de información se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- a. Revisión documental, que consiste según Rojas (2011) en “Técnicas de investigación documental (procedimientos orientados a la aproximación a, procesamiento y recuperación de información contenida en documentos, independientemente del soporte documental en que se hallen)” (p. 279).

Para el caso en cuestión se hizo revisión de los archivos en físico o digitales con que cuenta la institución educativa, relacionados con la operatividad institucional especialmente con la atención educativa a estudiantes con discapacidad, como es el caso de documentos históricos, registros, reportes, planes individuales de ajustes razonables (PIAR), correos electrónicos, folletos, matrices, actas de reuniones, entre otros; estos documentos se utilizaron como fuente de información para el desarrollo de la investigación ya que dan razón de las actividades cotidianas que se desarrollan al interior de la institución educativa, las diferentes relaciones que se establecen entre los integrantes de la comunidad educativa, las decisiones y acciones que constantemente se toman para hacer posible la operatividad institucional en el marco de los procesos administrativos establecidos.

Una vez localizados los documentos institucionales, se seleccionaron aquellos que aportaran al desarrollo de los objetivos de la investigación, se procedió a la digitalización de aquellos que se encontraban en físico, posteriormente se realizó lectura, análisis, identificación y recuperación de la información pertinente en todos los documentos, la cual fue consignada en la ficha de trabajo denominada “Ficha para recolección de datos en documentos de archivo” elaborada en formato Excel. (Ver Anexo 1)

En esta se reportó la fecha de revisión del documento, nombre del documento, localización en el archivo institucional, descripción o contenido del documento, aporte a la investigación y enlace para verificación en drive.

- b. Observación, la cual de acuerdo a Hernández y Mendoza (2018) “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (p. 290), por lo que se procedió a observar tres escenarios que se presentan en la dinámica

institucional: Reuniones con acudientes de estudiantes con discapacidad (en adelante ECD) focalizados, de tipo personalizado; capacitación a docentes, de tipo grupal; reunión de empalme entre acudientes de ECD y docentes, de tipo grupal.

Para la presente investigación se observó y documentó una reunión entre la coordinadora encargada, una acudiente de ECD y la profesora encargada de la estudiante, la cual fue focalizada debido a que se requería hacer actualización y seguimiento al proceso para conocer los avances tanto académicos, los seguimientos terapéuticos y establecer la percepción del acudiente sobre la trayectoria del estudiante durante lo que lleva del año lectivo, además de analizar los acuerdos establecidos anteriormente y realizar los ajustes pertinentes. Esta observación se llevó a cabo en el sitio que tiene destinada la coordinación para la atención individual de acudientes, con una duración de 45 minutos.

Se observaron dos capacitaciones a todo el cuerpo docente de la institución (80 docentes), ejecutada por una funcionaria de la Secretaría de Educación Municipal nombrada como docente de apoyo y especialista en educación inclusiva, donde se abordaron los temas diligenciamiento de evaluaciones pedagógicas y diligenciamiento de PIAR. Estas observaciones se llevaron a cabo en la sala múltiple institucional, que es un espacio destinado a las capacitaciones ya que cuenta con todas las herramientas tecnológicas además de ser un sitio que cuenta con las condiciones apropiadas para brindar comodidad a los participantes. Cada capacitación tuvo una duración aproximada de tres horas.

Se observó una reunión conjunta entre una madre de familia de un estudiante con discapacidad que ingreso nuevo a la institución, el grupo de docentes de la jornada en la que se matriculó, la coordinadora de jornada, esta se realizó para generar un proceso de conocimiento del estudiante desde la perspectiva de la familia y realizar un empalme que contribuya al

desarrollo educativo del estudiante. Esta reunión se llevó a cabo en el área de los salones de clase, con una duración de dos horas.

Para la recolección de la información de estas reuniones, se utilizó formato de observación, en el cual se registró el desarrollo de situaciones y las percepciones del observador en relación con los objetivos y las categorías pertinentes para la investigación. Posteriormente se transcribió la información en formato digital. (Ver anexo 2)

- c. Entrevista semiestructurada, se describe como la reunión de entrevistadores y entrevistados para hacer construcción de significados a través de preguntas y respuestas, a diferencia de las entrevistas estructuradas, las semiestructuradas dan la posibilidad de incluir preguntas en el transcurso de la misma, que permita ahondar en la información que se pretende recolectar. (Hernández y Mendoza, 2018).

En esta investigación se realizó entrevista semiestructurada a cuatro docentes de la institución, uno por cada nivel que ofrece la institución (preescolar-transición, básica primaria, básica secundaria y media técnica), los cuales orientan clases en cursos donde están matriculados estudiantes con discapacidad. (Ver anexo 3)

De igual manera se realizó entrevista semiestructurada a dos familias de estudiantes con discapacidad, uno del nivel básica primaria, grado cuarto, que es nuevo en la institución; y el otro estudiante del nivel media técnica, grado undécimo, que ha estado matriculado en la institución desde el grado transición. (Ver anexo 4)

Todas las entrevistas se realizaron de manera individual en el sitio que tiene destinada la coordinación para este tipo de reuniones, en horarios concertados con los entrevistados de acuerdo a sus agendas, generándose un clima tranquilo, positivo y de confianza que permitió el desarrollo fluido de la actividad, se llevaron a cabo sin interrupciones o pausas y su duración fue

variable ya que se hizo mayor profundización de algunos temas, dependiendo de la respuesta y disposición de los entrevistados. El lapso de aplicación de las entrevistas estuvo comprendido entre los meses de agosto y septiembre de 2022.

La recolección de la información de las entrevistas, se realizó por medio de grabación en formato audio, autorizada por los entrevistados, las cuales posteriormente se transcribieron en formato Word.

Una vez se contó con la información de las observaciones y las entrevistas semiestructuradas, recolectada y organizada en los instrumentos correspondientes, se utilizó el programa ATLAS.ti, con el objetivo de agilizar el respectivo análisis a través del proceso de codificación, para lograrlo, se definieron tres categorías relacionadas con los objetivos: ciclo PHVA, educación inclusiva y cultura institucional. Posteriormente se procedió de manera deductiva, a generar las subcategorías relacionadas con las categorías de investigación, de manera que contribuyeran a profundizar el análisis y generación de reflexiones.

Las categorías y las subcategorías definidas para cada una se relacionan en el siguiente cuadro:

Tabla 1

Categorías y subcategorías para el análisis

| | CATEGORIAS | | |
|----------------------|-------------------|-------------------|---------------------------|
| | PHVA | EDU. INCLUSIVA | CULTURA INSTITUCIONAL |
| | | | |
| SUBCATEGORIAS | Planear | Ruta de atención | Relación colegio-familia |
| | Hacer | Prácticas de aula | Actitud docente |
| | Verificar | | Dinámicas institucionales |
| | Actuar | | |

Para la categoría *PHVA*, se definieron como subcategorías los procesos que son propios del ciclo.

Para la categoría de *Educación inclusiva*, se definió como subcategoría la ruta de atención por cada actor, con la que cuenta la institución como una manera de garantizar la atención educativa a los estudiantes con discapacidad y que posteriormente se explicará con mayor profundidad; también la subcategoría Prácticas de aula, la cual tiene relación con las opciones didácticas, las estrategias para el aprendizaje, el uso de recursos, los procesos de evaluación, los procesos de convivencia, la relación estudiante-docente, entre otros.

Para la categoría *Cultura institucional* se definieron inicialmente dos subcategorías, la primera como la relación colegio-familia donde se recogen los aspectos relacionados con la conexión que debe presentarse entre estos dos actores, incluyendo entre otros, la generación de empatía, comunicación, apoyo mutuo, compromiso y satisfacción; la segunda sobre actitud docente entendida como las maneras de obrar o actuar de este actor en el contexto de la atención educativa a estudiantes con discapacidad. En el transcurso de la codificación en el programa, emergió para esta categoría una subcategoría adicional, la cual se denominó dinámicas institucionales entendida como las actuaciones propias que ha desarrollado la institución con autonomía, para responder ante ciertas situaciones.

5 Descripción de la aplicación del ciclo PHVA como practica innovadora

5.1 Atención educativa a estudiantes con discapacidad (ECD) en la Institución Educativa Cárdenas Mirriñao, el camino recorrido.

Teniendo como base la recuperación de la información obtenida de documentos del archivo institucional, se realiza un recuento histórico de los hechos con mayor relevancia que han acontecido en relación con la atención educativa de estudiantes con discapacidad desde el año 2008 hasta el año 2023, este ejercicio permite tener un panorama que da razón de la forma en que ha transcurrido la implementación y desarrollo de procesos institucionales, para una mejor contextualización y entendimiento de la realidad que se vive actualmente en la institución educativa y la forma en que los diferentes actores abordan la educación inclusiva.

Cuando se crea la institución educativa Cárdenas (2002), siguiendo la orientación sobre fusiones de establecimientos educativos, le es anexado como una de sus sedes el Centro educativo Carlos Arturo Rodríguez, que desde el año 1998 ofrecía educación especial en el nivel de transición y básica primaria, con un modelo de segregación a estudiantes con discapacidad, especialmente discapacidad intelectual y autismo. Los docentes de esta sede en su mayoría eran con nombramiento provisional y los que estaban en propiedad tenían estudios en educación especial (denominación de sus títulos).

Debido a la solicitud legal de migrar del modelo de segregación a otros que propiciaran la integración o la inclusión de los estudiantes con discapacidad en las aulas regulares, la institución desde el año 2008 hasta la fecha ha tomado acciones que permitan el desarrollo de una educación inclusiva que no solo atienda a esta población sino que propenda por el reconocimiento de las individualidades, las diferencias y las características de los estudiantes,

intentando transformar la cultura institucional hacia una cultura incluyente basada en el respeto a la diferencia.

Es así como la atención educativa a ECD, en la institución educativa ha pasado por varias fases que, como resultado han garantizado no solo la prestación del servicio educativo, en la medida de sus recursos y conocimientos, a estudiantes con discapacidad, sino su acceso y permanencia en el sistema educativo, por lo menos en lo que compete a la educación básica.

El proceso de transformación formal de la sede Carlos Arturo Rodríguez y por ende de la institución, para la migración a los modelos de integración e inclusión se inicia en el año lectivo 2008-2009 cuando, por concurso de mérito, ingresan a la sede en mención docentes en propiedad, nombrados bajo el decreto 1278, que pasan a tomar los cargos de los docentes que estaban en provisionalidad; siguiendo la lógica legal, estas plazas fueron ofertadas por la Comisión Nacional del Servicio Civil, como plazas regulares, por lo tanto no era requisito que los docentes nombrados tuvieran formación en educación especial o experiencia en procesos de discapacidad. Cabe mencionar que la investigadora, ingresa en este mismo año y convocatoria a la institución educativa en el cargo de coordinadora.

Este evento desencadenó que estos docentes nuevos de la sede, empezarán a pensar en la transformación institucional que era necesaria para poder ofrecer el servicio a los estudiantes no desde la segregación sino desde la integración y más allá, desde la inclusión. Esta iniciativa fue presentada a los directivos docentes (rectora y coordinadores), quienes la acogieron de manera inmediata y dieron todo el respaldo para que se llevaran a cabo las actividades necesarias de manera institucional, integrándolas al plan operativo y posteriormente a los planes de mejoramiento institucional.

Para ello se inició con procesos de capacitación a todo el cuerpo docente institucional, con el objetivo de lograr una sensibilización de los mismos en el tema de discapacidad, igualmente se aplicó el índice de inclusión y desde la rectoría se delegó en la investigadora, en su rol de coordinadora, la función de apoyar el proceso.

Cuando se iniciaron acciones para la transición de modelo, se presentó oposición por parte de algunos docentes de otras sedes de la institución, también algunos de la sede Carlos Arturo Rodríguez y algunos padres de familia de la misma sede, ya que consideraban que no era posible garantizar el bienestar de los estudiantes con discapacidad si se encontraban en las aulas regulares compartiendo con estudiantes que no tuvieran discapacidad y bajo la tutela de profesores que no tuvieran estudios en educación especial o experiencia en este campo.

A pesar de este panorama, las directivas de la institución tomaron la decisión de apostarle inicialmente al modelo de integración y posteriormente al modelo de inclusión, estas acciones han sido de aplicación constante y paulatinamente, respondiendo inicialmente a los requerimientos legales como los establecidos en su momento en el Decreto 366 de 2009, hasta lo solicitado actualmente por el decreto 1421 de 2017, sin desconocer las demás leyes, decretos, resoluciones y orientaciones que en la materia se han expedido a nivel nacional.

Como inicialmente la institución educativa estaba referenciada como la única del municipio en brindar el servicio educativo a estudiantes con discapacidad, se detectó a nivel interno, la necesidad de enmarcar este proceso en acciones que permitieran no solo cumplir legalmente, sino en las que se aplicara la herramienta del Ciclo PHVA, y que incluyera a todos los actores de la comunidad educativa así:

- a. Los estudiantes con discapacidad que ejercen su derecho a acceder a la educación, a una formación integral y a estar en las aulas con sus pares etarios.
- b. Las familias de los estudiantes con discapacidad que asumen la corresponsabilidad en el proceso educativo de sus hijos, pero que además desean encontrar en la escuela un espacio de acogida, de reconocimiento y empatía.
- c. Los docentes que asumen la responsabilidad de ofrecer las condiciones que posibiliten el aprendizaje académico y en otras esferas a los estudiantes con discapacidad, además del establecimiento de relaciones armoniosas y eficaces con las familias.
- d. Los demás estudiantes y sus familias que se suman a las acciones que conlleven al respeto por la diferencia y por lo tanto a la transformación de la sociedad.
- e. Los directivos docentes, que tienen la responsabilidad de liderar los procesos institucionales que conlleven a la transformación de culturas no solo al interior de la escuela sino en la sociedad misma.

Atendiendo a este nuevo contexto y debido a que la sede tenía el estigma del modelo de segregación, se llevaron a cabo acciones para evitar el rechazo de la comunidad en la transición de modelo, por lo cual se tomó la decisión de integrar los estudiantes con discapacidad que se encontraban segregados en la sede Carlos Arturo Rodríguez, con estudiantes que no presentaban discapacidad.

Esto requirió realizar ajustes en la ubicación de cursos, docentes y estudiantes antiguos, en este sentido se reestructuró la oferta educativa tanto de la sede Carlos Arturo Rodríguez como de la sede Ricardo Nieto (las cuales quedan a una cuadra de distancia la una de la otra). Para ello en la sede Carlos Arturo Rodríguez quedaron seis cursos, ubicando los grupos transición,

primero y segundo de ambas sedes, y en la sede Ricardo Nieto quedaron seis cursos, correspondientes a los grupos tercero, cuarto y quinto de ambas sedes. Gracias a esta reestructuración, se ofertaron cupos para estudiantes nuevos en las dos sedes, como se hacía con todas las sedes de la institución, con el objetivo de cumplir con los requerimientos de cobertura.

Adicionalmente, las directivas hicieron un análisis con los docentes que inicialmente tenían a cargo a los estudiantes con discapacidad, determinando cuales, de estos estudiantes por sus características, podían trasladarse a otras sedes de la institución para continuar su proceso educativo.

Otra acción particular que se estableció fue promover a algunos estudiantes que, llevaban varios años cursando el grado quinto, al nivel de básica secundaria, para esto también se optó por reubicar a algunos docentes de la sede Carlos Arturo Rodríguez en este nuevo nivel, de manera que hicieran el respectivo acompañamiento a los estudiantes promovidos y a los demás docentes de bachillerato que trabajarían con ellos.

Esta fase fue apoyada con capacitaciones a docentes, encaminadas a desarrollar empatía y sensibilizarlos ante la situación, además de acercamientos con los acudientes para enterarlos de las decisiones institucionales y los nuevos desafíos que se presentaban al migrar de modelo, algunos de ellos optaron por retirar a los estudiantes de la institución.

Por otro lado, uno de los docentes de la sede participó, como ponente en el “I y II Foro municipal de inclusión con calidad” que se llevaron a cabo en los años 2009 y 2010 respectivamente.

Se puede decir que este momento es el punto de partida formal de la institución para hacer de la atención educativa a estudiantes con discapacidad, uno de sus pilares, dejando atrás la segregación.

Con lo anteriormente expuesto, la institución y sus integrantes iniciaron el camino para tomar conciencia de lo que significaba en su operatividad, brindar el servicio educativo a estudiantes con discapacidad, unido al hecho que nuevamente se aplicó el índice de inclusión en los años lectivos 2009-2010 y 2013, además se implementaron los protocolos establecidos por el Ministerio de educación Nacional en la Guía 34 “Guía para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento”, guía que tiene un enfoque de educación inclusiva, lo cual contribuyó a generar acciones de mejora institucionales de una manera estructurada y sistemática (Prado, 2018).

En los resultados obtenidos de la aplicación del índice de inclusión en los años lectivo 2008-2009, 2009-2010 y 2013, puede demostrarse de manera cuantitativa los avances que obtuvo la institución hacia un proceso de educación inclusiva, gracias a las actividades implementadas desde el plan de mejoramiento institucional. (Anexo 5)

En los años posteriores, como resultado de las autoevaluaciones y los planes de mejoramiento, la institución continuó ejecutando acciones para su transformación, como las que se relación a continuación:

Se organizó el “Primer congreso Nacional de educación y desarrollo humano”, el cual tuvo como tema central el respeto por la diversidad, con participación de ponentes nacionales, estuvo abierto al público, pero con la participación de todos los docentes y directivos docentes de la institución (Anexo 6), igualmente se contó con la participación de un docente de la institución como ponente de sus experiencias en el aula. (Anexo 7)

Igualmente, a nivel institucional y con el apoyo de la fundación Sarahluz, se organizó del “Primer foro estudiantil de educación inclusiva y respeto a la diversidad”, en el que participaron estudiantes y docentes, igualmente se contó con la presencia del PhD. David Towell, referente

internacional, quien además visitó la institución en varias ocasiones para compartir sus experiencias y dar sugerencias. Se incluyó en el Sistema institucional de Evaluación (SIE), un apartado que contemplaba criterios para la evaluación y promoción para los estudiantes con discapacidad matriculados en la institución, teniendo como base lo orientado en el decreto 1290 de 2009.

Se realizaron capacitaciones generales e individuales en temas como diversidad, discapacidad, ajustes, rutas de atención, en las cuales participaron docentes y directivos docentes. En algunas ocasiones realizando estudios de casos y análisis de diagnósticos de estudiantes matriculados en la institución, de manera que se establecieran abordajes efectivos en las prácticas de aula; estas capacitaciones se gestionaron por parte de las directivas con entidades externas especializadas en el tema, que de manera gratuita ofrecieron sus servicios, como fue el caso del Club Activo 20-30 (actualmente Luz del sol), Neureka, entre otros. Adicionalmente se fomentó las capacitaciones relacionadas con la normatividad vigente como fue el caso del análisis del decreto 1421 de 2017.

Debido a la necesidad de recibir orientación de especialistas en el tema y teniendo en cuenta que era una obligación legal, se realizaron diversas solicitudes para el nombramiento de docentes de apoyo a la Secretaría de Educación Municipal y al Ministerio de Educación Nacional, logrando que en algunos años lectivos se tenga a este profesional de manera intermitente en la institución y por poco tiempo, ya que desde la entidad territorial (Secretaría de educación municipal), se nombra a un docente de apoyo que debe atender más de una institución educativa durante la duración del contrato (actualmente hay una docente de apoyo por cada nueve instituciones educativas, incluidas las sedes de cada una), sin embargo los profesionales que han participado, han realizado aportes importantes para el mejoramiento en cuanto a

capacitación a docentes, acercamiento a las familias, aspectos técnicos y administrativos, diligenciamiento de formatos, entre otras.

Inicialmente se creó un comité institucional, conformado por docentes y directivos docentes. Este se denominó “Comité de Inclusión”, posteriormente migro a llamarse “Comité para la atención educativa a grupos poblacionales o en situación de vulnerabilidad que experimentan barreras al aprendizaje y la participación.”, su función principal era apoyar las actividades que se establecían institucionalmente como fue colaborar con la organización de los foros y congresos, participar en capacitaciones externas ofrecidas por la Secretaría de educación y otras entidades, proponer acciones internas para promover el respeto a la diferencia, compartir con los demás docentes la información adquirida en las capacitaciones, sugerir alternativas para el abordaje de las prácticas de aula con carácter inclusivo, etc. De acuerdo a la dinámica institucional, con el transcurrir de los años y la transformación institucional, se detectó que las funciones de este comité eran muy parecidas a las que se planteaban en otro comité institucional denominado “Derechos humanos, convivencia y valores” (DECOVA), adicionalmente con la vigencia de la ley 1620 de 2013, Ley de convivencia escolar con la premisa de fundamentar en las instituciones educativas la promoción y la prevención, se decidió suprimir el Comité de inclusión, tal como se había planteado y que las funciones que cumplía fueran asumidas por el comité DECOVA, que pasó a ser parte fundamental del Comité de Convivencia Escolar.

Otra de las acciones que contribuyeron a la dinámica y operatividad institucional fue delegar desde la rectoría a una coordinadora que dentro de sus funciones tuviera a cargo todos los aspectos relacionados con la parte administrativa de la atención educativa a los estudiantes con discapacidad y se encargara que se ejecutara bajo la herramienta PHVA. En este orden de ideas, la coordinación se encargó de aspectos como son la gestión de capacitaciones para

docentes, organización de carpetas que contienen los documentos de estudiantes con discapacidad, acercamiento y trabajo con familias, orientación a docentes, inducción a docentes nuevos, apoyo y organización del trabajo realizado por los docentes de apoyo, verificación de estudiantes reportados con discapacidad en el SIMAT, compartir con docentes reportes de estudiantes con discapacidad, y realizar los informes a la rectoría para su conocimiento y aprobación, entre otras.

En años recientes, respondiendo a la necesidad de continuar con la organización institucional se generaron rutas operativas para abordar las situaciones con los estudiantes con discapacidad, el objetivo de estas es mejorar la comunicación y el manejo de la información, lo que hace que se gane eficiencia en los procesos cuando los acudientes, docentes y directivos docentes tienen claro qué deben hacer y cuando deben hacerlo.

Por otro lado, respondiendo a lo solicitado por el decreto 1421 de 2017, se han realizado capacitaciones grupales en cuanto al Diseño Universal de Aprendizaje (DUA), elaboración del Proyecto individual de ajustes razonables (PIAR) y valoraciones pedagógicas. En el último año se logró la sistematización de los PIAR-V15 en formato digital a través del drive institucional, con el objetivo que a los docentes se les facilitara su elaboración conjunta, a los directivos el seguimiento y al docente de apoyo la revisión de manera remota.

Teniendo en cuenta los objetivos de acceso, permanencia y egreso, en los archivos institucionales se encuentra que del año 2016 al año 2022, han egresado de la institución (obtenido título de bachiller) 17 estudiantes con discapacidad, entre los que se encuentran Discapacidad intelectual y Síndrome de Down, Trastorno del Espectro Autista, discapacidad física, discapacidad psicosocial y Baja visión, en su mayoría estos estudiantes han estado matriculados en la institución desde el nivel básica primaria, y algunos desde el grado transición

En el presente año lectivo, la institución garantiza el acceso y permanencia a 21 estudiantes con discapacidad, como puede verse en la siguiente tabla

Tabla 2

Cantidad de estudiantes con discapacidad matriculados en el año lectivo 2023

| TIPO DE DISCAPACIDAD | 2023 |
|--------------------------------|-------------|
| Intelectual | 9 |
| Múltiple | 2 |
| Visual-Baja visión | 1 |
| Física | 2 |
| Trastorno del Espectro autista | 4 |
| Psicosocial (mental) | 3 |
| TOTAL | 21 |

Los estudiantes relacionados se encuentran debidamente reportados en el SIMAT, con sus historias en carpetas organizadas, con evaluaciones pedagógicas y PIAR diligenciados, se encuentran matriculados en los siguientes niveles

Tabla 3

Estudiantes con discapacidad matriculados por niveles en el año lectivo 2023.

| NIVEL | 2023 |
|-------------------|-------------|
| Transición | 1 |
| Básica Primaria | 9 |
| Básica secundaria | 10 |
| Media Técnica | 1 |
| TOTAL | 21 |

De esta manera se evidencia el camino recorrido por la institución educativa en la atención educativa a los estudiantes con discapacidad, lo cual ha contribuido a ejecutar acciones que buscan generar una verdadera educación inclusiva, por medio de procesos de administración

educativa liderados por los directivos docentes y el ajuste continuo de los componentes que hacen parte del Proyecto Educativo institucional.

5.2 Aplicación del ciclo Deming (PHVA) en la institución educativa Cárdenas Mirriñao

Al ser Cárdenas Mirriñao una institución educativa relativamente joven (21 años de existencia), a partir de su creación tuvo la necesidad de estructurar todos los procesos necesarios para su funcionamiento, entre ellos definir como llevar a cabo la dirección y administración de la misma por parte de los directivos docentes para que se pudiera cumplir con los objetivos institucionales, entre ellos el mejoramiento continuo.

Teniendo en cuenta varias capacitaciones, se reconoció y decidió desde las directivas, que una de las maneras de realizarlo era aplicar el ciclo Deming o PHVA en diferentes proyectos o procesos institucionales, incorporándolo a las dinámicas administrativas cotidianas, como lo han manifestado varios autores por la facilidad de su aplicación y contribución al mejoramiento continuo.

Planear, hacer (ejecutar), verificar (evaluar) y actuar (mejorar), son pasos que a la fecha se tienen establecidos e incorporados en la varias de las dinámicas institucionales, por ejemplo, el plan de mejoramiento institucional, el plan de mejoramiento personal, los proyectos y comités institucionales, entre otros.

Por parte de los directivos docentes (Rector y coordinadores) en su quehacer, se conciben los procesos institucionales bajo la aplicación del ciclo PHVA, siempre con la mirada puesta en el mejoramiento continuo, soportado por la Guía 34.

5.3 Descripción de las actividades del ciclo PHVA en la atención educativa a estudiantes con discapacidad

Como producto de recabar la información en documentos institucionales que dieran razón de la aplicación del ciclo PHVA en la cotidianidad institucional, especialmente en todo lo relacionado con la atención educativa a estudiantes con discapacidad, a continuación, se realiza una descripción de las principales actividades que se ejecutan en cada en cada fase del ciclo.

5.3.1 Planear

Teniendo en cuenta los objetivos que se desean alcanzar institucionalmente en cuanto a la atención educativa de los estudiantes con discapacidad, como es el caso de garantizar su acceso y permanencia en el sistema educativo buscando trayectorias académicas armoniosas que les permitan desarrollarse como seres integrales; apoyar sus procesos de aprendizaje, brindar espacios de sana convivencia que fortalezcan su crecimiento emocional, buscar que la institución genere una educación con características inclusivas, contribuir al fomento de una sociedad más justa e incluyente, entre otros, se plantean las actividades y tareas para lograrlos, los responsables y los tiempos para conseguirlos.

En este sentido, la planeación como proceso de anticipación y mitigación de imprevistos juega un rol fundamental en la institución, dado que marca el camino a transitar durante el año lectivo y permite, no solo que se tenga claro los pasos a seguir, sino que reduce la improvisación, la sobrecarga de trabajo, los reprocesos y genera espacios para la autoevaluación y el análisis al repensar las actividades con un enfoque de mejoramiento.

En la Institución Educativa, en cuanto al proceso en cuestión, la planeación está liderada y dirigida por la coordinadora encargada, apoyada y orientada por la rectoría, con participación de coordinadores y docentes.

En el caso de los docentes de apoyo, en el momento que son nombrados por la Secretaría de educación (no tienen una fecha exacta) se incluyen en las actividades ya planeadas, teniendo en cuenta que coincidan con el objeto de su contratación, y en el transcurso del año lectivo también hacen parte de la planeación de otras actividades.

Al inicio del año lectivo desde el a rectoría se expide resolución interna en la cual se asignan las funciones específicas que cada coordinador debe cumplir, entre ellas lo concerniente a liderar los diversos proyectos que existen en la institución, siendo así desde hace más de 10 años se ha delegado a la coordinadora autora de esta investigación para liderar todo lo relacionado con la atención educativa a estudiantes con discapacidad.

Desde la coordinación encargada se sistematiza la planeación de las actividades a realizar durante el año lectivo y que corresponden a la operatividad necesaria para realizar la atención educativa a estudiantes con discapacidad, las cuales también se reportan en el plan operativo institucional y en el plan de mejoramiento institucional.

La planeación se realiza tomando el listado de las actividades que a través de los años se han ido estructurando como necesarias para la operatividad de este proceso, se plantean tareas por actividad, fechas para ejecución y responsables de las mismas, por ejemplo:

- a. Recolección de diagnósticos, informes del sector salud o recomendaciones pertenecientes a estudiantes con discapacidad, para la institución educativa (los cuales pueden ser producto de valoraciones que hacen los especialistas o terapeutas por

- primera vez o reajuste de tratamientos, terapias o seguimientos que están en curso) y actualización de historia en carpetas físicas y digitales.
- b. Solicitud de Proyectos Individuales de Ajustes Razonables (PIAR) de estudiantes con discapacidad que ingresan nuevos a la institución, pero que anteriormente han estado vinculados al sistema educativo de manera formal.
 - c. Identificación de estudiantes con discapacidad.
 - d. Revisión del reporte de estudiantes con discapacidad en el SIMAT (Sistema Integrado de matrícula) y actualización del mismo.
 - e. Actualización de reporte de estudiantes con discapacidad y divulgación a los docentes, en formato institucional.
 - f. Diligenciamiento de valoraciones pedagógicas
 - g. Elaboración del PIAR de estudiantes con discapacidad, para el año lectivo en curso
 - h. Reuniones individuales con acudientes que por primera vez reportan documentos del sector salud que dan razón de algún tipo de discapacidad.
 - i. Actividades de anticipación
 - j. Reuniones individuales con acudientes de estudiantes antiguos con diagnósticos de discapacidad reportados anteriormente, para seguimiento de procesos.
 - k. Reuniones grupales con acudientes de estudiantes con discapacidad.
 - l. Empalmes entre docentes y docentes con padres de familia.
 - m. Capacitaciones generales con todo el cuerpo docente o con docentes que atiendan estudiantes con discapacidad.
 - n. Reuniones con docentes para seguimiento de procesos relacionados con los estudiantes con discapacidad.

- o. Sensibilización en el respeto a la diferencia con estudiantes de la institución educativa.
- p. Asignación de actividades al docente de apoyo.
- q. Análisis y ajuste de las rutas institucionales para la atención educativa de estudiantes con discapacidad.

Para la ejecución de estas actividades se establecen fechas que son reportadas en el cronograma anual como en los cronogramas mensuales institucionales y los cronogramas de actividades de la coordinación, de igual manera se establecen los participantes en las actividades y tareas, además cuáles de ellos son responsables de su ejecución ante la coordinación y la rectoría.

5.3.2 Hacer

El hacer relacionado con la ejecución de las actividades y tareas planeadas, es el centro de la operatividad institucional, está en manos los responsables de las mismas e impacta a todos los miembros de la comunidad educativa, al igual que tiene relación estrecha con la misión y la visión institucional.

A pesar de los imprevistos propios que se presentan en la cotidianidad de la institución, se procura que todas las actividades planeadas se ejecuten en los tiempos establecidos, cabe aclarar que algunas ejecuciones se adaptan a las circunstancias del momento por lo tanto la flexibilidad debe ser un pilar en el cumplimiento de estos procesos.

La manera como en la institución se ejecutan las actividades, es el producto de los años de experiencia de los directivos y docentes, suelen tener variantes dadas las circunstancias que se presenten, sin embargo, se trata de mantener la estructura de las mismas.

A continuación, se describe la manera como cada actividad planeada es ejecutada, en el marco del tema que nos compete.

- a. Recolección de diagnósticos, informes del sector salud o recomendaciones pertenecientes a estudiantes con discapacidad, para la institución educativa

La recolección de los documentos mencionados se hace de diferentes maneras y medios, esto depende de la situación y los actores involucrados.

Por ejemplo, al inicio del año escolar se divulga con los acudientes el folleto “Recomendaciones para acudientes y padres de familia” (Anexo 8), en el cual se entregan las orientaciones generales que dan razón de la operatividad de la institución, en este folleto se solicita a los acudientes:

Informar en el momento de la inscripción, matrícula o durante el año lectivo, si su acudido tiene alguna discapacidad o situación de salud; si es así, entregar documento donde se relacione diagnóstico y recomendaciones para la institución, digital o en físico, al secretario de la rectoría, al director de grupo y a la coordinadora Martha C. Prado.
(Comunicación personal)

De esta manera se informa a los padres de familia o acudientes parte de la ruta institucional, se deja claro cómo y a quién deben entregar los documentos, sin embargo, la mayoría de ellos no tienen la costumbre de leer documentos, por ello este folleto también es leído por los directores de grupo a los acudientes en la primera reunión del año lectivo, de esta manera se busca un nuevo canal para que la información llegue a las familias y se garantiza que los docentes también hagan lectura y conozcan la información.

En ocasiones los acudientes entregan solo una copia de los documentos a la secretaría o al director de grupo, en ese caso la orientación que se hace por medio del correo electrónico, es que ellos deben generar las respectivas copias y hacerlas llegar a la coordinación.

En el caso de los estudiantes antiguos, que han sido reportados con discapacidad en el SIMAT en años anteriores, se solicita a los acudientes actualizar los reportes y recomendaciones que da el sector salud a través de los especialistas o terapeutas, algunos entregan los documentos directamente a la coordinación o lo hacen por medio de la dirección de grupo, quienes también se encargan de recodarles que deben realizar este proceso periódicamente.

En el cronograma institucional se destinan los meses entre enero y marzo para realizar esta actividad, por lo tanto, a través de los directores de grupo y docentes se recuerda a los acudientes, sin embargo, la recolección está abierta a realizarse durante todo el año lectivo.

Una vez se reciben los documentos generados por el sector salud de los estudiantes con discapacidad, la coordinación encargada procede a ubicarlos en las carpetas físicas que contienen las historias de los mismos, adicionalmente se escanean y se incluyen en una carpeta digital institucional (disponible en Google Drive) para que estén a disposición de los docentes y el docente de apoyo, con el objetivo que todos tengan conocimiento de las recomendaciones que hacen los especialistas o terapeutas en el caso particular de cada estudiante.

- b. Solicitud de Proyectos Individuales de Ajustes Razonables (PIAR) de estudiantes con discapacidad que ingresan nuevos a la institución, pero que anteriormente han estado vinculados al sistema educativo de manera formal.

En el proceso de recolectar información y documentos de estudiantes nuevos, en ocasiones se evidencia que tienen alguna discapacidad bien sea porque los acudientes informan, porque se detecta en el aula de clase o porque se encuentran relacionados en el reporte del

SIMAT, en este sentido la coordinadora o los docentes proceden a dialogar con los acudientes y solicitar, en el caso que los estudiantes hayan estado vinculados a alguna institución educativa anteriormente, la Piar de los años anteriores, sin embargo en la mayoría de los casos se encuentra que no han sido elaboradas. Las que, han sido elaboradas en otra institución educativa, se reciben en físico, se escanean y pasan a ser parte del historial físico y digital del estudiante, al cual tienen acceso los docentes para ser utilizadas como base en el trabajo de aula.

c. Identificación de estudiantes con discapacidad

Este proceso se presenta en la institución por diferentes vías e involucra diferentes actores, una de estas vías es cuando los acudientes entregan documentos del sector salud bien sea a la coordinación, a los docentes o al secretario encargado; en este caso los documentos son revisados por la coordinadora encargada, si se trata de un reporte donde claramente el profesional de la salud (especialista tratante) especifique que hay una condición de discapacidad, como son los casos donde se informa síndrome de Down o autismo, o exista el certificado de discapacidad, se procede a realizar el debido reporte en el SIMAT, en la categoría que le corresponde de acuerdo a las orientaciones que da el Ministerio de Educación en el documento: “Instructivo categorías de discapacidad, capacidades o talentos excepcionales y trastornos específicos en el aprendizaje escolar y el comportamiento, este proceso se hace entre la coordinación y el operador que tiene la institución para esta plataforma (secretario), adicionalmente se envía por parte de la rectoría oficio e informe a la persona encargada en la Secretaría de Educación municipal, de lo relacionado con discapacidad.

Otro proceso se realiza cuando los documentos entregados por los acudientes, no sean específicos informando que el estudiante tiene discapacidad, pero sí reporten situaciones que puedan afectar su proceso educativo. En este caso, desde la coordinación encargada, se remiten

estos documentos al docente de apoyo, que es nombrado desde la secretaría de educación para trabajar de manera itinerante y con muy poca presencia, con las instituciones educativas públicas del municipio, siendo así esta remisión normalmente se hace por correo electrónico, solicitándole el concepto. Cuando se tiene la oportunidad de que el docente de apoyo haga presencia en la institución, se le solicita el concepto y se deja evidencia de su respuesta en acta.

En cuanto al concepto, si el docente de apoyo determina que el estudiante tiene discapacidad, sugiere el reporte en la categoría del SIMAT que corresponda, después se continúa con el proceso a nivel administrativo, que se mencionó anteriormente.

Cuando no hay docente de apoyo nombrado, estos documentos deben esperar a que se surta el nombramiento, a veces esto sucede en el segundo semestre del año o no sucede, por ello en la institución y a cargo de la coordinación, existe un listado de estudiantes denominado “situaciones especiales” donde se reportan este tipo de casos, este listado se comparte con los docentes para que puedan visibilizarlos, realizar los ajustes que en la práctica consideren pertinentes o tomar las acciones necesarias para apoyar el proceso académico de los estudiantes, buscando además su permanencia en el sistema educativo, en tanto se define si se reportan o no con discapacidad.

Otra alternativa es, cuando un docente en su práctica de aula detecta que un estudiante presenta algunas características y comportamientos que son atípicos en relación a sus pares, determinando que pueden llegar a afectar su desempeño académico o de convivencia, el docente procede a realizar reunión con los acudientes del estudiante para indagar si existe una atención previa por el sector salud donde les hayan entregado algún documento con diagnóstico o recomendaciones puntuales para el proceso educativo, si la respuesta es positiva, se solicita los documentos, una vez se reciben se procede de acuerdo a lo mencionado anteriormente.

En caso que los acudientes manifiesten no tener intervenciones anteriores desde el sector salud, la coordinación o los docentes, les recomienda gestionar atención por medio de la EPS, para lo cual se entrega un informe institucional (en formato estandarizado) que da razón de las observaciones realizadas por el docente, se aclara que los docentes no están facultados para emitir diagnósticos, por lo tanto este informe se limita solo a reportar lo evidenciado en la cotidianidad del aula de clase y los desempeños del estudiante, haciendo énfasis en los procesos pedagógicos, académicos y de convivencia.

En ocasiones, los acudientes se niegan al llamado de los docentes o hacen caso omiso a las solicitudes realizadas desde esta instancia, por lo tanto, los docentes proceden a remitir el caso a la coordinación encargada, adjuntando el respectivo informe, la coordinación procede a citar a los acudientes, realizando diálogo y acuerdos con las familias.

Si este proceso tampoco tiene resultados, el caso se traslada al docente de apoyo quién se reúne con los acudientes, realiza acta y al estar facultado para realizar las respectivas remisiones al sector salud con el respaldo de la secretaría de educación municipal, actúa en consecuencia.

Si los acudientes se manifiestan renuentes al proceso, se remiten desde la rectoría, previo informe de la coordinación, a los entes legales, sin embargo, con el poco apoyo de estos, la institución opta por el diálogo y la persuasión utilizando otras estrategias que se describirán posteriormente. Afortunadamente estos son casos excepcionales y que poco se presentan en la institución.

Si efectivamente se identifica que el estudiante tiene una discapacidad, además del respectivo reporte en el SIMAT, se incluye en el “reporte de estudiantes con discapacidad”, que se maneja a nivel interno en la institución y del cual se ampliará su descripción posteriormente en este documento.

- d. Revisión del reporte de estudiantes con discapacidad en el SIMAT (Sistema Integrado de matrícula) y actualización del mismo.

Periódicamente desde la coordinación encargada, se solicita al secretario que opera el SIMAT, entregue copia del anexo que genera la plataforma en donde se encuentra el reporte de estudiantes con discapacidad oficial para el Ministerio de Educación Nacional y para la Secretaría de Educación municipal.

La información contenida en este anexo se contrasta con el reporte de estudiantes con discapacidad que se maneja de manera interna en la institución, ya que se ha detectado que, por situaciones técnicas de la plataforma SIMAT, no aparecen estudiantes que desde años atrás han sido reportados desde la institución, o aparecen estudiantes que no tienen discapacidad, o se les ha cambiado la categoría en que han sido reportados (por ejemplo estudiantes con discapacidad intelectual aparecen en Baja visión).

En otras ocasiones, en este anexo se identifican estudiantes nuevos que han sido reportados con discapacidad en las instituciones donde estudiaban anteriormente y que sus acudientes no han informado de esta situación.

Las situaciones que se evidencien de esta revisión son informadas a la rectoría y abordadas desde la coordinación de acuerdo a lo que se requiera ajustar en cada una, por ejemplo, si un estudiante por error de la plataforma fue reportado en otra categoría de discapacidad que la que realmente presenta, se solicita al secretario operador del SIMAT por medio de oficio con visto bueno de la rectoría, hacer la corrección en la plataforma, posteriormente la rectoría informa por medio de oficio al profesional encargado del tema en la Secretaría de Educación Municipal.

De igual manera si un estudiante nuevo en la institución es relacionado en este documento, se procede a activar la ruta de atención, citando a reunión a los acudientes con la coordinación.

- e. Actualización de reporte de estudiantes con discapacidad y divulgación a los docentes, en formato institucional.

Una vez revisado el reporte del SIMAT, desde la coordinación se procede a hacer la actualización del reporte institucional, de manera que estos dos informes coincidan.

Teniendo en cuenta que el reporte expedido por la plataforma SIMAT presenta la información de una manera poco amigable para los docentes, además que no relaciona algunos aspectos que se consideran importantes para la operatividad de la institución, aunado al hecho que en algunas ocasiones presenta inconsistencias, se ha definido tener un reporte institucional, que es de manejo interno.

Para el diligenciamiento de este reporte interno se utiliza un archivo tipo Excel donde se relacionan los últimos cuatro años lectivos cursados por el estudiante con discapacidad, con el objetivo de hacer seguimiento a la trayectoria del estudiante en la institución, seguido del nombre del estudiante, el diagnóstico o diagnósticos por los cuales fueron reportados con discapacidad y la categoría en que es reportado en el SIMAT, adicionalmente este reporte está dividido por sede, jornada y curso, de manera que contribuya a la identificación de los estudiantes de una manera ágil y efectiva, como se muestra en la siguiente figura.

Tabla 4

Formato institucional reporte estudiantes con discapacidad

| REPORTE ESTUDIANTES CON DISCAPACIDAD AÑO LECTIVO XXX | | | | | | | | | |
|--|----------------------|--------------------|------------|-------------|-------|-----------|----------------|------|-------------------------------|
| Actualizado a fecha dd/mm/aaaa | | | | | | | | | |
| SEDE | Año y curso anterior | Año y curso actual | ESTUDIANTE | DIAGNOSTICO | | | | | REPORTE CATEGORIA EN EL SIMAT |
| | | | | Sensorial | Motor | Cognitivo | Comportamental | Otro | |
| Jornada Mañana | | | | | | | | | |
| Jornada Tarde | | | | | | | | | |

El tener la trayectoria del estudiante en la institución, permite que los docentes puedan acercarse a los docentes que han trabajado con los estudiantes en años anteriores y generar un diálogo que permita enriquecer su atención, dado que al contar con varias sedes es normal que los docentes trabajen en sedes distintas cada año lectivo o que los estudiantes sean trasladados de sede por solicitud de los acudientes o por cambio de nivel.

Este reporte institucional se actualiza de manera periódica, se comparte a los docentes y directivos docentes a través del correo electrónico institucional con el siguiente mensaje:

“Cordial saludo. Se adjunta el listado de estudiantes con discapacidad, que presentaron diagnóstico por el sector salud y están reportados en el SIMAT, se solicita a los docentes analizar esta información para definir las flexibilizaciones o ajustes correspondientes que se reportan en las PIAR.

El archivo contiene dos hojas, nivel bachillerato sede principal se encuentra en la segunda hoja.

Se aclara que este listado tiene carácter informativo y por ningún concepto constituye un factor discriminatorio, al contrario, debe utilizarse como herramienta para apoyar a los estudiantes en sus procesos formativos y académicos, además de fortalecer la comunicación con los acudientes.”

De esta manera los docentes quedan enterados si en los cursos donde tienen asignación académica hay estudiantes con discapacidad, por lo tanto, les corresponda hacer un estudio del caso, aplicar los ajustes pertinentes y ejecutar las actividades solicitadas desde la coordinación para la atención educativa de esta población, en otras palabras, pasar a ejecutar las actividades que les corresponden desde su rol y sus funciones.

También la rectoría y demás coordinadores, quedan con la información actualizada, en caso de requerir de su intervención, especialmente los coordinadores que asumen el proceso operativo de las sedes y jornadas, teniendo relación directa con los estudiantes y acudientes.

Siendo así, esta información es de conocimiento general del cuerpo docente y los directivos docentes, lo que permite intervenciones eficientes y poder identificar a los estudiantes con discapacidad.

f. Diligenciamiento de evaluaciones pedagógicas

En años anteriores los docentes de apoyo de la Secretaría de Educación, realizaban las valoraciones pedagógicas a los estudiantes con discapacidad, los resultados de este ejercicio eran compartidas con los docentes para que procedieran a realizar los ajustes pertinentes, sin embargo, ante la irregularidad de la contratación de estos profesionales y el poco tiempo que podían dedicar a los procesos institucionales eran pocas las evaluaciones que podían realizarse, en comparación con el número de estudiantes con discapacidad matriculados en la institución.

Por lo anterior se optó por capacitar a los docentes en la realización de este proceso, de manera que se cubriera a toda la población focalizada y la información recolectada estuviera acorde a la realidad que se vive en el aula.

En primera instancia, las valoraciones pedagógicas hacían parte del formato PIAR, sin embargo, en el presente año se está utilizando el formato aportado por el Ministerio de Educación Nacional y la Secretaría de Educación, el cual es diligenciado directamente por los docentes en la carpeta digital de los estudiantes, la información ahí depositada es la base para la elaboración del PIAR y las prácticas de aula

Las orientaciones para el diligenciamiento de la evaluación pedagógica se encuentran en el “Documento de orientaciones técnicas, administrativas y pedagógicas para la atención educativa a estudiantes con discapacidad en el marco de la educación inclusiva” (MEN, 2017, p.), además que los docentes recibieron capacitación en este proceso por parte de la docente de apoyo del momento.

g. Elaboración de PIAR de estudiantes con discapacidad, para el año lectivo en curso.

De acuerdo a lo solicitado por el decreto 1421 de 2017, el Ministerio de educación nacional y la secretaría de educación municipal, los docentes diligencian el proyecto individual de ajustes razonables para cada estudiante con discapacidad que esté reportado en la base de datos institucional y en el SIMAT.

El formato PIAR.V15, con algunos ajustes a las necesidades institucionales, se encuentra digitalizado en archivo Excel, ubicado en la carpeta digital institucional alojada en Google Drive institucional de la coordinación, el cual es compartido con los docentes que orientan clase a cada estudiante.

En el drive cada estudiante tiene una carpeta con su nombre, al interior de ella está el formato PIAR, tanto del año anterior como del presente año, si el caso aplica, adicionalmente se encuentra digitalizados los documentos del sector salud, con las respectivas recomendaciones para los docentes.

En cuanto al formato PIAR por cada año lectivo, para el manejo digital se divide en dos anexos, el anexo 1 es diligenciado directamente por el director de grupo con apoyo de la familia del estudiante ya que contiene información relacionada con datos personales, el entorno del estudiante, entre otras; el anexo 2 es diligenciado por los docentes que orientan clases al estudiante, es donde se encuentra una caracterización resumida del estudiante, los ajustes razonables propuestos por los docentes y el seguimiento que se hace cada periodo al proceso.

El anexo dos, en el caso de transición y primaria es elaborado solo por el docente que es director de grupo, en bachillerato participan todos los docentes que dan clase al estudiante por ello en cierta medida es una construcción colectiva, ya que el ejercicio les permite conocer los ajustes que realizan los demás docentes, sus percepciones del proceso, lo que contribuye a nutrir sus prácticas de aula.

Estos ajustes son compartidos con las familias en las diversas reuniones que los docentes realizan con ellos durante el año lectivo y de las cuales quedan actas institucionales, de esta manera conocen lo que está sucediendo con sus hijos en el salón de clase.

En caso que durante el año lectivo ingrese un estudiante al reporte o al listado institucional, bien sea por traslado de institución educativa o porque obtuvo el diagnóstico del sector salud, de parte de la coordinación se informa a los docentes y se crea la carpeta en drive del mismo para que los docentes realicen tanto la evaluación pedagógica como el PIAR correspondiente.

- h. Reuniones individuales con acudientes que por primera vez reportan documentos del sector salud que dan razón de algún tipo de discapacidad.

Una vez que los acudientes reporten diagnósticos o informes de discapacidad de estudiantes antiguos que no estaban identificados anteriormente o estudiantes que son nuevos en la institución, se procede a citar a las familias y al estudiante a reunión con el docente de apoyo para iniciar los procesos de comunicación, explicar las características de la discapacidad del estudiante, las responsabilidades de la institución, de los docentes, de la familia y del estudiante, de igual manera se explica la necesidad de la ejecución de los ajustes razonables y el diligenciamiento del PIAR.

En el caso de estudiantes nuevos, esta reunión también es un espacio para que todos los actores se conozcan y que de parte de la institución se pueda estar al tanto de la historia, las expectativas, las experiencias, las opiniones, los temores del estudiante y su familia, aunque se realiza de una manera un tanto informal, es un primer paso para generar confianza entre las partes.

En caso que el docente de apoyo no se encuentre nombrado, desde la coordinación se realiza esta reunión, en algunas ocasiones contando con el acompañamiento de la rectoría y docentes, se explican los procesos que conciernen solo a la parte administrativa institucional, pedagógica y académica nombrada anteriormente, ya que no se tiene el perfil para abordar el tema de la discapacidad desde lo que compete al sector salud, por lo tanto, en lo relacionado con este campo, solo se limita a recomendar que la familia y el estudiante continúen acatando las orientaciones de los especialistas o terapeutas y continuar cumpliendo con terapias, controles y valoraciones, si es el caso.

En esta reunión se firma acta, se hace énfasis en la necesidad de sostener una comunicación constante entre los acudientes, los docentes y la coordinación.

i. Actividades de anticipación

En el caso de estudiantes con discapacidad nuevos en la institución o que son trasladados de sede o jornada, si la rectoría, coordinación y el director de grupo lo determinan necesario, se asigna una hora de dirección de grupo para explicar a los compañeros del curso la situación desde un enfoque de diversidad, haciendo énfasis en el respeto, motivando el compañerismo, en algunos casos explicando el tipo de discapacidad, este proceso se realiza especialmente en el caso de estudiantes con Trastorno del espectro autista o con movilidad reducida. Esta actividad cuenta con la participación de la coordinación de jornada que interviene en el curso motivando a los estudiantes desde el aspecto de convivencia.

Se busca, con esta actividad generar procesos de sana convivencia entre pares, evitar el acoso escolar, evitar malentendidos o un inadecuado manejo de conflictos, procurando generar un ambiente de empatía y colaboración entre los estudiantes.

Por otro lado, también se realizan actividades de anticipación entre los directivos, los docentes, la familia y el estudiante, con el objetivo que puedan conocerse antes que este último inicie las actividades escolares, esto genera empatía entre las partes, además que reduce los niveles de ansiedad y estrés de todos los actores, creando un ambiente positivo donde las familias y los estudiantes generan lazos de confianza con la institución.

- j. Reuniones individuales con acudientes de estudiantes antiguos con diagnósticos de discapacidad reportados anteriormente, para seguimiento de procesos.

Estas reuniones se realizan de acuerdo a las necesidades detectadas en cuanto a los procesos académicos o de convivencia que se evidencien en los estudiantes, pueden ser convocadas por docentes, directores de grupo, coordinadora o docente de apoyo.

En el caso de los docentes o directores de grupo, tienen autonomía para citar a los acudientes, realizar la respectiva reunión, dialogar sobre las situaciones observadas o los aspectos por mejorar, generar los acuerdos y las actas correspondientes.

La coordinación cita a los acudientes que considere necesario, siempre y cuando no haya disponibilidad para ser atendidos por el docente de apoyo o si las situaciones le competen de acuerdo a sus funciones.

En el caso de reuniones con docente de apoyo, los acudientes se citan por medio de la coordinación encargada, los acudientes se seleccionan en común acuerdo entre estos dos estamentos después de realizar un análisis de la situación, estableciendo los objetivos de la reunión y los acuerdos a los que se desea llegar con el acudiente. Algunos encuentros con acudientes se hacen en conjunto, docente de apoyo y coordinación, otras son abordadas solo por el docente de apoyo.

En estas reuniones además de dialogar sobre los procesos relacionados con el proceso educativo, también se hace seguimiento al cumplimiento de la atención por el sector salud del estudiante, teniendo en cuenta que es una responsabilidad de la familia o cuidador.

k. Reuniones grupales con acudientes de estudiantes con discapacidad.

Con el objetivo de hacer un acercamiento a las familias de los estudiantes con discapacidad, la coordinación los convoca a reuniones grupales, la ejecución de la reunión puede estar a cargo de la coordinación, por el docente de apoyo o por algún profesional en el tema gestionado desde la institución, en algunas ocasiones también se invita a docentes que trabajen con los estudiantes.

En estas reuniones se hacen capacitaciones, talleres o mesas de trabajo donde se dialoga sobre diversos temas como es el caso de los ajustes razonables, tipos de discapacidad, diversidad, entre otros, se escuchan opiniones de los participantes, se sacan conclusiones. Estos procesos son dinámicos y permiten que haya conocimiento y reconocimiento entre los diversos actores. Se realiza mínimo una reunión por año lectivo.

l. Empalmes entre docentes y docentes con padres de familia

Teniendo en cuenta que en el proceso administrativo institucional la comunicación es un factor relevante, en la operatividad institucional se tiene contempladas reuniones donde se dialogan de casos puntuales de estudiantes, en este sentido desde la coordinación se programan reuniones entre los docentes que el año lectivo anterior trabajaron con los estudiantes con discapacidad y los docentes que en el año lectivo actual abordaran el proceso con ellos.

Una de las reuniones claves se realiza en la primera semana de desarrollo institucional del año lectivo, en esta participan los docentes que tuvieron a su cargo el grado quinto el año anterior y los directores de grupo que los asumirán a los estudiantes en grado sexto, en esta no solo se dialoga sobre los estudiantes con discapacidad sino de todos los estudiantes, abordándolos desde los aspectos que se consideren relevantes en el cambio de nivel educativo.

En estas reuniones se generan diálogos, se hablan de las características, de los ajustes, el contexto familiar, se amplía lo escrito en el PIAR del estudiante.

En el nivel de bachillerato, en algunos casos de discapacidad intelectual, trastorno del espectro autista y otras, cuando el estudiante es nuevo en la institución también se realizan reuniones entre sus acudientes y los docentes que van a trabajar con él, con acompañamiento de la coordinadora encargada y el coordinador de jornada. En estas reuniones el objetivo es lograr un primer encuentro donde ambos actores se conozcan, pero principalmente que los acudientes puedan dar a conocer la historia de vida del estudiante, su contexto familiar, antecedentes educativos, cualidades, habilidades, fortalezas y aquellos aspectos particulares a tener en cuenta en el proceso educativo, con la premisa que es la familia quien de primera mano conoce a su hijo, ha acompañado su proceso educativo y que al estudiante hay que conocerlo más allá de los documentos que envía el sector salud.

- m. Capacitaciones generales con todo el cuerpo docente o con docentes que atiendan estudiantes con discapacidad.

Anualmente se programa y ejecuta desde la coordinación al menos una capacitación a los docentes y directivos docentes, con temas relacionados con diversidad, discapacidad, aspectos legales, ajustes razonables, diligenciamiento PIAR, aplicación del DUA, entre otros. El tema depende de la necesidad del momento y de la disponibilidad de los capacitadores, ya que cuando no hay docente de apoyo, desde la coordinación se gestiona con entidades externas que voluntariamente colaboran con estas capacitaciones.

Preferiblemente las capacitaciones se realizan a toda la planta docente, con el objetivo de tener capacidad instalada, sin embargo, en ocasiones solo son capacitados algunos docentes, en este caso se priorizan los que orienten clases a estudiantes con discapacidad o con una discapacidad específica.

- n. Reuniones con docentes para seguimiento de procesos relacionados con los estudiantes con discapacidad.

En casos muy específicos, donde se requiera una intervención puntual, el docente de apoyo o un profesional gestionado por la coordinación (apoyo voluntario, ya que la institución no cuenta con recursos para hacer pagos y tampoco puede realizar contrataciones) se reúne con un grupo de docentes o con un docente en particular, se realiza diálogo sobre casos particulares de los estudiantes con discapacidad, se evalúa la situación y se plantean opciones de mejoramiento desde las prácticas de aula, los ajustes razonables, prácticas institucionales o ambas si es el caso.

En otras ocasiones los docentes se reúnen con la coordinación, se dialoga sobre casos específicos, de este proceso salen sugerencias para mejoramiento institucional, de prácticas de aula, necesidades de capacitación, o necesidad de reuniones con acudientes.

- ñ. Sensibilización en el respeto a la diferencia con estudiantes de la institución educativa.

Como parte de los procesos de promoción y prevención enmarcados en las actividades del Comité de convivencia escolar, se ejecutan actividades generales con los estudiantes donde no se especifica el tema de la discapacidad como tal, en cambio se trabaja el tema de la diversidad y el respeto a la diferencia, realizando capacitaciones a los estudiantes con profesionales externos a la institución, talleres en direcciones de grupo que están a cargo del director de grupo y son orientados por el comité de valores institucional, talleres en áreas

específicas como ética y valores, talleres de anticipación con grupos donde estarán compartiendo con estudiantes con discapacidad.

o. Asignación de actividades al docente de apoyo

Como se mencionó anteriormente la Secretaría de educación municipal de Palmira tiene entre sus funciones nombrar los docentes de apoyo que trabajan con las instituciones educativas, en este caso normalmente las contrataciones no se realizan desde el inicio del año lectivo, y los profesionales deben apoyar varias instituciones educativas al mismo tiempo, por ello su presencia en la institución es mínima y su intervención en las dinámicas institucionales son muy puntuales.

En el caso que nos compete cuando se cuenta con este recurso, desde la coordinación se realiza inducción al docente de apoyo, proceso en el cual se le da a conocer todo lo que la institución tiene establecido para la atención educativa a estudiantes con discapacidad, los procesos de educación inclusiva y las rutas institucionales.

Posteriormente se acuerda con el funcionario las actividades y tareas en las cuales va a centrar su acompañamiento a los diversos actores de la comunidad educativa, esto es posible gracias a que la institución cuenta con una organización clara y una ruta a seguir, lo que permite que el docente de apoyo pueda ser eficiente en la ejecución de sus funciones a pesar del poco tiempo que tiene destinado para trabajar en la institución, en el presente año lectivo corresponde a uno o dos días por semana máximo, a partir del mes de abril.

Las actividades que se tienen establecidas para el trabajo del docente de apoyo son entre otras: capacitación a docentes y directivos docentes, asesoría individual a docentes, reuniones en grupo e individuales con padres de familia de estudiantes con discapacidad y en proceso de

diagnóstico, revisión de evaluaciones pedagógicas y Piar, retroalimentación a docentes, revisión de documentos emitidos por el sector salud, recomendación de reportes al SIMAT.

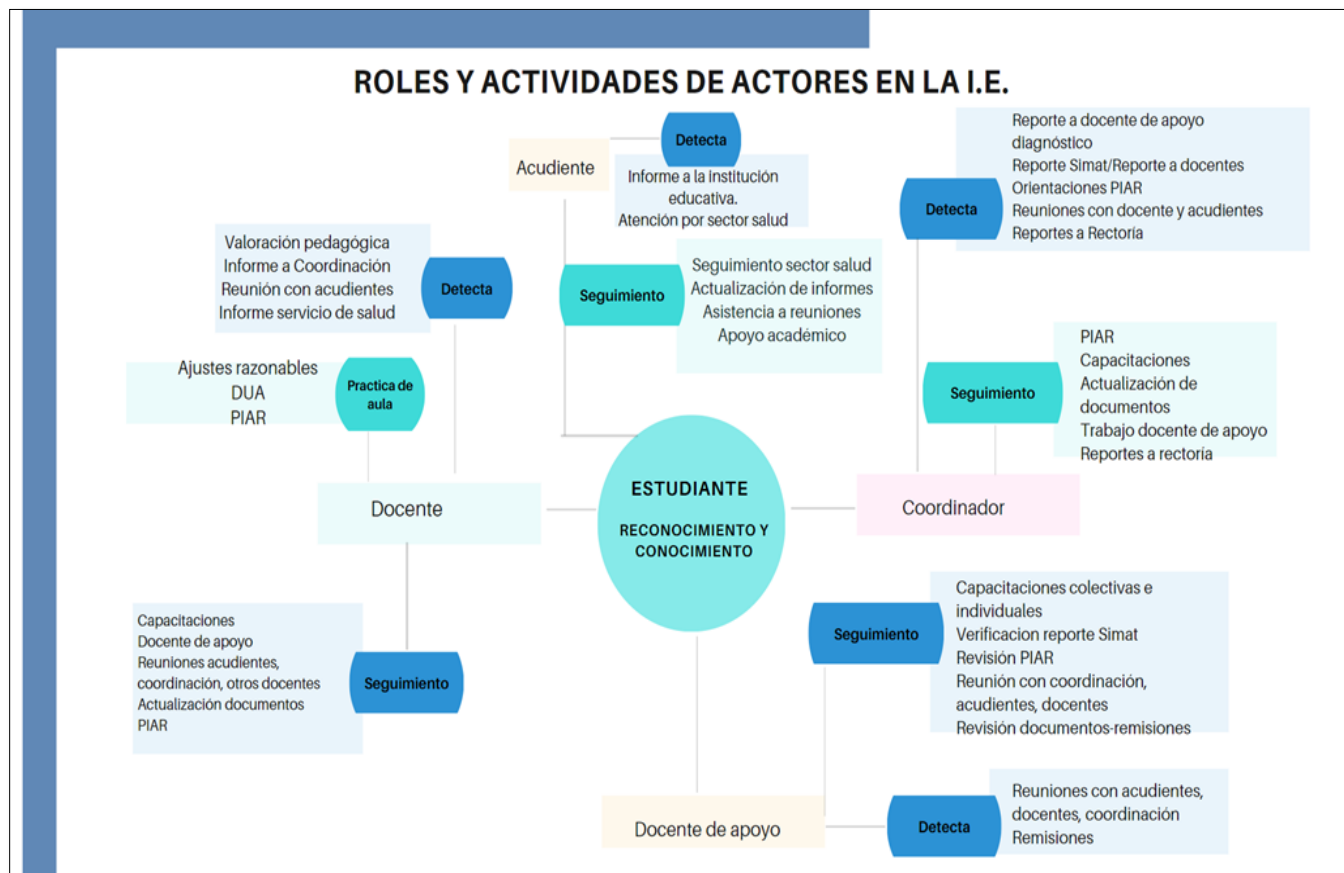
- p. Análisis y ajuste de las rutas institucionales para la atención educativa de estudiantes con discapacidad.

En el tiempo que la institución educativa ha estado atenta a generar procesos de atención educativa a estudiantes con discapacidad, y producto de la aplicación del ciclo PHVA, se detectó la necesidad de elaborar rutas en las cuales cada actor de la comunidad educativa tuviera claridad sobre los pasos que debe seguir en las diferentes situaciones, el rol que desempeña y le indique como actuar en consecuencia.

Inicialmente se establecieron los roles que debía cumplir cada actor, desde las actividades que debía desempeñar, enmarcadas en dos procesos fundamentales: la detección y el seguimiento, lo muestra la siguiente figura.

Figura 1

Resumen roles y actividades de los actores de la institución educativa para la atención educativa de estudiantes con discapacidad



La propuesta, sistematización y esquematización de estas rutas parte de la iniciativa de la coordinación encargada, sin embargo, se van ajustando a través del tiempo con la colaboración de varios actores de la comunidad educativa, además se divulga constantemente como estrategia para lograr recordación y una aplicación eficaz de las actividades planeadas.

En ellas se hace énfasis en la importancia del reconocimiento y el conocimiento (en los varios significados que pueden tener estas dos palabras), como base para adelantar las acciones que le corresponde a la coordinación, el docente de apoyo, los docentes de aula y los padres de familia o acudientes, que permitan la atención educativa a los estudiantes con discapacidad.

Las rutas se esquematizan informando de manera individual los pasos a seguir por cada actor, con un lenguaje sencillo y estableciendo actividades precisas, como ejemplo puede observarse en la siguiente figura la ruta establecida para los acudientes de estudiantes con discapacidad o cuando hay sospecha que el estudiante presente algún tipo de discapacidad.

Figura 2

Ejemplo ruta institucional para acudientes de estudiantes con discapacidad



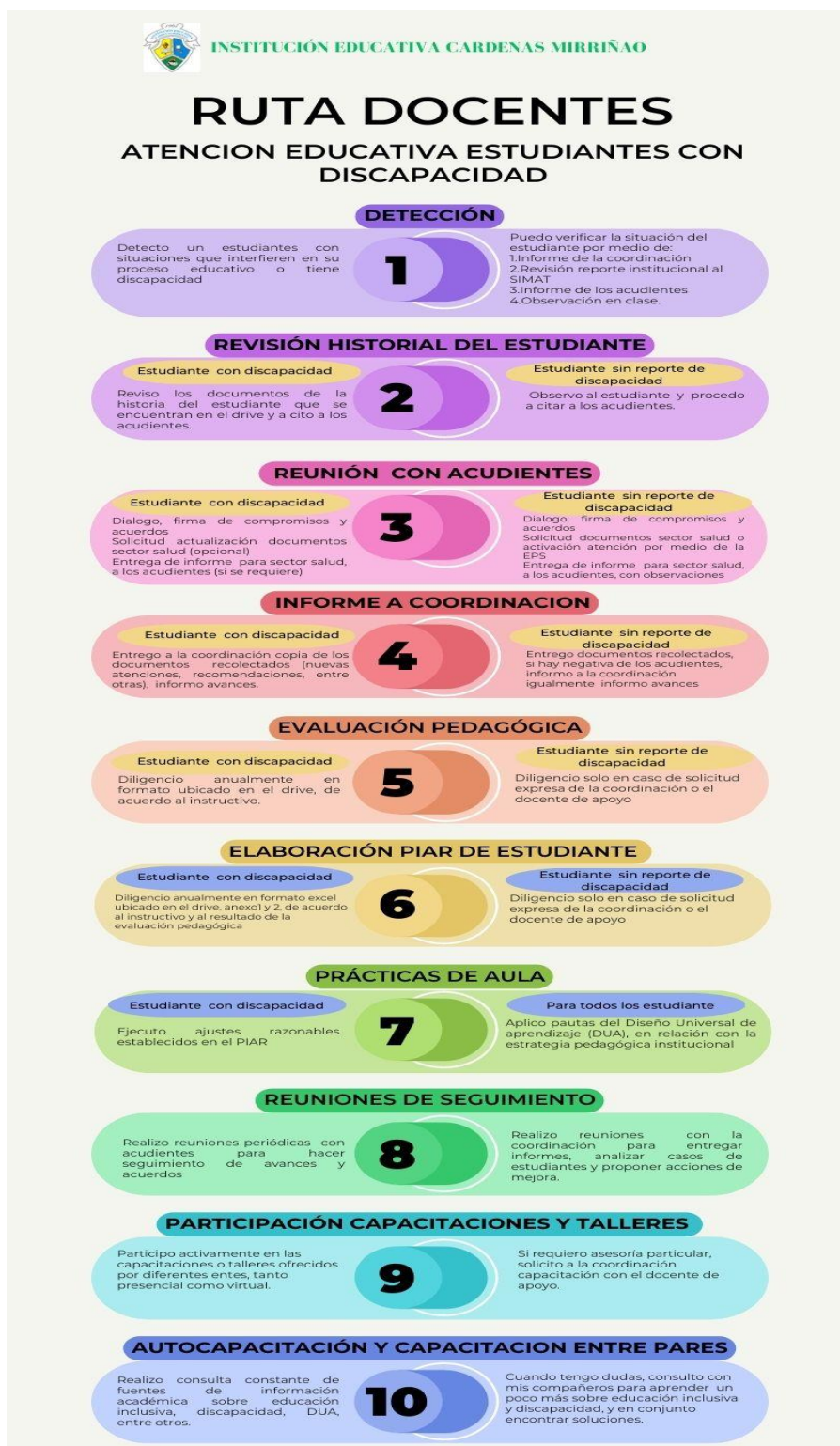
La ruta para los docentes cuenta con más pasos, a diferencia de la ruta de los acudientes, ya que su intervención en la atención educativa a estudiantes con discapacidad considera desde procesos de tipo administrativo hasta las prácticas de aula y de actualización profesional.

Esta ruta contempla además las acciones que deben emprender los docentes no solo con los estudiantes con discapacidad, sino también con aquellos que no tengan un reporte de discapacidad como tal, esto puede suceder porque la familia está en los trámites para obtener un diagnóstico por sector salud.

En la siguiente figura se observa la ruta que tiene establecida la institución educativa para orientar el accionar de los docentes en cuanto a la atención educativa de los estudiantes con discapacidad.

Figura 3

Ruta docentes



5.3.3 *Verificar*

A lo planeado y ejecutado se les realiza seguimiento, que consiste en revisar con regularidad la evolución, desarrollo y resultados de las actividades propuestas en las dos primeras partes del ciclo Deming (PHVA), utilizando indicadores cualitativos como es el caso del cumplimiento o no de las mencionadas actividades e indicadores cuantitativos que dan razón numérica o porcentual de resultados esperados, utilizando una matriz de cumplimiento de actividades ejecutadas (Anexo 9), todo esto constituye el verificar dentro del ciclo.

Una tarea cotidiana de la coordinación es realizar la verificación de actividades como se especifica a continuación:

- a. Recolección de diagnósticos, informes del sector salud o recomendaciones pertenecientes a estudiantes nuevos o antiguos con discapacidad.

El cumplimiento de esta actividad se verifica, desde la coordinación, entre los meses de enero y marzo, comparando los reportes de estudiantes con discapacidad que se generan desde la plataforma SIMAT, el listado institucional y los informes de los docentes, con los documentos entregados por los acudientes a los directores de grupo, al secretario de rectoría o a la coordinación y que posteriormente son archivados en las carpetas, físicas o digitales, correspondientes a las historias de los estudiantes que presentan discapacidad o alguna situación que evidencie dificultades en el desarrollo de su proceso educativo con relación a sus pares etarios.

El resultado de esta actividad se evidencia cuando en la coordinación se reciben documentos del sector salud de los estudiantes, que sirven como insumo para actividades posteriores.

- b. Solicitud de Proyectos Individuales de Ajustes Razonables (PIAR) de estudiantes con discapacidad que ingresan nuevos a la institución, pero que anteriormente han estado vinculados al sistema educativo de manera formal.

Se contrasta el reporte del SIMAT, ubicando los estudiantes con discapacidad que ingresan nuevos a la institución, con las PIAR realizadas en el establecimiento educativo donde estudió el año lectivo inmediatamente anterior y que son entregadas por los acudientes como respuesta a la solicitud realizada desde la coordinación, en la mayoría de los casos los padres de familia argumentan que la institución educativa anterior no realizó el mencionado proceso, y solo hizo el proceso de reportar al estudiante en el SIMAT.

- c. Identificación de estudiantes con discapacidad.

El seguimiento a esta actividad se realiza verificando que cada actor involucrado está siguiendo los pasos de la ruta administrativa establecida por la institución educativa, para el caso en particular, existiendo varias formas de evidenciarlo, por ejemplo, a través del reporte en la plataforma SIMAT, en el reporte institucional, en la actualización de la historia del estudiante en su respectiva carpeta (digital o física), las reuniones con padres de familia, las evaluaciones pedagógicas y PIAR elaboradas, entre otras.

El resultado de esta actividad se resume en visibilizar al estudiante con discapacidad en el contexto educativo, y eso como insumo para que pueda desarrollar, con el apoyo de la comunidad educativa, su proceso educativo de una manera eficiente.

- d. Actualización de historia de estudiantes con discapacidad en carpetas físicas y digitales.

Se realiza revisión periódica de carpetas físicas y digitales, procurando que los documentos generados por el sector salud, incluidas las recomendaciones para el proceso académico del estudiante sean lo más actualizadas posibles, esto es que tengan máximo un año de antigüedad, en ocasiones es difícil de conseguir debido a las demoras en la atención o autorizaciones de las EPS, algunas ocasiones por negligencia de los acudientes, pero se cumple con la solicitud a los acudientes.

- e. Revisión del reporte de estudiantes con discapacidad en el SIMAT (Sistema Integrado de matrícula) y actualización del mismo.

Este documento es revisado constantemente, ya que constituye el insumo para que ese efectué el nombramiento del docente de apoyo desde la Secretaría de educación municipal, por ello el objetivo y el indicador de esta actividad está relacionado con que efectivamente la información contenida en él coincida con la realidad institucional, esto es con los estudiantes con discapacidad que efectivamente están matriculados en la institución.

- f. Actualización de reporte institucional de estudiantes con discapacidad y divulgación a los docentes, en formato institucional.

La actualización y divulgación del reporte institucional de estudiantes con discapacidad se realiza mínimo tres veces al año, con el objetivo de validar el estado actual de cada estudiante antiguo, además de reportar aquellos que ingresan a los reportes, bien sea por ser nuevos en la institución, por haber obtenido un diagnóstico de discapacidad o porque hay una actualización en los reportes del sector salud, de acuerdo a ello se pretende que los docentes tomen decisiones con lo ahí relacionado.

- g. Diligenciamiento de evaluaciones pedagógicas y del PIAR de estudiantes con discapacidad, para el año lectivo en curso

Por parte de la coordinación encargada y del docente de apoyo, cuando se cuenta con este recurso, finalizado el primer trimestre del año lectivo se verifica el diligenciamiento en el drive, por parte de los docentes, de las evaluaciones pedagógicas y los PIAR de los estudiantes focalizados desde el inicio del año lectivo, o sea aquellos relacionados en el reporte institucional y en el SIMAT. En el indicador de esta actividad está relacionado con el número de estudiantes presentes en el reporte y el número de evaluaciones y Piar diligenciados, el cual en términos legales debe ser del 100%.

De igual manera si hay un ingreso de un estudiante durante el año lectivo al reporte, se revisa el diligenciamiento de los mismos documentos, para lo cual los docentes cuentan con un tiempo prudencial.

En cuanto al indicador cualitativo, el docente de apoyo, como especialista en el tema revisa que lo consignado en estos documentos cumpla con lo solicitado desde la conceptualización de los ajustes razonables y desde el proceso legal.

- h. Reuniones individuales y grupales con acudientes.

En cuanto a las reuniones grupales, se verifica por parte de la coordinación que por lo menos se realice mínimo una en el año lectivo, en la cual se realizan actividades de capacitación o de sensibilización, en el tema en cuestión.

Las reuniones individuales programadas con docentes, docente de apoyo o coordinación se verifican a través de las actas generadas por cada estamento cuando se ejecutan dependiendo de la necesidad del momento. En este sentido tanto los docentes como el docente de apoyo,

informa a la coordinación la ejecución de la reunión y la elaboración de la respectiva acta en formato institucional.

i. Actividades de anticipación

El seguimiento a las actividades de anticipación que se adelantan con los estudiantes de los cursos focalizados se hace a través de la solicitud de informe al director de grupo encargado de realizarla al inicio del año lectivo o en el momento que ingresa un estudiante nuevo con discapacidad a la institución.

De igual manera los encuentros, entre docentes, familias y estudiantes se verifican a través de informe de los docentes responsables.

j. Empalmes entre docentes y con padres de familia.

Desde la coordinación encargada se participa en las mencionadas reuniones, evaluando que el objetivo de las mismas se cumpla, además de garantizar que participen todos los actores convocados, de manera que la información y los acuerdos trabajados apoyen las prácticas de aula de los docentes.

k. Capacitaciones generales con todo el cuerpo docente o con docentes que atiendan estudiantes con discapacidad.

Se verifica que se ejecute como mínimo una capacitación anual a los docentes, revisando que los temas abordados por el capacitador sean pertinentes, respondan a las inquietudes y necesidades que manifestaron los docentes, además que lo propuesto pueda aplicarse institucionalmente.

Se considera que las capacitaciones son efectivas cuando los docentes sienten que es útil y pueden aplicar en su práctica de aula lo aprendido, cuando generan procesos de metacognición que les permiten innovar en su labor o cuando manifiestan su conformidad con la actividad.

- l. Reuniones con docentes para seguimiento de procesos relacionados con los estudiantes con discapacidad.

El seguimiento de esta actividad, consiste en revisar que casos de estudiantes con discapacidad ameritan ser analizados a profundidad y de manera particular, ya que se requiere hacer cambios en las estrategias aplicadas o buscar alternativas que permitan apoyar su proceso educativo.

Se considera que la actividad ha sido satisfactoria cuando a través de estas reuniones se ha contribuido a solucionar situaciones detectadas en la práctica de aula de los docentes y en el desempeño del estudiante.

- m. Sensibilización en el respeto a la diferencia con estudiantes de la institución educativa.

A esta actividad se le hace seguimiento a través de lo propuesto en el aspecto de promoción y prevención enmarcados en el plan anual del comité de convivencia escolar, cuyo objetivo es lograr un ambiente de sana convivencia para todos los estudiantes incluidos los estudiantes con discapacidad.

Otro factor de evaluación está determinado por la cantidad de conflictos reportados al comité de convivencia escolar donde estén involucrados estudiantes con discapacidad. Se tiene como dato principal que a la fecha no se ha reportado ningún hecho que permita pensar se les ha vulnerado en el escenario educativo.

Adicionalmente, se cuenta con un número de estudiantes con discapacidad que han logrado realizar completo su tránsito en la educación básica, culminando sus estudios de bachillerato y algunos continuando con estudios en educación superior.

ñ. Asignación de actividades al docente de apoyo

En primera instancia la coordinación a través de dialogo con el docente de apoyo, verifica que haya comprendido las rutas institucionales y procesos establecidos para la atención educativa de los estudiantes con discapacidad, de manera que sus actuaciones estén contextualizadas y respondan a las necesidades institucionales.

Posteriormente, periódicamente y de manera conjunta entre la coordinación y el docente de apoyo, se revisa el cumplimiento las actividades que se le asignaron utilizando la lista de chequeo. Adicionalmente se analiza de manera cualitativa el impacto de sus intervenciones en las dinámicas institucionales principalmente en las prácticas de aula de los docentes y en los seguimientos realizados con las familias de los estudiantes con discapacidad.

o. Análisis y ajuste de las rutas institucionales para la atención educativa de estudiantes con discapacidad.

Se hace seguimiento a la ejecución y entendimiento de las rutas institucionales de manera cualitativa en el día a día, cuando en la operatividad cada actor sigue los pasos establecidos en ellas. Como son rutas precisas, con pasos específicos y sencillos, cuando alguno de ellos no se cumple, se evidencia de inmediato el incumplimiento, por ello se pueden tomar acciones que permitan aplicar el correctivo pertinente.

5.3.4 Actuar

Como resultado de los procesos de verificación y análisis de las actividades ejecutadas, se plantean procesos en el marco de la fase que en el ciclo se denomina Actuar, donde se pretende tomar acciones para controlar, ajustar, corregir aquellas actividades que lo ameriten, de manera que el ciclo logre su objetivo de contribuir a la mejora continua del proceso en el que se está ejecutando.

En esta etapa participan los actores que ya se han mencionado anteriormente, tanto en la detección de aquellas actividades factibles de mejora, como en las propuestas de acciones de mejora, en la planeación y ejecución de estas, dando no solo paso a una construcción colectiva del mejoramiento, sino además a generar apropiación de las actividades institucionales y a la puesta en marcha nuevamente del ciclo en la operatividad institucional.

A continuación, se describen a manera de ejemplo, algunas de las actividades que a través de la implementación del ciclo PHVA, se han ajustado o corregido y por lo tanto mejorado.

- a. Recolección de diagnósticos, informes del sector salud o recomendaciones pertenecientes a estudiantes con discapacidad.

En una de las verificaciones realizadas, se encontró que la coordinación no recibía los diagnósticos o documentos del sector salud donde determinaban que el estudiante tenía una discapacidad o las actualizaciones de los mismos, se analizó que esto sucedía por dos situaciones, la primera porque se desconocía este paso de la ruta por parte de acudientes y docentes, la segunda porque cuando los acudientes entregaban documentos a la secretaría de la rectoría o a los directores de grupo, estos no generaban las copias correspondientes para ser incluido en la historia digital o física del estudiante que se encuentra en el archivo de la coordinación.

En la solución se plantearon como acciones: incluir la solicitud de diagnósticos o actualización de los mismos, en el folleto de recomendaciones a padres de familia de cada año lectivo, que se emite desde al año 2013, el cual es adquirido por los acudientes el día de la matrícula y da razón de varios aspectos de la operatividad institucional. Teniendo en cuenta que se podía correr con el riesgo que los acudientes no leyeran el folleto, adicionalmente se incluyó en la primera reunión de padres de familia, un punto de la agenda donde los directores de grupo

hacen espacio de reflexión del folleto con el objetivo de asegurar que dicha información fue recibida y comprendida. Adicionalmente se orientó a los directores de grupo compartir dicho documento por medio de los grupos del WhatsApp que se tienen con los acudientes.

Por otro lado, se decidió esquematizar y divulgar la ruta que deben seguir los acudientes y docentes para apoyar la atención educativa de estudiantes con discapacidad y de parte de la coordinación realizar solicitud expresa y periódica, a través del correo electrónico, al secretario de rectoría y a los docentes para que entregaran copia de los documentos mencionados.

Estas acciones han permitido que la recolección de diagnósticos, recomendaciones e informes del sector salud se realice de una manera más eficiente, permitiendo que se puedan identificar estudiantes nuevos con discapacidad, además de aplicar los ajustes necesarios para garantizar una atención educativa pertinente y en los tiempos requeridos legalmente.

b. Identificación de estudiantes con discapacidad.

En reuniones con docentes se encontró que, ellos detectaban estudiantes que no tenían un diagnóstico de discapacidad o evidencia de haber sido atendidos por el sector salud en relación a esto, presentaban dificultades que interferían en sus procesos de aprendizaje de una manera marcada, los cuales podían en un momento dado coincidir con una discapacidad, a los cuales era necesario realizarles ajustes, todo esto basado en la experiencia profesional y las observaciones de aula de los docentes.

Por lo anterior, en estos casos se optó como acción de mejoramiento, realizar reuniones con los acudientes donde, después de un análisis de la situación se les sugiere iniciar los procesos de atención por sector salud por medio de la solicitud de cita con médico general a través de la EPS. Para que en estas citas el profesional tenga la información directa de la institución evitando las interpretaciones del acudiente, se institucionalizó el formato “Informe para el sector salud”,

en el cual el docente consigna las observaciones académicas y de comportamiento en el aula que conllevaron a sugerir la intervención mencionada anteriormente.

En la mayoría de los casos, el médico general deriva a los estudiantes a procesos de terapia psicológica o terapia ocupacional, profesionales que en sus informes generan una impresión diagnóstica o diagnóstico preliminar que no son suficiente para determinar una discapacidad intelectual por ejemplo, esperando se surtan los procesos terapéuticos o las derivaciones a otros especialistas (neuropsicología, psiquiatría, neurología, genetista entre otros), estos estudiantes son ubicados en un reporte o listado denominado “situaciones para seguimiento”, el cual tiene como objetivo, como su nombre lo indica, realizar seguimiento de la atención por sector salud, de los procesos académicos de los estudiantes y de la generación de ajustes en el aula de clase, en tanto los especialistas determinan si presentan o no discapacidad.

Estas acciones han permitido que se identifiquen estudiantes con discapacidad que en otras instituciones educativas pasaron desapercibidos o cuyos acudientes ocultaron su discapacidad al momento de hacer un traslado de institución, pero lo más importante es que se ha podido brindar un servicio educativo pertinente antes y después de recibir los diagnósticos correspondientes del sector salud.

- c. Actualización de historia de estudiantes con discapacidad en carpetas físicas y digitales.

Realizadas las revisiones de actualización de historias y carpetas, se detectó que existían estudiantes que no habían tenido controles o terapias indicadas por los profesionales del sector salud, se decidió realizar reuniones con los acudientes para solicitarles gestionarlas de manera inmediata, sin embargo los acudientes argumentaron que no habían realizado las respectivas gestiones debido a que frecuentemente les indicaban que “no hay agenda o no hay contrato”, por

lo anterior se procedió a orientar a los acudientes en los recursos legales que tiene para que la EPS cumpla con sus obligaciones.

Otra de las acciones propuestas, cuando se cuenta con el docente de apoyo, es que este realice las solicitudes de atención al sector salud, directamente desde y con el amparo de la Secretaría de educación, aspecto que al parecer tiene más peso legal para la EPS que las solicitudes realizadas directamente por la institución educativa.

Estas acciones han permitido que haya un acercamiento a las familias de los estudiantes desde una perspectiva de apoyo y orientación, al igual que se procure tener las recomendaciones actualizadas de los especialistas para la institución educativa, además de contar con una mirada desde el sector salud que evidencie el estado actual del estudiante que permitan fortalecer las prácticas de aula.

d. Reporte institucional de estudiantes con discapacidad.

En uno de los momentos de revisión de actividades se detectó que solo los docentes que tenían a su cargo a los estudiantes con discapacidad tenían identificado al estudiante, su tipo de discapacidad y otras características, lo cual interfería en la eficacia de la intervención docente cuando el estudiante era trasladado a otra sede, cuando cambiaba de nivel educativo o cuando era promovido, dado que los docentes tendían a no compartir la información necesaria con los otros docentes por iniciativa propia, por ello se encontró que la necesidad apuntaba a generar una estrategia de manejo de la información y comunicación que permitiera corregir esta situación.

Por lo anterior se implementó el “reporte institucional de estudiantes con discapacidad” para lo cual se elaboró un formato donde se relacionan los estudiantes con discapacidad, los últimos cuatro años cursados en la institución, el diagnóstico según sector salud, la discapacidad que tiene reportada en el SIMAT, el curso y sede en que está matriculado en el año lectivo

actual. Además, se estableció que este formato se comparte, de manera periódica con todos los docentes de la institución por medio del correo electrónico institucional.

Esto contribuyó a que la información básica de los estudiantes con discapacidad se presentará a los docentes, de una manera fácil de entender y con datos complementarios útiles para el proceso educativo, a diferencia de la información que se presenta en el reporte de discapacidad que se extrae del SIMAT que solo contiene datos técnicos de interés administrativo.

Esto facilitó la toma de decisiones pedagógicas por parte de los docentes, como es el caso de realizar los ajustes razonables de manera pronta en la práctica de aula al inicio del año escolar, apoyados en el seguimiento a la trayectoria de los estudiantes con discapacidad de la institución y en el dialogo con otros docentes, ya que obviamente no es la misma intervención que se debe hacer a un estudiante con trayectoria cardenalicia que tiene un proceso ajustes en su historia educativa, donde se puede evidenciar su evolución a través del tiempo de manera documental o testimonial, que a un estudiante que provenga de otra institución del cual se desconocen sus procesos.

Por otro lado, es importante para los procesos institucionales de sensibilización en el tema de educación inclusiva, que sean visibles los estudiantes con discapacidad por parte de todo el cuerpo docente, lo que incluye a los docentes que no tienen trabajo directo con ellos en el aula.

- e. Diligenciamiento de evaluaciones pedagógicas y del PIAR de estudiantes con discapacidad, para el año lectivo en curso.

Una vez revisadas las evaluaciones pedagógicas y los Piar de los estudiantes con discapacidad, tanto el docente de apoyo como la coordinación, proceden a realizar recomendaciones que contribuyan al mejoramiento de la redacción de los documentos y de las prácticas de aula. Estas recomendaciones se generan por escrito a cada docente o de manera

verbal y general, en las capacitaciones y reuniones que se realizan para tratar el tema puntual. En el caso puntual en el año 2022 la docente de apoyo detectó que había la necesidad de mejorar los procesos de forma y de fondo de los PIAR, por ello se determinó como acción de mejora, programar dos capacitaciones con todos los docentes de la institución, una relacionada con el diligenciamiento de la evaluación pedagógica y otra con el diligenciamiento del PIAR, las cuales fueron objeto de observación en la presente investigación.

Estas capacitaciones permitieron ampliar conceptos a los docentes sobre la atención educativa a estudiantes con discapacidad, compartir apreciaciones y estrategias didácticas con sus compañeros, ahondar en el análisis de casos de estudiantes con discapacidad, identificar que prácticas eran acertadas y cuales se debían mejorar, que aspectos se debían ajustar en relación con el diligenciamiento de los documentos solicitados y resolver inquietudes directamente con la docente de apoyo como especialista en el tema.

f. Actividades de anticipación con estudiantes

Realizando seguimiento con los docentes y acudientes sobre a los procesos de adaptación entre los estudiantes nuevos con discapacidad y los compañeros de curso, se detectó la necesidad de realizar, actividades de anticipación, en donde antes de iniciar las clases formales del año lectivo, se realizan actividades de sensibilización con los estudiantes sobre el respeto a la diferencia y en algunos casos se trata el tema puntual sobre el tipo de discapacidad.

Como resultado de estas acciones se ha logrado disminuir los casos de acoso escolar hacia los estudiantes con discapacidad, mejorar los procesos de convivencia de manera general, fomentando en los estudiantes la empatía y otros valores relacionados en el PEI que se pretenden sean parte de la cultura institucional, prueba de ello es que en la institución educativa han culminado su educación básica secundaria, estudiantes con discapacidad que han permanecido

desde el grado transición y desde el nivel de básica primaria, garantizando así su acceso y permanencia en el sector educativo.

- g. Capacitaciones generales con todo el cuerpo docente o con docentes que atiendan estudiantes con discapacidad.

Realizando seguimiento a las actividades se evidenció que los docentes tenían vacíos conceptuales relacionados con educación inclusiva y la atención educativa a estudiantes con discapacidad, esto los enfrentaba a un terreno desconocido por lo que se presentaba prevención y renuencia a trabajar el tema, con la premisa que se teme a lo que no se conoce, se definió como acción de mejora incluir en el programa de capacitación anual de docentes de la institución educativa, una línea de capacitación en educación inclusiva, con esto se garantiza que el tema en mención tenga un carácter continuo y sistemático que haga parte de la cotidianidad institucional y que no se vea como algo esporádico que se deba cumplir, como una moda de las tantas a las que están expuestas las instituciones educativas.

De acuerdo al programa anual de capacitación, mínimo se realiza una capacitación en educación inclusiva por año a todos los docentes de la institución educativa, esta actividad se gestiona desde la coordinación con la Secretaría de educación municipal o en caso de no contar con este apoyo se gestiona con entidades particulares, quienes lo hacen de manera voluntaria y gratuita. (Anexo 10)

Adicionalmente se gestionan capacitaciones para los docentes que tienen en sus aulas estudiantes con discapacidad, también gestionadas por la coordinación con diversas entidades como ha sido con la Fundación Saldarriaga Concha, Club Rotario Palmira, entre otras.

El resultado de estas capacitaciones a docentes es un cambio en su manera de abordar su quehacer profesional, en el cual la educación inclusiva y discapacidad hacen parte del día a día y del conjunto de conocimientos que poseen y que colocan al servicio de sus prácticas de aula, siendo así que la discapacidad ya no es un tema de rechazo o de prevención por parte de los docentes.

6 Análisis de la transformación de la cultura institucional

Los resultados obtenidos a través de la categorización de las seis entrevistas semiestructuradas que se realizaron a cuatro docentes de la institución y a dos acudientes de estudiantes con discapacidad matriculados y de las cuatro observaciones realizadas a dos capacitaciones a docentes y a dos reuniones con acudientes, permitieron realizar un análisis de la transformación que se ha generado en la cultura institucional en relación con los procesos de educación inclusiva y la atención educativa a los estudiantes con discapacidad, gracias a la implementación del ciclo PHVA como una herramienta innovadora de tipo administrativo.

Para efectos del análisis se presentan las categorías seleccionadas y la definición de cada subcategoría en la siguiente tabla:

Tabla 5

Tabla de categorías y subcategorías con definiciones

| Categoría | Subcategoría | Definición |
|---------------------|------------------|--|
| Ciclo PHVA | Planear | Definición de las actividades a ejecutar, estableciendo anticipadamente las estrategias, recursos, tiempos, responsables que permitan el logro de las metas y objetivos propuestos, evitando la improvisación y procurando la mitigación de riesgos. |
| | Hacer | Ejecución de las actividades de acuerdo a lo establecido en la planeación. |
| | Verificar | Seguimiento y revisión a la ejecución de las actividades para asegurar que se cumpla el objetivo trazado desde la planeación. En esta fase se pueden encontrar situaciones que no contribuyan o interfieran con el logro de los objetivos, a estos se denominan hallazgos, por lo cual son objeto de intervención para mejora. |
| | Actuar | Implementación de acciones para mejora de los hallazgos encontrados en la verificación. |
| Educación inclusiva | Ruta de atención | Pasos organizados con los que cuenta la institución para que, tanto acudientes como docentes, docente de apoyo y coordinación garanticen la atención educativa de los estudiantes con discapacidad. |

| | | |
|-----------------------|---------------------------|---|
| Cultura institucional | Prácticas de aula | Relacionado con las opciones didácticas, estrategias para el aprendizaje, uso de recursos, procesos de evaluación, procesos de convivencia, relación estudiante-docentes, entre otros que permiten el desarrollo del proceso académico de los estudiantes con discapacidad. |
| | Relación colegio-familia | Conexión que debe presentarse entre la institución educativa y la familia, lo cual incluye la empatía, comunicación, apoyo mutuo, compromiso y satisfacción, entre otros. |
| | Actitud docente | Manera de obrar o actuar de los docentes en el contexto de la atención educativa a estudiantes con discapacidad. |
| | Dinámicas institucionales | Actuaciones propias que ha desarrollado la institución, con autonomía, para responder a las necesidades, a las exigencias de contexto y ante ciertas situaciones. |

La información que se presenta a continuación por cada categoría y subcategoría de análisis permite identificar los aspectos relevantes que evidencian a través de la mirada y percepción de los actores entrevistados y de las observaciones realizadas por la investigadora, la transformación de la cultura institucional mencionada anteriormente.

6.1 Categoría PHVA

Esta categoría está relacionada con la administración educativa, la cual como conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos, que se aplican a un contexto determinado, buscan el logro de objetivos y metas, permitiendo el uso eficaz y eficiente de recursos, además de procesos de innovación (Pibaque et al., 2019), es aquí donde ingresa el ciclo PHVA, como una herramienta que utiliza la administración educativa y su implementación se va adentrando en la cultura institucional permitiendo que se organice el actuar de la organización de una determinada manera a través del tiempo, tal como lo manifiestan López y Sánchez (2004), cuando expresan

que la cultura institucional no se da de un momento a otro y es producto de una construcción colectiva que responde a unas directrices y necesidades.

Revisando los resultados se encuentra en el caso de los docentes manifiestan:

Yo que vengo de otra institución educativa, estos procesos aquí los veo más organizados, en otras instituciones educativas en la que he laborado no se llevan a cabo estos procesos, entonces llegó acá y me encuentro que si hay una unas acciones a seguir. (Comunicación personal)

“Si la institución es la que direcciona los procesos, pues nosotros tenemos que estar allí” (comunicación personal).

“Esto no es como vaya llegado, sino que ellos ya tienen todo bien estructurado y por el correo se ve esa organización porque a nosotros nos están enviando la información periódicamente de los estudiantes y con su diagnóstico” (comunicación personal).

“Pues como yo lo dije en un inicio aquí son super organizados y esto viene de la parte administrativa, aquí tienen un derrotero” (comunicación personal).

Se evidencia entonces que algunos de los docentes asumen la existencia de una estructura administrativa y organización institucional, y por ende una cultura institucional, pertinente para la atención educativa de estudiantes con discapacidad, lo cual marca la diferencia con otras instituciones educativas en donde han trabajado.

En el caso de las etapas del ciclo PHAV (planear, hacer, verificar y actuar), a pesar que las personas observadas no reconocen específicamente y de manera técnica, los nombres y las características de cada una de ellas, sí entienden que en la institución educativa hay un orden lógico y pasos para realizar determinados procesos, lo cual les brinda seguridad y estabilidad.

Esto se puede observar especialmente en los docentes quienes, al participar en la ejecución de las actividades (hacer), como capacitaciones o empalmes con acudientes, tienen la mejor disposición, se muestran interesados, participan, preguntan, resuelven inquietudes, dan opiniones; primero porque saben, que son actividades que están programadas con anticipación (planear) y se encuentran relacionadas en el cronograma mensual institucional, en las agendas de las semanas de desarrollo institucional (Anexo 10) o de las jornadas pedagógicas, documentos que consultan constantemente, lo que hace que mentalmente tengan claridad sobre el tema a tratar, estén enfocados y tengan seguridad en sus participaciones; segundo porque lo trabajado en estas actividades son insumo para el cumplimiento de sus funciones. Igualmente, ellos reconocen que desde la coordinación se realizará seguimiento, retroalimentación y se implementarán mejoras (Verificar y actuar).

Lo anterior puede corroborarse en las entrevistas a docentes, evidenciando la percepción de cada etapa del ciclo en las siguientes afirmaciones:

Subcategoría Planear

“Los directivos siempre están dispuestos y siempre nos están orientando” (comunicación personal).

“Entonces inmediatamente donde la coordinadora, que es la persona que trabaja y que nos da las pautas, y que nos guía en cual es el paso a seguir” (comunicación personal).

“Eso es lo que el colegio intenta hacer, también se inculcan los valores como solidaridad, respeto a la diversidad la empatía en todas las actividades que se plantean, que se planean” (comunicación personal).

Subcategoría Hacer

“Las capacitaciones, capacitaciones que no solamente nos hacen los coordinadores, sino que promueve trayendo otras personas especializadas, las reuniones con nosotros y con padres de familia, entre otras cosas” (comunicación personal).

Pero al encontrarme con la orientación que ya vienen en el colegio con unos formatos ya establecidos por ejemplo para informes a EPS, para dialogar con el padre de familia fui orientada por la coordinadora para empezar el proceso de diagnóstico de estos niños cuando vienen sin un diagnóstico. (Comunicación personal)

“Pues las primeras capacitaciones han sido administrativas, sacar los espacios para que nosotros nos preparemos darnos esa oportunidad de compartir experiencias, así sea entre nosotros mismos y con personas que de pronto manejan este tema” (comunicación personal).

Cuando se nos informa que llego un estudiante con un diagnóstico o con una necesidad educativa especial, entonces es centrarse mirar en los planes, como le voy a trabajar y hacer los ajustes pertinentes que es lo que a nosotros nos corresponde. (Comunicación personal)

Subcategoría Verificar

“Siempre están pidiendo los informes periódicos para revisar como va, qué seguimiento se le está haciendo el estudiante con discapacidad” (comunicación personal).

“Recordándonos Cuáles son los como los pasos que debo seguir ante esta situación específica de los estudiantes con discapacidad” (comunicación personal).

Porque yo siento más un apoyo y como una motivación siempre para que este trabajo no se le desconozca la importancia y para siempre nos están como apoyando y acompañando para que hagamos el trabajo con estos niños con discapacidad. (Comunicación personal)

“Porque de pronto uno lo está haciendo, pero no lo escribe, entonces es muy acertado ese recorderís, como esa realimentación” (comunicación personal).

“Pues aclarándonos de pronto algunas dudas porque igual ellos revisan lo que nosotros hacemos en el Drive y entonces nos van enviando correos o mensajes si tenemos que corregir o si nos hace falta algo que no hemos hecho” (comunicación personal).

Subcategoría Actuar

Si, si estamos mejorando, especialmente en este proceso hemos mejorado mucho, es que, si usted que ha liderado el proceso, si usted se ubica hace 10 o 12 años cuando estábamos en pañales a hoy, hemos avanzado muchísimo con estos estudiantes. (Comunicación personal)

A partir de ahí hemos empezado como a avanzar y pues yo creo que cada año se avanza más y se aprende más, pues a medida que vamos en el camino, en el proceso vemos que nos faltaba algo entonces lo vamos implementando. (Comunicación personal)

Estos resultados dan razón de una cultura propia que tiene en el ciclo PHVA, una práctica cotidiana, institucionalizada, que facilita el trabajo de los docentes y directivos docentes, pero sobre todo que apoya el logro de los objetivos institucionales, en un ambiente de confianza.

6.2 Categoría Educación Inclusiva

Dado que la presente investigación se enfocó en la atención educativa a estudiantes con discapacidad, se analiza a través de esta categoría la transformación que se ha presentado en la cultura institucional hacia el desarrollo de entornos incluyentes y garantes del acceso, permanencia y egreso de estudiantes con discapacidad, por medio de la implementación del ciclo PHVA como un proceso innovador al interior de la institución educativa.

En estos términos, la inclusión es un proceso donde las instituciones educativas se reorganizan para responder a las necesidades de sus estudiantes, transformándose para tener capacidad de aceptar a todos y reducir la exclusión (Fernández, 2003), es por ello que se deben buscar nuevas formas de hacer las cosas, pero con la garantía que no se trate de improvisaciones o modas de las que parecen volverse comunes en el sector educativo. Se requiere entonces, implementar procesos continuos, sistemáticos, evaluables, que sean sostenibles a largo plazo y por ende conlleven a mejorar.

Por ello se deduce que se ha presentado un cambio en la cultura institucional estableciendo entornos incluyentes, cuando en las observaciones de capacitaciones, se evidencia que los docentes toman una actitud tranquila y receptiva ante el tema de la discapacidad y de las prácticas de aula relacionadas al mismo, ya que no expresan los trillados argumentos de “a mí no me capacitaron para esto”, “se necesita que nombren los docentes de apoyo para que trabajen con los estudiantes especiales” o “los estudiantes especiales deben estar en colegios especiales” que suelen escucharse en otros contextos, y por el contrario manifiestan:

“Tengo al estudiante xxxx, con el que he trabajado diferentes formas de evaluarlo, ya que tiene dificultades en la escritura, básicamente he optado por hacerle evaluaciones orales o tenerle en cuenta su participación en clase” (comunicación personal).

“La estudiante xxx, trabaja muy bien en grupo, por eso realizo varios talleres en clase” (comunicación personal).

“El estudiante xxx tiene una discapacidad, hay que buscar la manera de trabajar con él, yo le llevo unas fichas para ayudarlo” (comunicación personal).

Esto también se vio reflejado en las entrevistas, cuando algunos docentes dicen:

Sí, me parece que hay una integralidad en cuanto a que, no es que tengamos todos los estudiantes con discapacidad no, pero que sí se incluye a estos estudiante sí, y que en muchos de los grados los tenemos pero que nosotros no los diferenciamos, pues como para colocarlos a un lado y con ustedes trabajamos esto porque ustedes tienen estas particularidades no, o sea nosotros trabajamos de acuerdo a las situaciones especiales de cada uno pero si los tratamos de involucrar con todos los estudiantes. (Comunicación personal)

“Pienso que el PIAR es mi norte” (comunicación personal).

En cuanto a las subcategorías identificadas, el establecimiento de una ruta institucional de atención educativa para los estudiantes con discapacidad, en la cual cada actor tiene un rol y actividades definidas, que se desarrollan a través del ciclo PHVA y que por lo tanto hacen parte de la operatividad institucional, permite que se cree una cultura propia que hace cotidianas las actividades, además que a través del tiempo se enfoque en procesos de mejoramiento al evaluar constantemente la ruta e introducir los cambios que sean pertinentes, en este sentido en las observaciones realizadas se notó que tanto las reuniones con acudientes antiguos como las capacitaciones de docentes fueron asumidas por los participantes como algo ya establecido, que hace parte de la rutinas institucionales. En el caso de la reunión entre el grupo de docentes de la jornada tarde con la acudiente cuyo hijo es nuevo en la institución, ella se demostró complacida y agradecida porque esta actividad se llevara a cabo, manifestando que era una manera en que la institución demostraba el compromiso con la educación de su hijo que presenta Trastorno del espectro autista, de parte de los docentes se notó una total apertura a escuchar a la acudiente, conocer a través de ella algunas características del estudiante y finalizaron la reunión dándole un parte de tranquilidad, solicitándole que confiara en que su hijo iba a estar bien en la institución

educativa. Cabe mencionar que esta reunión fue muy emotiva para la acudiente quien en varias ocasiones rompió en llanto.

Entonces, se tiene que las rutas institucionales establecidas ya hacen parte del proceso operativo aplicado y conocido por todos, por ello en las entrevistas los docentes aducen:

La ruta que yo utilizo, aunque no había tenido niños con discapacidad desde hace algunos años, ahora es entrar en comunicación con la familia, con el acudiente, Solicitar a la familia un informe, un diagnóstico, presentar la coordinación ese informe de parte de mí y el diagnóstico que traigan del especialista, y adaptar el programa o currículo en la necesidad de este estudiante por medio del plan de plan individual de ajustes razonables. (Comunicación personal)

Se ha mejorado en cuanto por ejemplo ya uno como docente sabes cuál es la ruta seguir, en la atención a los padres atención a los niños con discapacidad qué proceso se deben llevar, qué leyes incluso han salido que resoluciones han salido a favor de esta población y de cómo se debe llevar a cabo los procesos dentro de la institución educativa entonces uno ya tiene como un conocimiento un bagaje de cómo actuar frente a estos casos, en el colegio Cárdenas Mirriñaio ya existe una ruta de atención de cómo llevar este proceso, de cuándo empezar a solicitar no solo que los padres sean conscientes de la discapacidad sino que se haya un control con la EPS que haya un seguimiento también. (Comunicación personal)

Mi experiencia personal, cuando yo detecto alguna situación en el salón de clase como estudiante siempre lo comparto con mis pares: ¿Profe, como te trabaja el estudiante? ¿tú has notado algo? Entonces en conjunto nos vamos para donde la Coordinadora, hay que

ir donde ella y dar el informe y mirar cual es el proceso a seguir con este estudiante.

(Comunicación personal)

Y un padre de familia dice:

Entonces me tocó empezar el proceso con cada profesora, hablar con ellas explicarles.

Cuando estuvo en la Sede xx la profesora de sistemas, a ella le tenía que presentar como la historia clínica de él, entonces fue como mucha ayuda porque ella me involucró más, me explicó muchas más cosas que se podían hacer con él y fue o sea desde ahí empecé. Pues con todos los profesores de bachiller que eran muchos, ella me decían: vea usted puede ir y llevar esto, usted puede mostrar esto, y así involucre a los profesores con el tema. (Comunicación personal)

Siguiendo con la premisa de la transformación de la cultura institucional se puede decir que todo lo anteriormente evidenciado en los resultados, concuerda con lo expresado por López y Sánchez (2004)

A medida que los miembros de una organización construyen una cultura, esta se encarga de orientar las acciones organizativas y las soluciones a los problemas, y los nuevos miembros que se incorporan a la organización son socializados para que sigan ese marco de pensamiento y de esquemas de conducta, a cambio de los beneficios de su integración en el grupo. (p. 132)

En cuanto a la segunda subcategoría denominada prácticas de aula, las cuales son un elemento central en la operatividad institucional, de igual manera se identifica que el ciclo PHVA ha tenido su aporte en el cambio de la cultura, dado que en las dinámicas de clase los docentes se han preocupado y trabajan para tener en cuenta las características que hacen diferentes a todos los estudiantes, además de reconocer la necesidad de aplicar diferentes

metodologías, técnicas, estrategias y herramientas tanto para el aprendizaje como para la evaluación, lo que ha contribuido a la meta de alejar la estrategia pedagógica institucional de los modelos educativos tradicionales, lo que contribuye a lograr la permanencia y egreso de los estudiantes con discapacidad en el sistema educativo.

Es así como, en la reunión que se sostuvo entre la acudiente de una estudiante con discapacidad con la docente directora de grupo, se observó que se dialogó sobre las diferentes estrategias aplicadas por la docente hasta el momento y cuáles de ellas habían surtido un efecto positivo, la acudiente manifestó su conformidad con las actividades académicas ejecutadas, de igual manera se plantearon otras actividades a implementar en adelante, teniendo en cuenta las características de la niña.

En cuanto a las entrevistas se extrajeron las siguientes afirmaciones por parte de los docentes en cuanto a lo que consideran en sus prácticas de aula:

“Adaptar el programa o currículo en la necesidad de este estudiante por medio del plan de plan individual de ajustes razonables” (comunicación personal).

Académicamente pienso que es un logro grande el que el niño clasifique por forma, tamaño y color, que a él se le presentan los materiales diversos en un solo recipiente y él debe separarlos, vamos a separarlos por color entonces yo le colocó aquí va la piedra azul, aquí la morada y él empieza, y por forma también aquí van por ejemplo las lentejas, aquí van los frijoles, también clasifica y por tamaño también lo hace, entonces me parece un logro muy grande. (Comunicación personal)

Por lo menos a mí personalmente a desarrollar clases ya planear clases en que yo pueda tener en cuenta estos niños con discapacidades no hacerles totalmente algo aislado sino

una clase diseñada en la que todos pueden participar incluso los niños con discapacidades. (Comunicación personal)

Sin embargo con algunos docentes, se evidenció en el proceso de las entrevistas que todavía se siente algo de confusión y angustia en el momento de buscar el equilibrio entre el trabajo que se hace con todos los estudiantes en el aula de clase y la atención particular que sienten que necesita el estudiante con discapacidad intelectual en ese mismo espacio, sobre todo cuando se deben hacer ajustes a las metas de aprendizaje, como lo manifiesta una docente:

Qué es difícil sí, porque el grupo de estudiantes en cada salón es numeroso y ojalá tuviéramos más tiempo para dedicarle a ella porque en el salón, por ejemplo, son 45, entonces pues yo muchas de mis estrategias son individualizadas, entonces los chicos están trabajando trabajo colaborativo y trabajo con ella aparte, pero a veces me parece que no es suficiente que el tiempo no nos da. (Comunicación personal)

En relación con esto es importante tener en cuenta entonces, que se requiere hacer otras capacitaciones a los docentes donde se siga haciendo énfasis en la aplicación de las pautas contenidas en el Diseño Universal de aprendizaje, como una manera de lograr el equilibrio entre lo general y lo individual.

Sin embargo, desde la mirada que los acudientes tienen de las prácticas de aula, puede sentirse la aceptación que hacen hacia el trabajo de los docentes con sus hijos, por ejemplo, cuando dicen:

Si no hubiera sido así, que el colegio tuviera la inclusión, xxx hubiera perdido muchos años, que fue lo que a mi inicialmente me dijeron, Una profesora que yo tenía que ser consciente que él podía repetir uno o dos años el mismo grado, entonces pues gracias a la inclusión no ha sido así. (Comunicación personal)

“No pasarles el año ni regalarle un examen, sino hacer de que entiendan de una forma diferente” (comunicación personal).

“Entonces él, la primera impresión que tuvo de acercamiento al colegio era de que le explicaban y él entendía, de que la profesora a veces explicaba algo y él no entendía y ella busca otra manera” (comunicación personal).

Es que lo han integrado de tal manera que xxx siempre lo ponen en las cosas de exponer, de salir a hablar en público, porque la profe vio es uno de sus talentos natos, entonces ella lo pone, ella lo acomoda. (Comunicación personal)

Puede verse entonces que la existencia de rutas institucionales y las practicas de aula inclusivas, han transformado la cultura institucional en cuanto a la atención educativa de estudiantes con discapacidad, lo cual no se habría llevado de una manera organizada, eficiente, probablemente no con el mismo impacto, si no se aplicara para ello el ciclo PHVA.

6.3 Categoría Cultura institucional

A través de esta categoría se analiza desde la atención educativa a estudiantes con discapacidad aquellas características propias que la institución y del actuar de sus integrantes, que se han ido desarrollando a través de los años, apoyado por herramientas administrativas como es el caso del ciclo PHVA.

Es así que la cultura institucional orienta el actuar de los integrantes de la organización hacia lo que se espera de ellos, esto lo realiza a través de creencias y pautas que se instalan determinando un orden social, reduciendo para ellos procesos de incertidumbre, tendiendo a reproducir estas actuaciones a largo plazo; sin embargo, la cultura no es algo cerrado o estático, puede presentar variaciones de acuerdo a las necesidades o iniciativas de sus miembros (López y Sánchez, 2010).

Es por ello que la aplicación de herramientas administrativas como el PHVA, contribuyen a que se genere un orden para realizar determinadas actividades al interior de la institución; también al ser un proceso constante y sistemático, contribuye a su instalación en la cultura institucional, estableciendo una manera de proceder en sus miembros que contribuye a la identidad institucional, como se ve en las subcategorías relación colegio-familia, actitud docente y dinámicas institucionales, analizadas en esta investigación.

En la subcategoría Relación colegio-familia, se evidencia que las actividades establecidas institucionalmente han logrado un acercamiento entre estos dos entes, a través de procesos de empatía, comunicación, apoyo mutuo y compromiso, esto se refleja en las manifestaciones de satisfacción de ambos actores, por ejemplo, cuando los docentes dicen:

Pues ellos me han comentado sobre todo , la abuela, la abuela y el papá porque la abuela lo lleva todos los días y el papá asiste a las reuniones y lo que ellos me han manifestado es que están muy contentos porque no solamente en el aula se ha visto el progreso en la parte pues llamémosle académica, lo que yo le decía ahora y en la parte de la socialización todo lo que yo les digo: pero xxx no volvió a hacer eso, pero xxx no sé cuánto hace que no hace eso, yo no tengo problemas con él , y ellos dicen que también que los citan frecuentemente acá, a las capacitaciones, es que la coordinadora está pendiente, bueno qué es un trabajo muy bien, muy integrado. (Comunicación personal)

Si coordinadora, los padres de familia reconocen lo que se hace con los estudiantes, siento que hay un agradecimiento especial y quieren colaborar, yo en este momento estoy manejando dos estudiantes, ellos desean colaborar, ellos vienen, me muestran, pero si hay un agradecimiento muy especial con la institución educativa, y muestra de esto son los estudiantes que se han graduado en nuestro colegio. (Comunicación personal)

Y se evidencia igualmente cuando se establece dialogo con los acudientes, los cuales ya no tienen reservas al hablar sobre la discapacidad de sus hijos con los docentes, conocen que en la institución hay un determinado proceder para con ellos y que su obligación es apoyar; hay una relación de cordialidad, en la cual la institución trata de brindar cierto ambiente de tranquilidad a las familias, en el entendido que las situaciones que deben afrontar en otros contextos (hogar, sector salud, etc), en la mayoría de ocasiones no son fáciles. Una de las acudientes manifestó en la entrevista:

Yo pienso que es una motivación intrínseca al ver que a usted su hijo se lo aceptan y le cumplen más de lo que le prometieron, al ver usted a su hijo feliz y yo no voy a decir que xxx dice: que sea lunes para estudiar, porque tampoco, pero a él si le da tristeza y dice: ayy esta semana no voy a poder ir a estudiar tal día, entonces cuando yo cuando iba a esperar eso. Entonces la motivación de usted ver a su hijo contento, entonces lo hace a uno estar más pendiente, por ejemplo, hago parte de los representantes de los padres de familia, más que porque a mí me guste todo eso no, es por agradecimiento por todo lo que le han dado a xxx, y por la profesora, es que la profesora ha hecho muchísimo.

(Comunicación personal)

La subcategoría Actitud docente está relacionada manera de obrar o actuar de los docentes en el contexto de la institución educativa, pero especialmente en lo relacionado con los estudiantes con discapacidad, ya que se trata de un tema que puede causar cierta sensibilidad a nivel de las familias y del mismo estudiante, pero que además ha estado influenciado por los imaginarios y paradigmas negativos con los que anteriormente se trataba el tema, lo cual llevó a que inicialmente por miedo o desconocimiento, se presentara prevención por parte de los docentes hacia el hecho de tener estudiantes con discapacidad en los salones clase.

Afortunadamente, con el abordaje que se ha realizado en la institución educativa Cárdenas Mirriñaio, en la atención educativa de los estudiantes con discapacidad, se evidencia un cambio de actitud de los docentes, los cuales ya tienen en su proceso profesional conocimientos y comportamientos para trabajar procesos de educación inclusiva en sus prácticas de aula, reconocen que, aunque todavía hace falta un largo camino por recorrer, están abiertos y dispuestos a aprender.

Sin embargo, uno de los aspectos más importante que se rescata de esta investigación es el proceso de transformación personal que demuestran los docentes, al comportarse con mayor empatía hacia familias y estudiantes, dando importancia a estos procesos socioemocionales tanto como a los procesos académicos, esto es un punto diferencial de la institución que se ha logrado en parte gracias a sensibilización que se realiza de manera constante en las actividades ejecutadas.

Lo anteriormente mencionado se evidenció en las observaciones realizadas a las capacitaciones que se llevaron a cabo en el tema y en las entrevistas a docentes cuando manifestaron:

“Ya hablamos nosotros de la inclusión” (comunicación personal).

Pero cuando ya se inició el año lectivo y me llegó un niño con síndrome de Down, una niña con discapacidad de habla, dificultad para hablar, ya acudí a la capacitación que la coordinadora había subido al Drive, algo que me ha parecido genial porque cada que necesitaba que tenía una duda lo consultaba. (Comunicación personal)

“Cierto tiene una discapacidad, pero pues también tienen derecho a compartir con otros niños seguir en el nivel donde están” (comunicación personal).

“Porque a veces uno se pone como maestro pilas a entender o aprender de estos procesos es cuando ya cuenta con estos niños” (comunicación personal).

“Entonces uno empieza a autocapacitarse, a pesar de que el colegio le brinda mucha capacitación” (comunicación personal).

“Entonces hacer ese trabajo es crecer uno como profesional, crecer también como persona porque nos toca ir de la mano con ellos, entonces vamos avanzando, no es solamente es el estudiante que va creciendo sino nosotros” (comunicación personal).

Yo creo que es una labor muy bonita que como docente estamos encaminados a trabajar por el bienestar de todos los estudiantes que tengan una educación de calidad y que si nosotros logramos mejorar todos estos procesos ellos van a ser los afortunados y avanzar y como le dije, si un estudiante que tiene unos ajustes, tiene un diagnóstico se gradúa, nos estamos graduando todos. (Comunicación personal)

Uno a veces decía, como le voy a hacer un piar al estudiante, eso es más trabajo, otro formato, pero ya viéndolo desde otro punto de vista no es tanto, ni el formato, ni el tiempo sino es ese compromiso que tenemos con los estudiantes y las familias, si hemos cambiado mucho. (Comunicación personal)

El proyecto del Colegio Cárdenas Mirriñao con los estudiantes con discapacidad yo me siento una parte esencial en este proyecto, a mí me gusta, siento que cada día aprendo más, que todas las instituciones lo deben hacer, que todas las instituciones deben trabajar con estudiantes la parte de inclusión. (Comunicación personal)

También con los acudientes, cuando en el dialogo relacionado sobre los docentes manifestaron su satisfacción al decir:

“La capacidad de los profesores entender el problema que tiene cada estudiante, en cuanto a la inclusión de cada joven, y que los apoyan mucho, les tienen paciencia para saber y entender el problema y ayudarles” (comunicación personal).

“Entonces y más cuando conocimos a la profesora, una profesora que entendía y que esperaba, o sea ella cuando conoció a xxx venía con la mente totalmente abierta” (comunicación personal).

O sea ella ha sabido cómo meterse a xxx, para que le entienda, así como a mí me tocó aprender o sea ella ya lo sabe y ella le ha buscado la manera de explicarle, le tiene paciencia y busca recursos, o sea ella a mi celular me manda videos para reforzar lo que ella ve, porque cuando nosotras nos conocimos, nosotras hablamos de que él lo que estudia aquí y no entiende o algo, igual me pasaba en el otro colegio, nosotros lo reforzamos con videos porque es la manera en que él más fácil aprende, entonces ella a mí, a mi celular me manda videos para reforzarlo, cuando él ha estado enfermo y todo, ella me manda todo con videos y toda la explicación, o sea xxx puede faltar, como faltó ahora que estuvo enfermo, y él llega pianito. (Comunicación personal)

Lo anterior es importante cuando se pretende reducir la exclusión de los estudiantes con discapacidad del sistema educativo, dado que un punto clave es contar con docentes dispuestos a conocer sobre discapacidad, a formarse en ello y a tomarse el tiempo para conocer las características de sus estudiantes (MEN, 2017).

En las dinámicas institucionales, como subcategoría, se recoge desde una mirada amplia de la estructura institucional, en términos de cultura, las actuaciones propias que ha desarrollado la institución (Ciclo PHVA), con autonomía, para responder a las necesidades, a las exigencias

de contexto y ante ciertas situaciones, en este caso la atención educativa de estudiantes con discapacidad.

Entonces se demuestra que la institución ha establecido unas maneras de actuar en beneficio de los estudiantes con discapacidad, de manera que se logre no solo su acceso a la educación, sino su permanencia, pero una permanencia que trabaje por su bienestar tanto físico, emocional y con calidad, que para ello confluyan las actuaciones administrativas, docentes y familiares, enmarcadas en las actividades establecidas institucionalmente y trabajadas desde el ciclo PHVA.

Es por ello que, por ejemplo, las observaciones realizadas a las capacitaciones a docentes dan razón de estas actuaciones intencionadas hacia la sensibilización de estos actores y al mejoramiento de su ejercicio profesional, coincidiendo con Escudero y Martínez (2011), cuando manifiestan: “No creemos que la formación sea algo mágico, pero sí que es una llave, bien pensada y aplicada, para crear culturas, capacidades y actitudes” (p. 100).

De igual manera cuando se incluyen en las actividades institucionales, reuniones con los acudientes de estudiantes con discapacidad, como la que fue observada, se da el espacio para que haya un acercamiento entre docentes y familias, generando un clima de confianza que lleva a conocer mejor al estudiante, sus características, su historia de vida.

El reconocimiento de estas dinámicas institucionales, que ya hacen parte de la cultura se manifiesta cuando los docentes en las entrevistas dicen:

La cultura incluyente, pienso que el colegio intenta cerrar esas brechas de desigualdad, lo que le decía ahora, promoviendo en el manual de convivencia el respeto por la diferencia y pienso que también el colegio ha tratado de sensibilizar a toda la comunidad educativa y ya se siente que esta sensibilizada ante ese proceso. (Comunicación personal)

Si, incluso en el voz populi digámoslo así, él en hablar de otros colegios es que en Mirriñao la inclusión si se trabaja como tal, a veces uno dialoga con colegas de otras instituciones y ellos no llevan estos procesos como tal. (Comunicación personal)

Siento que Cárdenas Mirriñao es una institución que le brinda a los estudiantes con discapacidad las herramientas para potencializar sus fortalezas, se trabaja con ellos en las debilidades, pero yo creo que el equipo de docentes y directivos en pleno trabaja para que estos estudiantes se les pueda brindar una educación de con calidad. Teniendo en cuenta sus debilidades y pues trabajando muchísimo sus fortalezas, entonces pienso que Cárdenas Mirriñao es una institución inclusiva en todo el sentido de la palabra, en sus proyectos, en su currículo, en las actividades que nosotros manejamos desde la planeación hasta la parte de evaluación. (Comunicación personal)

De igual manera los acudientes resaltan las dinámicas institucionales al expresar:

El estar pendientes de los niños que tienen una discapacidad, porque ustedes nos llaman, antes de la pandemia estaba lo de la secretaría, que ahí ellos vienen estudian cada caso nos orientan, entonces, y eso es desde lo administrativo, entonces ha sido muy importante sobre todo para la educación de él. (Comunicación personal)

Porque lo que nosotros queríamos que xxx viviera lo ha vivido en un colegio público y no es porque los niños los hayan acomodado porque debe ser este así no, es porque aquí la profesora y ustedes, han sabido como irlo guiando y acomodando porque él también necesita dosis de realidad, porque no solo vive con nosotros, él es alguien para el mundo, Entonces él en las terapias comparte con otros niños pero no es lo mismo venir al colegio, entonces yo a quién puedo le recomiendo el colegio, porque saben de lo que hablan o sea, no están improvisando, como diciendo su niño ahí se lo vamos a poner, como

porque la secretaría nos obliga, no, le hacen una verdadera inclusión, o sea este es en el momento en que yo no siento una diferencia de trato entre xxx y los otros niños.

(Comunicación personal)

“Y con los compañeros de que eran muchísimo más amables y respetuosos de lo que había vivido” (comunicación personal).

Un aspecto a resaltar dentro de la cultura institucional es el abordaje de las dinámicas institucionales, basadas en los valores, en este caso el respeto a la diferencia y en general el respeto, no como algo puntual solo para el trato con los compañeros que tienen discapacidad, sino como proceso institucional donde se involucran todos los integrantes de la comunidad educativa.

Como resultado del análisis de cada una de las categorías y subcategorías se puede concluir que la aplicación del ciclo PHVA, desde el punto de vista administrativo, ha contribuido a generar una cultura institucional incluyente, producto de la transformación de la Institución educativa Cárdenas Mirriñao, especialmente en lo relacionado con la atención educativa a los estudiantes con discapacidad, concordando con lo manifestado por el MEN (2020) cuando aduce “Si bien las transformaciones culturales toman mucho tiempo, estas son necesarias para dar apertura a relaciones basadas en los derechos humanos y en el libre desarrollo de las personas” (p. 1).

7 Reflexión sobre el impacto de la implementación del ciclo PHVA como practica innovadora

A las instituciones educativas se les exige responder a múltiples requerimientos originados en diversos procesos (legales, sociales, personales, pedagógicos, académicos, entre otros), esto puede constituirse en determinado momento en un factor que influya negativamente en la operatividad institucional, en la consecución de las metas y objetivos y en que la institución cumpla con la misión que tiene encomendada en la sociedad.

Tratar de responder a tanto requerimiento puede tornarse abrumador, dado que en las instituciones hay variedad de actores, procesos, proyectos, políticas entre otros y cada año dependiendo de las políticas de gobierno se incluyen nuevas solicitudes, que unido al hecho de no contar con un respaldo constante y contundente de los entes que deberían proporcionarlo (un ejemplo claro es cuando no se nombran la cantidad y en el tiempo pertinente los docentes de apoyo), aumentan la angustia, con la sensación que se exige mucho a las instituciones y se les aporta poco, que las ayudas no son suficientes.

Todo esto unido al hecho que existen diversos problemas al interior de las instituciones educativas como son la marcada influencia del paradigma de la segregación y exclusión de las personas con discapacidad en el ámbito educativo, la falta de capacitación pertinente a los docentes y directivos no solo en temas de educación para la equidad y la inclusión sino en administración educativa, la falta de sistematización de las actividades, la presencia aún de prácticas pedagógicas tradicionales centradas en el docente y en los contenidos, además de los conflictos con las familias por falta de compromiso, colaboración o por considerar la escuela como un espacio hostil para ellos y sus hijos.

La manera de buscar una solución a las situaciones relacionadas anteriormente es implementando una organización institucional que basada en procesos de administración educativa, construyan una cultura institucional incluyente, comprometida, con rigor profesional por parte de sus docentes y directivos docentes, que garantice cumplir con todo lo solicitado, especialmente lo relacionado con los aspectos legales y con la función social de la escuela, reduciendo los niveles de agobio.

En este sentido la Institución educativa Cárdenas Mirriñao ha pasado por varias etapas en el caso de la atención educativa a estudiantes con discapacidad, con la necesidad de cumplir con estas obligaciones se tuvo que buscar una manera diferente de hacerlo (innovación) ya que, inicialmente por el miedo ante una situación nueva se presentó prevención y en algunos momentos rechazo hacia todo lo que significara educación inclusiva o discapacidad, sin embargo como puede evidenciarse la utilización del ciclo PHVA, contribuyó a cambiar esta percepción, a través de implementación de un orden y sistematización de las actividades relacionadas con el tema en cuestión, que poco a poco se introdujo en la cultura institucional.

Esta sensación de orden en los integrantes de la comunidad educativa, logró un ambiente de tranquilidad, de confianza al reducir los niveles de incertidumbre y de improvisación a través de la planeación de actividades, de la incorporación de las mismas a las rutinas institucionales con su ejecución que se repite periódicamente (hacer), de la revisión de actividades y seguimiento a los resultados obtenidos (verificar) que da la certeza de tener un apoyo y acompañamiento constante, y de la implementación de acciones de mejoramiento (Actuar), que son garantía del trabajo permanente para conseguir un servicio educativo de calidad que se ve reflejado en las actividades propias de las prácticas de aula de los docentes, las actitudes de los docentes, la relaciones positivas entre las familias y la institución, en relación con la atención

educativa a los estudiantes con discapacidad, aspectos evidenciados en los resultados de la presente investigación.

Además, teniendo en cuenta el proceso administrativo, estandarizar y sistematizar actividades para que sean ejecutadas cada año lectivo hace que se puedan mejorar en los procesos institucionales, dando continuidad a la aplicación cíclica del PHVA, lo cual contribuye a fortalecer el imaginario colectivo positivo que la institución educativa refleja a sus miembros (microsistema) y al exterior de la misma (Mesosistema y exosistema), que hace que sea reconocida y solicitada a nivel municipal por la comunidad palmirana, esto hace que haya un esfuerzo colectivo por cumplir las expectativas de la comunidad educativa hacia la prestación de un servicio educativo de calidad.

De esta manera la implementación del ciclo PHVA en este contexto se convierte en una práctica innovadora en la medida que, incorpora ideas nuevas y útiles para mejorar un servicio, introduciendo nuevas prácticas y formas de hacer, logrando cambios, mejoras o perfeccionamientos (Vélez y Ortiz, 2016), además de convertirse en una manera ágil y fácil de abordar las actividades institucionales desde la perspectiva administrativa.

Todo lo anteriormente expuesto, coincide con lo encontrado por Cárdenas y Farias (2017) en su investigación, y que lo resumen así

La reflexión que arroja este estudio es que para atender las demandas de la sociedad actual y tener un desempeño con estándares de calidad, las instituciones educativas están avocadas a buscar modelos de organización y elementos de dirección y planeación que la conduzca a una gestión académico-administrativa que impulse el desarrollo de proyectos de innovación a todo nivel en la organización. (p. 32)

Por otro lado, el ciclo PHVA, contribuye también a crear una cultura del emprendimiento, que tal como lo expresan Vélez y Ortiz (2016), se define como

Emprendimiento es una actitud de no tenerle miedo al esfuerzo, a la perseverancia, a la resistencia, es decir si uno se cae levantarse de nuevo. No hay que tener miedo a los fracasos. Emprender es atreverse a dar un paso más y asumir los riesgos que ello lleva.

Emprender es hacer un sueño realidad. Emprender es una muy buena forma en que cada uno como persona puede ser el arquitecto de su proyecto de vida futura. (p. 350)

En este sentido, la misma dinámica del ciclo PHVA exige que se disponga de una actitud de constante reflexión, de análisis de alternativas, toma de decisiones, planteamiento de estrategias de solución, exploración de nuevos procesos y otras acciones previstas desde el emprendimiento, por lo que estimula la implementación de iniciativas novedosas, innovadoras, para solucionar problemas desde la autonomía y el contexto, aspectos que se presentan en la institución educativa objeto de esta investigación cuando se analiza la atención educativa de estudiantes con discapacidad.

Otro factor importante es que se ha estimulado a los docentes para generar procesos personales de emprendimiento en el contexto educativo, en el sentido que se ha desarrollado una cultura de formación profesional, por lo que están en constante búsqueda de espacios de capacitación externa, capacitación entre pares y autocapacitación, además que se han decidido a implementar nuevas prácticas pedagógicas tratando de alejarse de los modelos tradicionales.

De esta manera, el emprendimiento y sus competencias, desarrolladas institucionalmente a través de la implementación del ciclo PHVA, inciden en el tipo de atención educativa que se presta a los estudiantes con discapacidad ya que ha impulsado a la institución y a sus integrantes a vencer los paradigmas de la exclusión, a plantearse que nuevas formas de trabajar en la escuela

pueden ser posibles donde se centre el proceso educativo en los estudiantes y colocarse en acción para que esto se haga realidad, evitando tomar una actitud estática donde se espera que todas las respuestas vengan de agentes externos que en muchas ocasiones desconocen el contexto institucional.

Tampoco se puede desconocer que, siendo el ciclo PHVA una herramienta administrativa que se supone tiene su mayor incidencia en procesos técnicos, su aplicación sistemática en la atención educativa de estudiantes con discapacidad también ha tenido un impacto positivo en los aspectos socioemocionales que son inherentes al sector educativo, más aún cuando se trata de los estudiantes con discapacidad que es un tema que causa sensibilidad en los docentes, las familias y en los mismos estudiantes.

En primer lugar, se evidencia que la transformación cultura institucional a través de la aplicación de la herramienta, promueve en todos sus integrantes el reconocimiento y respeto a la diferencia, pero especialmente en los estudiantes con discapacidad sus cualidades, destrezas, ritmos de aprendizaje, tratando de eliminar las barreras que impidan su acceso al aprendizaje y a la participación, tal como lo solicita la UNESCO en la Conferencia Internacional de Educación del 2008 (MEN, 2017).

Lo anterior solo es posible cuando se generan ambientes de confianza y empatía, producto de la coherencia entre el discurso y las prácticas, llevando a la realidad el eslogan de la institución: Cárdenas Mirriñao “Un espacio para pensar y vivenciar los valores”, donde partiendo del ejemplo que dan los docentes y directivos, se generan espacios de dialogo y sana convivencia para todos los integrantes de la comunidad educativa, haciendo tangible la tan reclamada formación en valores que se exige a los establecimientos educativos.

Por otro lado, se han fortalecido las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la comunidad, donde se privilegia el dialogo, los acuerdos y la concertación, ya que la herramienta en sí exige que haya un encuentro constante entre los actores para analizar las actividades, hacerles seguimiento, generar las mejoras respectivas, proponer nuevas actividades, lo cual unido al hecho que haya una persona encargada (queriente) de la cual pueden recibir apoyo y orientación, ha generado la certeza que es un proceso que funciona teniendo muy en cuenta el sentir de todos los involucrados.

Además, a pesar que algunas familias al enfrentarse a un diagnóstico de discapacidad en sus hijos presentan conflictos emocionales o estados de negación, cuando han pasado estas etapas y se hacen partícipes de las dinámicas institucionales, se apropian de las rutas establecidas mostrando una actitud de colaboración, se manifiestan satisfechas con el servicio educativo que están recibiendo sus hijos en la institución, ya que se sienten reconocidos, acogidos y respetados, la prueba de ello es que la mayoría de los estudiantes con discapacidad cursan toda su educación básica en la institución y los conflictos entre docentes y familias es mínimo por no decir que nulos a la fecha.

Finalmente se debe reconocer que el camino no ha sido fácil, dado que normalmente cuando se trata de implementar nuevos procesos en el área administrativa en el sector educación se encuentran obstáculos más de tipo actitudinal en la comunidad educativa, por aquello que Yzaguirre (2007) denomina los conceptos anti-empresariales, y si a esto se le une que la implementación se realiza en el tema de la atención educativa a estudiantes con discapacidad, aspecto que aún está enmarcado por prevención e imaginarios resultado de los modelos de atención implementados décadas atrás, puede tornarse más complejo, es por ello que a nivel institucional se debe continuar con la implementación del ciclo PHVA en todos los proyectos

institucionales, a la vez que difundir la conceptualización de sus cuatro etapas, a los miembros de la institución educativa, especialmente a los docentes, de manera que se genere una conciencia de su uso y se pueda entender la ejecución de la herramienta además su utilidad, lo cual los puede motivar aún más para proponer acciones de mejora.

Sin embargo, los resultados obtenidos son esperanzadores y ratifican el hecho que la organización y la administración en las instituciones educativas son aspectos que en la actualidad cobran mayor relevancia para el logro de los objetivos institucionales enmarcados en el Proyecto Educativo institucional (PEI), y que la implementación ciclo PHVA cumple con los criterios para considerarse una práctica innovadora que genera impactos positivos en la calidad del servicio educativo que se presta a todos los estudiantes especialmente a los que presentan discapacidad.

8 Conclusiones

El ciclo PHVA, se constituye en una práctica administrativa innovadora al interior de las instituciones educativas, en la medida que su implementación permite explorar nuevas formas de hacer las cosas, esto es arriesgarse a proponer y ejecutar alternativas de solución a problemas o necesidades, lo que no es otra cosa que fomentar el emprendimiento y la innovación en el sector educativo.

Asimismo, es una herramienta fácil de aplicar que de manera sencilla se incorpora a las dinámicas institucionales, ya que no requiere procedimientos elaborados o conocimientos especializados, pero que conlleva a procesos de mejora a través de la repetición ordenada de las fases apoyadas por información sistematizada, por ello es apta para aplicarse en otros contextos educativos y proyectos institucionales.

En cuanto a la cultura institucional, teniendo en cuenta que está basada en estructuras propias que determinan las formas de proceder de las organizaciones, sin embargo, también es un sistema dinámico que se puede transformar a través de la implementación de nuevos procedimientos que respondan a necesidades específicas que se presenten en un momento determinado, la implementación de una herramienta administrativa como es el ciclo PHVA permite que estas nuevas dinámicas se incorporen a la cotidianidad institucional de una manera organizada, reduciendo la incertidumbre y generando un ambiente de apertura y aceptación cuando se asumen responsabilidades compartidas, se consideran los nuevos escenarios como oportunidades para el aprendizaje y los seguimientos se hacen con objetivos formativos y de mejora, evitando los señalamientos, la culpabilización y otros aspectos que afectan negativamente la autoestima, especialmente de los docentes, lo que también contribuye a fomentar competencias socioemocionales en los integrantes de la comunidad educativa.

El desarrollo de estas competencias socioemocionales conlleva a una resignificación de las relaciones que se deben presentar entre los integrantes de la comunidad educativa, por ello para garantizar el éxito de cualquier innovación o emprendimiento, como el que se ha presentado en esta investigación, es fundamental propiciar el dialogo, el respeto, la empatía, dando un papel protagónico a las personas, rompiendo el paradigma de las jerarquías para que efectivamente se pueda realizar un trabajo en equipo y estrechar lazos en las relaciones interpersonales que permitan ambientes armónicos en las instituciones, lo que de una manera u otra facilitará la ejecución de actividades.

Por otra parte, si la institución educativa pretende generar cambios sociales, debe iniciar por hacer cambios internos, estos cambios solo se pueden dar a partir de la ejecución de procesos continuos y sistemáticos, basados en la gestión, la administración educativa y la innovación, que impacten directamente al Proyecto Educativo Institucional, convirtiéndolo en un factor dinámico que se ajusta de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa, el contexto y la sociedad.

Estos cambios internos tienen como base y provienen de los aprendizajes que la institución y sus integrantes han logrado a lo largo de los años para la atención educativa a estudiantes con discapacidad, para ello se desarrollaron, además de las relacionadas anteriormente, competencias interpersonales, competencias relacionadas con la construcción de rutinas de trabajo colectivo; competencias para el diseño de recursos, materiales e instrumentos para sistematizar la información; competencias comunicativas que permitieran el uso y manejo eficaz de la información además de la integración de los diferentes miembros de la comunidad educativa, entre otras; por esto se puede señalar que el ciclo PHVA además, debería considerarse una herramienta que contribuye a la gestión del conocimiento al interior de las instituciones educativas ya que sus etapas propician la ejecución habitual de actividades de las cuales se

obtiene información importante que permite reconocer y analizar experiencias, generando procesos de mejoramiento de las mismas actividades, todo esto al final se convierte en conocimiento compartido por todos los miembros de la comunidad educativa que lo utilizan para facilitar la operatividad de la institución, este conocimiento colectivo contribuye a que se presenten procesos de innovación de una manera constante.

Puede verse entonces que, en el caso particular de esta investigación la transformación institucional de la institución educativa Cárdenas Mirriñao en cuanto a la atención educativa a estudiantes con discapacidad ha estado apoyada por la implementación del mencionado ciclo, dado que muy probablemente si no se hubiese hecho de esta manera, no se habrían tenido los resultados que se han logrado a la fecha en cuanto a acceso, permanencia y egreso de estudiantes con discapacidad, lo que no es otra cosa que la evidencia que se ha logrado prestar un servicio educativo de calidad que cumple con las expectativas de los miembros de la comunidad educativa, especialmente de los estudiantes y sus familias, además de tratar de cumplir con las exigencias legales actuales, aunque institucionalmente el proceso vaya más allá de cumplir con un requisito del estado.

9 Recomendaciones

Las instituciones educativas deben dar importancia a los procesos relacionados con la administración educativa, procurando un trabajo organizado, sistemático, que se aleje de la burocratización común en el sector público y que en su modelo de administración contemple procesos ágiles, sencillos, eficaces y eficientes, que permitan el seguimiento, retroalimentación y mejoramiento continuo de todos los proyectos y actividades institucionales, para ello puede utilizarse el ciclo Deming o ciclo PHVA.

Para obtener los resultados esperados, el ciclo PHVA debe entrar a formar parte de la cultura institucional, lo que se hace tomando la decisión de implementarlo, trabajarlo durante todo el año lectivo basándose en el plan operativo y el plan de mejoramiento institucional, pero además garantizar que en los años lectivos posteriores se continuará su aplicación, de esta manera habrá sistematización y evidencia del mejoramiento continuo, promoviendo además, la gestión del conocimiento al interior de la institución educativa.

De igual forma se recomienda, promover la innovación como un pilar fundamental para que se convierta en un proceso cotidiano, presente en las culturas institucionales educativas, ya que, si se implementa tanto en el accionar de directivos docentes y docentes, se facilita que también pueda ser transferida a las prácticas de aula y a las competencias a desarrollar en los estudiantes.

En cuanto a lo relacionado a la atención educativa a los estudiantes con discapacidad, las instituciones educativas que requieran generar culturas incluyentes y respetuosas de la diferencia, pueden iniciar estructurando un plan de acción basado en las etapas de ciclo PHVA, en el cual se tenga como punto de partida capacitaciones a docentes focalizados haciendo estudios de casos y generando un acompañamiento constante desde la coordinación encargada, posteriormente a

esto, la misma dinámica del ciclo indicará las nuevas actividades a realizar que sean necesarias y contextualizadas.

Por otro lado, es importante reconocer que en la realidad de las instituciones educativas del sector público se presentan diversas dificultades que en ocasiones pueden obstaculizar o entorpecer el normal desarrollo de las actividades necesarias para que los proyectos se materialicen, como ha sucedido en varias ocasiones en el desarrollo del proceso objeto de investigación, por ello es recomendable que a través de la implementación del ciclo PHVA se fomente el planteamiento, en colectivo, de varias soluciones creativas para una situación problema. Como ejemplo de lo anterior, en la institución educativa se ha solucionado la falta o intermitencia de docente de apoyo gestionando capacitaciones para los docentes focalizados con entes externos especializados en el tema, los cuales por su carácter misional, siempre están dispuestos, esto buscando generar una capacidad instalada en cuanto a diversos conocimientos; también ha sido de gran importancia la promoción de autocapacitación y capacitación entre pares utilizando recursos tecnológicos, además de la capacitación personalizada con estudios de casos, lo cual ha generado en los docentes lazos de empatía y compañerismo, con una cultura de formación académica; en el caso del poco compromiso por parte de algunas familias se han generado con ellos actividades de sensibilización y espacios de escucha, donde se crea un espacio de reconocimiento de todos los actores, donde se da importancia al estudiante y su familia como miembros de la comunidad educativa.

Este trabajo deja abierta la posibilidad de próximas investigaciones necesarias para mejorar los procesos educativos en las instituciones educativas de carácter público, las cuales pueden estar enfocadas por ejemplo en la observación de la gestión de aula y en las prácticas de aula desde el Diseño Universal de Aprendizaje y los ajustes razonables; en el análisis del cambio

social que puede generarse al integrar con mayor énfasis a las familias en este proceso o en el impacto de los procesos de formación en administración educativa y educación para la equidad y la inclusión, en los docentes.

10 Bibliografía

- Bello, Y. C. (2011). Organización, planeación y administración educativa. Perspectivas teóricas en la escuela. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 2(2), 88-103. <https://www.redalyc.org/pdf/5177/517751800008.pdf>
- Borja, L. (2017). Cultura organizacional y gestión pública de los servicios de salud en Colombia. *Revista A&D*, 47(2), 1-24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403421>
- Cano, M. (1995). La calidad en el ámbito de la educación. *Revista de la Educación Superior (IIESCA)*, 1, 11-18. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/educacion2002-1.pdf>
- Cárdenas, C., Farías, G., & Méndez, G. (2017). ¿Existe relación entre la gestión administrativa y la innovación educativa?: Un estudio de caso en educación superior. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 15(1), <https://doi.org/10.15366/reice2017.15.1.002>
- Chhabra, G., & Pérez, M. E. (2019). Modelos teóricos de discapacidad: un seguimiento del desarrollo histórico del concepto de discapacidad en las últimas cinco décadas. *Revista Española de Discapacidad (REDIS)*, 7(1), 7-27. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6955448>
- Cruz, R.E. (2001). Cultura institucional: aspectos y estrategias a trabajar. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 1(8), 23-27. <https://revistas.ort.edu.uy/cuadernos-de-investigacion-educativa/article/view/2779>
- De La Hoz, J. (2017). Estilos de Gestión y Cultura Institucional en las Organizaciones Escolares. *Revista Encuentros*, 15(1), 61-75. <http://dx.doi.org/10.15665/re.v15i1.611>

- Escudero, J. M., & Martínez, B. (2011). Educación inclusiva y cambio escolar. *Revista Iberoamericana de Educación*, 55, 85-105.
<https://rieoei.org/historico/documentos/rie55a03.pdf>
- Espinosa, N. E. (2009). *Metaevaluación de la gestión de una institución educativa de acuerdo con las recomendaciones de la guía IWA 2: 2007 para la aplicación en educación de los requisitos del estándar ISO 9001: 2000*. <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/569525>
- Fernández, S., & Rosales, M. (2014). Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación. *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación*, 1582, 1-14.
- Frigerio, G., Poggi, M., & Tiramonti, G. (1992). *Las instituciones educativas cara y ceca: elementos para su comprensión*. Troquel.
- García, A.M. (2020). Educación inclusiva y marco legal en Colombia. Una mirada desde la alteridad y las diferencias. *Tesis Psicológica*, 15 (2), 1-32.
<https://doi.org/10.37511/tesis.v15n2a4>
- García, S. I. (2020). *Ecosistema educativo e Inclusión*. Universidad Siglo 21.
- Gómez, M. Y. (2017). *Formación por competencias mediadas por las TIC: Estudio de caso a través de la metodología PHVA para los docentes de la Institución Educativa Los Andes en Florencia Caquetá* [Master's tesis]. Universidad de La Sabana:
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/31930?show=full>
- Hernández, J., & Fernández, H. (2020). Diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional en una empresa de servicios. *Estudios del Desarrollo Social*, 8(1), 1-18. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S230801322020000100005

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill
- Lira, L. A. N., Silva, M. V. G., Vargas, I. M., Hernández, Y. C. U., & Fuentes, L. R. (2019). Competencias administrativas en la calidad del servicio en las instituciones educativas del nivel inicial. *Apuntes Universitarios*, 9(1), 19-35. <https://www.redalyc.org/journal/4676/467661030003/html/>
- López, J., & Sánchez, M. R. (2010). Culturas institucionales que facilitan y dificultan la mejora en la escuela. *Profesorado, Revista De Currículum Y Formación Del Profesorado*, 14(1), 93–110. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/20527>
- López, J., & Sánchez, M. R. (2004). *La cultura institucional. Organización y Gestión De Centros Educativos*.
- Marchan, M. (2018). *Gestión de la calidad total en educación*. <http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/1124>
- Martínez, F. (2018). Prácticas de cultura institucional y liderazgo escolar en una escuela primaria. *Gestión Arte*, 6, 23-32. <https://ojs.cfe.edu.uy/index.php/gestionarte/article/view/183/140>
- Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2020). *Orientaciones para promover la gestión escolar en el marco de la educación inclusiva*. Fundación Saldarriaga Concha.
- Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2017). Decreto 1421 de 2017, por el cual se reglamenta en el marco de la educación inclusiva la atención educativa a la población con discapacidad. Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2017). *Documento de orientaciones técnicas, administrativas y pedagógicas para la atención educativa a estudiantes con discapacidad*

- en el marco de la educación inclusiva.* https://www.mineducacion.gov.co/1759/articulos-360293_foto_portada.pdf
- Montenegro, M. L. (2019). *Modelo de liderazgo directivo por competencias para la gestión educativa en educación básica regular en la provincia de Santa Cruz-Cajamarca-2019.* Universidad César Vallejo: <https://bit.ly/3BJxL0U>
- Montesdeoca, C. S. (2022). *La cultura institucional y la calidad del servicio que brinda el personal operativo de la Coordinación Zonal 3 de Registro Civil, Identificación, Cedulación y Servicios electrónicos* [Trabajo de Grado]. Universidad Técnica de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/35097>
- Mori, D. F., & Palomino, G. P. (2021). Análisis de la calidad de los servicios educativos en Latinoamérica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6) https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1217 p12082
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2011). *Informe Mundial sobre la Discapacidad.* OMS.
- Pibaque, M. S., Zambrano-Cerón, D. G., Peñafiel-Rivas, S. P., & Cevallos-Alava, D. G. (2019). Los procesos administrativos un examen retrospectivo en el desempeño de la docencia. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria). Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(1 Especial), 36-53. <https://bit.ly/3Wjp471>
- Prado, M. C. (2018). *Impacto de la autoevaluación en el mejoramiento institucional entre los años lectivos 2009/2010 y 2016 en la Institución Educativa Cárdenas Mirriñaao.* <https://repositorio.ucm.edu.co/handle/10839/2053?mode=full>

- Ramírez, J.J., & Rocha, D.C. (2015). *Gestión directiva, un aporte al mejoramiento del clima y cultura institucional del Colegio Bravo Páez* [Trabajo de grado]. Universidad de La Sabana: <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/19905?show=full>
- Ramos G, C. A. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-6. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475>
- Real Academia Española [RAE]. (s.f.). *Calidad*. <https://dle.rae.es/calidad>
- Río, D., & Asensio, I. (2018). Calidad: Relación entre calidad percibida y satisfacción con el servicio educativo mediante árboles de decisión. En F. Murillo, *Avances en Democracia y Liderazgo Distribuido en Educación* (págs. 503-506). actas del II Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora de la Educación
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. La Crujía Ediciones.
- Rojas, I. R. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de Educar*, 12(24), 277-297. <https://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>
- Ropa, B. (2014). Administración de la calidad en los servicios educativos. *Horizonte de la Ciencia* 4 (6), 67-73. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5420471.pdf>
- Salas, F. E. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Revista Educación*, 27(1), 9-16. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44027102>
- Salas, R. (2018). Uso del ciclo de Deming para asegurar la calidad en el proceso educativo sobre las Matemáticas. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(27), 8-19. <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661256001/html/>
- SanJosé, A. (2007). El primer tratado de derechos humanos del siglo XXI: la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. *Revista Electrónica de Estudios*

- Internacionales* (REEI), (13), 8.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2327515>
- Sañudo, L.E. (2010). *De la incorporación a la inclusión.un estudio de la cultura institucional educativa*. Universidad Internacional de Andalucía
- Senlle A., & Gutiérrez, N. (2005). *Calidad en los servicios educativos*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid
- Varela, J., & Flores, E. (2014). Prácticas administrativas que promueven la innovación en las empresas. *Universidad & Empresa*, 16(27), 81-101.
<https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.27.2014.03>
- Vargas, I. (2008). Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la Administración Educativa/The analysed of five challenges in regards exercise of the Educational Administration. *Actualidades Investigativas en Educación*, 8(1). <https://doi.org/10.15517/aie.v8i1.9307>
- Vélez, X., & Ortiz, S. (2016). Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 346-369. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802889>
- Yzaguirre, L. (2007). Educación y calidad: ¿Por qué utilizar la guía IWA 2? *Revista Iberoamericana De Educación*, 42(2), 1-13. <https://doi.org/10.35362/rie4222429>
<https://repositorio.tec.mx/handle/11285/569525>

11 Anexos

Anexo 1. Ficha para recolección de datos en documentos de archivo

| FECHA | NOMBRE DEL DOCUMENTO | LOCALIZACION DEL DOCUMENTO | DESCRIPCION O CONTENIDO DEL DOCUMENTO | APORTE A LA INVESTIGACION | ENLACE ARCHIVO DRIVE |
|------------|--|-------------------------------------|--|---|----------------------|
| 25 de mayo | Resolución rectoral No.200.13.1-2211 del 24 de enero de 2022 "Por medio de la cual se asignan funciones, horarios y sedes de trabajo a los Directivos docentes- Coordinadores de la institución" | Archivo digital y archivo en físico | Resolución rectoral expedida anualmente donde se asignan las funciones a cada coordinador de la institución, en este caso se asigna a la Coordinadora Martha C. Prado, todo lo relacionado con la atención educativa a estudiantes con discapacidad. | Evidencia el planear y el hacer cuando se asigna desde la rectoría a un responsable del proyecto. | |

Anexo 3. Guía de entrevista semiestructurada a docentes













| | |
|-------------------------------|---|
| Fecha: | Hora inicio y finalización: |
| Lugar: | Entrevistador: |
| | |
| Datos del entrevistado | Nombre: |
| | Edad: |
| | Género: |
| | Cargo: |
| | Formación académica: |
| | Años de experiencia laboral: |
| | Años en la Institución educativa: |
| | |
| Preguntas | Cuando usted llegó a la institución ¿Cuál fue su percepción sobre el proceso de atención educativa a estudiantes con discapacidad? |
| | ¿Cuál es su percepción de la evolución del proyecto? |
| | ¿Qué le han aportado a usted las capacitaciones que se han brindado en cuanto al tema? |
| | ¿Siente que la institución genera un ambiente de educación inclusiva para todos los estudiantes? |
| | ¿Cómo abordó usted la elaboración del PIAR el año anterior? |
| | ¿Qué percepción tienen las familias de los estudiantes con discapacidad de los procesos que se realizan en el aula de clase y los procesos administrativos? |
| | ¿Considera que la institución tiene una cultura incluyente en cuanto a lo referente a discapacidad? |
| | ¿Cuál es su opinión sobre la calidad del servicio educativo que se presta a los estudiantes con discapacidad? |
| | Cuándo tiene estudiantes con discapacidad a su cargo ¿Cómo aborda el proceso? ¿Conoce la ruta que tiene la institución para este tipo de casos? |
| | ¿Qué puede mejorarse en la atención educativa a estudiantes con discapacidad? |

Anexo 4. Guía de entrevista semiestructurada para acudientes

| | |
|-------------------------------|---|
| Fecha: | Hora inicio y finalización: |
| Lugar: | Entrevistador: |
| | |
| Datos del entrevistado | Nombre: |
| | Edad: |
| | Género: |
| | Acudiente de: |
| | Grado actual del acudido: |
| | Años del acudido en la I.E: |
| | |
| Preguntas | ¿Qué opinión general tiene de la institución educativa? |
| | ¿Qué diferencia a esta institución de otras de las que usted tenga conocimiento? |
| | ¿Cuál es su percepción sobre la atención educativa que ha recibido su acudido en la I.E? |
| | ¿Cómo se siente usted y su hijo con la atención recibida en la I.E? |
| | ¿Considera que la I.E hace esfuerzos para que haya un proceso de educación inclusiva? |
| | ¿Cómo ha abordado el docente o los docentes el proceso con su acudido? |
| | En cuanto a la atención educativa a estudiantes con discapacidad ¿Cuáles cree que sean las fortalezas más notorias de la institución educativa? |
| | ¿Qué puede mejorar la I.E. para brindar un mejor servicio educativo a su hijo? |

Anexo 5. Comparativos resultados de índices de inclusión aplicados en los años lectivos

2008-2009/2009-2010 y 2013

| | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|---|--|-------------------------------------|
| MUNICIPIO: | PALMIRA | | CARDENAS | MIRRIÑAO | CARDENAS | MIRRIÑAO | CARDENAS | MIRRIÑAO |
| INSTITUCIÓN EDUCATIVA: | PALMIRA | | CARDENAS - MIRRIÑAO | | CARDENAS - MIRRIÑAO | | CARDENAS - MIRRIÑAO | |
| | AÑO LECTIVO 2008-2009 | | AÑO LECTIVO 2009 - 2010 | | AÑO LECTIVO 2009 - 2010 | | AÑO LECTIVO 2013 | |
| RESUMEN DEL INDICE INSTITUCIONAL | | | | | | | | |
| PROCESOS Y AREAS | Promedio de Resultados para cada Proceso | Promedio de resultados en cada área | Promedio de Resultados para cada Proceso | Promedio de resultados en cada área | Promedio de Resultados para cada Proceso | Promedio de resultados en cada área | Promedio de Resultados para cada Proceso | Promedio de resultados en cada área |
| ÁREA A: GESTIÓN DIRECTIVA | | | | | | | | |
| PROCESO A1: Direccionamiento estratégico | 3,29 |  | 3,38 |  | 3,55 |  | | |
| PROCESO A2: Gerencia Estratégica | 2,68 | | 2,65 | | 3,11 | | | |
| PROCESO A3: Gobierno Escolar | 2,43 | | 3,03 | | 3,25 | | | |
| PROCESO A4: Cultura Institucional | 2,56 | | 3,13 | | 3,15 | | | |
| PROCESO A5: Clima Escolar | 3,11 | | 2,42 | | 3,34 | | | |
| PROCESO A6: Relaciones con el entorno | 2,35 | | 2,97 | | 2,97 | | | |
| TOTAL ÁREA A: | 2,74 | | 2,95 | | 3,23 | | | |
| PROCESOS Y AREAS | Promedio de Resultados para cada Proceso | Promedio de resultados en cada área | Promedio de Resultados para cada Proceso | Promedio de resultados en cada área | Promedio de Resultados para cada Proceso | Promedio de resultados en cada área | Promedio de Resultados para cada Proceso | Promedio de resultados en cada área |
| ÁREA B: GESTIÓN ACADÉMICA | | | | | | | | |
| PROCESO B1: Diseño Pedagógico | 2,46 |  | 2,97 |  | 3,13 |  | | |
| PROCESO B2: Prácticas Pedagógicas | 2,53 | | 2,58 | | 2,80 | | | |
| PROCESO B3: Gestión de Aula | 2,75 | | 2,73 | | 2,77 | | | |
| PROCESO B4: Seguimiento académico | 2,18 | | 2,58 | | 2,71 | | | |
| TOTAL ÁREA B | 2,48 | | 2,71 | | 2,85 | | | |
| PROCESOS Y AREAS | Promedio de Resultados para cada Proceso | Promedio de resultados en cada área | Promedio de Resultados para cada Proceso | Promedio de resultados en cada área | Promedio de Resultados para cada Proceso | Promedio de resultados en cada área | Promedio de Resultados para cada Proceso | Promedio de resultados en cada área |
| DIMENSIÓN C: GESTIÓN ADMINISTRATIVA | | | | | | | | |
| PROCESO C1: Apoyo a la Gestión Académica | 2,55 |  | 3,11 |  | 3,34 |  | | |
| PROCESO C2: Administración de los Recursos | 2,55 | | 2,67 | | 3,14 | | | |
| PROCESO C3: Administración de Servicios Complementarios | 1,96 | | 2,83 | | 3,50 | | | |
| PROCESO C4: Talento Humano | 2,52 | | 2,94 | | 3,25 | | | |
| PROCESO C5: Apoyo Financiero | 0,90 | | 1,91 | | 2,69 | | | |
| TOTAL ÁREA C | 2,09 | | 2,69 | | 3,18 | | | |
| PROCESOS Y AREAS | Promedio de Resultados para cada Proceso | Promedio de resultados en cada área | Promedio de Resultados para cada Proceso | Promedio de resultados en cada área | Promedio de Resultados para cada Proceso | Promedio de resultados en cada área | Promedio de Resultados para cada Proceso | Promedio de resultados en cada área |
| ÁREA D: GESTIÓN DE LA COMUNIDAD | | | | | | | | |
| PROCESO D1: Inclusión | 2,92 |  | 2,96 |  | 2,95 |  | | |
| PROCESO D2: Proyección a la Comunidad | 2,56 | | 2,78 | | 2,78 | | | |
| PROCESO D3: Participación y Convivencia | 1,95 | | 2,31 | | 2,69 | | | |
| PROCESO D4: Prevención de Riesgos | 2,14 | | 2,53 | | 2,61 | | | |
| TOTAL ÁREA D | 2,39 | | 2,65 | | 2,76 | | | |
| ÍNDICE INSTITUCIONAL | 2,43 | | 2,75 | | 3,01 | | | |

Anexo 6. Publicidad Primer congreso Nacional de Educación y Desarrollo Humano, 2011



HACE 10 AÑOS



ORGANIZADORES
L.E. CADENAS MERRIAGO

COLABORADORES

Inst. Educación del Municipio / Comité de discapacidad Palmira / Sede Educativa Ricardo Méndez

INTEGRANTES

Exp. Daphny Matinez / Magister Alba Sofy Peña / Exp. Angelo Rabin / Exp. Elizabeth Felix
Licenciada María Estela Méndez / Exp. Ich Ainara Moreno Calonge

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL - GOBIERNACIÓN DEL VALE DEL CAUCA



Asociación Los Niños Brevemente Cansados



Universidad Católica de Manizales



congresedoydesapalmira@gmail.com
275 15 02 - 314 614 4054

1er Congreso Nacional de Educación y Desarrollo Humano
"EDUCANDO EN, DESDE Y PARA LA DIVERSIDAD"

Mayo 20 - 21
PALMIRA 2011
Centro de Convenciones Amalme
carrera 33a con calle 27 esquina

EDUCAR EN, DESDE Y PARA LA DIVERSIDAD:

Es el aquella forma de educar en tiempos presentes, tomando como principio fundante el potenciar el ser humano, basándose en sus habilidades, intereses y motivaciones, sin ningún tipo de discriminación por su condición de humanidad; donde el educar es un camino que llena cada día de felicidad y armonía contigo mismo, lo demás y los demás; sin importar tu entorno.

socializar o la comunidad saberes y experiencias educativas para el mejoramiento y desarrollo de una educación potenciadora de seres humanos diversos e integrales, capaces de transformarse positivamente y generar acciones participativas para una mejor calidad de vida de sí mismo y su entorno

OBJETIVO

EL CONCEPTO

Anexo 7. Ponencia docente Luis Alonso Moreno Calonge.

**TALLER PRACTICO:
TEJIENDO SABERES EN EL AULA**
"parte 2"

Institución Educativa
Cárdenas de Mirriño

1er
Congreso
Nacional de Educación y Desarrollo Humano
"EDUCANDO EN, DESDE Y PARA LA DIVERSIDAD"

Practica pedagógica flexible, en el grado 3-3 de la IE Cárdenas Mirriño,
Sede Ricardo Nieto.

Lic. LUIS ALONSO MORENO CALONGE
Palmira – Valle del Cauca
21 de Mayo de 2011

Anexo 8. Folleto recomendaciones para acudientes y padres de familia.

Institución Educativa Cárdenas Mirriño

Sede Principal, Benilda Caicedo,
Gran Colombia, Ricardo Nieto y
Carlos Arturo Rodríguez.



**“Recomendaciones para
acudientes y padres de
familia”**

AÑO LECTIVO 2022

**“BIENVENIDO A NUESTRA
INSTITUCION, NOS ALEGRA
QUE HAGA PARTE DE LA
COMUNIDAD EDUCATIVA
CARDENALICIA”**

<https://iecardenasmirriño.edu.co/>

CONSIDERACIONES GENERALES

Teniendo en cuenta el actual escenario de emergencia sanitaria y con la posibilidad que en año lectivo 2021 se desarrolle bajo el esquema de alternancia o trabajo académico en casa, se presentan a continuación algunas recomendaciones que le serán de gran utilidad, recordando que dependiendo de las circunstancias se aplicarán a discreción de la institución educativa.

Las orientaciones y decisiones que se tomen en el transcurso del año lectivo se pueden consultar en la página institucional <https://iecardenasmirriño.edu.co/>.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

- La asignación de cupos se hace previo proceso de inscripción virtual en la página institucional o presencial en la sede principal, de acuerdo a la disponibilidad de los mismos.
- Una vez se otorgue el cupo, el acudiente debe proporcionar oportunamente todos los documentos solicitados para el proceso de matrícula, se aplazará la matrícula si los documentos no están completos y correctamente diligenciados.
- El estudiante que ingresa por primera vez a la institución debe presentar el día de la matrícula, entre otros, certificados originales y con estampillas de los grados cursados en otras instituciones, si ha cursado estudios en el exterior debe presentar resolución de convalidación expedida por el Ministerio de Educación de Colombia.
- El acudiente debe firmar la matrícula en las fechas establecidas para tal fin, la institución no guarda cupos.

- Informar en el momento de la inscripción, matrícula o durante el año lectivo, si su acudido tiene alguna discapacidad o situación de salud; si es así, entregar documento donde se relacionen diagnóstico y recomendaciones para la institución, digital o en físico, al secretario Deybi Nieto, al director de grupo y a la coordinadora Martha C. Prado.
- Si su acudido ingresa en fechas extemporáneas debe presentar al Secretario Deybi Nieto, el último boletín de la institución educativa de donde proviene, entregar copia digital o en físico al director de grupo y realizar los respectivos planes de nivelación, para lo cual debe comunicarse con la coordinación.
- Cuando un estudiante cumpla 7 o 18 años inmediatamente se debe hacer el cambio de documento de identidad y entregar fotocopia legible al secretario Deybi Nieto.
- Para estudiantes antiguos, las solicitudes de traslado de sede y jornada se radican en formato institucional del 19 al 29 de enero de 2021 en la ventanilla única, una vez radicada la solicitud ingresa a la lista de espera
- El retiro definitivo de un estudiante de la institución (retiro de papeles o cancelación de matrícula) solo puede hacerlo la persona que firmo la ficha el día de la matrícula como acudiente. En caso de no poder hacerlo personalmente debe enviar autorización autenticada en notaría.
- Si el acudiente no realiza el retiro formal del estudiante y este deja de cumplir con sus compromisos académicos, se lo clasifica como “desertor” siendo reportado al Consejo Directivo, y los entes que se considere pertinente, entre ellos Secretaría de Educación, ICBF, Comisaría de familia.
- El acudiente es el responsable de legajar en una carpeta digital o físico todos los documentos, boletines, circulares que le sean entregados de su hijo o acudido.
- El acudiente debe saber con precisión en que grado y sede se encuentra matriculado el estudiante y el nombre de los docentes encargados.

Anexo 10. Ejemplo Agenda de actividades semanas de desarrollo institucional



INSTITUCION EDUCATIVA CARDENAS MIRRIÑAO
 Resolución Departamental de fusión 1784 de Septiembre 04 de 2002
 Resolución Municipal de Reconocimiento 261 de 2007, 1694 de 2015, 2477 de 2015 y 5232 de 2016
 NIT 815004746-0
 Palmira-Valle

SEMANA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
AGENDA

Martes 13 de diciembre 2022

| HORARIO | ACTIVIDAD | PARTICIPANTES Y SITIO | RESPONSABLES |
|--------------------------|--|---|------------------------------------|
| 7:00 a.m. a 7:30 a.m. | Oración y reflexión (novena navideña) | Docentes y Directivos Docentes Sala múltiple | Directivos Comité de eventos |
| 7:30 a.m. a 9:30 a.m. | Capacitación Identificación de barreras y ajustes razonables | Docentes y Directivos Docentes Sala múltiple | Docente de apoyo SEM |
| 9:30 a 10:00 | Receso | Todos los docentes | |
| 10:00 a.m. a 12:00 m | Capacitación Identificación de barreras y ajustes razonables | Docentes y Directivos Docentes Sala múltiple | Docente de apoyo SEM |
| 12:00 a 1:00 p.m. | Evaluación plan de mejoramiento personal | Docentes Drive | Docentes |

Recomendaciones

a. Para la evaluación del plan de mejoramiento personal 2022, se solicita hacerlo directamente en el drive