

**Diseño de estrategias para minimizar el conflicto organizacional intragrupal, causado por  
la normatividad de inclusión educativa en el colegio Juan Evangelista Gómez IED de  
Bogotá D.C**

**Yeimmy Johanna García Chávez**

**Universidad Nacional Abierta Y A Distancia**

**Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas,**

**y de Negocios**

**Maestría Administración de Organizaciones**

**Bogotá**

**2020**

**Diseño de estrategias para minimizar el conflicto organizacional intragrupal, causado por la normatividad de inclusión educativa en el colegio Juan Evangelista Gómez IED de**

**Bogotá D.C**

**Autora:**

**Yeimmy Johanna García Chavez**

**Trabajo de Grado**

**Presentado como requisito para optar al título de**

**Magister Administración de Organizaciones**

**Asesor:**

**Julio César Montoya Rendón**

**Magister en Administración de Empresas**

**Universidad Nacional Abierta Y A Distancia**

**Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas,**

**y de Negocios**

**Maestría Administración de Organizaciones**

**Bogotá**

**2020**

**Nota Aceptación**

---

---

**Firma jurados**

**Jurado 1** \_\_\_\_\_

**Jurado 2** \_\_\_\_\_

## **Dedicatoria**

### **A Dios.**

Por darme la oportunidad de hacer realidad mis sueños.

### **A mi esposo e hija.**

Por ser la razón de mi vida y animarme a realizar lo que parece imposible.

Alexander y Valeria.

**Yeimmy Johanna García Chavez**

## Agradecimientos

A Dios por brindarme la oportunidad de aprender, experimentar y compartir conceptos que no imaginé abordar, la vida me lleva a cosas nuevas y todo lo vivido me permite ser mejor persona, esposa, madre, hija, hermana y amiga.

A mi esposo, quien como ángel de la guarda, me acompaña, me da la mano para levantarme cuando no me quedan fuerzas y me demuestra que no hay imposibles cuando lo que se hace nace del corazón.

A mi hija, por ser el motor de mi vida y animarme a ser mejor cada día, para mostrarle que el camino bueno es el que te lleva a dar buen ejemplo.

A mi tutor Julio, por que con su frase “siempre adelante” me animó a continuar luchando pese a todas las dificultades que se me han presentado este año, en el que todo parece tan frágil, confuso y desolador.

A cada una de las personas del colegio Juan Evangelista Gómez IED de Bogotá D.C, que me apoyaron y me brindaron su ayuda en el proceso de investigación, aportando con su tiempo y conocimiento.

## Tabla de Contenido

Resumen.....	XI
Abstract .....	XIII
Introducción .....	1
<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>3</b>
1.1 Antecedentes del Problema.....	3
1.2 Descripción del Problema.....	4
1.3 Justificación .....	5
1.4 Objetivos.....	6
1.4.1 Objetivo General .....	6
1.4.2 Objetivos Específicos.....	6
<b>Marco Referencial.....</b>	<b>8</b>
2.1 Contextualización general .....	8
2.2 Normatividad de la Educación Inclusiva en Colombia.....	10
2.3 Marco Teórico .....	11
2.4 Marco conceptual.....	19
<b>Diseño metodológico.....</b>	<b>21</b>
3.1 Tipo de estudio: .....	21
3.2 Método de investigación.....	22
3.3 Instrumentos de recolección y análisis de información.....	22
3.4 Metodología de análisis de datos .....	22
<b>Resultados .....</b>	<b>24</b>

4.1	Primer ciclo.....	24
4.1.1	Identificación de la problemática.....	24
4.2	Inmersión inicial en la problemática o necesidad y su ambiente, por parte del investigador.....	24
4.3	Recolectar datos sobre la problemática y las necesidades.....	26
4.4	Generación de categorías y temas.....	29
<b>Ciclo 2: Elaboración del plan .....</b>		<b>33</b>
5.1	¿Dónde estamos ahora? - Evaluación del desempeño actual.....	33
5.2	Análisis Ambiental .....	35
5.3	Análisis de la industria.....	36
5.4	Análisis de la compañía.....	37
<b>¿Hacia dónde debemos ir? – Diseño de las estrategias .....</b>		<b>41</b>
6.1	Opciones de estrategia corporativa.....	45
6.2	Funciones del docente de apoyo pedagógico.....	46
6.3	Tercer ciclo: ¿Cómo llegamos hasta allí?.....	47
<b>Conclusiones .....</b>		<b>48</b>
<b>Bibliografía .....</b>		<b>50</b>
<b>Anexos .....</b>		<b>53</b>

**Lista de Tablas**

Tabla 1: <i>Marco legal de la inclusión en Colombia</i> .....	10
Tabla 2: <i>Fases en el proceso de inmersión inicial</i> .....	24
Tabla 3: <i>Resultados de la recolección de datos sobre la problemática</i> .....	26
Tabla 4: <i>Temas clave dentro del proceso de investigación</i> .....	30
Tabla 5: <i>FODA Colegio Juan Evangelista Gómez 2020</i> .....	42
Tabla 6: <i>Funciones docente de apoyo pedagógico</i> .....	46



**Lista de Ilustraciones**

Ilustración 1: <i>El Proceso de Formulación de la Estrategia.</i> .....	16
Ilustración 2: <i>Etapas del Proceso Estratégico.</i> .....	17
Ilustración 3: <i>Proceso Para la Toma de Decisiones Estratégicas.</i> .....	18
Ilustración 4: <i>Principales Etapas en la Formulación de una Estrategia Empresarial.</i> .....	18
Ilustración 5: <i>Principales Acciones para Llevar a cabo la Investigación Acción.</i> .....	23
Ilustración 6: <i>Categorías del Planteamiento Problema.</i> .....	30
Ilustración 7: <i>Evaluación del Desempeño Actual.</i> .....	34
Ilustración 8: <i>Organigrama Institución Juan Evangelista Gómez IED.</i> .....	37
Ilustración 9: <i>Mapa De Procesos Organización Juan Evangelista Gómez IED</i> .....	39
Ilustración 10: <i>Cultura Organizacional Institución Juan Evangelista Gómez IED</i> .....	40
Ilustración 11: <i>Ruta de Atención a Estudiantes con Capacidades Diversas. Colegio Juan Evangelista Gómez I.E.D.</i> .....	45
Ilustración 12: <i>Evaluación de las Estrategias Organizacionales.</i> .....	47

**Lista de Anexos**

Anexo A: Formatos registro de ingreso - estudiantes con capacidades diversas. ....	53
Anexo B: Formatos PIAR - Plan Individual de Ajustes Razonables. ....	53
Anexo C: Entrevista semiestructurada a docentes. ....	53
Anexo D: Entrevista semiestructurada a orientadores. ....	54

## Resumen

El proyecto aplicado realizado, como requisito para optar al título de Magister en Administración de Organizaciones, se fundamenta en el diseño de estrategias para minimizar el conflicto organizacional intragrupal, causado por la normatividad de inclusión educativa, en el colegio Juan Evangelista Gómez I.E.D. Este nace con la expectativa de lograr ofrecer un servicio educativo inclusivo de calidad, sin desconocer la obligatoriedad de la inclusión al aula regular, en un ambiente en donde se garanticen los derechos de las personas con capacidades diversas, sin excluirlos u obligarlos a migrar a las aulas de educación especial como única opción.

No obstante, se debe partir de una adecuada capacitación a los docentes de aula regular, ya que son ellos quienes aportan desde sus conocimientos, la aplicación real de la inclusión en el aula. Sin embargo, no se puede desconocer, que no es un trabajo fácil de realizar y que los docentes se preparan o profundizan en un área del conocimiento desde la normalidad y no desde la diversidad.

Actualmente, la institución ofrece el servicio educativo sin desconocer la inclusión y cuenta con docente de apoyo pedagógico para tal fin. No obstante, por cuestiones de salud de la docente y correspondiente ausencia, los docentes se han sentido sin el apoyo, asesoría y acompañamiento necesario para abordar de manera adecuada el proceso inclusivo.

Desde este punto se está generando una problemática organizacional intragrupal, puesto que, la falta de conocimiento los ha llevado a consultar, pero se sienten solos en esta tarea, generándoles desanimo, incertidumbre y frustración, ya que no conocen los protocolos legales, estrategias y aspectos esenciales para llevar a cabo este proceso.

De esta manera, la comunidad educativa encontrará en este documento, un análisis de la problemática expuesta, abordada desde la normatividad de la educación inclusiva en Colombia y el desempeño actual de la organización con sugerencias para que puedan ser implementadas en el manual de convivencia de la institución educativa, para finalmente, presentar el diseño de las estrategias organizacionales que buscan eliminar a futuro el conflicto organizacional expuesto.

**Palabras Clave:** Conflicto Organizacional, Educación inclusiva, Diseño de Estrategias Organizacionales.

## Abstract

The applied project carried out, as a requirement to apply for the Master in Organization Administration, is based on the design of strategies to minimize intra-group organizational conflict, caused by the regulations of educational inclusion, in Juan Evangelista Gómez I.E.D. This was born with the expectation of being able to offer a quality inclusive educational service, without ignoring the obligation of inclusion in the regular classroom, in an environment where the rights of people with diverse abilities are guaranteed, without excluding or forcing them to migrate to the classroom. of classes. Special education as the only option.

However, it is necessary to start with adequate training for regular classroom teachers, since they are the ones who contribute, from their knowledge, to the real application of inclusion in the classroom. However, it cannot be ignored that it is not an easy job to do, since teachers prepare or delve into an area of knowledge from normality and not from diversity.

Currently, the institution offers the educational service without ignoring inclusion and has a teacher of pedagogical support for this purpose. However, due to the health problems of the teacher in charge and their corresponding absence, the teachers have felt without the necessary support, advice and accompaniment to adequately address the inclusive process.

From this point on, an intra-group organizational problem is generated, since the lack of knowledge has led them to consult, but they feel alone in this task, generating discouragement, uncertainty and frustration, since they do not know the legal protocols, strategies and elements. essential. aspects to carry out this process.

In this way, the educational community will find in this document, an analysis of the exposed problems, approached from the inclusive education regulations in Colombia and the

current performance of the organization with suggestions so that they can be implemented in the education coexistence manual. institution, finally, to present the design of organizational strategies that seek to eliminate the exposed organizational conflict in the future.

**Key words:** organizational conflict, inclusive education, design of organizational strategies.

## **Introducción**

En el presente proyecto aplicado, desarrollado como trabajo de grado, para optar por el título de Magister en Administración de las Organizaciones, se describe la propuesta, del diseño de estrategias para minimizar el conflicto organizacional intragrupal, causado por la normatividad de inclusión educativa en el Colegio Juan Evangelista Gómez IED, ubicada en la ciudad de Bogotá D.C.

Se parte de una contextualización de la institución educativa, reconociendo los proyectos o aspectos propuestos desde el área de psicología u orientación, tendientes a contribuir a la inclusión educativa y al desarrollo de los planes individualizados de ajustes razonables (PIAR), basados en la legislación propuesta desde la Secretaría de Educación de Bogotá. Posteriormente, se detalla desde la legislación Colombiana las obligaciones a las cuales se enfrentan las instituciones de educación básica primaria y secundaria, con el objetivo de evaluar el cumplimiento o aspectos pendientes que tiene el Colegio Juan Evangelista Gómez IED, frente al tema.

Posteriormente se realiza una identificación de necesidades, opiniones personales, expectativas, (etc.) que tienen o expresan los docentes del colegio, frente a las obligaciones, a las cuales se están enfrentando actualmente en la institución, respecto a la inclusión y los casos que vivencian, identificando puntos álgidos frente a la problemática organizacional presente, de esta manera se establecen las prioridades a las cuales deben apuntar las estrategias diseñadas en el presente proyecto.

Finalmente, se establecen las estrategias que apuntan a reducir la inconformidad de los docentes, la falta de conocimiento o dominio de aspectos necesarios para brindar educación a

personas en condición de discapacidad, especialmente con déficit cognitivo, apuntando a eliminar la problemática organizacional y a mejorar el ambiente laboral de los trabajadores. Brindándoles, capacitación, acompañamiento, asesorías desde los profesionales en educación especial y psicología, orientación frente al desarrollo de material o guías de trabajo acordes a las necesidades y potencialidades de los estudiantes en inclusión.



## **Planteamiento del problema**

### **1.1 Antecedentes del Problema**

El ingreso de personas en condición de discapacidad al aula regular genera incertidumbre y frustración a los docentes, ya que no se sienten preparados en conocimientos para tal fin. Sin embargo; esto no puede ser un limitante para los profesionales en educación. Actualmente el colegio Juan Evangelista Gómez IED ubicado en Bogotá D.C, cuenta con 100 docentes de diferentes áreas, organizados en 3 jornadas laborales, mañana, tarde y noche. De ellos, el 70% brindan educación a 30 estudiantes en inclusión quienes representan el 2% aproximadamente, respecto al total de estudiantes matriculados. No obstante, para la realización del proyecto solo tendrán en cuenta las jornadas de la mañana y la tarde, lo cual no implica que el mismo no pueda ser aplicado en la jornada de la noche.

Se identifica, que el 70 % de los docentes está afrontando la problemática expuesta actualmente, lo cual no significa que el 30 % restante no se enfrentará en un futuro a lo mismo, bien sea en los grados siguientes o con el ingreso de estudiantes nuevos, ya que la cantidad de estudiantes en inclusión puede aumentar, siguiendo los preceptos de la Política Pública Distrital de Discapacidad, aprobada mediante Decreto Distrital No 470 del año 2007, el cual busca incluir niñas y adolescentes que presenten alguna condición de discapacidad, con el objeto de realizar una transformación académica, que dé cuenta del reconocimiento y garantía de los derechos y deberes de dicha población y de sus familias. Teniendo en cuenta especialmente los artículos 7, 9, 11, 27, los cuales hacen énfasis a: el propósito, la dimensión desarrollo de capacidades y oportunidades, derecho a la educación y a la accesibilidad, respectivamente.

Así mismo se sigue el decreto 1421 de 2017 emanado por el Ministerio de Educación Nacional, por la cual se reglamenta en el marco de la educación inclusiva, la atención educativa a

la población con discapacidad. El cual brinda una ruta de acción descrito en los siguientes artículos: Artículo 2.3.3.5.2.1.3 principios. Artículo 2.3.3.5.1.4. Definiciones, Artículo 2.3.3.5.2.2.1. Recursos financieros para la atención educativa de personas con discapacidad. Artículo 2.3.3.5.2.3.1. Gestión educativa y gestión escolar; literal C. Artículo 2.3.3.5.2.3.2. Oferta educativa pertinente para personas con discapacidad. Artículo 2.3.3.5.2.3.3. Acceso al servicio educativo para personas con discapacidad. Artículo 2.3.3.5.2.3.4. Permanencia en el servicio educativo para personas con discapacidad., Artículo 2.3.3.5.2.3.5. Construcción e implementación de los Planes Individuales de Apoyos y Ajustes Razonables'(PIAR). Artículo 2.3.3.5.2.3.6. Acta de Acuerdo. Artículo 2.3.3.5.2.3.7. Informe anual de competencias o de proceso pedagógico. Artículo 2.3.3.5.2.3.8. Historia escolar de estudiantes con discapacidad. Artículo 2.3.3.5.2.3.9. De los planes de mejoramiento institucional (PMI). Artículo 2.3.3.5.2.3.12. Obligaciones de las familias. Artículo 2.3.3.3.3.1. Evaluación de los estudiantes. Artículo 2.3.3.3.3.6. Promoción Escolar. Artículo 2.3.3.5.1.4.3. Formación de docentes.

## **1.2 Descripción del Problema**

Analizando el componente legal, se identifica que todo lo que se hace en la actualidad enfocado a mejorar las condiciones educativas y por supuesto el acceso académico de las personas en condición de discapacidad, hace notar la evidente necesidad de brindar apoyo emocional a los docentes y ofrecer las herramientas adecuadas, que los haga sentir seguros y capaces, de llevar a cabo esta labor. De esta manera los estudiantes también se sentirán seguros, tranquilos y recibirán una mejor atención educativa.

Es así, que por medio del proyecto, se busca dar respuesta al siguiente interrogante ¿Cuáles son las estrategias para minimizar el conflicto organizacional intragrupal, causado por la normatividad de inclusión educativa en el colegio Juan Evangelista Gómez IED? así, al finalizar

el proyecto, se espera dejar en la institución educativa el listado de estrategias organizacionales las cuales podrán ser aplicadas por el profesional encargado en apoyo pedagógico, en el año 2021, logrando así que el 100% de los docentes se sientan empoderados respecto al tema, más seguros de su trabajo y respaldados por los profesionales en psicología y educación especial.

Se debe tener en cuenta que la identificación de las estrategias y la futura implementación, no solo recaen sobre los colaboradores docentes, sino principalmente en el área administrativa, de la organización, ya que de ellos depende que se pueda brindar una adecuada capacitación y espacios pertinentes para las mismas, aportando el talento humano y permitiéndoles participar de cada una de las actividades que se propongan, para llevar a cabo este proyecto.

### **1.3 Justificación**

Para el colegio Juan Evangelista Gómez IED, es indispensable llevar a cabo su misión enfocada a la formación integral de los estudiantes. Es por esto que no desconoce, que los colaboradores docentes requieren de apoyo, acompañamiento y solidaridad en la prestación del servicio educativo y más aun cuando se les exige, prestar sus servicios a una población para la cual no están preparados.

Si bien, cada docente tiene su énfasis, pero esto no significa que no lo pueda llevar a cabo con población en condición de discapacidad. Sin embargo, para tal fin, se debe prestar apoyo, asesoría y acompañamiento adecuado tanto al docente como al estudiante en inclusión y por ende a su familia. Esto requiere de un trabajo mancomunado, en el cual toda la comunidad educativa está inmersa.

De esta manera, la construcción de un proyecto, enfocado a mejorar el ambiente laboral, el cual se ha visto afectado por el nivel de incertidumbre que trajo consigo la inclusión, no por ir

en contra de la ley, sino por no sentirse preparados para afrontar esta nueva tarea. Será clave, para que los colaboradores y la comunidad educativa, se sientan a gusto con lo que hacen y como lo hacen, ya que el proyecto busca brindar estrategias, para dar orden a sus ideas y resolver sus dudas con ayuda de profesionales en psicología y educación especial. Garantizando así, el respaldo a los colaboradores docentes y la calidad educativa a los estudiantes en inclusión.

Por lo anterior, no solo se busca beneficiar a los colaboradores docentes, también a los estudiantes con capacidades diversas, permitiendo que se identifiquen con una institución educativa, capaz de ofrecerles las herramientas para alcanzar los conocimientos académicos básicos, que les permitan desenvolverse en el medio.

## **1.4 Objetivos**

### ***1.4.1 Objetivo General***

Diseñar estrategias organizacionales, que aporten a los docentes del colegio Juan Evangelista Gómez IED, en la adecuada prestación del servicio educativo a los estudiantes en inclusión, minimizando el conflicto organizacional intragrupal actual, el cual afecta el estado emocional de los docentes.

### ***1.4.2 Objetivos Específicos***

- Identificar las principales necesidades de conocimiento, material y tiempo, requeridas por los docentes al momento de la implementación de la educación inclusiva en un aula regular.
- Definir mapa de procesos, en el cual se identifique el correspondiente plan de acción, para llevar a cabo el proceso de inclusión, de los estudiantes en condición de discapacidad en la institución educativa.

- Enunciar las funciones del docente de apoyo pedagógico o educador especial, dentro de la institución educativa, buscando la conexión con las estrategias diseñadas y la posibilidad de aplicarlas a futuro, dando así continuidad del proyecto.

## Marco Referencial

### 2.1 Contextualización general

La institución educativa, lleva su nombre en honor al educador, médico botánico y abogado cundinamarqués, quien dedicó su vida a la formación de niños, niñas y adolescentes de los sectores populares de Bogotá. Murió en el año 1983 en un accidente de tránsito. La entonces secretaria de educación de Bogotá Fanny Díaz de Adán decidió dar su nombre a la institución como reconocimiento póstumo a la labor de éste gran maestro y fundador 13 de varios colegios distritales, investigador de la educación, promotor de la pedagogía activa y de la enseñanza personalizada. El Colegio Distrital Juan Evangelista Gómez (CDJEG) fue creado el 25 de Febrero de 1983 según acuerdo No. 011 con el nombre de Colegio Distrital “Juan Evangelista Gómez” jornada de la tarde. La jornada de la mañana se crea mediante acuerdo No. 011 del 25 de Febrero de 1983 con el nombre de “Escuela Distrital Timaná”, tomando este nombre de una comunidad indígena del antiguo Tolima Grande. Inicia labores de básica primaria con 25 cursos. A su vez, la jornada nocturna comenzó a funcionar el 20 de enero de 1989, abriendo cupos para los grados sextos y séptimos, organizados en veinticinco cursos. La jornada nocturna recibió el nombre de Colegio Distrital Juan Evangelista Gómez Jornada Nocturna. Cada jornada funcionaba de manera independiente, compartiendo únicamente la planta física. En 1993 fue creado el bachillerato para la jornada de la mañana con el ciclo de Educación Básica Secundaria (hoy en día, los grados 6º, 7º 8º y 9º). Funcionó independientemente de la primaria y de la jornada de la tarde con el nombre de Colegio Evangelista Gómez Jornada mañana. Ya en 1996 dando cumplimiento a lo dispuesto en la ley 115 de 1994 se unifica la sección primaria y la secundaria integrado una sola institución: y así, desaparece la Escuela Distrital Timaná y adquiere el nombre de Centro Educativo Distrital Juan Evangelista Gómez, Jornada Mañana por acuerdo 002 del 2 de

Febrero de 1996. 14 En 1998 mediante resolución 7529 del 20 de noviembre, se aprueba el funcionamiento de los niveles de educación básica y media académica en la jornada nocturna. En el año 2002 las tres jornadas se integran formando una sola institución, bajo una sola dirección, con el nombre de Institución Educativa Distrital Juan Evangelista Gómez. La mañana abre el nivel de educación media en el año 2003 y la tarde el preescolar y la básica primaria. En el año 2004, las dos jornadas diurnas funcionan con preescolar, básica primaria, básica secundaria y media. Es de anotar que la sección de preescolar trabaja en la jornada de la mañana desde sus inicios. A partir del año 2009 el Nombre de “Institución Educativa Distrital Juan Evangelista Gómez” cambia de nuevo a “Colegio Distrital Juan Evangelista Gómez”, siendo este el nombre hasta el momento. (Castro, 2012)

En el año 2017 por disposición de la Secretaría de Educación Nacional, se implementa en el colegio el aula de apoyo a cargo de la docente en educación especial, Andrea Muñoz, enviada por dicha entidad, nombrada en la modalidad de docente provisional indefinida, quien inicia el trabajo de identificación de los estudiantes en condición de discapacidad matriculados en ese momento. No obstante por quebrantos de salud, se rompe el proceso que ella pretendía realizar, posteriormente para cubrir este cargo se ha mantenido la figura de reemplazos lo cual ha generado un retraso y manejo inadecuado del proceso que realmente se debería estar llevando.

Al iniciar el proceso de realización del presente proyecto en el mes de Febrero de 2020, se revisan documentos y se encuentran historias clínicas de los estudiantes, pero no hay registro de documentos obligatorios como: hojas de vida, plan individual de ajustes razonables (PIAR), valoraciones pedagógicas y demás documentos nombrados en el decreto 1421 de 2017.

## 2.2 Normatividad de la Educación Inclusiva en Colombia

Para la realización del proyecto, se deben tener en cuenta los decretos generados desde el congreso de la república, alcaldes y el Ministerio de Educación distrital, publicados en Colombia, enfocados a garantizar el acceso a la educación de las personas en condición de discapacidad, por ende la calidad y obligatoriedad en la prestación del servicio, disminuyendo las cifras de deserción escolar de la población en proceso de inclusión.

De esta manera, se realiza una búsqueda de las leyes vigentes en las cuales se describe de forma clara, el proceso que se debe llevar a cabo cada vez que una institución educativa asuma la responsabilidad en la prestación del servicio educativo inclusivo. En la siguiente tabla se identifican los más relevantes y de manejo actualizado.

**Tabla 1:**

*Marco legal de la inclusión en Colombia.*

Decreto	Artículo	Propósito
Decreto Distrital No 470 de 2007	Artículo 7°.	- Sobre el propósito de la educación inclusiva.
	Artículo 9°.	- Sobre la dimensión desarrollo de capacidades y oportunidades.
	Artículo 11°.	- Sobre el derecho a la educación.
Ley estatutaria 1618 de 2013	Artículo 7°.	- Derechos de los niños y niñas con discapacidad.
Decreto 1421 de 2017	- Artículo 2.3.3.5.2.1.3	- Sobre el proceso de inclusión en las entidades educativas.
	- Artículo 2.3.3.5.1.4.	- Definiciones: accesibilidad, acceso a la educación para las personas con discapacidad, acciones afirmativas, currículo flexible, diseño Universal del Aprendizaje (DUA), educación inclusiva, esquema de atención educativa, estudiante con discapacidad, permanencia educativa para las personas con discapacidad, Plan Individual de Ajustes Razonables (PIAR).
	- Artículo 2.3.3.5.2.2.1.	- Recursos financieros para la atención educativa de personas con discapacidad.
	- Artículo 2.3.3.5.2.3.1.	- Gestión educativa y gestión escolar. Literal c)
		Responsabilidades de los "establecimientos educativos públicos



Decreto	Artículo	Propósito
		y privados.
	- Artículo 2.3.3.5.2.3.2.	- Oferta educativa pertinente para personas con discapacidad.
	- Artículo 2.3.3.5.2.3.3.	- Acceso al servicio educativo para personas con discapacidad.
	- Artículo 2.3.3.5.2.3.4.	- Permanencia en el servicio educativo para personas con discapacidad.
	- Artículo 2.3.3.5.2.3.5.	- Construcción e implementación de los Planes Individuales de apoyos y ajustes razonables'(PIAR).
	- Artículo 2.3.3.5.2.3.6.	- Acta de Acuerdo, con la familia y los actores educativos que intervengan.
	- Artículo 2.3.3.5.2.3.7.	- Informe anual de competencias o de proceso pedagógico.
	- Artículo 2.3.3.5.2.3.8.	- Historia escolar de estudiantes con discapacidad.
	- Artículo 2.3.3.5.2.3.9.	- De los planes de mejoramiento institucional (PMI).
	- Artículo 2.3.3.5.2.3.12.	- Obligaciones de las familias.
	- Artículo 2.3.3.3.3.1.	- Evaluación de los estudiantes.
	- Artículo 2.3.3.3.3.6.	- Promoción Escolar.
	- Artículo 2.3.3.5.1.4.3.	- Formación de docentes.

Nota: Información obtenida de los autores; Ministerio de Educación Nacional y Congreso de la Republica.

## 2.3 Marco Teórico

Los conflictos organizacionales traen consigo un sin número de reacciones en los colaboradores de una organización, sin embargo, el conflicto no siempre termina en procesos negativos e inoficiosos, por lo contrario, da pautas para cambios organizacionales que muchas veces y al ser bien manejados finalizan en acciones fructíferas, para el entorno organizacional. De esta manera es importante entender que “toda organización debe tener una dosis de estabilidad como complemento del cambio. Cambiar sólo por hacerlo, sin estabilidad alguna, casi siempre genera caos y tensión entre los miembros de la organización”. (Chiavenato, 2009)

Para John Freddy Fonseca Hurtado, rector del colegio, el equipo humano que lo

acompaña en sus labores diarias, es de vital importancia, por este motivo abre las puertas a la realización de propuestas y proyectos que den solución a los conflictos organizacionales generados, ya que de esta manera los cambios pensados dentro de la organización, se verán reflejados en una mejora de la productividad, eficiencia y eficacia del servicio educativo ofertados a la comunidad.

Por lo anterior, se hace un análisis de situaciones actuales, encontrando que dentro del Colegio Juan Evangelista Gómez IED, se plantea la obediencia a las políticas públicas y decretos ordenados por los entes reguladores, los cuales establecen la inclusión de personas en condición de discapacidad al aula regular, garantizándoles de esta manera el derecho a la educación.

No obstante, es una realidad, que pocos colegios cuentan con el equipo interdisciplinar acorde, que pueda brindar el servicio de manera completa, siendo así los docentes de aula regular delegados para cumplir con tal fin, abarcando todas las necesidades de los educandos y muchas veces sin contar con la capacitación suficiente. Si bien, son docentes especialistas en su área y están en capacidad de prestar el servicio a la población en inclusión, no obstante para lograrlo requieren de asesoría y acompañamiento, para que esta tarea sea enfocada hacia la adecuada inclusión y no se quede en una plena presencia física del estudiante en el aula.

La educación de personas en condición de discapacidad ha venido evolucionando, pasando de sus inicios en la antigüedad entre los siglos XII y XIV desde un paradigma religioso, llegando a una institucionalización en entidades de carácter religioso y médico (siglos XV y XIX), avanzando la construcción de escuelas especiales desde un enfoque Médico – psicométrico (siglos XIX y XX), evolucionando a escuelas integradoras con enfoque pedagógico –sociológico (siglo XX – Año 1959), para avanzar a las escuelas inclusivas con énfasis Pedagógico - sociológico –Inclusión Educativa (Finales siglo XX al siglo XXI). Dejando de esta manera, la idea de que la educación de personas en condición de discapacidad, es tarea plena de los

licenciados en esta área y permitiendo que los especialistas en este campo se conviertan en un apoyo para la construcción de ambientes y metodologías dentro del contexto regular.

De esta manera en la actualidad, se ha visto la necesidad de sacar a los estudiantes de las entidades de educación especial, visibilizando a las personas en condición de discapacidad como agentes de una comunidad con igualdad de condiciones, derechos comunes y obligaciones por cumplir en cualquier medio en cual se desenvuelvan.

Por lo anterior las entidades prestadoras del servicio educativo público, están obligadas a ofertar una educación inclusiva, basándose en las legislaciones ordenadas por la Secretaría de Educación Distrital y decretos emanados por los alcaldes de turno, sin embargo, al revisar los contextos educativos no se evidencia una correcta aplicación de la norma, generalmente por desconocimiento de los procesos adecuados para llevarlo a cabo, falta de tiempo o poca participación para jornadas de capacitación.

Si bien, la Secretaría de Educación Distrital, ha dado grandes pasos incluyendo profesionales en educación especial, quienes realizan labores como docentes de apoyo pedagógico y protocolos para los procesos de inclusión. No obstante, aun falta generar proyectos organizacionales, que den cuenta de los pasos, procesos o estrategias adecuadas dentro de un proceso inclusivo y su respectiva verificación de cumplimiento, estos deben ser conocidos por toda la comunidad educativa, estar documentados y a disposición de los colaboradores docentes, directivos y orientadores de la institución. Algunos afirmarán que para eso son las leyes, pero en realidad no todas las personas leen una ley o se aprenden un decreto, por el contrario, sí reconocen los proyectos encaminados a dar un norte, establecer metas y objetivos tendientes a dar claridad a un tema específico, dentro de la organización.

Por lo anterior, en este proyecto se propone el diseño de estrategias organizacionales, enfocadas a ofrecer un esquema que le permita a los colaboradores de la organización, identificar

los principales pasos que se deben llevar a cabo en el proceso inclusivo, así sentirán que hacen lo correcto y se reducirá el nivel de estrés, que les trae el hecho de desconocer, que y como se debe trabajar con esta población.

De esta manera es importante dar una correcta definición a lo que se entiende por *estrategia organizacional*, para lo cual se dan las siguientes definiciones, que a criterio personal se ajustan a las necesidades del proyecto, tomando como base diversos autores: “una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Henry Mintzberg, 1997). “La estrategia puede definirse como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo y de la empresa, sobre la adopción de medidas de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo las metas” (Chandler, 1962). “Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (David, 2003). “Es un tema unificador que da coherencia y dirección a las acciones y decisiones de un individuo u organización.” (Grant, 2010). “La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos u objetivos y las principales políticas y planes para lograr estos objetivos, establecidos de tal manera que defina en qué negocio está o debe estar la empresa y en qué tipo de empresa es o es, ser - estar.” (Andrews, 1971)

Con los aportes hechos por los autores, puedo concluir que la estrategia se diseña, buscando atender, alcanzar metas y objetivos trazados dentro de la organización, de esta manera dentro del presente proyecto se debe obedecer a los objetivos ya planteados al inicio de la propuesta.

Por lo anterior, es necesario que cada una de las estrategias estén enfocadas al cumplimiento del objetivo general y los específicos planteados, logrando dar coherencia y un patrón lógico desde lo que se pretende alcanzar, frente a la manera como nos proponemos hacerlo

realidad, siendo esta una manera objetiva de actuar y llevar a cabo el proyecto de manera exitosa.

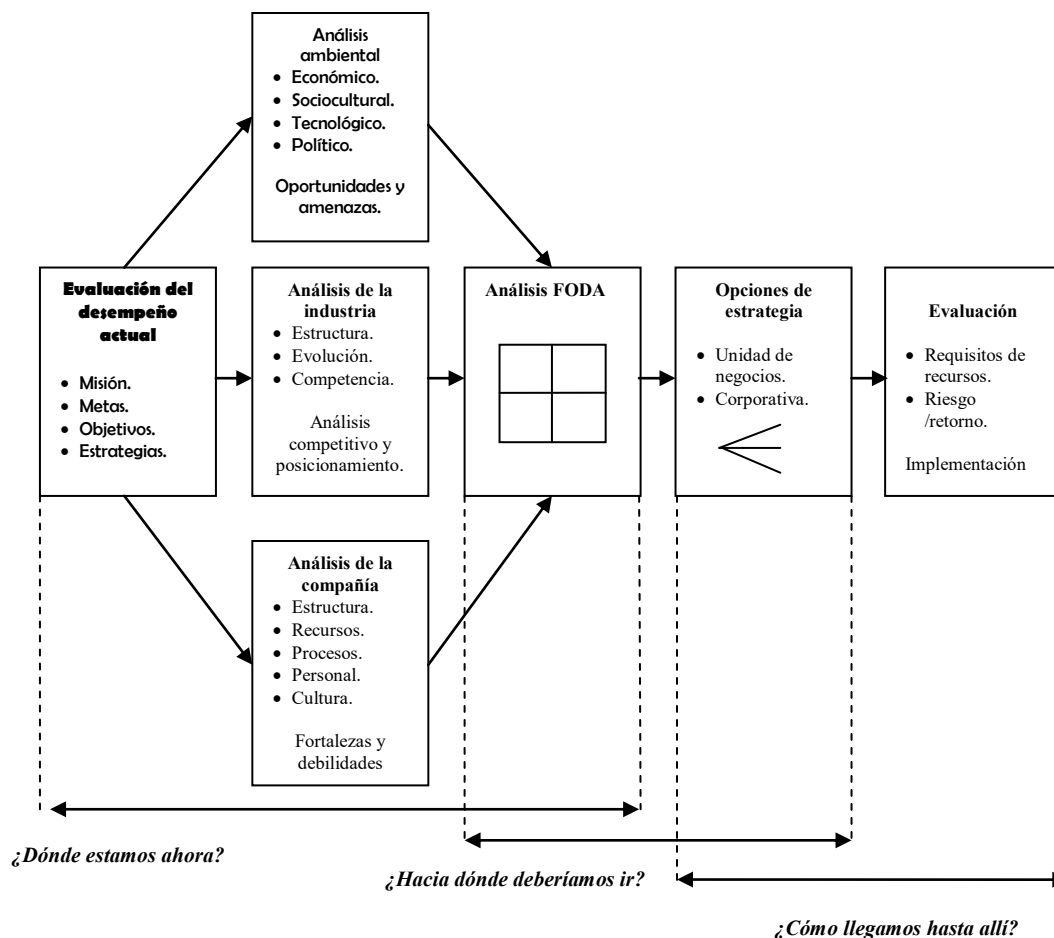
Por otro lado, más allá del concepto de estrategia organizacional, está identificar la manera correcta de diseñarlas, el protocolo o pasos que no se deben evadir, para hacerlo de manera correcta, sin caer en un simple listado de acciones.

Cornelis A. Kluyver, explica en su libro; *Pensamiento Estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos*, que la planeación estratégica no puede llevarse a cabo como una receta, esto podría llevar al fracaso, ya que al momento de diseñarlas, se deben tener en cuenta aspectos claves y características únicas de cada organización. Es por esto, que para el presente proyecto no se debe proponer una sola postura, más bien se deben analizar los enfoques que se ajusten a la realidad del mismo. De igual manera, sustenta que el pensamiento estratégico debe estar enfocado a seguir 3 pasos relevantes:

1. Analizar el ¿dónde estamos ahora?: dejando establecida la misión, las principales partes interesadas, los objetivos clave, tendencias del entorno sociopolítico, económico, legal y tecnológico, dentro del cual opera la compañía, oportunidades y amenazas presentes en el entorno y las debilidades internas que tiene la organización.
2. Evaluación del ¿hacia dónde vamos?: generar alternativas estratégicas basadas en el análisis FODA de la organización.
3. Valoración del ¿cómo llegamos hasta allí? diseñar conjunto de estrategias, por medio de las cuales se busca dar rumbo a la organización, en este caso al proyecto. Formulando metas y planes de acción.

**Ilustración 1:**

*El Proceso de Formulación de la Estrategia.*



Nota: Información obtenida de (Kluyver, 2000.)

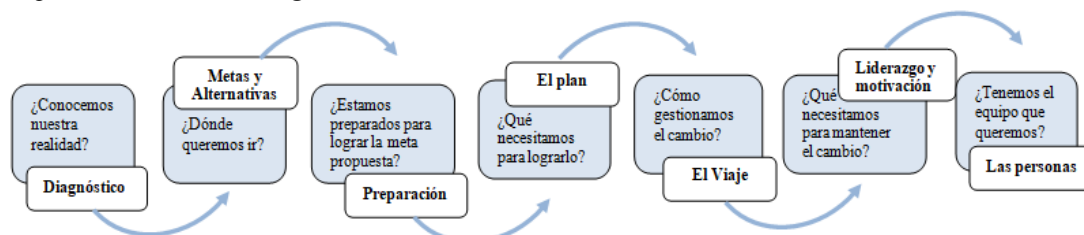
Por otro lado, Miguel Arjona Torres, en su libro; *La estrategia expresionista: Un enfoque práctico de la dirección estratégica*, propone unas etapas para el proceso estratégico, el cual es enmarcado como un viaje u ola estratégica. Esta propuesta busca dar respuesta, a preguntas, las cuales están dentro de una categoría, de la siguiente manera:

- Diagnóstico: ¿Conocemos nuestra realidad?
- Metas y alternativas: ¿Dónde queremos ir?
- Preparación: ¿Estamos preparados para lograr la meta propuesta?
- El plan: ¿Qué necesitamos para lograrlo?

- El viaje: ¿Cómo gestionamos el cambio?
- Liderazgo y motivación: ¿Qué necesitamos para mantener el cambio?
- Las personas: ¿Tenemos el equipo que queremos?

### Ilustración 2:

*Etapas del Proceso Estratégico.*



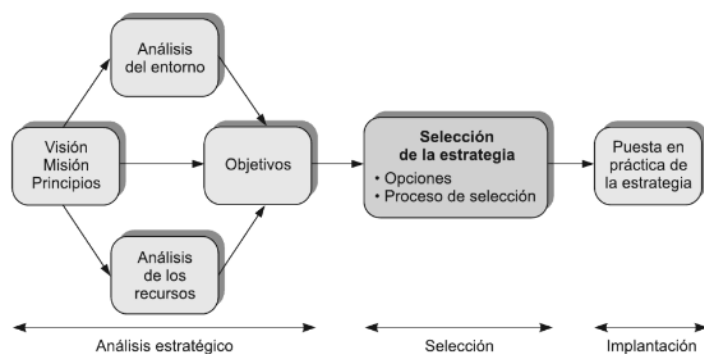
Nota: Información obtenida de (Torres, 2013)

En relación con lo anterior, el autor resalta unos elementos de la afirmación estratégica, o lo que denomina “La estrategia en acción”. Identificando la necesidad de establecer una visión, unas metas y unos objetivos, antes de poder proponer las estrategias con las cuales se alcanzará todo lo propuesto.

Por otro lado, Juan Ventura, en su libro; Análisis estratégico de la empresa, proponen 3 pasos para llevar a cabo en un proceso de diseño estratégico, el primero consiste en hacer un análisis estratégico, para el cual se requiere hacer un análisis del entorno, estableciendo una visión, misión y principios, unos objetivos y el respectivo análisis de recursos con los cuales se cuenta. En un segundo paso está la selección, dentro del cual se proponen las estrategias por medio de las cuales se pretende alcanzar los objetivos, proponiendo opciones y seleccionando las mejores opciones. Finalmente, está la implementación, en donde se pone en marcha la implementación de las estrategias.

**Ilustración 3:**

*Proceso Para la Toma de Decisiones Estratégicas.*

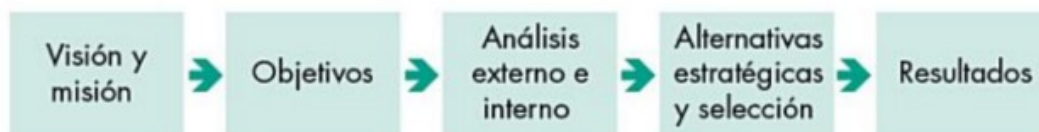


Nota: Información obtenida de (Ventura, 2008)

Por otro lado Jorge Tarziján, en su libro *Fundamentos de estrategia empresarial*, propone un modelo sencillo de las etapas que se deben llevar a cabo en la formulación de una estrategia empresarial. En él se proponen pasos, los cuales parten del establecimiento de la visión y la misión de la organización, en un segundo momento la identificación de los objetivos que se pretenden alcanzar con las estrategias, en un tercer momento se debe hacer un análisis externo e interno de la organización, en un cuarto momento se deben identificar, postular y seleccionar las estrategias por medio de las cuales se pretende cumplir los objetivos y finalmente se deben analizar los resultados de la implementación de las estrategias propuestas.

**Ilustración 4:**

*Principales Etapas en la Formulación de una Estrategia Empresarial.*



Nota: Información obtenida de (Tarziján, 2018)



## 2.4 Marco conceptual

**Conflicto organizacional:** Un conflicto se presenta normalmente cuando hay intereses encontrados en dos o más grupos de individuos o cuando hay diferencias de ideas, las cuales no necesariamente son negativas, pero si exterioriza inconformidad, o son un aviso de que algo está ocurriendo. Sin embargo el conflicto es a su vez una oportunidad de cambio que hay que saber aprovechar de la mejor manera, pues un diario vivir de dificultades se convierten a la vez en retos a superar, y de no hacerlo se pueden convertir en frustraciones, que dificultarían en desarrollo autónomo del SER, e incluso podrían llevarlo a tomar decisiones trascendentales para su vida y la de los demás, en su grupo social, familiar o equipo de trabajo. (Zapata, 2009)

**Educación Inclusiva:** La educación inclusiva da la posibilidad de acoger en la institución educativa a todos los estudiantes, independientemente de sus características personales o culturales. Parte de la premisa según la cual todos pueden aprender, siempre y cuando su entorno educativo ofrezca condiciones y provea experiencias de aprendizaje significativas; en otras palabras, que todos los niños y niñas de una comunidad determinada puedan estudiar juntos. (Ministerio De Educación, 2007)

**Discapacidad:** un término general que abarca las deficiencias, las limitaciones de la actividad y las restricciones de la participación. Las deficiencias son problemas que afectan a una estructura o función corporal; las limitaciones de la actividad son dificultades para ejecutar acciones o tareas, y las restricciones de la participación son problemas para participar en situaciones vitales. Por consiguiente, la discapacidad es un fenómeno complejo que refleja una interacción entre las características del organismo humano y las características de la sociedad en la que vive. (Organización Mundial De La Salud, 2019)

La comprensión de la discapacidad es amplia y considera una variedad de orientaciones; así para esta Política Pública De Discapacidad (PPDD se asume como un concepto complejo y

multicausal cuya comprensión requiere la no-adscripción a posturas dicotómicas, unidimensionales y excluyentes sino la adopción de diversas posturas conceptuales. A esto se suma que la discapacidad es un concepto dinámico porque es el resultado de la interacción entre la persona y el ambiente en que vive. En este orden de ideas, se debe tener en cuenta que la discapacidad: a. No responde a un único concepto b. En el momento actual no existe un consenso universal en su significado y c. Como lo explica su definición no es un simple ejercicio semántico sino que adquiere importantes implicaciones en investigación social económica y política. De acuerdo con las anteriores consideraciones, en esta PPDD la discapacidad se entiende como el resultado de una relación dinámica de la persona con los entornos políticos, sociales, económicos, ambientales y culturales donde encuentra limitaciones o barreras para su desempeño y participación en las actividades de la vida diaria en estos entornos. (El alcalde mayor de Bogotá D.C, 2007)

## **Diseño metodológico**

Es un proyecto aplicado, el cual se llevará a cabo por medio de un enfoque socio crítico, por medio de la investigación acción, utilizando como técnica de recolección de datos, la observación no estructurada, entrevistas y revisión de documentos.

### **3.1 Tipo de estudio:**

El presente estudio se desarrolla por medio del enfoque de investigación socio crítico, en el cual se da inicio a un planteamiento del problema, encontrado dentro de la organización a estudiar. Posteriormente; se hace observación y análisis de la problemática expuesta, para así en un segundo momento, identificar y proponer las estrategias organizacionales que se deben establecer para dar solución a la misma. Finalmente; no solo se proponen las estrategias, sino que se hace un acercamiento vivencial a las familias y estudiantes, que a la fecha se encuentran en proceso de inclusión, con la finalidad, de dejar registrada la manera correcta o protocolo legal, que se debe llevar a cabo, en el ingreso de personas en condición de discapacidad a la institución educativa e identificación de nuevos casos. De esta manera, los docentes y directivos de la institución, reducirán el nivel de estrés que les ha generado el proceso de inclusión, ya que sabrán que hacen lo correcto y lo legalmente adecuado, tendrán por medio del proyecto, un paso a paso que seguir, el cual responderá a unanimidad en el proceso y consecución de metas y objetivos organizacionales, enfocados a mejorar la calidad de la educación, de las personas en condición de discapacidad.

### **3.2 Método de investigación**

El método de investigación aplicado en este proyecto, corresponde a la *investigación acción*, por medio de la cual se busca identificar la problemática presente en la organización educativa y proponer las estrategias organizacionales para resolverla. Se llevará a cabo siguiendo las fases propuestas por Roberto Hernández Sampieri en su libro metodología de la investigación 6ta edición, el cual rescata de diversos autores, para describir 4 fases cíclicas: “identificación del problema, elaboración de un plan, implementación y evaluación del plan, realimentación”. No obstante se desarrollarán las dos primeras fases, teniendo en cuenta que el fin del proyecto es el diseño de las estrategias, no su aplicación. Además, atendiendo a que es un trabajo que debe darse desde inicio del año y se tomará más de 6 meses para lograr culminar las fases de implementación, evaluación y realimentación. Tiempo con el cual no se contó este año por temas de salud pública.

### **3.3 Instrumentos de recolección y análisis de información**

El instrumento de recolección de datos que se implementará corresponde a la figura de *observación como participante*, por medio de la cual se busca registrar acontecimientos ocurridos en el ambiente organizacional, hacer revisión de documentos, identificar informantes clave dentro del proceso investigativo en la organización y la *entrevista semiestructurada y abierta*, ya que los informantes clave también deben participar en el desarrollo del proyecto y en la evaluación de las estrategias que se implementen para dar solución al problema organizacional.

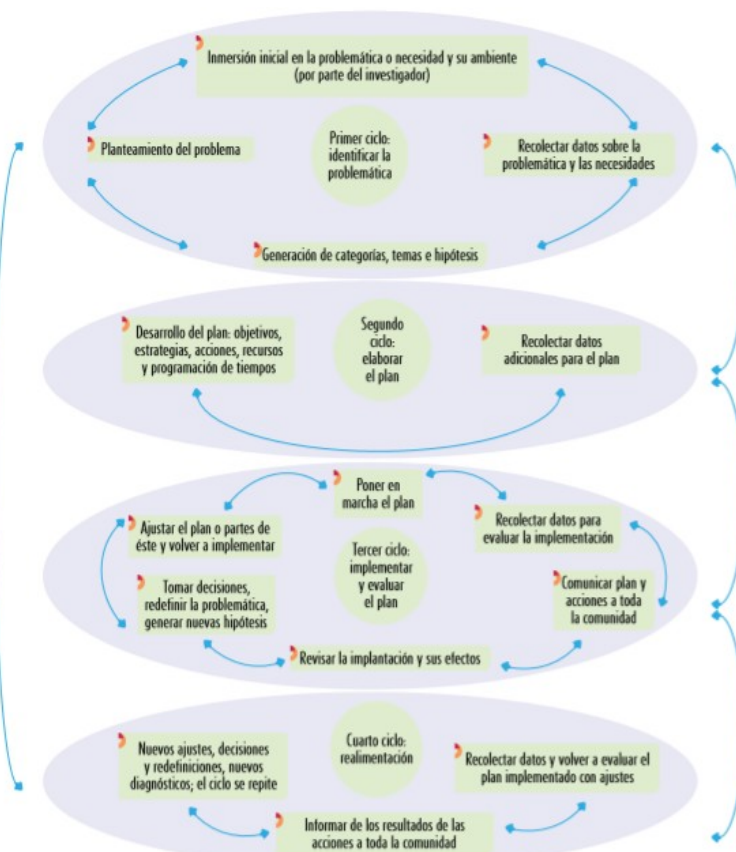
### **3.4 Metodología de análisis de datos**

El registro y análisis de datos en este proyecto se llevará a cabo por medio de la propuesta de Sampieri (2016), quien se basa en diversos autores para plantear un proceso cíclico descrito en 4 fases; en las cuales se inicia con una detección del problema organizacional, haciendo un

diagnóstico del mismo. En un segundo lugar se proponen las estrategias organizacionales para dar solución a la problemática detectada. En un tercer momento se evalúa la pertinencia de las estrategias organizacionales planteadas y se propone un plan para verificar la efectividad de las mismas, para su futura implementación. Finalmente, se hace una retroalimentación de los resultados de la revisión del paso anterior, para mejorar la propuesta de las estrategias planteadas. De esta manera se abre la posibilidad de reestructurar el proceso y propender a la mejora constante, una vez el docente encargado del área de educación especial inicié con la implementación de las estrategias en el año 2021, dejando abierta la posibilidad de mejorarlas o adaptarlas a las necesidades de la institución educativa.

### Ilustración 5:

*Principales Acciones para Llevar a cabo la Investigación Acción.*



Nota: Información obtenida de (Sampieri, 2014, pág. 498)

## Resultados

### 4.1 Primer ciclo.

#### 4.1.1 Identificación de la problemática.

Al ingresar a la institución educativa distrital Juan Evangelista Gómez se tiene como objetivo principal identificar una problemática que esté afectando el ambiente laboral de los trabajadores docentes, encontrándose con un proceso que afrontan a diario y que se ha vuelto de difícil manejo por diversos factores. Este corresponde al proceso de inclusión, ya que en los últimos 2 años se ha visto un incremento de la población matriculada en condición de discapacidad y no se tienen lineamientos claros frente a la atención y protocolos de inclusión establecidos dentro de la institución.

Lo anterior está generando estrés, incertidumbre y molestia de parte de los trabajadores docentes, ya que desean hacer su trabajo de la mejor manera, pero se sienten desubicados frente al proceso legal que deben implementar, para garantizar que la inclusión sea un proceso real y acorde a las necesidades de la población.

### 4.2 Inmersión inicial en la problemática o necesidad y su ambiente, por parte del investigador

**Tabla 2:**

*Fases en el proceso de inmersión inicial.*

<b>Fase I. Búsqueda de la institución educativa.</b>	Se parte de la búsqueda de una organización educativa, en la cual se llevara a cabo el proceso de inclusión. El interés en esta temática nace, teniendo en cuenta mi formación de pregrado y la fuerte conexión que representa para mí la formación laboral de las personas en condición de discapacidad. No obstante se hace necesario identificar que antes de un proceso de inmersión laboral, hay una formación educativa básica, la cual está a cargo de las organizaciones educativas, bien sean privadas o públicas. Es así como me postulo para hacer el reemplazo de la educadora especial de la
--	---

	<p>Institución Educativa Distrital Juan Evangelista Gómez, por medio de la plataforma aplica de la Secretaría de Educación del Distrito. Dicho reemplazo se encontraba programado para 1 mes.</p> <p>Estando dentro de la institución educativa, el día 7 de Febrero del 2020, se solicita el permiso para la realización del proyecto al rector John Fredy Fonseca Hurtado, quien autoriza, bajo los términos del cumplimiento del contrato de trabajo.</p>
<b>Fase II. Revisión de documentos.</b>	<p>Febrero del 10 al 14: se inicia con la revisión de documentos, dentro de los cuales se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AZ con historias clínicas de los estudiantes en inclusión, clasificados en jornadas mañana y jornada tarde.</li> <li>- Formatos: hojas de vida, ficha escolar, valoración pedagógica, anexos 1, 2 y 3 del (PIAR) plan individual de ajustes razonables, formatos actas de reunión.</li> </ul>
<b>Fase III. Diálogo con los trabajadores docentes.</b>	<p>Febrero 17 al 28.: diálogo con los docentes de las dos jornadas, especialmente básica primaria, que es en donde se reportan la mayoría de casos. Esto con el objetivo de presentarme y ofrecerles mi ayuda en el proceso de inclusión.</p> <p>En este aspecto se recogieron datos relevantes, respecto a dudas, inconformidades con el proceso y solicitudes puntuales frente al trabajo con los estudiantes en proceso de inclusión. No se convocó reunión general, se pasó por cada uno de los salones, para poder dialogar con cada uno de los trabajadores en su ambiente natural.</p>
<b>Fase IV. Diálogo con trabajadores, Orientadores y Coordinadores.</b>	<p>Febrero 17 al 28: diálogo con orientadores y coordinadores de las dos jornadas, quienes aportaron el principal reporte de casos reportados, información sobre el proceso llevado a cabo durante los últimos 2 años, sus respectivas opiniones sobre el proceso adelantado desde el aula de apoyo.</p>
<b>Fase V. Revisión del componente legal. Protocolos para la inclusión.</b>	<p>Febrero 24 al 28: Se da inicio a una consulta exhaustiva de las leyes, decretos y documentos que se han generado los últimos años en materia de protocolo para hacer un proceso adecuado de inclusión de estudiantes en condición de discapacidad al aula regular.</p>
<b>Fase VI. Organización de documentos y registro de aportes realizados por los trabajadores.</b>	<p>Febrero 24 al 28: Teniendo en cuenta los aportes hechos por los trabajadores y las leyes o decretos consultados, se procede a establecer las pautas de trabajo adecuadas, frente al proceso de inclusión.</p> <p>Buscando la satisfacción del servicio prestado desde el aula de apoyo, generando confianza entre los trabajadores docentes, para que se sintieran a gusto con el acompañamiento y demostrándoles que las acciones adelantadas corresponden al cumplimiento de la ley.</p>

Nota: Aspectos recolectados por el autor.

### 4.3 Recolectar datos sobre la problemática y las necesidades.

Durante la inmersión inicial, se fueron recogiendo datos en cada una de las fases, estas se presentan por medio de la siguiente tabla en la cual se contrastan aspectos positivos, negativos.

**Tabla 3:**

*Resultados de la recolección de datos sobre la problemática.*

<b>Fases</b>	<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Aspectos Negativos</b>
<b>Fase I. Búsqueda de la institución educativa.</b>	<p>Se dio dentro del tiempo programado para la búsqueda.</p> <p>Se obtuvo el permiso para realizar el proyecto.</p> <p>Es una organización educativa con oportunidades de mejora frente a la problemática a trabajar.</p> <p>Se cuenta con oficina de trabajo, para la respectiva revisión de documentos encontrados.</p>	<p>La vacante está autorizada por poco tiempo. El trabajo se debe realizar en jornada global, es decir; el horario laboral debe cubrir jornada mañana y tarde, esto hace que no se pueda canalizar la problemática frente a una muestra reducida.</p>
<b>Fase II. Revisión de documentos.</b>	<p>Se encontró material de fácil acceso.</p> <p>Se hallaron formatos disponibles para ser usados, que responden a lo ordenado en el decreto 1421 de 2017, por medio de los cuales se da inicio al protocolo correcto para la atención educativa de personas con discapacidad en el marco de la educación inclusiva.</p> <p>Se cuenta con historias clínicas de los estudiantes en proceso de inclusión, de esta manera se puede dar inicio al trabajo, desde el aula de apoyo.</p>	<p>El material encontrado no estaba organizado, motivo por el cual se tardó la revisión. Fue necesario hacer un filtro para identificar los casos que actualmente se encontraban matriculados.</p> <p>Los formatos encontrados no estaban siendo usados en todos los casos. Se identificó en algunas carpetas el uso de algunos formatos, pero no estaban actualizados o diligenciados de manera completa.</p> <p>En la mayoría de los casos no se encontró, valoración pedagógica, entrevista u hoja de vida, ni formatos PIAR. Los pocos que estaban diligenciados estaban incompletos.</p>



Fases	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
<p><b>Fase III.</b> <b>Diálogo con los trabajadores docentes.</b></p>	<p>Rescatan los siguientes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les parece positivo que la secretaria de educación, delegue un profesional de apoyo en el área de educación especial.</li> <li>- Manifiestan estar dispuestos a colaborar en todo lo que corresponda a mejorar las condiciones educativas de los estudiantes en proceso de inclusión.</li> <li>- Solicitan apoyo en la realización de material adecuado para estudiantes con diagnósticos que les dificultan el proceso de aprendizaje de lecto-escritura.</li> <li>- Argumentan que no conocen un documento PIAR, pero que tan pronto se cuente con el mismo, lo aplicarán en sus clases.</li> <li>- Solicitan reuniones en las cuales se les dé un informe de los casos reportados, argumentando que ven la necesidad de mejorar la comunicación con el profesional de apoyo, en aras de trabajar de manera conjunta.</li> </ul>	<p>Nombran las siguientes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El cargo como educador especial o docente de apoyo pedagógico, es de alta rotación. Esto se debe a que la docente nombrada para el cargo, no se encuentra bien de salud y se ha manejado la figura de reemplazo desde el año pasado y el presente.</li> <li>- No han evidenciado un proceso o protocolo por medio del cual la comunidad educativa se sienta familiarizado, frente al tema.</li> <li>- Demandan una persona fija para el cargo, que les permita generar un trabajo secuencial, favoreciendo a los estudiantes y por supuesto a los docentes.</li> <li>- Argumentan que más que materiales, capacitaciones con temas repetitivos o guías de apoyo, requieren acompañamiento, frente al trabajo con los estudiantes, frente al refuerzo de temáticas.</li> <li>- Demandan capacitaciones en las cuales no solamente se les hable de teorías, definiciones o diseño de guías, argumentan que es necesario capacitaciones en las cuales les expliquen las estrategias que pueden implementar en el aula para garantizar un proceso de inclusión correcto.</li> <li>- Desean conocer lo que es legalmente correcto frente al proceso de promoción y no promoción de los estudiantes en proceso de inclusión.</li> </ul>
<p><b>Fase IV.</b> <b>Diálogo con trabajadores, Orientadores y Coordinadores.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Argumentan que el aula de apoyo es necesaria para la institución educativa, teniendo en cuenta el incremento de estudiantes con discapacidad matriculados.</li> <li>- Manifiestan estar dispuestos a colaborar en todo lo que corresponda a mejorar las condiciones educativas de los</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manifiestan que la comunicación con el docente de apoyo debe mejorar.</li> <li>- No tienen claro cuales el manejo que se le debe dar a los casos con diagnósticos limítrofes.</li> <li>- Requieren capacitación referente a los casos que pueden clasificar para ser incluidos en aula de apoyo o proceso de inclusión.</li> </ul>

Fases	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
	<p>estudiantes en proceso de inclusión, garantizando una atención adecuada a las familias, estudiantes y docentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Argumentan que la capacitación de los docentes es crucial en el proceso de inclusión.</li> <li>- Desean conocer protocolos adecuados para el proceso de inclusión, basados en la legislación vigente.</li> </ul>	
<p><b>Fase V.</b> <b>Revisión del componente legal.</b> <b>Protocolos para la inclusión.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se encuentra información de fácil acceso y comprensión.</li> <li>- Se encuentra información sobre los decretos 470 de 2007 y 1618 de 2013, en los cuales se habla de los derechos y deberes de los estudiantes en inclusión y los de sus familias.</li> <li>- El ministerio de educación, tiene a disposición de la ciudadanía los formatos nombrados en el decreto 1421 de 2017.</li> <li>- Se encuentra guía para la implementación del decreto 1421 de 2017, en el cual se describen los protocolos para llevar a cabo el proceso de la educación inclusiva.</li> <li>- Se encuentra documento de orientaciones técnicas, administrativas y pedagógicas, para la atención educativa a estudiantes con discapacidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los formatos propuestos en el documento de orientaciones técnicas, administrativas y pedagógicas, estipulados para la entrevista inicial de estudiantes con discapacidad y sus familias son muy largos.</li> </ul>
<p><b>Fase VI.</b> <b>Organización de documentos.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se da inicio al registro de casos reportados por los docentes y orientadores.</li> <li>- Se buscan las historias clínicas de los estudiantes reportados con diagnóstico.</li> <li>- Se elabora cronograma para aplicar las correspondientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algunas historias clínicas se encuentran desactualizadas.</li> <li>- Algunos padres de familia no asistieron a las citas programadas, por lo tanto se reprogramaron, lo cual demoró el proceso.</li> </ul>

Fases	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
	<p>valoraciones pedagógicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se elabora cronograma de citación a los acudientes de los estudiantes reportados, con la finalidad de diligenciar entrevista y ficha escolar. En los casos en los cuales se encontraron algunos documentos diligenciados, se hizo la correcta actualización y se llenaron aspectos que estaban en blanco.</li> <li>- Los padres de familia que llevan varios años en el colegio, manifestaron la importancia de la entrevista realizada, argumentaron que les sorprendió ya que en tanto tiempo no los habían citado para este proceso.</li> <li>- Los padres de familia que ya habían sido citados en años anteriores, presentaron historias clínicas actualizadas.</li> <li>- Con base en la valoración pedagógica y los aportes de los docentes y orientadores, se da inicio a la construcción de los documentos (PIAR) planes individuales de ajustes razonables.</li> </ul>	

Nota: Aspectos recolectados por el autor.

#### 4.4 Generación de categorías y temas.

Al dialogar con los trabajadores se encuentran las siguientes categorías, por medio de las cuales se pretende identificar la raíz del problema a tratar y las categorías que circulan alrededor de la misma, las cuales la pueden estar afectando y por ende pueden ser el objetivo al cual apuntar para solucionarla.

**Ilustración 6:**

*Categorías del Planteamiento Problema.*



Nota: Figura propuesta por el autor.

Los temas a tratar se desprenden de las categorías, de esta manera se debe hacer especial énfasis en las mismas para lograr comprender los aspectos que están generando la problemática organizacional, de esta manera al analizarlas se podrán generar estrategias que las puedan solucionar.

**Tabla 4:**

*Temas clave dentro del proceso de investigación.*

Tema	Conclusión
<b>Conflicto organizacional.</b>	Este debe ser analizado como una oportunidad, más no como un aspecto negativo. Es por esto que al generarse el conflicto, todas las partes de la organización se obligan a realizar un análisis del mismo y sin darse cuenta intentan solucionarlo. Es por esto que dentro la organización IED Juan Evangelista Gómez, no solo se está generando un conflicto, más bien se está abriendo la oportunidad de hacer del área de educación especial un lugar en el cual se hagan las cosas de la manera correcta y acorde a los preceptos legales estipulados principalmente en el decreto 1421 de 2017.
<b>Comunicación asertiva.</b>	Un punto en común encontrado en las conversaciones con los colaboradores docentes y orientadores, es la solicitud de mejorar la comunicación con el

Tema	Conclusión
	<p>profesional de educación especial.</p> <p>Argumentan: es importante para estar informados sobre los procesos adelantados en cada una de las áreas, no se puede trabajar por separado, las áreas deben tener ideas unificadas, el profesional de apoyo debe explicar el por qué de las acciones llevadas a cabo, enfocado, no a una rendición de cuentas, sino a la comprensión del componente legal de los procesos. De esta manera todos hablamos el mismo lenguaje y se entienden los procesos como acciones adecuadas y no ideas o acciones personales.</p>
<p><b>Protocolos en el proceso de inclusión educativa.</b></p>	<p>Los protocolos deben estar enfocados acorde al decreto 1421 de 2017, hasta la fecha se evidencia un intento por hacerlo de esta manera, el problema es que al no tener inmersa a la comunidad educativa el trabajo se vuelve unilateral y al ser este tan extenso, no puede ser llevado a cabo por una sola persona.</p> <p>De esta manera se debe brindar información sobre los protocolos legales, para que toda la comunidad educativa este presta a colaborar.</p>
<p><b>Capacitaciones que no planteen temas repetitivos.</b></p>	<p>Los docentes no están interesados en charlas enfocadas a la elaboración de material, definiciones de discapacidad o discapacidades en general.</p> <p>Se evidencia que la necesidad radica en el proceso legal, que se debe llevar a cabo durante el proceso de inclusión, funciones del docente de apoyo, sus propias funciones dentro del proceso de inclusión, aspectos de promoción o no promoción.</p> <p>Argumentan, que los últimos dos años se ha dado énfasis al diseño de material especial o diferenciado de los estudiantes en proceso de inclusión, lo cual es importante y muchas veces necesario, pero no soluciona el problema de fondo, teniendo en cuenta que se requieren refuerzos adicionales, individualizados para mejorar el proceso de aprendizaje de algunos estudiantes, que se encuentran en grados próximos al educación media y no han adquirido el proceso lecto-escrito.</p>
<p><b>Informes constantes desde el aula de apoyo.</b></p>	<p>Es importante que el trabajo llevado a cabo desde orientación y el aula de apoyo se informe a los docentes, de esta manera se está al día en las problemáticas familiares, actualizaciones de historias clínicas, solicitudes de los acudientes.</p> <p>Al no tener claro el protocolo que se debe seguir desde el aula de apoyo para el proceso de inclusión, no se tiene claridad en los documentos que se deben tener a la mano para los lineamientos frete al trabajo en el aula.</p> <p>Se habla del PIAR, pero a la fecha este documento no se conoce, se ha convocado para realizarlo pero no se finaliza, por falta de tiempo.</p>
<p><b>Trabajo en equipo.</b></p>	<p>El trabajo en equipo se dificulta cuando se plantea la realización de actividades netamente presenciales, es decir el modelo de reunión para realizar o diligenciar documentos.</p> <p>Es necesario identificar otras maneras de trabajar conjuntamente sin necesidad de reunirse, ya que la demanda de trabajo y falta de tiempo no lo permiten.</p> <p>Se propone asignar tareas y fijar fechas de entrega, finalmente, se puede hacer una retroalimentación del trabajo terminado.</p>

<b>Tema</b>	<b>Conclusión</b>
<b>El colegio debe disponer de un docente de apoyo fijo.</b>	Si bien, el colegio cuenta con docente nombrada de manera indefinida, no ha sido posible la prestación de su servicio, ya que se encuentra incapacitada desde el año 2019. Es necesario establecer con urgencia unas pautas o manual de funciones del educador especial, para que cada vez que llegue un nuevo docente de apoyo, continúe el proceso y no arranque de ceros, o lo que es peor, haga lo que crea conveniente, sin tener en cuenta los protocolos legales.

Nota: Aspectos propuestos por el autor.

## Ciclo 2: Elaboración del plan

Teniendo en cuenta que las estrategias a proponer son de tipo organizacional, se tomará como base la propuesta de Kluyver en su libro pensamiento estratégico una perspectiva para los ejecutivos. De esta manera se detallaran los pasos propuestos por el autor para la generación de estrategias organizacionales, los cuales darán respuesta a 3 interrogantes: ¿dónde estamos ahora?, ¿hacia dónde debemos ir?, ¿cómo llegamos hasta allí?

### 5.1 ¿Dónde estamos ahora? - Evaluación del desempeño actual

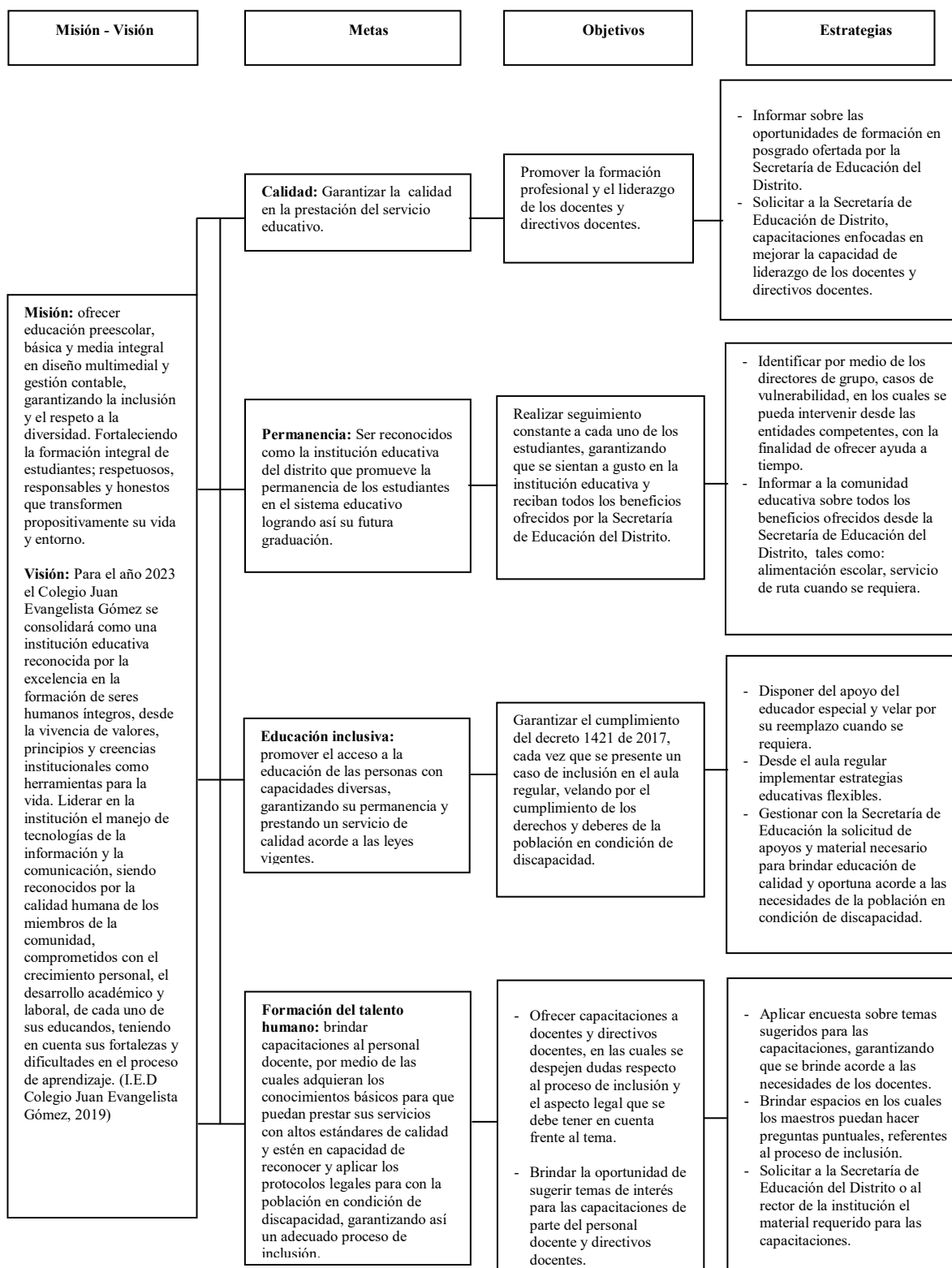
**Misión:** el colegio Juan Evangelista Gómez es una institución educativa distrital, que ofrece educación preescolar, básica, y media integral en diseño multimedial y gestión contable. Su labor se centra en fortalecer la formación integral de estudiantes; respetuosos, responsables y honestos que transformen propositivamente su vida y entorno.

**Visión:** Para el cumplimiento de la misión institucional, en el horizonte al año 2023 el Colegio Juan Evangelista Gómez se consolidara como una institución educativa reconocida por la excelencia en la formación de seres humanos íntegros, desde la vivencia de valores, principios y creencias institucionales como herramientas para la vida. Líder en la institución y manejo de tecnologías de la información y la comunicación y reconocidos por la calidad humana de los miembros de la comunidad comprometidos con el crecimiento personal y el desarrollo académico y laboral. (I.E.D Colegio Juan Evangelista Gómez, 2019)

**Observación:** es necesario incluir dentro de la misión y la visión a la población en proceso de inclusión académico, por tal motivo se propondrán los cambios y adicionalmente se deberán incluir metas y objetivos, los cuales podrán ser tenidos en cuenta en la actualización del manual de convivencia.

### Ilustración 7:

#### Evaluación del Desempeño Actual.



Nota: Ilustración propuesta por el autor.



## 5.2 Análisis Ambiental

**Económico:** Según el artículo 2.3.3.5.2.2.1 del decreto 1421 de 2017 el Ministerio de Educación Nacional, girará un 20% o un porcentaje adicional por cada estudiante con discapacidad reportado en el sistema de matrícula (SIMAT). De igual manera al ser una institución distrital, ofrece una educación gratuita, en donde se brindan dotaciones de recursos pedagógicos tales como: materiales didácticos y audiovisuales, transporte escolar en caso de que se requiera, entre otros.

**Sociocultural:** dentro de la institución educativa, la población en condición de discapacidad, está ganando reconocimiento de manera positiva, ya que no solo se están identificando sus derechos y deberes, sino que se les ve como entes participantes, capaces de aportar a la sociedad y sobresalir en la misma, siendo la exigencia la principal herramienta para tal fin. En la institución educativa se promueve el respeto a la diversidad y se protege el libre desarrollo encaminado al fortalecimiento de la autonomía.

**Tecnológico:** La institución educativa cuenta con medios tecnológicos que pueden hacer más asequible el conocimiento de contenidos básicos para la vida como lo son el componente lecto-escrito y matemático, tales como tabletas y computadores, sin embargo se puede mejorar asignando programas especializados y una buena conexión a internet para hacer más efectivo el uso de los mismos.

**Político:** en los últimos 13 años se ha evidenciado mayor preocupación por la inclusión de personas en condición de discapacidad al ámbito educativo, de esta manera las instituciones educativas distritales están en la obligación de permitir el acceso de la población, garantizando sus derechos, deberes y obligaciones. Es por esto que la generación de decretos y leyes han ganado tanta importancia. Sin embargo el decreto más representativo para llevar a cabo un proceso de inclusión corresponde al 1421 de 2017. En cuanto a la educación regular, esta está

encaminada a salvaguardar el derecho a la educación de cualquier persona, dentro de la institución se tiene en cuenta este aspecto, es por esto que se manejan 3 jornadas académicas mañana, tarde y noche, abriendo así la posibilidad de que los estudiantes puedan aportar a sus hogares un sustento económico, sin interrumpir su proceso académico.

### 5.3 Análisis de la industria

**Estructura:** La prestación del servicio educativo se estructura a lo largo del gobierno nacional y regional (departamental, territorial, municipal y local). Siendo el nivel nacional o central el responsable de la formulación de política, la financiación, la regulación del servicio, la asignación de recursos del Sistema General de Participaciones (SGP), la asistencia técnica, el seguimiento y control, la evaluación de resultados y la inspección y vigilancia. Por su parte, el nivel descentralizado asume la dirección, planificación, administración y presta el servicio educativo en condiciones de equidad, eficiencia y calidad. En cuanto a ciclos de formación, el sector educativo se estructura en cuatro (4) niveles educativos: (i) Educación Inicial y Preescolar, (ii) Educación Básica y Media, (iii) Educación Superior y, (iv) Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (ETDH). Bajo estos dos arreglos institucionales y conforme al Decreto 1075 de 2015, participan diferentes actores y partes interesadas, siendo el Ministerio de Educación Nacional (MEN), el ente rector de la política pública educativa y cabeza del sector. (Mineducación, 2019)

**Evolución:** la educación pública se ha venido trabajando desde hace más de 150 años, no obstante a partir del año 1870, con la publicación del decreto Orgánico de la Instrucción Pública, se dieron tres aspectos muy representativos tales como el proceso de enseñanza, como se debía inspeccionar este proceso y la manera de administrarlo.

**Competencia:** En la actualidad, la principal competencia de los colegios públicos en Bogotá, son las instituciones educativas privadas. No obstante la gratuidad de sus servicios hace que no sea posible competir en igualdad de condiciones, ya que mientras la una es subsidiada la otra debe auto sostenerse, dejándola en desventaja. De igual manera se debe considerar que no toda la población puede acceder a la educación privada, teniendo en cuenta los índices de pobreza que se presentan en nuestro país.

#### 5.4 Análisis de la compañía

**Estructura:** No se encuentra el organigrama en el manual de convivencia, por lo tanto se propone el siguiente modelo, teniendo en cuenta los colores representativos de la institución educativa, los cuales hacen parte de la bandera y escudo institucional; estos son: verde, amarillo, rojo y blanco.

#### Ilustración 8:

*Organigrama Institución Juan Evangelista Gómez IED.*

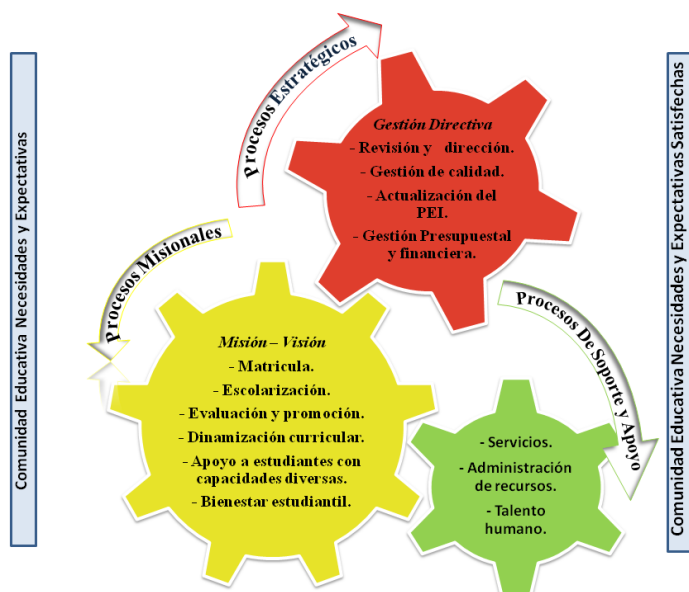


Nota: Organigrama Institucional, propuesto por el autor.

**Recursos:** En el presupuesto de la institución educativa se identifican tres líneas de financiamiento, las cuales son: recursos propios, los aportados por la Secretaría de Educación del Distrito y el Sistema General de Participaciones para educación por concepto de gratuidad educativa. Estos recursos, son usados en distintos aspectos para garantizar no solo el buen funcionamiento de la institución educativa, sino la gratuidad y calidad en el servicio prestado.

Algunos de sus direccionamientos se evidencian en: honorarios de la entidad, boletín escolar, gastos de computador, material didáctico y suministros, gastos de transporte y comunicación, derechos de grado, carné, agenda y manual de convivencia, otros impresos y publicaciones, mantenimiento de la entidad y del mobiliario y equipo, salidas pedagógicas, inscripción y participación en competencias deportivas y culturales y al financiamiento de proyectos institucionales previamente aprobados.

**Procesos:** La institución no cuenta con un mapa de procesos, motivo por el cual se propone el siguiente modelo, tomando como base las características definidas en la norma ISO 9001 de 2015, en donde se plantean 3 aspectos básicos a definir, como los son: los procesos estratégicos, los procesos misionales y los procesos de soporte y apoyo, que se llevan a cabo dentro de la organización educativa.

**Ilustración 9:***Mapa De Procesos Organización Juan Evangelista Gómez IED*

Nota: Mapa de procesos organizacional, propuesto por el autor.

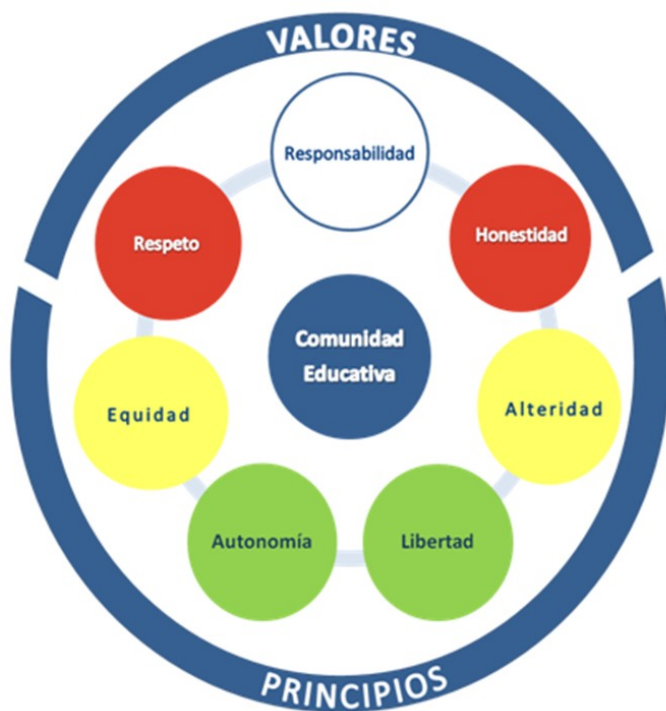
**Personal:** para sus tres jornadas académicas el colegio cuenta con 1 rector, 5 coordinadores, 5 orientadores, 100 docentes de diversas áreas del conocimiento y 1 docente de apoyo pedagógico en educación especial quien brinda asesoría en la jornada de la mañana y tarde.

En el área administrativa se cuenta con 3 secretarías, un pagador, almacenista y bibliotecario. En el área de servicios se encuentra el personal de servicios generales y seguridad física.

**Cultura:** para la comunidad educativa la vivencia del respeto, responsabilidad y honestidad, son valores clave en la realización de cada uno de sus deberes, sin dejar de lado los principios, que direccionan su actuar enfocado a la prestación de un servicio en dónde se respeta y se promueve la equidad, autonomía, libertad y alteridad de cada uno de los integrantes de la organización educativa.

**Ilustración 10:**

*Cultura Organizacional Institución Juan Evangelista Gómez IED*



Nota: Ilustración propuesta por el autor con base en; manual de convivencia 2019.

### **¿Hacia dónde debemos ir? – Diseño de las estrategias**

Para responder esta pregunta es necesario identificar por medio de un análisis FODA, las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas de la organización, no obstante el siguiente análisis servirá como insumo principal para establecer las estrategias que se pretenden dejar como principal objetivo en este proyecto.

Por lo anterior se diseñarán las estrategias para minimizar el conflicto organizacional intragrupal, causado por la normatividad de inclusión educativa en el colegio Juan Evangelista Gómez IED, y no se abordarán problemáticas de otras áreas organizacionales.

**Tabla 5:***FODA Colegio Juan Evangelista Gómez 2020*

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<p style="text-align: center;"><b>FODA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>I.E.D Colegio Juan Evangelista Gómez</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalaciones amplias, con zonas verdes.</li> <li>- Se brinda oferta educativa en 3 jornadas.</li> <li>- Bajo porcentaje de estudiantes en deserción escolar.</li> <li>- Apoyo y financiamiento para la implementación de proyectos institucionales, que favorecen a los estudiantes.</li> <li>- Se cuenta con profesional en educación especial asignada a la institución de manera indefinida.</li> <li>- La comunidad educativa se preocupa por la formación académica y personal de los estudiantes, teniendo en cuenta que algunos casos requieren adaptaciones en el proceso de enseñanza.</li> <li>- Se brinda la oportunidad y los tiempos para realizar capacitaciones cada vez que los docentes lo requieran.</li> <li>- Se cuenta con el material para la realización de actividades de capacitación docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación temporal de algunos docentes, la cual en algunos casos es muy demorada y al ser renovada cada año se rompe el proceso de metodología y reconocimiento de los estudiantes.</li> <li>- Falta equipo interdisciplinar para atender necesidades específicas, de la población con diagnóstico de discapacidad.</li> <li>- Falta capacitación frente a lineamientos legales y protocolos para brindar un proceso de inclusión acorde a los derechos, deberes y obligaciones de los estudiantes con diagnóstico de discapacidad y sus familias.</li> <li>- No se evidencia manual de funciones del educador especial, lo cual genera incertidumbre en la comunidad educativa, ya que no saben en que consiste el apoyo que debe brindarles en el quehacer pedagógico.</li> <li>- Falta mayor celeridad en el diligenciamiento de documentos establecidos en el decreto 1421 de 2017, en los casos identificados y reportados al área de educación especial.</li> <li>- Se debe mejorar el trabajo en equipo desde el área de educación especial, con orientadoras y docentes.</li> <li>- Falta mayor apertura de parte de los docentes frente a las capacitaciones que han sido sugeridas por la educadora especial.</li> <li>- Se requiere establecer el tema de interés de parte de los docentes antes de programar las capacitaciones.</li> <li>- El horario de trabajo del educador especial o docente de apoyo pedagógico es global, lo cual genera que deba abordar casos de las jornadas mañana y tarde.</li> </ul>



Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora continua.</li> <li>- Implementación de tecnologías aplicadas a la educación.</li> <li>- Aprobación de presupuesto por medio de la Secretaría de Educación Distrital, enfocado a la generación de proyectos que beneficien a la comunidad educativa.</li> <li>- Se cuenta con lineamientos y políticas establecidas que reglamentan el trabajo con la población en condición de discapacidad.</li> <li>- Se tiene fácil acceso a información sobre decreto 1421 de 2017, lo cual facilita su estudio, análisis e implementación.</li> <li>- Se tiene fácil acceso a los documentos que se deben implementar, para la atención educativa de personas con discapacidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación docente sobre generalidades decreto 1421 de 2017.</li> <li>- Elaborar mapa de procesos para establecer la ruta de atención a los estudiantes con discapacidad.</li> <li>- Promover la generación de proyectos enfocados a mejorar el proceso lecto-escrito y análisis matemático de los estudiantes con discapacidad, en espacios distintos al aula y con innovación en la metodología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las funciones del profesional en educación especial, para que la comunidad educativa identifique los aspectos en los cuales recibirán apoyo.</li> <li>- Elaborar cronograma de trabajo en el mes de enero de 2021, garantizando que los documentos reglamentarios para el proceso de inclusión, sean diligenciados antes de finalizar el primer trimestre.</li> <li>- Elaborar listado de posibles temas para abordar en las capacitaciones a los docentes, dando la oportunidad de que se elija el de mayor interés o se propongan de acuerdo a las necesidades presentes en el entorno.</li> <li>- Generar tiempo y espacio para reunión con orientadores o docentes, con la finalidad de mejorar la comunicación sobre procesos académicos, familiares y/o compartir documentos sobre los estudiantes en proceso de inclusión.</li> <li>- Identificar e informar por medio de capacitación a los docentes, directivos docentes y orientadores aspectos legales sobre promoción y no promoción de estudiantes con discapacidad.</li> </ul>

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vandalismo e inseguridad en el sector, dónde se encuentra ubicada la institución educativa.</li> <li>- Las problemáticas familiares de algunos estudiantes pueden ocasionar deserción escolar y problemas de aprendizaje.</li> <li>- La falta de recursos económicos pone en riesgo la realización de controles médicos y por ende dificulta la obtención de los diagnósticos que se requieren para verificar o descartar discapacidad, en algunos estudiantes reportados por los docentes, al área de orientación.</li> <li>- Negligencia de parte algunos de los acudientes de los estudiantes con discapacidad, para garantizar los controles y diagnósticos médicos actualizados.</li> <li>- Problemáticas mundiales como la que se vive actualmente, ya que la población con discapacidad requiere de terapias, refuerzos académicos, controles médicos y apoyos individualizados los cuales se han visto afectados con las cuarentenas impuestas en la ciudad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar reporte académico trimestral en el plan individualizado de ajustes razonables PIAR y darlo a conocer a docentes y padres de familia con la finalidad de medir el alcance de mínimos establecidos y generar opciones de mejora.</li> <li>- Programar entrevista durante el primer trimestre del año con acudientes, con la finalidad de establecer compromisos, solicitar actualización de documentos en caso de requerirlos y dejar registro de las mismas en la carpeta de cada estudiante.</li> <li>- Generar base de datos virtual en la cual se pueda organizar la información de los estudiantes con discapacidad, ya que el manejo físico en ocasiones es engorroso por la cantidad de documentos y el poco espacio que se tiene para su organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar correo electrónico con la finalidad de establecer comunicación virtual con los docentes y así recibir solicitudes, información sobre estudiantes en inclusión o aportar en el diligenciamiento de documentos reglamentarios, teniendo en cuenta que la profesional en educación especial no estará presente en las dos jornadas todos los días.</li> <li>- Programar en común acuerdo con los docentes de español y matemáticas, un espacio en el cual se pueda brindar a los estudiantes con discapacidad refuerzos en lecto-escritura y proceso de operaciones básicas, como complemento al trabajo realizado en el aula de clase.</li> </ul>

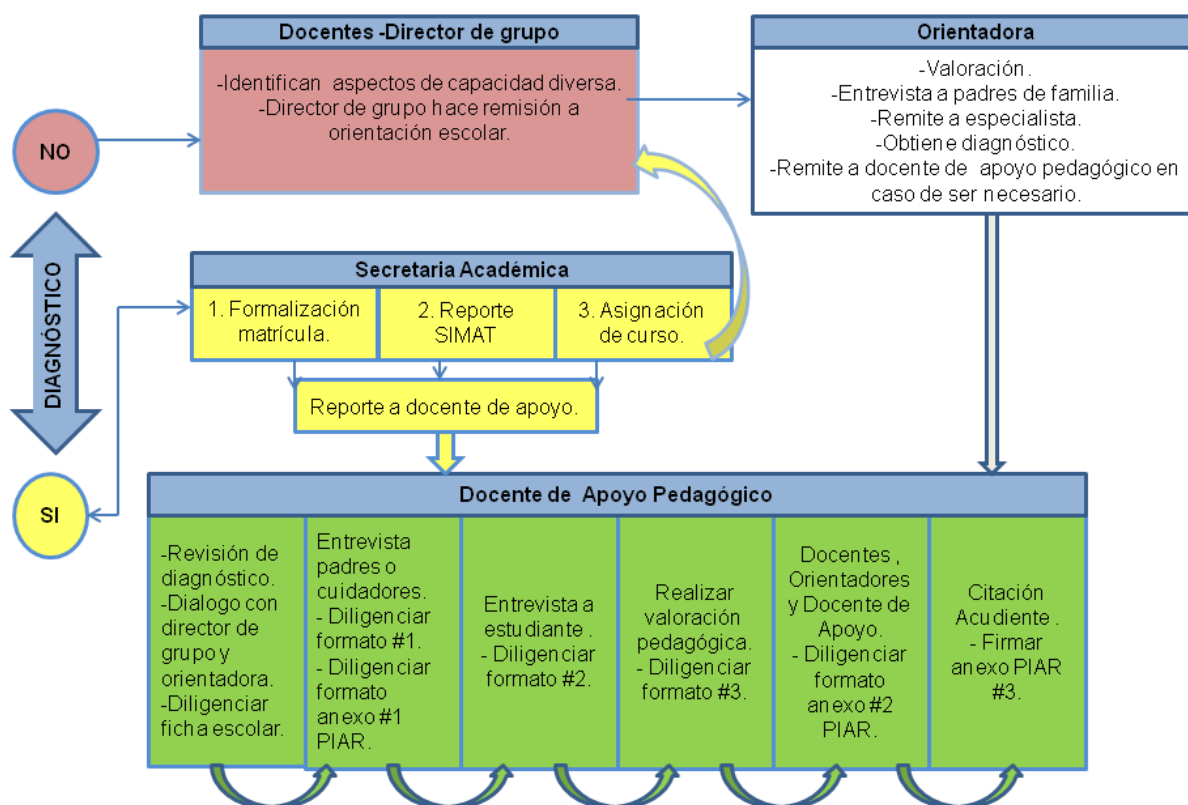
Nota: Análisis FODA propuesto por el autor.

## 6.1 Opciones de estrategia corporativa

De acuerdo al análisis FODA se establecieron 13 estrategias, las cuales podrán ser implementadas en el año 2021 desde el área de apoyo pedagógico en educación especial de la institución educativa, no obstante se dejará mapa de procesos para establecer la ruta de atención a los estudiantes con discapacidad y manual de funciones del profesional de apoyo en educación especial, para que la comunidad educativa identifique los aspectos en los cuales recibirán apoyo.

### Ilustración 11:

*Ruta de Atención a Estudiantes con Capacidades Diversas. Colegio Juan Evangelista Gómez I.E.D.*



Nota: Ilustración propuesta por el autor con base en decreto 1421 de 2017. (Ver anexos [1](#) y [2](#) formatos)

## 6.2 Funciones del docente de apoyo pedagógico

Actualmente el Ministerio de educación Nacional por medio de la resolución 09317 del 6 de Mayo de 2016 establece el manual de funciones, requisitos y competencias para los cargos directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente, sin embargo no se encuentra incluido el cargo docente de apoyo pedagógico. Por este motivo se dejarán establecidos algunos aspectos relacionados con las funciones propias del cargo, tomando como base los documentos “preguntas y comentarios frecuentes al decreto 1421 de 2017” publicado por el equipo técnico operativo del Ministerio de Educación Nacional el 16 de octubre de 2018 y el decreto 1421 de 2017.

**Tabla 6:**

*Funciones docente de apoyo pedagógico.*

<b>Identificación del Cargo</b>	
<b>Empleo:</b>	Áreas de apoyo para educación especial
<b>Cargo:</b>	Docente de apoyo pedagógico. (Según artículo 2.4.3.3.3 decreto 1421 de 2017.
<b>Cargo del superior inmediato:</b>	Rector
<b>Propósito principal:</b>	Acompañar a los docentes de aula en la aplicación de orientaciones técnicas, administrativas y pedagógicas para la atención educativa de estudiantes con discapacidad.
<b>Funciones principales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer los procesos de educación inclusiva a través del Diseño Universal para el Aprendizaje DUA.</li> <li>- Acompañar la implementación y seguimiento a los Planes Individuales de Apoyos y Ajustes Razonables (PIAR) y su articulación con la planeación pedagógica y el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)</li> <li>- Consolidar y refrendar el Informe Anual de proceso pedagógico o de competencias.</li> <li>- Trabajo con familias.</li> <li>- Sensibilización y formación de docentes.</li> <li>- Identificar y acompañar la implementación de los ajustes institucionales para garantizar la atención pertinente y de calidad de los estudiantes con discapacidad. (Ministerio de Educación Nacional, 2018)</li> </ul>

Nota: Información tomada de Ministerio de educación Nacional 2018 y Decreto 1421 de 2017.

### 6.3 Tercer ciclo: ¿Cómo llegamos hasta allí?

El tercer ciclo corresponde a la implementación de las estrategias diseñadas, para tal fin, se dejará el proyecto en la institución educativa, así el mismo podrá ser aplicado desde el inicio del año 2021. En esta fase, es importante que el profesional en apoyo pedagógico, identifique los recursos que requiere para la aplicación de cada una de las estrategias, garantizar la mayor participación posible de los colaboradores docentes, directivos docentes y orientadores. Por otro lado se requiere de una medición constante de la pertinencia de cada una de las estrategias la cual se sugiere sea por medio de encuestas. De esta manera al finalizar el año, se podrá identificar la eficacia o el replanteamiento de algunas de las estrategias diseñadas.

#### Ilustración 12:

*Evaluación de las Estrategias Organizacionales.*



Nota: Implementación de las estrategias, propuestas por el autor.

## Conclusiones

- Se logra identificar por medio de las entrevistas realizadas, que la principal necesidad de conocimiento corresponde al componente legal, que debe ser tenido en cuenta, para llevar a cabo el proceso de inclusión, de estudiantes con capacidades diversas o con diagnóstico de discapacidad.
- Por medio de las observaciones realizadas, se identifica que el material no es un aspecto que afecte el desarrollo de las clases, ya que en el colegio se cuenta con estos recursos, sin embargo, el desarrollo de guías debe ser orientado por el docente de apoyo pedagógico, garantizando que responda a las adaptaciones o plan individualizado de ajustes razonables PIAR, esto requiere, contar con material actualizado que permita obtener talleres de manera oportuna.
- Por medio de la observación participante, se identifica que dentro de la jornada de trabajo, no se cuenta con periodos de tiempo en común, entre docentes y docente de apoyo pedagógico para la elaboración de documentos, por este motivo, se debe garantizar la participación de todos, delegando funciones y cumpliendo con fechas de entrega.
- La elaboración del mapa de procesos, para estipular la ruta de atención a estudiantes con capacidades diversas, permite clarificar a la comunidad educativa el protocolo legal, que se debe seguir durante el proceso de inclusión académica.
- El docente de apoyo pedagógico o profesional en educación especial, cuenta con unas funciones establecidas mediante el decreto 1421 de 2017, en su artículo 2.4.6.3.3, por medio del cual se definen los tipos de cargos docentes. No obstante a diferencia de otros cargos establecidos por la Secretaría de Educación Nacional, falta el manual de funciones para este cargo, se espera que a futuro se establezca bajo el mismo formato con el cual se han diseñado los demás.

- Las funciones del profesional de apoyo pedagógico, están relacionadas con las estrategias organizacionales diseñadas, de esta manera se evidencia que el cumplimiento de las mismas, llevará a una correcta implementación y facilitará el análisis y seguimiento del proceso.

## Bibliografía

Alcaldía Mayor de Bogotá. (12 de Octubre de 2007). <https://www.alcaldiabogota.gov.co/>.

Obtenido de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=27092>

Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois.: Dow Jones-Irwin.

Castro, O. C. (Abril de 2012). La distribución del liderazgo en los centros escolares efectivos: El caso del Colegio Distrital Juan Evangelista Gómez. . *Tesis para obtener el grado de: Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Educación* . Bogotá, Colombia : Tecnológico de Monterrey. .

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones.Segunda Edición. Mc Graw Hill*. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacion\\_al\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacion_al_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)

Congreso de la República. (27 de Febrero de 2013). <https://discapacidadcolombia.com/>. Obtenido de <https://discapacidadcolombia.com/phocadownloadpap/LEGISLACION/LEY%20ESTATUTARIA%201618%20DE%202013.pdf>

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición*. México. Pearson Educación.

El alcalde mayor de Bogotá D.C. (12 de Octubre de 2007). *Saludcapital*. Obtenido de [http://www.saludcapital.gov.co/Normas\\_Pobl\\_Vulnerable/Decreto\\_470\\_de\\_2007.pdf](http://www.saludcapital.gov.co/Normas_Pobl_Vulnerable/Decreto_470_de_2007.pdf)



- Grant, R. M. (Enero de 2010). *Contemporary Strategy Analysis Seventh Edition*. Estados Unidos De América, Estados Unidos de América: John Wiley & Sons Ltd.
- Henry Mintzberg, J. B. (1997). *El Proceso Estratégico Conceptos, Contexto y Casos* . México: Pearson.
- I.E.D Colegio Juan Evangelista Gómez. (2019). [www.juanevangelistagomez.edu.co](http://www.juanevangelistagomez.edu.co). Obtenido de <http://www.juanevangelistagomez.edu.co/gobierno-escolar/manual-de-convivencia>
- Kluyver, C. A. (2000.). *Pensamiento Estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos*. Buenos Aires, Rep. Argentina.: Pearson educación S.A. Pág:12.
- Mineducación. (2019). <https://www.mineduccion.gov.co/>. Obtenido de [https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-362792\\_galeria\\_00.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-362792_galeria_00.pdf)
- Ministerio De Educació Nacional . (29 de Agosto de 2007). <http://es.presidencia.gov.co>. Obtenido de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201421%20DEL%2029%20DE%20AGOSTO%20DE%202017.pdf>
- Ministerio De Educación. (Septiembre de 2007). *MinEducación*. Obtenido de Altablero N°. 43: <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-141881.html>
- Ministerio de Educación Nacional. (2017). <http://aprende.colombiaaprende.edu.co>. Obtenido de <http://aprende.colombiaaprende.edu.co/ckfinder/userfiles/files/PIAR.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional. (Febrero de 2017). <https://www.mineduccion.gov.co>. En *Documento de orientaciones técnicas, administrativas y pedagógicas para la atención educativa a estudiantes con discapacidad en el marco de la educación inclusiva*. (págs. 197-202, 203,204-208 ). Bogotá: Ministerio de Educación Nacional de Colombia. El Banco Creativo. .

Ministerio de Educación Nacional. (29 de Agosto de 2017). <https://www.mineduccion.gov.co/>.

Obtenido de [https://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-381928.html?\\_noredirect=1](https://www.mineduccion.gov.co/1759/w3-article-381928.html?_noredirect=1)

Ministerio de Educación Nacional. (16 de Octubre de 2018). *Colombiaaprende.edu.co*. Obtenido de

<http://aprende.colombiaaprende.edu.co/ckfinder/userfiles/files/Preguntas%20frecuentes.pdf>

Ministerio de Educación Nacional. . (2017). <http://aprende.colombiaaprende.edu.co>. Obtenido de

<http://aprende.colombiaaprende.edu.co/ckfinder/userfiles/files/PIAR.pdf>

Organización Mundial De La Salud. (Niviembre de 2019). Obtenido de

<https://www.who.int/topics/disabilities/es/>

Sampieri, F. B. (2014). *Metodología de la investigación. 6ta edición.* . México: Mc Graw Hill.

Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial. Quinta edición.* Santiago. Chile.:

Ediciones Universidad Católica de Chile.

Torres, M. A. (2013). *La estrategia expresionista: Un enfoque práctico de la Dirección*

*Estratégica.* Madrid España: Ediciones Días de Santos. Pág. 20.

Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa.* Madrid España: Paraninfo. Pág: 21. .

Zapata, M. M. (Mayo de 2009). *Los Conflictos Al Interior De Los Equipos De Trabajo Desde La Naturaleza De La Asociación Humana Y El Desarrollo Humano Y Organizacional.*

Obtenido de <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/2895>

## Anexos

### Anexo A: [Formatos registro de ingreso - estudiantes con capacidades diversas.](#)

<b>Formato 1:</b>	Entrevista semiestructurada inicial para padres y cuidadores. (Páginas 197-202)
<b>Formato 2:</b>	Entrevista semiestructurada inicial para el estudiante. (Página 203)
<b>Formato 3:</b>	Registro de habilidades intelectuales para docentes de aula y docentes de apoyo (Valoración pedagógica). (Páginas 204-208)

Fuente: (Ministerio de Educación Nacional, 2017)

### Anexo B: [Formatos PIAR - Plan Individual de Ajustes Razonables.](#)

<b>Formato Anexo PIAR 1</b>	Información general del estudiante.
<b>Formato Anexo PIAR 2</b>	Plan Individual de Ajustes Razonables.
<b>Formato Anexo PIAR 3</b>	Acta de Acuerdo.

Fuente: (Ministerio de Educación Nacional. , 2017)

### Anexo C: Entrevista semiestructurada a docentes.

1. ¿Conoce el protocolo para el ingreso de estudiantes con capacidades diversas?
2. ¿Considera que tiene los conocimientos suficientes, para realizar un adecuado proceso de inclusión de estudiantes con capacidades diversas?
3. ¿Alguna vez se ha sentido inconforme, frente a los resultados, quejas o proceso académico que se lleva a cabo con los estudiantes en proceso de inclusión académico?
4. Como maestro de aula, ¿Qué aspecto considera debe mejorar y que necesita para garantizar un verdadero proceso de inclusión de estudiantes con capacidades diversas?
5. ¿Considera que el material y las guías son suficientes para garantizar un verdadero proceso de inclusión? ¿por qué?
6. ¿Qué espera del profesional en apoyo pedagógico?
7. ¿Se le han dado a conocer las funciones del profesional de apoyo pedagógico?

8. ¿Conoce el decreto 1421 de 2017, lo aplica en sus clases?
9. ¿Sabe cuál es el decreto que reglamenta la educación inclusiva? ¿Le gustaría recibir capacitación sobre este?
10. ¿Qué le gustaría que el profesional de apoyo pedagógico realizara, para ayudarlo en el proceso de inclusión, de estudiantes con capacidades diversas?

**Anexo D:** Entrevista semiestructurada a orientadores.

1. ¿Conoce el protocolo para el ingreso de estudiantes con capacidades diversas?
2. ¿Considera que tiene los conocimientos para realizar un adecuado proceso de inclusión de estudiantes con capacidades diversas?
3. ¿Alguna vez se ha sentido inconforme, frente a los resultados, quejas o proceso académico que se lleva a cabo con los estudiantes en proceso de inclusión académica?
4. ¿Qué espera del profesional en apoyo pedagógico?
5. ¿Se le han dado a conocer las funciones del profesional de apoyo pedagógico?
6. ¿Conoce el decreto 1421 de 2017, lo aplica en su quehacer diario?
7. ¿Sabe cuál es el decreto que reglamenta la educación inclusiva? ¿Le gustaría recibir capacitación sobre este?
8. ¿Qué le gustaría que el profesional de apoyo pedagógico, realizara para ayudarlo en el proceso de inclusión, de estudiantes con capacidades diversas?
9. ¿Cuál es la principal dificultad que ha notado en el área de apoyo pedagógico?
10. ¿Considera que las estrategias de trabajo en equipo, con el docente de apoyo son las adecuadas?