

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: ¿QUÉ PERCEPCIONES TIENEN LOS  
DIRECTIVOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES OFICIALES DEL MUNICIPIO  
DE ARMENIA FRENTE A LA POLÍTICA DE INCLUSIÓN?**

**LÍNEA DE GESTIÓN EDUCATIVA**

**MACRO PROYECTO: CONCEPCIONES, CREENCIAS Y PRÁCTICAS DE LA  
GESTIÓN ESCOLAR**

**INVESTIGADORES PRINCIPALES: DOCTORAS BEATRIZ RAMÍREZ A.**

**JULIANA SANÍNT DE OCHOA**

**INVESTIGADORES**

**GLORIA INÉS OROZCO QUINTERO**

**JUAN CARLOS OSPINA ARIAS**

**MARTHA RAMOS RUIZ**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**FACULTAD DE HUMANIDADES, CIENCIAS SOCIALES Y INSTITUTO  
PEDAGÓGICO**

**MAESTRÍA EDUCACIÓN DESDE LA DIVERSIDAD**

**MANIZALES, 2013**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: ¿QUÉ COMPRESIONES TIENEN LOS  
DIRECTIVOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES OFICIALES DEL MUNICIPIO  
DEARMENIA FRENTE A LA POLÍTICA DE INCLUSIÓN?**

**LÍNEA DE GESTIÓN EDUCATIVA**

**MACRO PROYECTO: CONCEPCIONES, CREENCIAS Y PRÁCTICAS DE LA  
GESTIÓN ESCOLAR**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAGISTER**

**INVESTIGADORES PRINCIPALES: DOCTORAS BEATRIZ RAMÍREZ A.**

**JULIANA SANÍNT DE OCHOA**

**INVESTIGADORES**

**GLORIA INÉS OROZCO QUINTERO**

**JUAN CARLOS OSPINA ARIAS**

**MARTHA RAMOS RUIZ**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**FACULTAD DE HUMANIDADES, CIENCIAS SOCIALES Y INSTITUTO  
PEDAGÓGICO**

**MAESTRÍA EDUCACIÓN DESDE LA DIVERSIDAD**

**MANIZALES, 2013**

## Agradecimientos

Agradecemos a nuestras asesoras de Tesis de Grado, doctoras Beatriz Ramírez Aristizabal y Juliana Sanint de Ochoa por su apoyo y orientación en el desarrollo del presente documento.

A los docentes de la Maestría en Educación desde la Diversidad orientada por la Universidad de Manizales por los conocimientos compartidos y la motivación permanente.

Especial reconocimiento merece nuestra compañera y amiga, Magister Martha Cecilia Arcila Sánchez, por sus orientaciones y recomendaciones durante el proceso investigativo.

A los compañeros rectores, quienes con gran disposición estuvieron prestos a nuestras solicitudes de información.

Hacer extensiva nuestra gratitud al Secretario de Educación Municipal, magister Álvaro Arias Velásquez por su comprensión y apoyo incondicional en nuestro proceso de formación.

---

## Dedicatoria

Al Todo Poderoso por la oportunidad de vida que me ha dado. A mi familia por su comprensión, paciencia y apoyo incondicional.

Gloria Inés

Al Todo Poderoso por la oportunidad de vida que me ha dado. A mi esposa Aida Lucero, por su comprensión y tolerancia. A mis hijos que son mi motivación, por tantos momentos sacrificados de compañía.

Juan Carlos

Al Todo Poderoso por la oportunidad de vida que me ha dado. A mi familia por estar siempre presente y apoyar cada uno de mis proyectos.

Martha

**TABLA DE CONTENIDO**

EL SURGIMIENTO DE UN RETO PARA INVESTIGAR ..... 7

MOTIVACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN..... 9

1. ÁREA PROBLEMÁTICA ..... 13

    1.1. Descripción del área problemática ..... 13

2. ANTECEDENTES ..... 19

    2.1. Antecedentes Internacionales ..... 19

    2.2. Antecedentes latinoamericanos ..... 21

    2.3. Antecedentes en Colombia..... 22

    2.4. Antecedentes de la investigación ..... 24

3. OBJETIVOS ..... 25

    3.1. Objetivo General ..... 26

    3.2. Objetivos Específicos..... 26

4. ESTADO DEL ARTE ..... 26

5. MARCO LEGAL ..... 31

6. REFERENTE CONCEPTUAL ..... 36

    6.1. Suprasistema: Gestión Educativa ..... 36

    6.2. Sistema: gestión directiva..... 36

    6.3. Subsistema: direccionamiento estratégico ..... 37

    6.4. Supra sistema: Política Pública ..... 37

    6.5. Sistema: Desarrollo social..... 38

    6.6. Subsistema: Ciudadanía ..... 38

6.7.	Supra sistema: institucionalidad e interinstitucionalidad .....	39
6.8.	Subsistema: Cultura institucional.....	40
7.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	41
7.1.	Investigación Cualitativa.....	42
7.2.	Teoría Fundada - Herramientas.....	42
7.3.	Escenario de estudio.....	43
7.4.	Unidad de Análisis .....	43
7.5.	Análisis de la Información y emergencia de las Categorías.....	44
7.6.	Codificación Abierta .....	44
7.7.	Codificación Axial .....	45
7.8.	Categorías emergentes.....	45
8.	DESARROLLO DE UNA SEMÁNTICA DE LOS HECHOS.....	46
8.1.	Desde los resultados., la comprensión y el sentir de los investigadores .....	49
9.	CONCLUSIONES.....	52
	ANEXO 1. PREGUNTAS PARA ENTREVISTA A DIRECTIVOS DOCENTES .....	59
	Anexo 2. CONSENTIMIENTO INFORMADO .....	60
	Anexo 3. LINEA DE GESTIÓN EDUCATIVA CODIFICACIÓN ABIERTA .....	62
	MATRIZ 1 .....	62
	MATRIZ 2 .....	130
	MATRIZ 3 .....	173
	MATRIZ 4 .....	203
	Anexo 4. CODIFICACIÓN AXIAL.....	230
	Anexo 5. CONSTRUCCION DE SENTIDO .....	249
	Anexo 6. FORMULACIÓN DE PREGUNTAS ORIENTADORAS .....	256

## EL SURGIMIENTO DE UN RETO PARA INVESTIGAR

Los estudios e investigaciones de carácter social, suelen originarse en mayor medida en ambientes definidos por la diversidad y la conflictividad, dentro de las cuales se forjan puntos de vista opuestos, y en consecuencia tensiones generadas por dinámicas sociales, culturales y económicas contradictorias, que buscan generar, bien sea modos de ser, hacer, estar y querer de las personas homogéneas, o por el otro, proteger y mantener las diferencias a través de propuestas o acciones que propendan por la defensa de la “identidad” individual o grupal, para que de esta manera, se construyan y divulguen los derechos.

La condición de vulnerabilidad a la exclusión o discriminación de la población son determinantes para considerar que se requiere derribar las “*Barreras para el aprendizaje y la participación*”, entendiéndose estas, como “todos los elementos y estructuras del sistema, (interinstitucional, comunitarios o políticos locales y/o nacionales), que obstaculizan los procesos de aprendizaje y participación educativa a una población” (Colombia. Ministerio de Educación Nacional. 2007 b. p. 3)<sup>1</sup>

Siendo una directriz nacional, es común escuchar que desde los diferentes estamentos dentro de las instituciones educativas, se pretende instaurar en la cultura escolar los conceptos de inclusión y diversidad; sin embargo, es posible pensar que no se logra quizá de manera adecuada a causa de diferencias en las percepciones de los directivos frente a la política de inclusión; en ello estriba la necesidad de conocer cómo perciben los directivos estas políticas y cuál es el papel del directivo docente frente a su implementación.

El hecho de ser actores directos y partícipes de su filosofía, permite a los estamentos educativos evidenciar de manera directa las condiciones y necesidades que surgen como consecuencia de la evolución que se da en determinados momentos históricos, sociales y

---

<sup>1</sup> Cedeño, F. (2006:7). “*Colombia, hacia la educación inclusiva de calidad*”. Ministerio de Educación Nacional.

---

económicos en el ámbito educativo, para lo cual se crean normas específicas que rigen el hacer pedagógico institucional; normas que buscan obtener prácticas que redunden en resultados educativos que hagan efectiva la vinculación y participación de la población diversa y que ésta logre niveles de desarrollo individual de acuerdo a la potencialidad particular y que estos en su diferencia sean actores efectivos en la sociedad. En este contexto y claros los propósitos de la ley, preocupa que las practicas evidenciadas no reflejen las pretensiones legales; situación que motiva el deseo de conocer el contenido político, filosófico, ideológico y hasta deontológico, con el fin de trazar estrategias que apunten al logro de los propósitos de inclusión planteados en la norma.



## MOTIVACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN...

El Gobierno Nacional a través de la Constitución Política de 1991, en su artículo 67, considera la educación como un derecho de la persona y un servicio público con función social, con la que se pretende el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la tecnología y demás valores de la cultura. En este mismo sentido en la Ley General de Educación se establecen los fines de la educación en su artículo quinto y es ahí donde la sociedad le encarga al sistema educativo la formación de las nuevas generaciones con el propósito de garantizar el progreso de la nación, a través de una educación de calidad.

Desde ambas normativas, el principio de la inclusión educativa es un referente básico en la ordenación legislativa vigente del país, el cual aparece contemplado en la que determina, palabras más, enunciados menos, que el sistema educativo se vincula a la dignidad e igualdad de las personas como derechos inalienables y a la gran meta de comprometer a la acción escolar en la tarea de ayudar a superar las discriminaciones y contribuir al resarcimiento de las desigualdades de distinto tipo.

Si bien, algunas instituciones dan la bienvenida a la diversidad y establecen como criterios de eficacia asegurar que todos y todas participen de la vida escolar y se beneficien del proceso formativo y aprendizaje, es decir, en referente a un modelo de cultura escolar inclusiva, en contraste a la existencia de políticas inclusivas, estas no se evidencian en la práctica de manera plena.

De forma paradójica, esta perspectiva se enfrenta y coexiste con políticas educativas basadas en estándares de calidad, cuyas exigencias resultan opuestas a la inclusión y dan lugar a sistemas educativos en los que se mantienen barreras y obstáculos al proceso de inclusión.

Ante este fenómeno, y como consecuencia de las transformaciones culturales y sociales del entorno nacional, el Ministerio de Educación Nacional implementó la política de inclusión, la

cual tiene como propósito generar una mayor inclusión en todos los ámbitos a aquellos grupos sociales que han quedado rezagados por diversas razones, así, las respuestas institucionales, en el sector educativo, a estas políticas estatales son diversas y se vinculan con sus propias dinámicas impactando la cultura escolar, teniendo en cuenta que ésta es el conjunto de creencias, valores y prácticas que caracterizan a una organización escolar o comunidad educativa, y que de estas depende la manera en que las organizaciones educativas responden a sus estudiantes en aplicación de la política.

Como funcionarios de la Secretaría de Educación de Armenia (representantes del Estado ante la sociedad) y como resultado de la Maestría en Educación desde la Diversidad orientada por la Universidad de Manizales, surgió un interrogante frente a nuestro hacer y el hacer de las instituciones, las cuales se plantean desde diferentes puntos de vista generando tensiones, pues nuestro discurso está mediado por las directrices del Ministerio y las posturas teóricas, mientras que el hacer de las instituciones está condicionado principalmente por la diversidad de culturas, comportamientos y formas de pensamiento que en ellas convergen, reflejo a su vez, de sociedades cada vez más complejas y diversas en las cuales se vienen dando transformaciones continuas representadas en los denominados problemas sociales: consumo de sustancias, embarazos en adolescentes, desplazamiento forzado, desempleo, entre otros, los cuales se traducen en el deterioro de la calidad de vida. Es así como se siente la necesidad de “*conocer las percepciones que los directivos docentes de las instituciones educativas oficiales de la ciudad de Armenia tienen frente a la política de inclusión*”, lo cual se constituye en un esfuerzo de aplicación y análisis, logrado a través de las opiniones de sus propios protagonistas, léase directivos docentes, a quienes se indagó mediante una entrevista semi-estructurada y coherente, con lenguaje propio y apto de acuerdo a la población objetivo.

La experiencia señala que un factor determinante en el éxito de las políticas de inclusión, es el papel que directivos docentes pueden jugar en su concreción y avances de tal manera que direcciona la práctica del docente como elemento clave para la materialización de la política, como lo expresó Fulvia Cedeño (2006:7) Asesora del Ministerio de Educación Nacional de Colombia, en el III Congreso internacional de discapacidad “*si los docentes no tienen una*

*actitud positiva hacia la inclusión educativa es muy difícil, si no imposible, que aquella se logre*<sup>2</sup>.

El presente proyecto de investigación se enmarca en las políticas que buscan contribuir al avance efectivo del principio de inclusión educativa en el municipio de Armenia y en general en la división territorial, con el objetivo que los actores sociales implicados en el empeño (Autoridades competentes, instituciones, directivos, docentes, padres de familia y organizaciones sociales, entre otros), además de acceder a un fundamento real de análisis que les sirva de comprensión e instrumento de medición de debilidades y fortalezas, pueda orientar los planes de acción tanto hacia los objetivos de consolidar los progresos como a los de tratar de eliminar los obstáculos que entorpecen la tarea de estrechar el espacio entre las aspiraciones de la generalidad y la realidad, entre lo que se dice que debiera hacerse, y lo que realmente se hace en materia de inclusión educativa.

En esos términos, la exploración efectuada asume desde el esbozo de la idea, dos condiciones que lo hacen en principio y a juicio de los investigadores, singular y relevante. En primer lugar, se diseñó una entrevista semi-estructurada para escuchar la opinión y escudriñar en las preocupaciones de aquellos sujetos que viven muy de cerca el proceso de inclusión educativa, y en segundo lugar para hacer presencia investigativa y metodológica sobre un tema y problemática respecto a la cual no existen vestigios de estudios anteriores puntuales que hubieran considerado el papel del directivo docente en la implementación de la política de inclusión.

Desde esta perspectiva, y sin que se pierda el norte, es válido recabar la opinión de los actores, toda vez que de su aporte y preocupación consciente deben surgir las directrices que fortifiquen el plan sin dilaciones.

Así, consideramos que los saberes son dinámicos, y exigen actualización y recontextualización permanente, lo que implica crear un campo de estudio, formación e investigación alrededor de la pedagogía y la educación social en el país, que tome como insumos estos ejercicios de análisis sumados a otros esfuerzos de investigación y acción que converjan en el apoyo y reconocimiento de un trabajo que vienen realizando distintos autores desde hace más

---

<sup>2</sup> Ibidem

de dos décadas, existiendo una profusa bibliografía que facilita la comprensión del fenómeno de la inclusión.

Ya como proyecto de saber, la pedagogía en Colombia y en Armenia particularmente debe continuar realizando de manera sistematizada toda clase de investigaciones sobre prácticas y documentos que evidencien su existencia, su perspectiva y su devenir, haciendo énfasis en el horizonte que puede demarcar para intervenir educativamente las poblaciones excluidas socialmente.

## 1. ÁREA PROBLEMÁTICA

### 1.1. Descripción del área problemática

Desde el surgimiento de la política de inclusión en el ámbito nacional, han surgido un sinnúmero de inquietudes e interrogantes por resolver frente a la comprensión de la misma, tales como considerar a la persona, desde una perspectiva pedagógica, como un todo integral, teniendo en cuenta sus necesidades educativas especiales NEE, permanentes o temporales, buscando sobretodo compensar las dificultades derivadas de la misma discapacidad, toda vez que la adaptabilidad de las condiciones en cada realidad social y cultural, y por supuesto en determinada institución educativa, requieren un trabajo coordinado, donde se involucren todos los actores responsables del servicio, para reflexionar y generar nuevas estrategias acerca de las situaciones que obstaculizan el desarrollo de la persona y que ameritan ser transformadas, previo el análisis de los componentes internos y externos que influyen en los comportamientos, deficientes o no, que los involucran totalmente, los cuales deberán necesariamente develarse en el desarrollo de la investigación, en ese marco real de aplicación donde transcurre la cotidianidad profesional de los autores y se evidencia el compromiso de arropar y articular a la población discapacitada a los nuevos procesos pedagógicos.

En este contexto, desde el Ministerio de Educación Nacional se promueve la atención a la diversidad a partir de políticas “*para una atención educativa con enfoque diferencial étnico-cultural*”<sup>3</sup>, lo cual genera en los rectores un concepto de diversidad orientado solo a poblaciones específicas sin reconocer la diversidad como “*la esencia del ser humano de que todos somos distintos y variados. Y es que hablar de diversidad es afirmar que cada uno de nosotros es único.*” Alegre (1994)<sup>4</sup>. Con ese propósito, se centró el análisis en el municipio de Armenia, Quindío, por las características específicas de su estructura socioeconómica, el cual denota en principio, una organización reducida limitada prácticamente a tres sectores económicos claramente demarcados, el primario de la producción agrícola, hoy sometido a la más severa

<sup>3</sup> Plan Sectorial de Educación 2010-2014

<sup>4</sup> Alegre (1994). Educación en la diversidad. Facultad de psicología. Universidad Ramón Lull. Blanquerna. Disponible en: <http://www.slideshare.net/AlejandroGil84/diversidad-y-educacin-presentation>.

desaceleración de su historia por efectos de la crisis de la caficultura y tratando de paliar sus nefastas consecuencias con una industria turística que si bien ha progresado no es todavía la panacea; el secundario de la construcción, dando señales de reactivación post-terremoto y respecto al cual los analistas de turno ubican en el esquema del lavado de activos y el terciario de los servicios, cuyos subsectores principales; el comercio formal, las instituciones bancarias y financieras, hoy en plena recesión, denotan un marco problemático general que sumado al sector público con su carga de ineficiencia y clientelismo, han precipitado la población laboralmente activa a la desocupación total, a refugiarse en el subempleo, o en su defecto, optar por formas de empleo generado en pequeñas unidades por fuera de las reglamentaciones laborales en materia de seguridad social, de salario mínimo, de jornada laboral y de estabilidad, justificadamente denominadas como informales, siendo muchos de sus actores, no del todo voluntarios, jóvenes y niños que han desertado de las aulas escolares por problemas sociales, tratando de garantizar su supervivencia, por su misma condición de desplazados y víctimas directas o indirectas del conflicto interno. Siendo indispensable repensar la situación social desde el imaginario colectivo como lo propone un estudio reciente de la fundación Luis Felipe Vélez con el apoyo internacional de Save The Children, el Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez y Coffe People, de Inglaterra (2012): con el interés de proporcionar una visión alternativa al Estado para el mejoramiento de la educación. “El departamento y los municipios deben hacer un mayor esfuerzo en recursos para los planes de desarrollo educativo, consultar los planes con la comunidad para que se hagan de acuerdo con la necesidad e identificar el sector educativo como un factor de desarrollo local”, indicaron”.

Finalmente frente a las políticas sectoriales se propuso: *“La clase política debe sentarse a pensar cuál es el modelo económico que debe impulsar al departamento, bajo una modelo incluyente que integre a los habitantes en condiciones especiales y vulnerables. Primar la importancia de la educación como derecho fundamental”*, con una clase política y dirigente marginada de esa visión socioeconómica, no es raro entonces identificar en esta realidad altos niveles de pobreza, significativos índices de desempleo, lumpenización en las actitudes de adolescentes, variadas expresiones de delincuencia y discapacidad física, sensorial, cognitiva o comportamental que dan cuenta de diversidad y vulnerabilidad que deben transformarse en aprehensión cultural e inclusión educativa.

Si bien los docentes regulares que ejercen la profesión con claros componentes de inclusión han asumido el compromiso, muchas veces inducidos por la normatividad nacional e internacional al respecto, o bien por directrices específicas emanadas del MEN, de cuyos efectos se hablará más adelante, dada la profundidad e importancia de dicha temática, específicamente la gran mayoría desarrollan esas competencias por identidad profesional con el concepto y como instrumento capaz de combatir hasta erradicar, la discriminación y el facilismo.

Ahora bien, lograr la adopción y apropiación de una política de las dimensiones que la inclusión requiere, es complejo y bifurcado su camino, máxime que se trata de un fenómeno nuevo orientado a eliminar toda forma de segregación. Producto de la misma modernidad alcanzada, la arbitrariedad contemplada desde una mirada subjetiva, obstaculiza las transformaciones sociales y culturales que el conjunto exige.

La particularización del sujeto (en este caso sujeto directivo docente), y su ejercicio influyente, debe, como parte de su rol formativo, asumir una posición y adoptar sin vaguedades y sofismas distractores, una manera de entender la realidad desde su cotidianidad, determinando a la vez en un juicio de valores, qué es y qué no es conveniente, de cuyo análisis extrae las estrategias pertinentes y las tareas aplicables sin desconocer, en aras de supuestos criterios objetivos que enmarcan la realidad, las características del individuo frente al fenómeno que reflejan cierto tipo de acciones como las descritas por Habermas (1989)<sup>5</sup> y atribuibles a Hegel, en cuya teoría fundamental de la Modernidad, es la subjetividad, subrayando que esta explica tanto la superioridad del mundo moderno como su tendencia a la crisis. Las notas básicas de la subjetividad son la libertad y la reflexión. Según la explicación de Habermas, «la expresión subjetividad comporta, sobre todo, cuatro connotaciones: a) *individualismo*: en el mundo moderno la peculiaridad infinitamente particular puede hacer valer sus pretensiones; b) *derecho de crítica*: el principio del mundo moderno exige que aquello que cada cual ha de reconocer se le muestre como justificado; c) *autonomía de la acción*: pertenece al mundo moderno el que queramos salir fiadores de aquello que hacemos; d) finalmente la *propia filosofía idealista*:

---

<sup>5</sup> Citado por: El Ser del Otro (2006): un sustento ético-político para la educación. Polis, Revista de la Universidad Bolivariana, vol. 5, núm. 15. Universidad Bolivariana. Santiago, Chile

Hegel considera como obra de la Edad Moderna el que la filosofía aprehende la idea que se sabe a sí misma» (1989: 29)<sup>6</sup>.

Subjetividad que en la circunstancia concreta debe suscitar criterios de innovación en los centros educativos que puntualicen el papel de los directivos en la gestión y el liderazgo en la organización de la comunidad educativa, directamente proporcional a la preocupación actual de mejorar la cobertura, la calidad y la equidad de la educación, por cuanto, si bien de tiempo atrás existió la necesidad de abordar el tema de la inclusión a través de la formación continua entre los actores escolares, la misión del equipo directivo es el de recordar permanentemente el propósito de continuar y profundizar la propia formación, concibiendo al docente y al mismo directivo como sujetos de aprendizaje.

El equipo directivo debe pues trabajar para mantener presentes esta sensibilidad por la propia formación y su conexión con el problema de la inclusión educativa.

Por otra parte, dentro de las escuelas, los equipos directivos son quienes están en mejores condiciones de habilitar un lugar en la escuela (en el sentido de disponer de un tiempo y un espacio) para que los docentes se constituyan plenamente en un equipo, en aras de la consolidación de la dimensión colectiva de la enseñanza.

Los equipos directivos deben valerse de su capacidad para tomar distancia adecuada de lo que sucede día a día, ponerlo en claro, criticarlo, devolverlo a los equipos docentes, es un rol que debe construirse en las escuelas, tanto como el liderazgo o la gestión.

Teniendo en cuenta lo anterior, se deduce que no obstante desde los inicios de la construcción de la política de inclusión, haberse planteado como elemento esencial de la misma la formación continua de los docentes y el cambio en los fundamentos de la propuesta educativa, especialmente en la forma en cómo se vincula al educando, estos por si solos no han sido suficientes, ya que se requiere además que se transformen los espacios físicos, los recursos materiales, y se de una actualización integral y continua en los aspectos didácticos,

---

<sup>6</sup> HABERMAS J., (1989). El discurso. Filosófico de la modernidad (Doce lecciones), Ed. Taurus, Madrid.



metodológicos y epistemológicos para lograr una verdadera atención a la diversidad que no esté enmarcada en posturas individuales (2003)<sup>7</sup>.

Al dar una mirada particular a las Instituciones Educativas actuantes en la ciudad de Armenia, se perciben situaciones al interior de las mismas, que se constituyen en elementos representativos del contexto, pero que a su vez dan razón de la falta de apropiación de la política de Inclusión por parte de los miembros de la comunidad educativa.

Las múltiples situaciones que afloran al interior de la comunidad educativa, conducen a desarrollar un minucioso análisis de las condiciones presentes buscando establecer con claridad cuáles son las responsabilidades que desde la institución deben arrojarse sus sujetos activos, de manera que a partir de los postulados y principios de la política educativa se logre el acceso a nuevas estrategias de formación.

Ahora bien, para que esa experiencia no se refleje como una simple dosis de lo mismo, que en últimas puede conducir implícitamente a la exclusión, por sustracción de materia, es necesario poder tomar distancia de la rutina, de lo inmediato, y formular alternativas colegidas de la experiencia escolar, sobre las consecuencias de lo que la escuela propone y hace en forma cotidiana y como proyecto educativo. Para ello, resulta esencial la mirada del equipo directivo sobre la totalidad de la formación y de la institución, sobre los docentes y la escuela como un todo, así como la permanencia de las preguntas acerca de la desigualdad y el sentido emancipatorio de la enseñanza para sus estudiantes, junto con la promoción de la reflexión constante del equipo sobre la experiencia escolar y sus consecuencias en términos de la inclusión educativa.

Con esos argumentos de por medio valdría la pena preguntarse como interrogante básico del artículo: ¿Cuáles son las experiencias de los directivos docentes de la región respecto a la inclusión educativa?, cuál su grado de comprensión sobre la política de inclusión? y cuáles las condiciones específicas que contribuyen a su aplicación?

---

<sup>7</sup> XXXIV Congreso Internacional de Fe y Alegría. (2003). La calidad de la educación popular. Una aproximación desde Fe y Alegría. Bogotá D. C.

**Qué nos proponemos resolver...**

*¿Qué comprensiones tienen los directivos docentes de las instituciones oficiales del municipio de Armenia frente a la política de inclusión?*

**Sistematización:**

- ✓ ¿Cuál es la red de significados que manejan los directivos docentes de la ciudad de Armenia frente a la Política de Inclusión?
- ✓ ¿Que percepción tienen los directivos docentes de la ciudad de Armenia, frente a la información recibida del Ministerio de Educación sobre inclusión educativa y el papel que desempeñan en su aplicación?

## 2. ANTECEDENTES

### 2.1. Antecedentes Internacionales

Se señala como uno de los antecedentes de la inclusión, la Conferencia de Jomtien (Tailandia, 1990)<sup>8</sup>, que fue una llamada de atención para eliminar la exclusión existente en las escuelas, focalizando la atención en aquellos estudiantes que estando en la escuela, no aprendían “adecuadamente”, y en los que no asistían. Se puso el énfasis en la participación y en la comunidad; en la calidad y equidad y en la igualdad de acceso a la educación para todas las personas con discapacidad o sin ella.

Otros eventos internacionales propuestos bajo el término de conferencias establecen las líneas fundamentales en materia de educación. En La Declaración de Salamanca y Marco de acción para las Necesidades Educativas Especiales, aprobada por la Conferencia Mundial sobre Necesidades Educativas Especiales: acceso y calidad, convocatoria realizada por la UNESCO en 1994, se establece un Marco de Acción que manifiesta: Las escuelas deben acomodar a todos los niños, independientemente de sus condiciones físicas, intelectuales, sociales, emocionales, lingüísticas o cualquier otra. Esto incluye a niños con discapacidad, superdotados, niños de la calle, niños trabajadores, niños de poblaciones remotas o nómadas, niños de minorías lingüísticas, étnicas o culturales de otros grupos en desventaja o marginados; esto ha llevado al concepto de escuela inclusiva: el reto de alcanzar una escuela inclusiva implica en desarrollar una Pedagogía centrada en el niño, capaz de educar eficazmente a todos los niños.

En ésta se expone con claridad que: Las personas con Necesidades Educativas Especiales deben tener acceso a las escuelas ordinarias que deberán acogerlos en una pedagogía centrada en el niño, capaz de satisfacer esas necesidades.

---

<sup>8</sup> UNESCO. (1990). “Declaración Mundial Sobre educación para todos” recuperado de [www.unesdoc.unesco.org/images/0012/001275/127583s.pdf](http://www.unesdoc.unesco.org/images/0012/001275/127583s.pdf)

Las escuelas ordinarias con esta orientación inclusiva representan el medio más eficaz para combatir las actitudes discriminatorias, crear comunidades de acogida, construir una sociedad integradora y lograr la educación para todos: además proporcionan una educación efectiva a la mayoría de los niños y mejoran la eficiencia y, en definitiva, la relación costo-eficacia de todo el sistema educativo.

En consecuencia se apela e insta a todos los gobiernos a: Dar la más alta prioridad política y presupuestaria al mejoramiento de los sistemas educativos para que puedan incluir a todos los niños y niñas, con independencia de sus diferencias o dificultades individuales.

Adoptar con carácter de ley o como política el principio de educación integrada, que permite matricularse a todos los niños en escuelas ordinarias, a no ser que existan razones de peso para lo contrario.

De la Declaración de Salamanca y su Marco de Acción<sup>9</sup> surgen iniciativas educativas impulsadas por los gobiernos para atender a las necesidades educativas de la población escolarizada.

Un tercer evento al que debe referirse es la conferencia de la UNESCO, el *Foro constitutivo internacional para la educación para todos*<sup>10</sup>, celebrado en Dakar (Senegal) en el año 2000.

Se planteó que la integración era una primera propuesta para generar acciones encaminadas a conseguir una Escuela para Todos. Sin embargo, la intención de este evento era seguir avanzando, evaluar lo que se había alcanzado y analizar los nuevos planteamientos. Dicho evento se centró en la educación de las niñas de contextos desfavorecidos poniendo el acento en la necesidad de desarrollar prácticas educativas en los países especialmente deprimidos. Llamó la atención sobre las necesidades básicas que los países pobres no tenían.

---

<sup>9</sup>UNESCO. (1994). "Declaración de salamanca y marco de acción: sobre necesidades educativas especiales" recuperado de [www.educacion.especial.sep.gob.mx/pdf/.../3DeclaracionSalamanca.p...](http://www.educacion.especial.sep.gob.mx/pdf/.../3DeclaracionSalamanca.p...)

<sup>10</sup> UNESCO. (2008). "Educación para todos en 2015 ¿Alcanzaremos la meta? Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159125s.pdf>

## 2.2. Antecedentes latinoamericanos

Las reuniones de la Conferencia Internacional de Educación (CIE), organizadas por la Oficina Internacional de Educación de la UNESCO (UNESCO-OIE), se celebran desde los años 1930 y representan un importante foro de diálogo político internacional sobre temas y desafíos educativos. Tradicionalmente, los países presentan un Informe Nacional sobre el desarrollo de la educación que contiene también información sobre aspectos relacionados con el tema que será debatido durante la Conferencia. En ocasión de la 48a reunión de la CIE (Ginebra, 25-28 de noviembre 2008), que ha sido dedicada al tema *La educación inclusiva: el camino hacia el futuro*, la UNESCO-OIE ha recibido un total de 115 Informes Nacionales, de los cuales 16 de países son de la región de América Latina y el Caribe<sup>11</sup>.

Las referencias contenidas en los informes indican claramente que el reto principal de política educativa asumido por la mayoría de los países de la región, es ofrecer una educación de calidad para todos. En efecto, en más del 80% de los informes se hace referencia a este principio de política nacional para el sector educativo. Entre los otros desafíos citados con más frecuencia figuran el ‘acceso universal a la educación’, la ‘igualdad educativa’ o ‘igualdad de oportunidades educativas’, la ‘equidad’ o el ‘acceso equitativo’ (todos con un porcentaje de frecuencia de 44%); la ‘justicia social’ (38%); el ‘logro educativo’ (25%); y, en menor medida, conceptos tales como la ‘integración social’, la ‘educación a lo largo de toda la vida’, la ‘democracia’, el ‘respeto de las diferencias’, la eficiencia, relevancia, pertinencia y eficacia.

En términos generales, prevalece la visión de la educación como una estrategia fundamental que debe contribuir a generar una sociedad cada vez más justa y democrática, favorecer la integración e inclusión de todos los sectores sociales, y ayudar a reducir las desigualdades y la exclusión<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Argentina, Barbados, Brasil, Colombia, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Paraguay, Perú, San Vicente y las Granadinas, Surinam, Uruguay y Venezuela. Los informes pueden ser consultados en la página Internet de la Conferencia: <http://www.ibe.unesco.org/es/cie/48a-reunion-2008.html>.

<sup>12</sup> Sin embargo, en el informe Situación educativa de América Latina y el Caribe: Garantizando la educación de calidad para todos, publicado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (UNESCO-OREALC, Santiago de Chile, febrero 2007), se observa que “los déficits educativos son parte de una estructura social de marginación sistemática de determinados grupos de la población y, en ese sentido, la educación

No se constatan variaciones muy significativas en el orden de prioridades si se considera el conjunto de los 31 países (incluyendo también los documentos adicionales consultados), ya que los conceptos más frecuentemente citados resultan ser los siguientes: educación de calidad para todos (74%), acceso universal a la educación (52%), equidad/acceso equitativo (48%), igualdad de oportunidades educativas (32%), logro educativo (26%), y justicia social (19%).

Aparte de las referencias a planes nacionales de largo alcance (como por ejemplo planes sectoriales quinquenales o decenales, o planes nacionales al horizonte de 2020 o 2021), son pocos los informes donde se señala la existencia de planes o programas específicos en materia de inclusión educativa en un sentido amplio, es decir no estrictamente asociados a la atención de personas con necesidades educativas especiales. Un ejemplo es el Plan Nacional de Inclusión Educativa (2004) en Argentina, cuyo objetivo central es la inclusión a la escuela de aquellos que por diversos motivos nunca ingresaron o que abandonaron los estudios. Por otra parte, el Plan de Equidad de 2007 en Uruguay representa un ejemplo de articulación de políticas sectoriales (salud, empleo, vivienda y educación) en un marco integrado de acción pública para superar la pobreza y reducir las desigualdades sociales a fin de alcanzar una sociedad más integrada e incluyente. En otros casos, como por ejemplo Belice (Marco de Acción para las Personas con Discapacidad), Brasil (Política Nacional de Educación Especial en la Perspectiva de la Educación Inclusiva de 2008), Ecuador (Plan Nacional de Inclusión Educativa de 2006), Guatemala (Política de Educación Inclusiva del Ministerio de Educación de 2008) y Perú (Década de la Educación Inclusiva 2003-2012), resulta evidente que los países se refieren prioritariamente a la inclusión (o integración) en el sistema educativo regular de estudiantes discapacitados o con necesidades educativas especiales. En todo caso es importante destacar que este nuevo enfoque de política pública representa un avance en comparación con la concepción remedial y de déficit de la educación especial tradicional, aunque no corresponda plenamente.

### **2.3. Antecedentes en Colombia**

---

no está siendo capaz de ayudar a compensar otras diferencias sociales, sino que contribuye a reproducirlas." (p. 142).

En Colombia, a partir del cambio Constitucional de 1991, se ha dado un cambio en las políticas, dado que el Estado Colombiano, se constituyó en un Estado Social de Derecho. Esto hizo que el Estado empezara a intervenir en asuntos en los que anteriormente no tenía inferencia. Dichos asuntos incluyen por ejemplo, la calidad de la educación, las relaciones intrafamiliares, entre otros.

Las políticas internacionales, han sido un marco inspirador para el surgimiento de nueva legislación que señale y respete los derechos de las personas en situación de discapacidad intelectual en Colombia.

Uno de los documentos que orienta el ejercicio político actual en Colombia, son los Objetivos de Desarrollo del Milenio trazados por los países miembros de la ONU, en el año 2000. Dentro de estos objetivos, se encuentra el número dos, el cual plantea que para el año 2015 los países deben lograr la enseñanza primaria universal, de modo que todos los niños y niñas del mundo terminen un ciclo completo de básica primaria, esto debe cobijar explícitamente a los niños y jóvenes con discapacidad intelectual. En 2007 en el Foro Mundial sobre Educación celebrado en Dakar, Senegal, por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, retoma los objetivos de desarrollo del milenio específicamente Relacionados con Educación.

En 2009, Inclusión Internacional sugiere a los gobiernos, organizaciones, sociedad civil y otros actores involucrados en el tema de la discapacidad, la realización de un ajuste de los objetivos de educación retomados en Dakar, pensando en cómo deberían estar formulados de manera explícita para las personas en situación de discapacidad intelectual.

La Carta Andina para la Promoción y la Protección de los Derechos Humanos (CAMRE), en su parte IX: “Derechos de Grupos Sujetos de Protección Especial”, ratifica los derechos de las personas con Discapacidad y en su apartado D retoma los referidos a educación, rescatando la responsabilidad social en torno a las necesidades educativas y de formación profesional y laboral para las personas en situación de discapacidad. Fue uno de los primeros acercamientos a hacer un llamado de atención a las sociedades para tener presentes los derechos fundamentales de las personas en situación de discapacidad.

Colombia como país miembro de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), de la Organización de Estados Americanos (OEA), Organización Internacional del Trabajo (OIT), Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores y de la Organización Mundial de la Salud (OMS) a través de la OPS (Organización Panamericana de la Salud), ha firmado y se ha ratificado en algunos de los documentos de orden internacional ya citados, por ejemplo, la convención de la OEA en 1999, que fue adoptada a través de la Ley 762 de 2002 y sucede lo mismo con la Convención de Derechos de las personas con Discapacidad, a través de la ley 1346, cuya aprobación total se dará posiblemente en julio de 2010. Vale la pena anotar que el hecho de ratificar un documento o acuerdo de carácter internacional, exige un compromiso alto del país que lo ratifica, pues se constituye en un derecho fundamental de primer orden, esto quiere decir, una ley que tiene el mismo peso de las normas consignadas en la Constitución Política del país.

#### **2.4. Antecedentes de la investigación**

Siendo la inclusión un tema que viene tomando en los últimos años mayor fuerza e importancia en los ámbitos educativos, se han desarrollado estudios relacionados al tema, desde diversos aspectos.

Entre ellos, algunos artículos, tesis de maestría e investigaciones que dan luz sobre el manejo que se da al fenómeno de inclusión, su abordaje, su comprensión e implementación, no solo en Colombia sino también en otros países latinoamericanos como Chile, México, entre otros.

Es así como desde los mismos docentes y estamentos de ley en educación se generan reflexiones al respecto.

En Chile, la inclusión también hace parte de las políticas de calidad del estado, por lo cual en ámbitos locales se profundiza en los aspectos relacionados.



Un ejemplo de ello es el documento denominado LA INTEGRACIÓN, UN PROBLEMA DE GESTIÓN”, y cuyo objetivo fundamental es “comprender el proceso de integración de una persona con capacidades diferentes desde la gestión Institucional.” Los resultados del trabajo mencionado concluyen que quedó explicitada la necesidad de conocer las normativas vigentes, la adquisición de una serie de competencias profesionales que le permitan a los directivos conjugar los conocimientos con las actitudes para que puedan organizar y elaborar proyectos de integración para realizar programas especiales.<sup>13</sup>

De igual manera, González M(2008), aborda en su artículo: *DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EDUCATIVA: ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL LIDERAZGO EN EL CENTRO ESCOLAR*, presentado en la Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, como la institución educativa, desde una mirada que se focaliza en su conjunto, como organización que no puede cerrar sus puertas a la formación y desarrollo de todos sus estudiantes, y en el liderazgo necesario para caminar en esa dirección.

Destaca la labor que el directivo debe realizar, pero trasciende el concepto de liderazgo como un proceso que ha de ser una responsabilidad de todos en el centro, y cuyo carácter democrático e inclusivo no puede limitarse únicamente a los cargos directivos, aunque éstos desempeñan en el centro un papel clave<sup>14</sup>

### 3. OBJETIVOS

---

<sup>13</sup> Gallo, H. (2004) *“la integración, un problema de gestión”*. Dirección de Perfeccionamiento de Docentes Municipales Instituto San José, Chile.

<sup>14</sup> González, M. (2008). *“Diversidad e inclusión educativa: algunas reflexiones sobre el liderazgo en el centro escolar. Reice”* - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 6, No. 2

### **3.1. Objetivo General**

Descubrir que comprensiones hacen los directivos docentes de las instituciones educativas de la ciudad de Armenia, frente a la Política de Inclusión.

### **3.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Establecer la red de significados que manejan los directivos docentes, frente a la Política de Inclusión.
- ✓ Conocer la percepción que tienen los directivos docentes sobre la información recibida sobre inclusión educativa y el papel que desempeñan en su aplicación.

## **4. ESTADO DEL ARTE**

Antes de traer a colación los aportes teóricos a la temática abordada, convendría hacerse el siguiente cuestionamiento, ¿están el Gobierno, la sociedad, el sistema educativo, los directivos y docentes, así como el resto de la comunidad educativa, dispuestos a participar activamente, en pro de la inclusión, eliminando culturalmente la presión discriminatoria que impide admitir la diversidad? Es un tema bastante debatido en la actualidad, ya que se proviene de una sociedad arbitraria acostumbrada a que solo unos pocos tengan el derecho a acceder a las instituciones educativas, aun a costa de la vulneración de sus propios derechos.

En Colombia, si bien se han dado pasos significativos para la inclusión de la población en situación de desprotección en las aulas regulares, a nivel de leyes el MEN ha establecido parámetros que reglamentan la atención y vinculación de dichas personas al sistema educativo regular, desde el PEI se deben incluir proyectos articulados que den respuesta a las demandas regidas por el Estado.

Ofrecer una educación de calidad, sin prejuicios de ninguna naturaleza, implica transitar hacia un enfoque que considere la diversidad, necesidades y capacidades de las personas, favoreciendo el pleno acceso, la conclusión de estudios y los logros de aprendizajes de todos, con especial atención a quienes se encuentren en situación o riesgo de exclusión.

Diversidad es “Variedad, desemejanza, diferencia; Abundancia, gran cantidad de varias cosas distintas (Diccionario de la Lengua Española), es así como podemos decir: diversidad es una condición de la vida en comunidad, cuyos procesos vitales se relacionan entre sí, y se desarrollan en función de los factores culturales de un mismo ambiente, donde tanto relación como variedad aseguran y potencian las particularidades individuales.

Es necesario reconocer las diferencias entre las personas, lo que induce a realizar un análisis de la disensión, toda vez que hablar de ella es referirse a una construcción cognitiva y un aprendizaje acerca de y para la diversidad. Por lo que; “diferenciar consiste en percibir,

reconocer y nombrar la diversidad. La diferencia es la representación mental de la diversidad” (Pulido & Carrión, 1995)<sup>15</sup>.

En ese orden de ideas, desde la óptica propia de los autores y producto de un examen de consenso se tienen los siguientes conceptos:

**EDUCACIÓN:** Después de explorar los disímiles criterios conceptuales alrededor de la definición de educación se coincide en acogerla como el proceso de socialización de los individuos, puesto que al educarse, una persona asimila y aprende conocimientos, fenómeno que implica una concientización cultural y conductual, a partir del cual las nuevas generaciones adquieren los modos de ser de generaciones anteriores.

El proceso educativo se materializa pues en una serie de habilidades y valores, que producen cambios intelectuales, emocionales y sociales en el individuo. De acuerdo al grado de entendimiento alcanzado, estos valores pueden durar toda la vida o sólo un cierto periodo de tiempo.

**DISCAPACIDAD:** En este punto baste con acudir a lo expresado por la organización mundial de la salud, quien al abordar su temática se refiere a cualquier restricción o impedimento de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para el ser humano. La discapacidad se caracteriza por excesos o insuficiencias en el desempeño y comportamiento en una actividad rutinaria normal, los cuales pueden ser temporales o permanentes, reversibles o surgir como consecuencia directa de la deficiencia o como una respuesta del propio individuo, sobre todo la psicológica, a deficiencias físicas, sensoriales o de otro tipo.

**DISCRIMINACIÓN:** La discriminación, aunque en general significa la acción de separar o distinguir unas cosas de otras, también, desde el punto de vista socio psicológico nos sugiere el trato inadecuado y diferente brindado a una persona o a un grupo de personas por diferentes razones entre las que se encuentra la discapacidad.

---

<sup>15</sup> Citado en La diversidad social Publicado por Juan del Cesa. Recuperado de <http://cesa-gip.ning.com/profiles/blogs/la-diversidad-social>

A pesar de que la legislación de diferentes países contempla la no discriminación y se declara como un fenómeno poco común en nuestras sociedades, sin embargo, la discriminación no se elimina por decretos, ni por leyes.

Baste que alguien se sienta discriminado, para que exista, es decir, a partir de la percepción de quien la padece, podemos hablar de que existe la discriminación.

Las personas con discapacidad en ocasiones sienten un cierto trato injusto, diferente y arbitrario que resulta difícil de demostrar, pero que los hace pensar en la discriminación. Ello está ligado a que sienten poca atención por parte de las personas comunes; cierto trato que según ellos es diferente al que se le brinda a la personas que no presenta discapacidad, el cual puede ser tanto negativo, como positivo; los obstáculos que se les presentan de forma subjetiva; la poca solidaridad que sienten, entre otros fenómenos.

**INCLUSIÓN:** De manera simplista puede aducirse que es la acción y el efecto de incluir, es decir, poner algo dentro de otra cosa o dentro de sus límites. Sin embargo en el campo específicamente pedagógico, en cuya dirección parece haberse asumido en la década del 90 para reemplazar el concepto de integración predominante y hacerlo más global en contenido y visualización, interpretando el supuesto básico que estimula la modificación del sistema escolar para que responda a las necesidades de todos los estudiantes, en vez de que sean estos quienes deban adaptarse al sistema. La opción consciente y deliberada por la heterogeneidad en la escuela constituye uno de los pilares centrales del enfoque inclusivo, siendo allí donde se dé respuesta a la diversidad.

**INCLUSIÓN EDUCATIVA:** Vistos los anteriores análisis no es osado arriesgarse con una definición que además de satisfacer las exigencias propias permita comprender mejor su naturaleza y sobre todo, orientar las políticas y los planes de acción que tanto las autoridades educativas, los directivos de los centros escolares y los profesores en su práctica, individual y colectivamente considerada, pueden emprender para avanzar en su contexto hacia esa aspiración.

Se adopta entonces a manera de racionalización operativa la propuesta conceptual de Ainscow, Booth y Dyson (2006)<sup>16</sup>, quienes acuden al examen sistemático de las culturas, las políticas y las prácticas escolares para tratar de eliminar o minimizar, a través de iniciativas sostenidas de mejora e innovación escolar, las barreras de distinto tipo que limitan la presencia, el aprendizaje y la participación de estudiantes y alumnas en la vida escolar de los centros donde son escolarizados, con particular atención a aquellos más vulnerables.

La inclusión compromete la tarea ineludible de identificar, minimizar o remover, en su caso, los obstáculos que desde distintos planos de la vida escolar (cultura, planificación y práctica), al interactuar negativamente con las condiciones personales o sociales de determinados estudiantes en determinados momentos, pudieran limitar en cada centro o aula, precisamente, la presencia, el aprendizaje o la participación de éstos u otros estudiantes.

Como se ha venido recabando, todo este proceso requiere de la capacidad de los actores educativos implicados (profesorado, directivos, familias, estudiantes, comunidad, administración, etc.) para llevar a cabo eficientes procesos de toma de decisiones sobre los dilemas y los conflictos que aflorarán en cada centro en el transcurso de su propia concreción del fenómeno de intentar ser más inclusivos, lo que, entre otros factores determinantes, obliga al compromiso de hacer de la participación, de la colaboración, del apoyo mutuo y del “diálogo igualitario”<sup>17</sup> la vía para resolver las tensiones, que necesariamente aflorarán en el transcurso de este proceso y para apoyar las que finalmente se adopten. Este concepto lo trataremos de forma más amplia en los dos últimos módulos.

---

<sup>16</sup> Ainscow, M.; Booth, T. & Dyson, A. (2006). *“Mejorar las escuelas, el desarrollo de la inclusión Londres”* Routledge.

<sup>17</sup> Arnaiz, P. (2003). *“Educación inclusiva: una escuela para todos”*. Málaga: Aljibe.

## 5. MARCO LEGAL

Siendo la carta magna, en la Constitución Política de Colombia 1991, están planteados artículos específicos sobre la inclusión en todos los ámbitos:

Artículo 13: Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

Artículo 47: El Estado adelantará una política de previsión, rehabilitación e integración social para los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, a quienes se prestará la atención especializada que requieran.

Artículo 54º: Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo.

Artículo 67: La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.

Artículo 68: El Estado garantiza las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra. La erradicación del analfabetismo y la educación de personas con limitaciones físicas o mentales, o con capacidades excepcionales, son obligaciones especiales del Estado.

Decreto 1860 Del 3 de Agosto 1994: Reglamenta la ley 115 de 1994 y reglamenta aspectos organizativos y pedagógicos de las instituciones educativas. Se destacan:

La organización de la Educación Formal

La creación del Proyecto Educativo Institucional y los procesos que desencadena.

La organización de los órganos de gobierno escolar y la institución Decreto 2082 de 1996: Este Decreto reglamenta la atención educativa a personas con limitaciones o con capacidades o talentos excepcionales.

Artículo 1. Inclusión de personas con limitaciones o capacidades excepcionales al servicio público educativo.

Artículo 2. Amplia los ámbitos de este tipo de población: Formal, no Formal e Informal. Uso de herramientas y estrategias para la integración social, académica, educativa y laboral.

Artículo 3. Principios para la formación educativa de las personas con limitaciones o con capacidades o talentos excepcionales (Integración social y educativa, Desarrollo humano, Oportunidad y equilibrio, Soporte específico).

Artículo 4. El MEN coordinará el diseño y ejecución de programas de atención integral para este grupo poblacional. Artículo 5. Incorporación de mecanismos o instrumentos de atención e integración que beneficien a de los niños menores de 6 años. (Decreto 1860 del 94)

Artículo 6. Las instituciones educativas deberán tener en cuenta a la población mencionada en la elaboración del PEI.

Artículo 7. El PEI incluirá proyectos personalizados en donde procure desarrollar niveles de motivación, competitividad y realización personal.

Artículo 8. La evaluación del rendimiento escolar tendrá en cuenta las características de los educandos con limitaciones o con capacidades o talentos excepcionales.

Artículo 12. Creación del plan Gradual de Cubrimiento Artículo 13. Definición de las aulas de apoyo (Art 14 –Art 2 Inciso 3) especializadas y Unidades de atención integral

Artículo 15. Las unidades de atención integral se conciben como un conjunto de programas y de servicios profesionales que de manera interdisciplinaria, ofrecen las entidades



territoriales, para brindar a los establecimientos de educación formal y no formal, estatales y privados, apoyos pedagógicos, terapéuticos y tecnológicos complementarios.

Ley 115 de 1994, que da forma al marco jurídico de la inclusión educativa que, entre otros principios, establece la obligatoriedad de garantizar a las poblaciones diversas y en situación de vulnerabilidad, el derecho a educarse en instituciones educativas abiertas e incluyentes, donde todos los niños y jóvenes pueden estudiar juntos y gozar de igualdad de oportunidades. La política parte de la premisa según la cual todos los niños pueden aprender, siempre y cuando, su entorno educativo ofrezca la oportunidad y las condiciones necesarias para su aprendizaje.

Para el caso de la población con discapacidad y capacidades excepcionales, se expiden la Resolución 2565 de 2003 y el Decreto 366 de 2009. Se busca con ello garantizar una educación pertinente a los estudiantes que presentan discapacidad cognitiva, síndrome de Down y otros retardos como autismo, limitación auditiva por sordera o baja audición, limitación visual por ceguera o baja visión, discapacidad motora por parálisis cerebral u otra lesión neuromuscular y discapacidades múltiples.

El propósito del Gobierno es avanzar institucionalmente, pasando de una oferta basada en programas de estudios y escuelas especiales diferenciales, al desarrollo de un conjunto articulado y coherente de políticas y estrategias dirigidas a consolidar una propuesta curricular pertinente, modelos flexibles, infraestructura física y materiales didácticos alineados al proyecto educativo institucional. Para cumplir este objetivo desde 2009 autoriza, mediante los CONPES, la asignación de recursos adicionales a las secretarías de educación con destinación específica para la atención a población con necesidades educativas especiales por discapacidad y establece, a través de la directiva 15 de 2010, la forma de invertirlos.

Se define así mismo un índice de inclusión y se pone a disposición de autoridades e instituciones, una caja de herramientas conformada por guías para el mejoramiento institucional, la educación inclusiva y el apoyo a la gestión directiva, administrativa, académica y de la comunidad.

En el campo pedagógico, las estrategias se dirigen a transformar los ambientes de enseñanza y aprendizaje por medio del apoyo a programas de formación de docentes y agentes educadores en educación inclusiva y gestión escolar con el enfoque de atención a la diversidad, didácticas flexibles, áreas tiflológicas, lengua de señas, etno-educación, escuela y desplazamiento. Se realiza también el diplomado virtual de Educación Inclusiva, que impulsa la formulación de planes de mejoramiento institucional y de apoyo territorial con un enfoque inclusivo.

El Gobierno respalda la implementación de modelos y didácticas flexibles que respondan a las características especiales de cada población. Ejemplo de ello lo constituye el trabajo conjunto con las organizaciones indígenas en el desarrollo de proyectos etno-educativos -que integran las formas de vida, cultura, expectativas, necesidades, usos y costumbres- con los pueblos indígenas U'wa del Resguardo Unido; los Ette Ennaka de la Nación Wayuu y los indígenas Kankuamo; así como la cualificación de la oferta educativa para la población afrocolombiana y raizal.

Otra área de intervención la constituye la puesta en marcha de una estrategia articulada al eje de cobertura con modelos educativos especializados y ajustados a las necesidades específicas de los jóvenes y adultos y disminuir la extra-edad, haciendo énfasis en aquellas poblaciones en situación de desplazamiento, mujeres cabeza de hogar, indígenas y afrocolombianos.

Específicamente, y para facilitar el ingreso de los niños y jóvenes en situación de desplazamiento, desvinculados de grupos armados ilegales y los hijos de adultos desmovilizados, se implementa el modelo de Círculos de Aprendizaje, basado en guías que fomentan el aprendizaje autónomo y participativo, al igual que el Programa de Grupos Juveniles Creativos. Desde el 2008 el Gobierno Nacional destina recursos para garantizar la gratuidad educativa a sus estudiantes de los niveles 1 y 2 del SISBEN, de población indígena, con discapacidad y en situación de desplazamiento. La inversión alcanza los 196.769 millones y beneficia a 5.326.059 de estudiantes en el 2010.

Estas iniciativas se fortalecen con la distribución de material didáctico (guías, módulos), laboratorios y bibliotecas. (Ver más información en Edusitio Gestión Educativa, portal

www.colombiaaprende.edu.co). Así mismo, se formulan orientaciones pedagógicas para la atención educativa de los diferentes grupos poblacionales y tutoriales para la atención educativa de estudiantes con discapacidad, con capacidades o con talentos excepcionales y en situación de desplazamiento.

A estas estrategias se unen la generación de alianzas del sector educativo con los sectores productivo, solidario y las organizaciones no gubernamentales y la inclusión del tema en los Consejos Municipales de Política Social (COMPOS).

## 6. REFERENTE CONCEPTUAL

### 6.1. Suprasistema: Gestión Educativa

Dentro de la presente investigación, la gestión educativa se concibe a partir de la inclusión. La gestión educativa orienta la institución hacia el fortalecimiento de los proyectos educativos institucionales y la autonomía escolar desde las políticas públicas. El componente pedagógico es un factor primordial toda vez que la escuela debe responder a las necesidades educativas locales y regionales. La gestión educativa promueve el aprendizaje colectivo de la comunidad educativa donde interactúan todos los actores garantizando el aprendizaje y la formación integral de los estudiantes para que sean miembros activos de la sociedad y mejoren sus condiciones de vida.

La administración adecuada de recursos, la planeación estratégica, y la armonía en el clima organizacional, se deben cualificar para que la oferta educativa atienda las necesidades de todos y todas y se eliminen las barreras de acceso al aprendizaje.

### 6.2. Sistema: gestión directiva

Esta gestión se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. La gestión directiva se centra en el direccionamiento estratégico y horizonte institucional, la cultura institucional, el clima escolar, la gestión estratégica y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno tal y como lo establece la guía 34. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución. En cada aspecto se pueden crear las oportunidades de mejoramiento a través de la definición del horizonte institucional o de una visión compartida; la proyección y

definición de las oportunidades; la determinación de los procesos comunicativos y la integración y consolidación de equipos de trabajo<sup>18</sup>.

### **6.3.Subsistema: direccionamiento estratégico**

El direccionamiento estratégico está relacionado con el conjunto de acciones que orientan a la Institución Educativa hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo, de ahí que uno de los factores decisivos para el desarrollo de prácticas inclusivas sea la cultura escolar de las instituciones.

Puede afirmarse que la forma como la Institución Educativa concibe a cada uno de sus miembros, reconoce o no en ellos la diversidad y acepta el reto de educar desde ese enfoque, puede facilitar u obstaculizar el desarrollo de estrategias encaminadas a desarrollar el mayor potencial de todas y todos los estudiantes independientemente de sus características o necesidades personales.

(Estrategias de apoyo a la gestión directiva y administrativa con enfoque inclusivo. MEN)

### **6.4.Supra sistema: Política Pública**

La política pública es la respuesta que ofrece el Estado frente a la situación problemática de la sociedad, a través de Planes, Programas, Proyectos y Servicios. Las Políticas Públicas se dan básicamente por la influencia ejercida por los actores de tipo social al Estado, para que éste considere determinados problemas como de carácter general, asunto público o situaciones socialmente problemáticas que den origen a la formulación de propuestas o soluciones.

---

<sup>18</sup> Guía 34. Evaluación institucional. MEN

La política pública juega un papel crucial en la sociedad, impone comportamientos, prácticas y forma organizaciones con fines específicos; siendo necesario que la política refleje la necesidad social, que exprese el querer de ésta y promueva en un ambiente de aceptación general las prácticas de equidad y justicia.

### **6.5.Sistema: Desarrollo social**

Tiene el desarrollo social diferentes concepciones, una primera entendida desde el fortalecimiento de la economía propiamente dicha- según la ONU- y un segundo sentido amplio y enfocado a las personas y sus posibilidades reales de acceso a los servicios sociales disponibles.

Es sentir generalizado desde los directivos docentes, la concepción de la educación como factor dinamizador de las posibilidades de desarrollo social de los sujetos educandos, dando en general a los directivos un sentido de responsabilidad por el cumplimiento de una misión en la sociedad y sentimiento de orgullo y satisfacción por la trascendencia de la labor realizada por ellos en las instituciones Educativas.

### **6.6.Subsistema: Ciudadanía**

Pertenecer a una estructura social implica no solo ser, implica actuar, interactuar, participar en los proceso de toma de decisiones y construcción del tejido social y normas bajo las cuales habrá de entretorse las relaciones entre los sujetos. En este asunto es la escuela promotor en la construcción de habilidades para el desempeño en la sociedad mediante la generación de espacios de participación y entrenamiento del joven estudiante proporcionando el medio de preparación para su proceso de participación adulta en la sociedad.

La institución está llamada a la formación de espíritus libres y autónomos, críticos y en capacidad de ejercer su ciudadanía. Así mismo el gobierno nacional establece en el Plan Sectorial de Educación 2010-2014 que “Dada la prioridad que tiene para este gobierno el fortalecimiento de la democracia, en un marco de inclusión y convivencia que posibilite construir un país próspero y equitativo, es fundamental la construcción y fortalecimiento de la convivencia escolar, el ejercicio activo de la ciudadanía y de los derechos humanos, desde el compromiso y corresponsabilidad de todos los actores y sectores de la sociedad. (Pág. 38). Es claro que las instituciones educativas dan cumplimiento a este mandato mediante la participación del gobierno escolar y la formación de sus educandos cuando estos no solo aprenden conceptos sino que viven experiencias, es decir, votan, toman decisiones en conjunto, se hacen responsables de las consecuencias de las decisiones que toman, argumentan, debaten, evalúan, controlan. Al formar ciudadanos autónomos y participativos estos propenderán por su bienestar social.

### **6.7. Supra sistema: institucionalidad e interinstitucionalidad**

La institucionalidad hace alusión a la dinámica al interior de la institución y con otros actores sociales, genera dinámicas de formación de sujetos aptos para el desempeño en múltiples esferas. El entramado social posibilita a los sujetos institucionalmente formados, para pensarse y ser participantes activos en diferentes contextos sociales.

Por su parte, la interinstitucionalidad se refiere a las acciones que favorecen la consolidación de redes de apoyo que fortalezcan la institucionalidad y garantice un servicio educativo de calidad. Fortalecimiento en las formas de organización y relación que incidan en la calidad de la educación, con una visión integral y con el trabajo aunado de los diferentes actores educativos.

**Sistema:** Capacidad de respuesta

Es el proceso a través del cual individuos, grupos, organizaciones, instituciones, y sociedades se organizan para desempeñar funciones, resolver problemas, alcanzar objetivos, entender y abordar sus necesidades de desarrollo en un contexto más amplio y de una manera sostenible a través de del uso eficiente de los recursos existentes.

### **6.8.Subsistema: Cultura institucional**

En la cultura institucional se distinguen algunos elementos que la componen, entre los que destacan la unidad de criterio, el trabajo en equipo, los reconocimientos y estímulos, la estrategia de comunicación los cuales según los rectores entrevistados son determinantes para el logro de sus metas aunque representa la parte menos visible de la Institución; sin embargo es la parte donde descansa todos los demás procesos y sobre el cual hay que actuar para provocar los cambios necesarios que hagan que el trabajo en la Institución sea armónico, productivo y de calidad.



## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

En cuanto al diseño metodológico, se desarrolló desde la investigación cualitativa – colaborativa, teniendo en cuenta las condiciones requeridas para el trabajo en equipo y apoyados en herramientas de la teoría fundamentada.

La investigación cualitativa, está orientada al estudio en profundidad de la compleja realidad social, por lo cual en el proceso de recolección de datos, el investigador va acumulando numerosos textos provenientes de diferentes técnicas. Según Goetz y Le Compte (1981), el análisis de esta información debe ser abordado de forma sistemática, orientado a generar constructos y establecer relaciones entre ellos, constituyéndose esta metodología, en un camino para llegar de modo coherente a la teorización.

Dadas las características del presente estudio, se determina el diseño metodológico cualitativo, ya que desde el objetivo general planteado, se pretende analizar la información recopilada en las entrevistas, seleccionando los elementos en común e interconectándolos de manera holística para su comprensión en contexto.

Para la recolección de la información, se construyó una entrevista a profundidad: instrumento coherente, lenguaje propio y apto de acuerdo a la población objetivo. Además se aplicó un consentimiento informado. (Anexo 2)

Para la clasificación e interpretación de los resultados de las entrevistas, se identificaron los códigos intencionados, de manera que se lograra asociar en las respuestas los contenidos ocultos, es decir, aspectos afectivos involucrados en las mismas.

Posteriormente, y como parte de la construcción de teoría fundada, se realizó el proceso de codificación abierta y axial con el fin de establecer conceptos, categorías y subcategorías que dieran sentido y permitieran el abordaje adecuado del paradigma.

Con los códigos se elaboraron las matrices 1, 2, 3,4 5 y se asociaron los códigos en categorías y subcategorías, propiedades y dimensiones.

A cada categoría se le establecieron una estructura de la cual emergía una categoría con la cual se establece el paradigma a partir del cual se hace la construcción de sentido.

### **7.1. Investigación Cualitativa**

En la investigación cualitativa - que pertenece al paradigma hermenéutico - lo que busca el investigador es revelar los datos de sentido, es decir, del significado que tienen los fenómenos investigados en la mente de la gente. Estos datos son subjetivos, no se pueden pesar, medir ni contar; en las investigaciones cualitativas no hacemos suposiciones por adelantado.

De acuerdo a lo anterior, la metodología cualitativa permite reconocer el contexto en donde se realiza el estudio, de manera que se dé un acercamiento a las personas involucradas en el mismo. De otra parte, a partir de los resultados de las entrevistas, se establecen categorías de análisis, a través de las cuales se puedan describir detalladamente sistemas simbólicos, lenguajes, valores, costumbres, actitudes y comportamientos propios de las personas del medio de investigación.

### **7.2. Teoría Fundada - Herramientas**

El actual es un escenario nuevo, máxime en la escala de los valores. Se marcha a pasos cautelosos y a veces acelerados, no hay tiempo para devolverse, ya que el momento actual es una autopista de no retorno. Atrás queda la improvisación y las nuevas generaciones decididas ya empezaron a hacer el tránsito hacia una nueva sociedad atenta al desarrollo individual y por fuera del discurso de las necesidades, admitiendo que cada quien posee características propias,

las cuales hacen parte del concepto de diversidad dentro de una distinción humanista que resalte la dimensión auténtica del ser. Con esa motivación, en una especie de persecución de equipo, tras las fuentes informativas, este grupo de trabajo se dio a la tarea, a manera de construcción heurística, de analizar todo tipo de documentos que les permitiera profundizar en los temas relacionados con la inclusión educativa como un precepto de Educación para todos que no excluye la idea de escuela abierta, entendiendo que toda persona, sobre todo aquellas en desarrollo, tiene contacto con diferentes ambientes influyentes que le facilitan su desarrollo integral y le permiten vivir y al menos tratar de cambiar la sociedad. Uno de los cuales es sin duda alguna la escuela en la que se pretende buscar el perfeccionamiento humano, pero cuya formación debe ser impartida a personas con capacidades diferentes.

### **7.3. Escenario de estudio**

Como referente geográfico y espacial, se seleccionaron las instituciones educativas de básica primaria, básica secundaria y media de la zona urbana del municipio de Armenia

### **7.4. Unidad de Análisis**

Siendo el instrumento para la recolección de datos la entrevista semi-estructurada, la unidad de análisis de la investigación fueron quince de los treinta rectores de las instituciones educativas de la ciudad de Armenia.

### **7.5. Análisis de la Información y emergencia de las Categorías**

En la metodología cualitativa, y para nuestro caso, los datos recogidos fueron traducidos en categorías con el fin de poder realizar comparaciones y posibles contrastes, de manera que se organizaron conceptualmente los datos y se presentó la información siguiendo un tipo de patrón o regularidad emergente.

La categorización (es decir, cerrar o establecer las categorías) facilitó la clasificación de los datos registrados, y propicio una importante simplificación. Esta consistió en la segmentación en elementos singulares, o unidades, que resultaron relevantes y significativas desde el punto de vista de nuestro interés investigativo. La categorización se realizó por unidades de registro, es decir, estableciendo una unidad de sentido en un texto registrado a partir de una grabación, por lo tanto es textual y a la vez conceptual.

### **7.6. Codificación Abierta**

A través de los resultados obtenidos en las entrevistas, y luego de un análisis concienzudo de los mismos, surgieron inicialmente algunos fenómenos en el contexto de la investigación, que dan razón de las ideas centrales encontradas.

Posteriormente, se construyeron las categorías y conceptos que fueron descritos en relación a las realidades de las instituciones educativas y los directivos docentes entrevistados. Durante este ejercicio, se establecieron propiedades y dimensiones que conllevan a la construcción y definición de categorías y subcategorías para la posterior codificación axial.

*En cuanto a las propiedades, estas definen las características de las categorías, gracias a las cuales se dio significado útil para la construcción de sentido.*

*La delimitación posterior de las subcategorías, dieron claridad adicional y especificidad a la interpretación de las entrevistas, teniendo en cuenta que por las características y condiciones particulares de los entrevistados, y, en cumplimiento a los objetivos de la investigación, se requiere precisión al momento de plantear los resultados.*

### **7.7.Codificación Axial**

Como proceso fundamental en la construcción de la teoría fundamentada se realizó la Codificación axial a partir de las categorías, subcategorías, dimensiones y propiedades seleccionadas y descritas en la codificación abierta.

La relación entre las categorías a sus subcategorías, permitió integrar la estructura del proceso, es decir, establecer una conceptualización teniendo en cuenta el contexto condicional en el que se ubicaron las categorías: Instituciones educativas de la Ciudad de Armenia.

Fue a partir de la codificación axial que se establecieron las conclusiones y recomendaciones que hacen parte del constructo teórico, el cual da razón de las acciones e interacciones entre el que hacer del directivo docente y las políticas de inclusión educativa (**Ver Anexo 3, matriz 5**)

### **7.8.Categorías emergentes**

- C1 Gestión Directiva
- C2. Desarrollo Social
- C3 Institucionalidad e interinstitucionalidad

## 8. DESARROLLO DE UNA SEMÁNTICA DE LOS HECHOS

A partir del análisis que surge de las percepciones de los directivos docentes del municipio de Armenia frente a la política de inclusión, es evidente que las barreras para el aprendizaje y la participación son adjudicadas al sujeto sin reconocer que es el contexto el que impide la realización personal de quienes ingresan al sistema independientemente de sus limitaciones físicas, cognitivas, sociales y otras que denotan la multiculturalidad. Es claro entonces, que la gestión directiva cobra mayor relevancia y potencia la posibilidad de trascender en la comunidad educativa en la medida que esté concebida con compromiso social por quien la ejerce, y así mismo en la medida que sea este un espacio de ejecución de su proyecto de vida, considerando esta gestión más vocación que labor.

Existe un sentimiento de responsabilidad circunscrita al aspecto laboral; en algunos casos una actitud manifiesta positiva hacia lo social, y parcialmente surge una percepción de la gestión directiva como una actividad vocacional. Paralelamente, la gestión directiva trata de responder a las exigencias y nuevas políticas por medio de la realización de actividades aisladas que no corresponden a un proceso sistémico de planeación, sino a la atención de lo emergente del día a día, lo cual genera improvisación y reproceso en la gestión.

Específicamente en relación a la política de Inclusión, es notoria la preocupación de los directivos docentes respecto al cumplimiento de la norma, sin embargo hay actitudes de resistencia al cambio y manifiestan la incapacidad de atender estas poblaciones, pues consideran que deberían existir sitios especiales para su atención o por lo menos especialistas que suplan esta necesidad.

Es indudable que lo percibido en las respuestas de los rectores incide directamente en la trascendencia del desempeño del directivo y por ende en la efectividad de su acción. Algo que es claro, es el alto nivel de compromiso de los directivos entrevistados, y la connotación que para ellos tiene la educación como una responsabilidad social que aporta una formación a sus

educandos acorde con las exigencias del entorno como lo manifiesta E5 “*Ser directivo docente es ser líder del desarrollo humano de nuestra sociedad Quindiana y de Armenia*”<sup>19</sup>.

Estas líneas que enmarcan el desempeño directivo en las instituciones son fácilmente expresables por escrito, pero en ocasiones difícilmente ajustables en la práctica, puesto que en esta dinámica intervienen múltiples condicionantes, entre los que se destacan las políticas sociales y educativas, los recursos materiales y humanos en las instituciones, las singularidades de cada contexto escolar, la formación y experiencia de los directivos así como su propio posicionamiento, más o menos activo y crítico en medio de la diversidad; situaciones que propician en los diferentes espacios educativos, diversos grados de adaptación e internalización de la norma y su pretensión, así como de las del directivo docente frente a la misma y su visión frente a la misión educadora. La limitada asignación de recursos económicos para adecuar la institución a los requerimientos físicos estructurales y de equipamiento necesarios para atender a una población diversa, es otro aspecto de igual importancia. La complejidad que representa el elevado número de estudiantes que deben atenderse en las aulas de los establecimientos públicos dificultando, e inclusive anulando la posibilidad de destinar tiempo suficiente para la atención a cada uno de los sujetos en formación.

En cuanto a la Gestión, se presenta un nuevo cuestionamiento, respecto al equilibrio que involucra la función directiva en cuanto al cumplimiento de exigencias de instancias externas a la vez que debe fortalecer aspectos relacionados con la autonomía escolar. Entre unas y otras, se generan tensiones que se convierten en representaciones simbólicas de lo que ocurre en las prácticas de los directivos – el imaginario – a partir de las que se crean insatisfacciones, deseos, necesidad de apoyo y búsqueda de comunicación con los otros; por ello, los ajustes que se hagan requieren del reconocimiento de una existencia transindividual.

Es en este sentido que la institucionalidad-interinstitucionalidad entendida como la capacidad de respuesta para atender la diversidad, es motivo de gran preocupación de los directivos pertenecientes al sector oficial de Armenia, quienes manifiestan desarticulación de los actores externos, el abandono del Estado y la familia dejando la responsabilidad de la formación

---

<sup>19</sup> E5

de los educandos solo al sector educativo, lo cual desborda la capacidad de éste para responder ante la sociedad por tal responsabilidad como lo manifiesta E10:

*“Entonces en este sentido, también ahí encontramos una ausencia. Se dice que la educación debe ser un compromiso entre el estado la familia y la sociedad, pero a veces pareciera que todo el esfuerzo se lo dejaran únicamente al sistema educativo y todos los demás deben contribuir realmente para atender a estas poblaciones” igualmente afirma “pero en este sentido ya tiene que haber todo un ambiente mucho más integrado mucho más completo donde se planee de manera conjunta y sobre todo donde no se dupliquen esfuerzos ni se dupliquen las inversiones ni el manejo de los recursos”<sup>20</sup>*

Otro factor que limita la atención a la población diversa es la formación de los docentes, puesto que las universidades enfocan la capacitación en lo disciplinar, sin tener en cuenta una formación integral que fortalezca al docente en su capacidad de reconocimiento del sujeto diverso que llegan a las instituciones como lo manifiesta E1:

*“que las universidades que están formando maestros comiencen a dedicar unos semestres de su plan de estudios a como trabajar la diversidad, la heterogeneidad de públicos, los niños con barreras para el aprendizaje y la participación, eso ya tiene que ser un eje central de los planes de estudios donde están formando maestros porque hay muchos maestros que somos de la pucha vieja y estos maestros nunca recibieron una formación en este campo, solamente somos licenciados en química, biología, matemáticas y nos enseñaron no más contenido de cómo enseñar la química y biología, pero nunca nos enseñaron o nos dieron orientaciones de cómo atender los niños que presentan dificultades”<sup>21</sup>.*

El panorama expuesto nos ubica frente a una situación en la cual la implementación y el alcance de las metas previstas para la política de inclusión se ponen en seria duda de lograrse integralmente y en un tiempo razonable, haciendo previsible la perpetuación de la situación actual de inclusión en la norma y exclusión en la práctica, pues aunque los estudiantes ingresan

---

<sup>20</sup>E10

<sup>21</sup>E1



al sistema, estos se encuentran excluidos debido a que no son atendidos con una educación de calidad de manera tal que desarrollen sus potencialidades de acuerdo a sus propios ritmos.

Por lo anterior, pensar en la institucionalidad es proponer que los procesos de reflexión conjunta y discusión que pueden derivar de posiciones diferentes, contribuyan además al avance hacia prácticas más complejas, y con ello, más inclusivas.

Por tanto, si el planteamiento de una escuela que no excluya conlleva cambios profundos en la cultura escolar, estos cambios son procesos paulatinos que no ocurren de la noche a la mañana, pues concierne la transformación de creencias, normas, relaciones de poder y de valores; en este cambio hacia otro modo de entender y ser institucional, el liderazgo es fundamental, no solo por parte del directivo, sino de todos aquellos que asuman tareas de transformación, y logre integrarse para el trabajo.

### **8.1. Desde los resultados., la comprensión y el sentir de los investigadores**

La filosofía de la inclusión constituye un movimiento irrefrenable, actualmente presente en muchas de las instituciones educativas, aunque su funcionamiento no resulta adecuado en todos los casos. Surge en consecuencia la necesidad de la evaluación de la implementación y de las prácticas llevadas a cabo, para sostener con datos empíricos los beneficios de la inclusión.

La información obtenida a partir de las dimensiones indagadas en esta investigación se orienta en esa dirección, en razón de haberse centrado en las consideraciones vertidas por los DIRECTIVOS docentes que se desempeñan en la región en los diferentes ámbitos de enseñanza. Esta información proporciona elementos de juicio significativos sobre cuáles serían las condiciones necesarias para mejorar.

A partir de lo expresado por los entrevistados, podemos afirmar que ofrecer una educación de calidad, y que además se enmarque en términos de inclusión, implica dirigirse desde un enfoque que considere la diversidad de origen, cultura, necesidades, identidades y

capacidades de las personas, favoreciendo el acceso, el uso de recursos, la proyección hacia estudios de nivel superior y los logros de aprendizajes de todos, además de que se favorezca el fortalecimiento de su ser persona, su valía personal, su responsabilidad social y su capacidad de integrarse en una comunidad diversa; todo ello con especial atención a quienes se encuentren en situación o riesgo de exclusión.

Para el logro de lo anterior, es necesario que se integren diferentes sectores de la sociedad y del estado de manera que las políticas educativas se fortalezcan en la búsqueda, manejo y disminución de factores que generan discriminación dentro y fuera de los sistemas educativos; además, que se otorguen los recursos adicionales y diferenciados para que los estudiantes en situación de vulnerabilidad tengan igualdad de condiciones para su formación y desarrollo a través de las oportunidades educativas. De esta manera se crea una cultura realmente inclusiva.

Para que esto sea efectivo, también habría que plantear algunas estrategias que involucren a la comunidad, para darle identidad social a las instituciones, a la vez que se definan y establezcan prácticas y acciones en la institución que desarrollen a partir de la diversidad, la formación integral del aprendizaje. Esto implica además redescubrir la fuerza del rol socializador de la educación, a la vez que se asegura la socialización apropiada para cada sujeto, y se garantiza la orientación hacia su propia autonomía y sentido de responsabilidad. Desde una visión social, todas las acciones se orientan a la promoción y desarrollo de las personas, incrementando las posibilidades de acceso a la educación y a la cultura; en todas las edades, profundizando así la participación ciudadana.

Por su parte la gestión directiva cobra mayor relevancia y potencia en la medida que brinda la posibilidad de trascender en la comunidad educativa en la medida que esté concebida con compromiso social por quien la ejerce, en la medida que sea este un espacio de ejecución de su proyecto de vida, considerando esta gestión más vocación que labor. Es claro que los directivos entrevistados tienen un alto compromiso y entienden la educación como una responsabilidad social que aporta una formación a sus educandos acorde con las exigencias del entorno.

Sin embargo es también claro que la gestión directiva adolece de una formación en planeación estratégica lo cual se evidencia en la realización de actividades aisladas que no corresponden a un proceso sistémico de planeación, sino a la atención de lo emergente del día a día, lo cual genera improvisación y procesos en la gestión.

## 9. CONCLUSIONES

Bajo una mirada ideal, se esperaría que los directivos asuman la inclusión desde la perspectiva propuesta por la UNESCO:

*La educación inclusiva, más que un tema marginal que trata sobre cómo integrar a ciertos estudiantes a la enseñanza convencional, representa una perspectiva que debe servir para analizar cómo transformar los sistemas educativos y otros entornos de aprendizaje, con el fin de responder a la diversidad de los estudiantes... (UNESCO, 2003)<sup>22</sup>*

Para este fin, se comprende que el directivo es responsable de que su institución sea centro de realización y desarrollo de la política pública de educación, dando respuesta satisfactoria a las necesidades reales, dinamizando acciones al interior de la institución, orientadas al logro de objetivos inclusivos; esto se hace posible en la medida que las acciones de los principales actores educativos estén acordes a las vivencias cotidianas, al reconocimiento de las diferencias de los sujetos discentes, de su contexto y las problemáticas a las que se enfrentan.

De la manera como el directivo docente gestione las tareas de mejoramiento, a través de un liderazgo compartido, vanguardista y conductor de todos y cada uno de los procesos pedagógicos, administrativos y comunitarios, se logra que no todas las acciones recaigan en él, sino que cada docentes y directivo, cada miembro de la comunidad asuma con compromiso los cambios necesarios logrando el apoyo de los miembros de la comunidad escolar.

El liderazgo entonces debe ser una responsabilidad de todos. Desde esta perspectiva, la función primordial que le corresponde desempeñar a un rector, es la de desplegar un liderazgo organizado alrededor de un propósito común y valores comunes democráticamente acordados –

---

<sup>22</sup>UNESCO (2003) “Superar la exclusión mediante planteamientos integradores de la educación”. Paris

los cuales corresponden a una escuela y currículo no-excluyente, democrático, equitativo y justo

—.

Los cambios que están afectando al conjunto del sistema educativo inciden especialmente en la figura del rector, quien tiene que encontrar un difícil punto de equilibrio entre las presiones externas y los problemas que plantea su propia comunidad educativa. Frente una visión del directivo definida por sus rasgos personales de eficacia y dinamismo, su capacidad de organización y su habilidad para gestionar los problemas de la escuela, se empieza a configurar un estilo de dirección, mas basado en la disposición de aunar voluntades en proyectos compartidos, en la sensibilidad ante las nuevas situaciones, en la habilidad para adaptar el funcionamiento de la escuela a los objetivos que se plantean, en la capacidad de comprender la cultura de la escuela y promover el cambio. Sobre esa idea, es necesario replantear las dinámicas educativas y organizativas ya que estas pueden representar obstáculos para una adecuada atención de la diversidad; de manera especial respecto a la gestión directiva, surge el cuestionamiento acerca de la necesidad de fortalecer el principio de corresponsabilidad por parte de los demás miembros de la comunidad ya que los efectos y resultados que se esperan, están directamente mediados por las políticas estatales.

Es nuestra intención como investigadores dar a conocer a las autoridades locales, así como a los directivos docentes, los resultados de la presente investigación que inciden directamente en la puesta en escena de la política de inclusión, no para calificar o descalificar el actuar de la gestión directiva, sino para enriquecer la discusión y lograr trascender hacia la consolidación de un sistema educativo inclusivo para la ciudad.

En nuestra realidad, esto implica transformar el imaginario del directivo docente que demanda la sociedad en medio de las incertidumbres del tiempo presente. ¿A qué sujeto apuntamos? ¿El sujeto que tenemos en frente es capaz de gestionar la institución hacia la participación y el trabajo en equipo apoyado en aliados estratégicos, personas o instituciones que posibiliten el desarrollo de toda la comunidad educativa? ¿Reconoce que el otro piensa y actúa diferente y que puede construir con él?, propende por la formación de sujetos ciudadanos que sean interlocutores con la diversidad social y política?

## **Propuesta de aplicación del conocimiento construido RECOMENDACIONES GENERALES**

Durante las últimas décadas se han generado transformaciones fundamentales en la sociedad, la vida de los grupos humanos y la cultura. Aspectos trascendentales como lo es el desplazamiento en diversos planos de la vida social, generaron una crisis que a su vez dio lugar a la situación histórico política y económica que vivimos actualmente.

Siendo la institución educativa el contexto primario para la socialización, la transmisión de cultura y la formación del individuo, todos los actores que tienen bajo su responsabilidad la educación, se han visto abocados a asumir el reto de generar herramientas para comprender y actuar en el contexto actual, ajustando además las condiciones para darle acceso a los niños, niñas y adolescentes diversos, les permitan adaptarse a los cambios culturales, e integrarse de manera armónica.

De manera controversial, algunas políticas y exigencias educativas instauradas a nivel nacional, contrariamente se constituyen en patrones selectivos y por tanto excluyentes. Esta situación opera como restricción para el cumplimiento del mandato de inclusión y de muchas de las políticas educativas propuestas en los últimos años.

En este escenario, la escuela se encuentra ante el desafío de encontrar nuevos modelos organizacionales y pedagógicos que le permitan acompañar estas transformaciones (y cumplir con el mandato de inclusión) sin perder de vista lo que es su función principal: la transmisión cultural. Es por ello que el directivo docente debe cumplir un rol central, ya que debe romper paradigmas personales y colectivos para generar una nueva cultura de la diversidad y la integralidad a través de acciones inclusivas.

En este sentido, es que se hace necesario que el equipo directivo en conjunto lidere las transformaciones e iniciativas pedagógicas, dando pautas a los docentes, aunando esfuerzos a la vez que reconociendo los límites y posibilidades que las nuevas propuestas y recursos (normativa, información, manejo de recursos, etc.) tienen. De esta manera se pueden superar las

dificultades que se presentan desde los actores y los contextos, para facilitar la construcción de una escuela más justa e inclusiva.

El que hacer inclusivo debe orientarse a la transformación de esta subcultura, de manera que se genere identidad con los espacios y colectivos, y cada sujeto participante asuma la normatividad como un criterio creado a partir de su propia realidad y sus necesidades.

De otra parte, y en el mismo sentido, la comprensión de los orígenes y estructura genética individual, así como la comprensión del otro en su identidad sociocultural, se constituye en una necesidad de aprendizaje permanente por parte de los actores de la cotidianeidad escolar. Conocer las formas del capital cultural, indagar el origen de los estudiantes, llegar a comprenderlas, es una tarea reflexiva y sostenida en el tiempo.

Comprender las identidades culturales de los estudiantes, es decir, sus modos de ver, pensar y hablar el mundo, implica un saber ponerse en el lugar del otro. No hay modo de llegar subjetivamente al otro con el rechazo, con la negación de su individualidad. El sujeto de hoy requiere de la capacidad de adaptación a una sociedad en constante evolución, la cual le exige actitudes y competencias diversas y en evolución, ante todo una gran capacidad de adaptación; es por ello que la escuela como sistema formador de ciudadanos para la sociedad requiere de constante ajuste en su organización y prácticas; razón que hace evidente la necesidad de evaluación permanente de su actuar a fin de realizar ajustes a su organización y práctica para ser pertinente en la sociedad.

La interculturalidad como elemento fundamental dentro del ámbito educativo, orienta procesos sociales que intentan construir sobre la base del reconocimiento del derecho a la diversidad, en continua oposición a la discriminación, exclusión y desigualdad social. Ante la necesidad de asumir dentro del sistema educativo la interculturalidad en su plena expresión, se hace necesario conocer y comprender que gracias a los avances en lo que a comunicación se refiere, el mundo es hoy un lugar cada vez más intercultural; sin embargo no puede desconocerse que sea cual fuere el mecanismo de intercambio e integración, la cultura hace referencia a maneras de ser, de actuar y pensar compartidas y formas particulares de las personas. Así se

---

involucran una dimensión social y una dimensión individual que convergen en espacios reales o virtuales para generar conocimiento.

Se trata de considerar y transformar las prácticas escolares con el objetivo de que las mismas faciliten la tarea de transmisión de la cultura y tratar desde esta perspectiva que la escuela sea una experiencia cultural relevante para los jóvenes que la transitan.

Desde esta perspectiva, nos proponemos revisar los desafíos actuales de la escuela y de los actores que la construyen cotidianamente, así como los rasgos históricos que regulan sus prácticas y que se constituyen en obstáculos para el diálogo (y transmisión) con la cultura contemporánea y las nuevas generaciones con el fin de construir herramientas que faciliten la conducción escolar en los nuevos escenarios.

Para transformar los recintos educativos, es necesario que los directivos y especialmente los rectores, asuman la responsabilidad que poseen en procurar la democratización de las instituciones y la implementación de la inclusión educativa, de manera que se generen experiencias culturales relevantes para los niños, niñas y jóvenes.



---

## BIBLIOGRAFÍA

Ainscow, M. (1994). *“Necesidades especiales en el aula. Guía para la formación del profesorado”*. Madrid: Narcea.

Ainscow, M. (1999). *“Desarrollo de escuelas inclusivas”*. Madrid: Narcea

Ainscow, M. (2001). *“Comprendiendo el Desarrollo de Escuelas Inclusivas. Notas y referencias bibliográficas”*.

Ainscow, M. y West, M. (2008). *“Mejorando las escuelas urbanas”*. Madrid: Narcea.

Albericio, J. (1995). *“Los agrupamientos flexibles como modalidad organizativa entre la escuela graduada y la escuela para el progreso continuo, común y diferente de los estudiantes”*. Tesis Doctoral inédita. Barcelona: UAB.

Álvarez L., Soler E., Cadrecha M., Hernández J., Luengo M., Reibelo J y Neira, T. (1997) *“Enseñar para aprender”*. Procesos estratégicos. Madrid: CCS.

América Latina y el Caribe, México, *“Ponencia para el III Congreso Iberoamericano de Educación Especial”*.

Antúnez, S. (1998). *“Claves para la organización de centros escolares”*, 5ª. Edición. Barcelona: Horsori.

Arias, G. y Cantón, I. (2005). *“El liderazgo y la dirección de centros educativos”*.

Arnáiz, P. (2003). *“Educación inclusiva: una escuela para todos”*. Málaga: Aljibe.

Arnáiz, P. y Haro, R. de (1999). *“Escuelas inclusivas y diversidad. En Actas del Seminario Internacional “Políticas contemporáneas de atención a la diversidad: repensar la educación (especial) en el tercer milenio (pp. 173-184)”*. Málaga: Grupo de Investigación HUM.

Arnaíz, P., y Ortiz, M. (1997). *“El derecho a la educación inclusiva. En A. Sánchez y J. A. Torres (Coords.), Educación Especial II”*; Una perspectiva curricular, organizativa y profesional. Madrid: Pirámide.

Barrio de la Puente (2009) *“Hacia una Educación Inclusiva para todos”*. Revista Complutense de Educación, 20 (1),13-31.

Dyson, A (2001) *“Dilemas, contradicciones y variedades de la inclusión. En M. Verdugo y F. Jordán de Urries (Coord.)”*, Actas de la IV Jornadas Científicas de Investigación sobre personas con discapacidad. Salamanca: Amarú.

Echeita, G. (2008). *“Educación Inclusiva o una educación sin exclusiones”*. Madrid: Narcea.

Freire, P. (1990). *“La naturaleza política de la educación”*. Barcelona: Paidós.

González, M<sup>a</sup>. T. (2008) *“Diversidad e Inclusión Educativa: Algunas reflexiones sobre el liderazgo en el centro escolar”*. Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación, 6 (2), 82-99.

UNESCO (1994). *“Declaración de Salamanca y Marco de acción ante las necesidades educativas especiales.”* París: UNESCO.

UNESCO (2000). *“Marco de Acción de Dakar, Education para todos”*. Recuperado de [www.Unesco.org/wef/en-conf/dakframspa.shtm/](http://www.Unesco.org/wef/en-conf/dakframspa.shtm/) (Abril, 2001).

UNESCO (2003) *“Superar la exclusión mediante planteamientos integradores de la educación”*. Paris

**ANEXOS (formato estandarizado de la entrevista)****ANEXO 1. PREGUNTAS PARA ENTREVISTA A DIRECTIVOS DOCENTES**

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la institución?
2. ¿Desde hace cuánto se desempeña como directivo docente?
3. ¿Qué le significa a usted ser directivo docente?
4. ¿Qué mecanismos utiliza la Institución Educativa para conocer las necesidades y requerimientos específicos de la población y que tratamiento se le ha dado a los resultados para mejorar su atención como sujetos diversos?
5. ¿Cuáles son las acciones que realiza para orientar sus equipos de trabajo para que estos se involucren en la organización y desarrollo Institucional?
6. ¿Qué lineamientos ha establecido en la Institución Educativa para que los estudiantes puedan aprender independientemente de sus condiciones personales, sociales, culturales y económicas?
7. ¿Qué estrategias y acciones se han desarrollado para posibilitar la articulación entre la Política de Inclusión, PEI, el plan de estudios, la autoevaluación y el plan de mejoramiento?
8. ¿Qué le significa a usted el concepto de inclusión Educativa?
9. ¿Considera usted que esta Institución Educativa da respuesta a la Diversidad? ¿Por qué?
10. ¿Cuáles son los principales problemas y dificultades que se dan en esta Institución Educativa para tener una visión comprensiva de la inclusión Educativa?
11. ¿Cuáles cree que son las características que debe tener el directivo docente para liderar una Institución Educativa Inclusiva?
12. ¿Quiere agregar algún otro comentario?

## **Anexo 2. CONSENTIMIENTO INFORMADO**

### **PARA PARTICIPANTES DEL PROCESO INVESTIGATIVO**

El propósito de éste consentimiento es brindarle a los participantes de esta investigación una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella.

La presente investigación se inscribe dentro del macroproyecto nominado “Concepciones, creencias y prácticas de la Gestión Escolar”, desarrollada por docentes investigadores y estudiantes de la maestría en educación desde la diversidad, de la Universidad de Manizales, pertenecientes a la línea de investigación en gestión educativa.

Si usted accede a participar en esta investigación, se le pedirá responder preguntas formuladas a través de una entrevista, o una encuesta, o bien el instrumento que se requiera para recolectar la información. Esto tomará aproximadamente 60 minutos de su tiempo. Las respuestas que usted emita se grabarán de modo que el equipo investigador pueda transcribir después, las ideas que usted haya expresado.

La participación en esta investigación es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de ella. Sus respuestas serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

He leído el procedimiento descrito arriba. El(la) investigador(a) me ha explicado el proceso y ha contestado mis preguntas. Voluntariamente doy mi consentimiento para participar en este proyecto de investigación. He recibido copia de este procedimiento.

\_\_\_\_\_ |

Nombre del Participante

\_\_\_\_\_

Firma del Participante

Fecha (en letras de imprenta)

**Anexo 3. LINEA DE GESTIÓN EDUCATIVA CODIFICACIÓN ABIERTA**

**PARA CODIFICAR LA INFORMACION DE LAS ENTREVISTAS**

**MATRIZ 1**

**Esta se hace por institución educativa: LAS 15 INSTITUCIONES EDUCATIVAS ENCUESTADAS.**

Numero de sujeto	Numero de pregunta	Oración: Se copia la oración desde donde inicia hasta donde termina el sustento del código	Código (concepto)
1	3	pues para mí, forma parte de mi proyecto de vida.	[“Proyecto de vida”]
		Fundamentalmente mis acciones han estado muy centradas en la educación porque soy consciente que es el mejor medio para corregir inequidades, para lograr igualdades sociales cerrando la brecha de tanta injusticia y para tener mejores oportunidades en la vida	[“equidad social”]
		cuando uno ve los rostros de los niños, de las niñas y los jóvenes que hoy en día	[“sensibilidad social”]

		<p>tienen tantas dificultades y que se puede aportar para el desarrollo de la institución mejorando las condiciones sociales de ellos y la calidad de la educación y que ellos tengan eh... eh mejores oportunidades</p>	
		<p>vale la pena lo que uno está haciendo</p>	<p><b>[“Compromiso Social”]</b></p>
2	3	<p>Pues para mi ser directivo docente, es un cargo que significa liderazgo</p>	<p><b>[“Liderazgo”]</b></p>
		<p>significaaa servicio a la comunidad, significa apoyo a toda una comunidad educativa para que los hijos puedan salir adelante</p>	<p><b>[“Compromiso Social”]</b></p>
3	3	<p>Significa pues tener un rol muy importante dentro de la institución no solamente con las miradas que se cree que debe ser el directivo docente y unilateral en la parte de de lo administrativo y financiero, sino que es un un líder de la institución donde debe tener una mirada o roles en cada una de las gestiones escolares</p>	<p><b>[“Liderazgo”]</b></p>
4	3	<p>Es un reto muy grande en esta sociedad</p>	<p><b>[“Compromiso</b></p>

		tan compleja y con una familia que día a día carece de valores, sin embargo esto significa para mí un compromiso con la comunidad	<b>Social”]</b>
4	3	ser líder en procesos administrativos, pedagógicos y de convivencia que ayuden a mejorar la calidad de la educación	<b>[“Liderazgo”]</b>
4	3	Es permitir que una institución cumpla con las metas y objetivos	<b>[“Gestión Estratégica”]</b>
5	3	Ser directivo docente es ser líder del desarrollo humano de nuestra sociedad Quindiana y de Armenia	<b>[“Liderazgo”]</b>
5	3	es tan importante conocer lo que es nuestro contexto desde lo social, desde lo cultural y político, cuando nosotros conocemos el contexto que tenemos, nos... podemos liderar procesos de cambio eh... a pesar de que son muy lentos, el proceso de cambio social es supremamente lento.	<b>[“Conocimiento del Contexto”]</b>
6	3	Es la oportunidad para liderar procesos en las instituciones educativas, proceso educativo de carácter académico, de	<b>[“gerencia estratégica”]</b>



		carácter social, que permitan desarrollar y de impacto a la sociedad circundante de la institución	
11	3	poder aplicar las dudas y los conocimientos, las ideas, los proyectos que desde maestro pensé debía tener la dirección de una escuela; pensé siempre que mis directivos docentes, mis directores y rectores de escuela ,eran pasivos, no eran propositivos. Quise ser propositivo, pienso que académica y administrativamente hoy todavía soy propositivo	<b>[“proyecto de vida”]</b>
12	3	Para mí la posibilidad de mejorar, de innovar, en las instituciones cuando uno es maestro, siempre está pensando si esto se hiciera así, si esto se hiciera así, si se mejoraran determinadas condiciones en las instituciones o se innovaran determinados aspectos, entonces llegar a ser directivo es tener la posibilidad de hacer eso, aunque muchas veces sea una utopía, pero es una posibilidad que a mí me gusta pensar que puedo hacer, la posibilidad de dejar huella, de hacer mejoras en las instituciones, la posibilidad de impactar comunidad, la posibilidad de innovar y sacar una institución de un	<b>[“proyecto de vida”]</b>

		anquilosamiento	
13	3	Es he, asumir la responsabilidad de todos los procesos que se dan al interior de una institución educativa	<b>[“responsabilidad administrativa”]</b>
14	3	para mi ser directivo docente es definitivamente la mejor posibilidad de desarrollar mi proyecto personal de vida	<b>[“proyecto de vida”]</b>
15	3	una gran responsabilidad, en el sentido de la filosofía, las orientaciones y el compromiso de ser participe en la educación, la posibilidad de transformar personas, transformar sociedad y contribuir de alguna manera a unos parámetros de una nueva sociedad que se esta esperando y que la educación puede contribuir profundamente.	<b>[“compromiso social”]</b>
1	4	cada que se hacen los procesos de matrícula se llena una ficha socio demográfica y también se diligencia el formato único de hojas de vida de los escolares	<b>[“Identificación de la población”]</b>
		Colombia es un país de de una enorme diversidad y de mucha complejidad en los aspectos sociales.	<b>[“conocimiento de la población”]</b>

		<p>tenemos familias de todos los niveles sociales y de todos los estratos socioeconómicos.</p>	
		<p>nosotros identificamos aquellos que que tiene mayores situaciones eh en el aspecto que pertenezcan a etnias, que pertenezcan a comunidades indígenas, que pertenezcan a población afrocolombiana, revisamos si son del nivel de sisben 1 o 2, si tienen servicio de salud</p>	<p><b>[“caracterización de los estudiantes”].</b></p>
1	4	<p>apoyo del servicio social estudiantil obligatorio pero también a través de nuestra orientadora escolar y de nuestra maestra de apoyo y tenemos eh varios convenios de personas que nos fortalecen y también nos colaboran. Aquí en forma permanente mantienen pasantes de psicología.</p> <p>Entre todos vamos trabajando para atender esta población.</p>	<p><b>[“Alianzas Estratégicas”]</b></p>
2	4	<p>Nosotros con un grupo de docentes y con los directivos cuando llega un estudiante por primera vez a la Institución este estudiante es entrevistado para tratar de identificar algunas particularidades que presentan el joven o el niño no es para</p>	<p><b>[“caracterización de los estudiantes”]</b></p>

		rechazar es para conocer el estado en que llega el estudiante y muchas veces durante estas entrevista identificamos que el niño pues... tiene ciertas mmm particularidades	
2	4	tiene ciertas mmm particularidades o que llego de situaciones de hiperactividad o que pueden tener déficit cognitivo o que es un niño que presenta un talento excepcional o es un niño que es común y corriente	<b>[“Normalidad Vs Anormalidad”]</b>
2	4	a cada profesor del colegio se le asigna un grupo para que lo dirija y es nuestro requerimiento desde los directivos docentes que mmm estos estudiantes los caracteriza que el ... se den cuenta en donde viven, que hacen sus padres	<b>[“caracterización de los estudiantes”]</b>
2	4	Esperamos y nosotros creemos que la mayoría de los de los docentes hacen hacen este trabajo y esto nos permite ya identificar situaciones que que son que son atendidas por por por los docentes, por los directores de grupo, desde el servicio de apoyo, desde la orientación escolar	<b>[“estrategias pedagógicas”]</b>
2	4	este boletín institucional está registrado	<b>[“Estrategia de</b>

		como el mecanismo de comunicación	<b>Comunicación”]</b>
<b>3</b>	<b>4</b>	Entonces eh no es una institución en donde uno pueda evaluar eh efectivamente el impacto en el entorno porque es muy complejo, pero sin embargo se hace el estudio al inicio del año como le decía para detectar e identificar la población en cuanto a a sus condiciones y y necesidades	<b>[“caracterización de los estudiantes”].</b>
<b>3</b>	<b>4</b>	La institución luego de que caracteriza eh digamos que delegamos en quien corresponda empezar a hacer seguimiento a esa población que de pronto identificamos que es vulnerable, o que presenta necesidades educativas para poder hacer sus monitoreos y seguimientos a eso	<b>[“concepto de inclusión desde la discapacidad”]</b>
<b>4</b>	<b>4</b>	En la institución se realizan cada año o cada seis meses si se ve la necesidad la aplicación de instrumentos como encuestas a todos los miembros de la comunidad educativa con el objetivo de evaluar el trabajo desarrollado durante el año escolar y recibir sugerencias para elaborar el plan de mejoramiento para el siguiente año. Además se realiza seguimiento a estas actividades	<b>[“autoevaluación institucional”] [“plan de mejoramiento”]</b>

<p>5</p>	<p>4</p>	<p>Ellos mantienen una.. un dialogo permanente con padres de familia eh... con miembros de la comunidad y esto nos da a nosotros una percepción precisa de lo que tenemos</p>	<p><b>[“Estrategia de Comunicación”]</b></p>
<p>6</p>	<p>4</p>	<p>la principal estrategia para esto es el trabajo en equipo de docentes, alumnos, padres de familia</p>	<p><b>[“ trabajo en equipo”]</b></p>
<p>6</p>	<p>4</p>	<p>es así como en la planeación institucional nosotros le dedicamos tiempo para planear bien cada uno de los ejes temáticos y tener una secuencia en los estándares de primaria hasta undécimo trabajamos mucho con planes de mejoramiento, reuniones de área,</p> <p>las reuniones en equipo son fundamentales, nosotros en la institución tenemos un acuerdo que cada primer miércoles de cada mes tenemos encuentros académicos con cada uno de los docentes de todos los grados para ver la transversalidad que se da en los contenidos en cada uno de los grados</p>	<p><b>[“ planeación institucional”]</b></p>

6	4		
11	4	cuando llegamos a la institución lo primero que planteamos fue hacer un diagnóstico	<b>[“conocimiento de la población”]</b>
11	4	observamos y estudiamos qué quiere la comunidad, qué quieren nuestros vecinos, qué quieren los estudiantes, qué quieren los profesores	<b>[“participación”]</b>
11	4	grupos y equipos de trabajo de la institución, profesores y estudiantes arrancamos a tratar de darle respuesta a esas situaciones.	<b>[“trabajo en equipo”]</b>
12	4	Dentro del plan de aula, que parte de ese plan de aula es direccionado desde la coordinación, los docentes cuando se inicia el año, inician el diagnóstico de su grupo, y en ese diagnóstico que una parte puede ser conocida desde el año anterior y otra parte empiezan a surgir cosas nuevas o nuevos chicos, ellos van llenando ese diagnóstico y lo terminan o completan más o menos cuando se va finalizando primer período, al finalizar primer período se tiene una serie de informaciones individuales por cada estudiante y de allí	<b>[“conocimiento de la población”]</b>

		salen las situaciones especiales, los casos especiales, los chicos que tienen situaciones especiales en sus familias o en sus desarrollos y ya se trabaja con la orientadora escolar	
13	4	diagnósticos que se levantan a partir de las observaciones diarias, de el mismo conocimiento del entorno hace posible saber qué tipo de necesidades debe entrar la institución educativa a analizar	<b>[“conocimiento de la población”]</b>
14	4	lo primero es que se le recomienda a los profesores hacer un diagnóstico al principio del año donde determinen las condiciones de los muchachos, ya sea vía pregunta al padre de familia que lo entere de la situación particular del muchacho, o porque el profesor a través de su propia apreciación detecte la dificultad o fortaleza que pueda tener el estudiante en un momento dado	<b>[“identificación de la población”]</b>
15	4	hay dos escenarios que uno siempre trabaja, que son el micro contexto, que son las necesidades internas y características de una población y de todas sus necesidades tanto individuales como	<b>[“identificación del entorno”]</b>



		<p>sociales en el entorno, digamos comunitario y en la institución educativa y el otro es el macro contexto, o contexto externo, que es aquellos factores que realmente la institución tiene que tener en cuenta para ver como inciden dentro de un proceso tanto de manera positiva, o que se convierten en obstáculos para superarse en un proceso de aprendizaje.</p>	
1	5	<p>nosotros aquí tenemos una una metodología de trabajo que donde propendemos mucho por el trabajo en equipo.</p> <p>Cada año trabajamos aproximadamente con unos treinta proyectos. Nosotros por por norma cuatro que son legales que los tiene toda institución educativa del país y los otros de . obedecen a las políticas de desarrollo que nosotros tenemos y también a las necesidades que se han que se han venido detectando</p>	<p><b>[“Trabajo en Equipo”]</b></p>
1	5	<p>tenemos valoramos el trabajo, lo volvemos a planear y lo vamos mejorando constantemente</p>	<p><b>[“evaluación de procesos”]</b></p>
1	5	<p>tratamos de involucrar mucho a los padres de familia para que nos colaboren también en estos procesos y buscar aliados que</p>	<p><b>[“Alianzas Estratégicas”]</b></p>

		también nos sirven mucho. Aliados estratégicos, personas que... en muchos casos hacen mejor las cosas que nosotros y tiene mayor experiencia, entonces viene y nos la aportan para lograr el desarrollo de la institución y entre ellos hay fundaciones, hay corporaciones, hay universidades y hay instituciones que pueden ser del sector oficial o del sector privado	
2	5	acá en el colegio Rufino no tenemos una clientela propia acá del entorno, sino que la clientela del colegio es proveniente de todos los barrios de Armenia	<b>[“Concepto de Sujeto”]</b>
2	5	tenemos un público muy heterogéneo en un aula de clase, usted encuentra niños de todos los estratos sociales, usted encuentra niños de todas las condiciones y allí en esa aula de clase se puede evidenciar una radiografía de los problemas sociales de Armenia,	<b>[“conocimiento de la población”]</b>
2	5	tuvimos que comenzar a pensar en equipos de gestión y organizar un sistema de gestión de calidad	<b>[“Gestión por Procesos”]</b>
2	5	organizamos esos equipos de gestión y	<b>[“Interés por el</b>

		comenzamos a hablar de sistema de gestión de calidad, lo que sucede es que hemos ido avanzando muy lentamente porque la educación pública tiene muchas limitaciones	<b>Desarrollo Institucional”]</b>
2	5	Entonces sí; de esa manera, hemos ido estructurando todo y con el liderazgo de desde la rectoría, desde los coordinadores, hemos puesto a funcionar todo un engranaje que nos permite atender esa complejidad de la cual ahora hablaba.	<b>[“Liderazgo”]</b>
3	5	esa esa digamos que es una tarea una de las tareas más complejas de la parte directiva en el caso del rector y es eh vincular a armar un equipo directivo, un equipo que se comprometa pues con tareas no solamente misionales sino todas las tareas que tienen que ver con la gestión escolar. Entonces saber que hay un líder en el campo directivo, que hay un líder que es fuerte en lo comunitario eso favorece mucho el trabajo en equipo	<b>[“Trabajo en Equipo”]</b>
3	5	Entonces cuando el directivo docente se siente bien en determinada gestión	<b>[“Compromiso y empoderamiento del</b>

		entonces eh se empodera y lo hace con con amor y con ganas y deseo	<b>Dir. Docente”].</b>
3	5	Eh trabajar por gestiones es muy importante porque cuando decimos de que todos debemos de navegar por todo ese mapa de procesos eh es importante que existan líderes en cada uno de ellos	<b>[“Gestión por Procesos”]</b>
4	5	Dar a conocer desde el inicio del año el horizonte institucional y la organización que requiere una institución educativa. Se realiza desde el inicio del año y con la participación de la comunidad el cronograma que guiará toda la organización de la institución.	<b>[“Gestión Estratégica”]</b>
4	5	Realizar con todos los miembros de la comunidad los planes de mejoramiento con el objetivo de involucrarlos en el proceso.  Se conforman los consejos académico y Directivo, los comités de convivencia y evaluación, el consejo de padres de familia.	<b>[“Participación”].</b>
4	5	Se organizan desde el inicio del año	<b>[“Trabajo en</b>

		equipos de trabajo para cada una de las gestiones que serán responsables de animar en cada periodo todas las actividades institucionales que se realicen.	<b>Equipo”]</b>
4	5		
5	5	desde lo directivo tengo 2 medios de comunicación, uno el equipo directivo que mm tenemos institucionalizada una reunión semanalmente pero yo creo que eso es diario, nosotros nos vemos diario para poder eh... conversar acerca de las políticas municipales, nacionales y y hacer control de las institucionales, el otro ente... es el concejo directivo a través del concejo directivo que nosotros ejercemos mecanismos de comunicación de diagnóstico, evaluación eh .. de los procesos de educativos	<b>[“Estrategia de Comunicación”]</b>
6	5	Cuando nosotros nos reunimos en encuentros de área, no solamente miramos la planeación sino las dificultades que hay en cada uno de las aulas entonces es así como también entra es fundamental las evaluaciones las comisiones de evaluación donde hacemos el análisis de cada uno de los muchachos con sus problemáticas su diversidad sus ritmos de aprendizaje,	<b>[“atención a la diversidad”]</b>

		entonces ahí ya tiene más o menos una visión clara de cuál es el estado y como es el comportamiento de los estudiantes, de los educandos	
6	5	como yo le decía una estrategia fundamental para la institución es el trabajo en equipo donde nosotros como un equipo directivo y coordinadores comprometidos en un 100% con la institución donde ellos y cada una de las sedes y departamentos lideran los procesos académicos	<b>[“Trabajo en equipo”]</b>
6	5	entonces empezamos desde la rectoría; nosotros cada mes hacemos 3 reuniones de comité directivo diferente la ley le da un organigrama que habla de consejo estudiantil del consejo directivo nosotros, al interior de la institución tenemos el comité directivo; el comité directivo, quien esta presente en el comité directivo, todos los coordinadores, los orientadores y el rector	<b>[“Participación en el Gobierno Escolar”]</b>
6	5	que es el que lo convoca y ahí entonces definimos todas la líneas y las estrategias que vamos hacer en cada una de las semanas entonces empezamos a irrigar el trabajo desde la rectoría con los	<b>[“gerencia estratégica”]</b>

		<p>coordinadores, para que los coordinadores vayan y trabajen en cada una de las sedes de departamentos y hagan extensivo este trabajo para los docentes entonces como le dije la principal estrategia es el trabajo en equipo tanto de directivos docentes para llegar a los alumnos y a los padres de familia</p>	
11	5	<p>conformamos un equipo de trabajo conformado por los coordinadores, la orientación del colegio, la profesora de aula de apoyo</p> <p>yo estoy trabajando tenemos la conducta de que ellos cada ocho días, los días miércoles en el caso de este año, se reúnen, analizan todas las condiciones y situaciones que se están presentando en las tres sedes, en la parte académica, en la parte disciplinaria, de proyectos, etcétera, toda la política educativa. Ellos toman unas decisiones de común acuerdo</p>	<b>[“trabajo en equipo”],</b>
11	5	<p>los coordinadores de toda la institución trabajan bajo el mismo parámetro</p>	<b>[“unidad de criterio”]</b>
11	5	<p>el apoyo irrestricto a los coordinadores</p>	<b>[“gerencia</b>

		<p>los coordinadores acá son disciplinarios y académicos, en su perfil más o menos se han ido especializando, hemos ido dejando la parte disciplinaria, esta se la dejamos a los estudiantes y a los profesores, ellos son los que más trabajan el tema</p> <p>el apoyo a los docentes, el apoyo a los coordinadores, el trabajo en equipo permanente</p>	<b>estratégica”]</b>
11	5	<p>se reúne todo el equipo de gestión con el rector a la cabeza</p> <p>tomamos las decisiones y quedan en manos del rector las decisiones finales que sean polémica</p>	<b>[“liderazgo”],</b>
11	5	<p>Nosotros trabajamos un modelo que se llama escuela activa urbana, somos pioneros, nos equivocamos mucho, no hay mucha cosa escrita, tampoco estamos escribiendo mucho porque no hemos sido teóricos del tema</p>	<b>[“enfoque pedagógico”]</b>
12	5	<p>se hace mucho trabajo de equipo, entonces hay un equipo, el equipo de calidad, que nosotros le llamamos de calidad, es muy bueno, es pequeño, pero hay mucha</p>	<b>[“trabajo en equipo”]</b>



		<p>armonía, entonces eso nos permite fácilmente estarnos comunicando y nos reunimos ya de manera especial cada 15 días para hacer planificaciones y para evaluar cómo vamos</p>	
12	5	<p>Tenemos, aparte de eso, los dos coordinadores que tengo y yo contamos con un grupito de docentes especiales, especiales porque son más calidosos, más comprometidos y entonces con ellos trabajamos algunas cosas específicas, por ejemplo hay un grupito que trabaja de manera específica todo lo que tenga que ver con manual de convivencia, hay un grupito que nos ayuda mucho y nos camina mucho en aspectos que tienen que ver con currículo, entonces no trabajamos ahí con todos, ahí si trabajamos con fortalezas, con grupitos de docentes que nos caminen y que tengan determinadas fortalezas y nos ayuden</p>	<p><b>[“Gestión estratégica”]</b></p>
13	5	<p>tenemos un equipo directivo, conformado por los coordinadores, el orientador escolar, quienes frecuentemente nos reunimos y analizamos y tomamos decisiones para bien de la institución educativa</p>	<p><b>[“trabajo en equipo”]</b></p>

14	5	<p>lo primero es la sensibilidad, he nosotros hemos buscado argumentar en las diferentes reuniones de profesores o de semana institucional, he motivado a los docentes a tener claro que el papel de una institución educativa incluyente implica unos compromisos, que la sociedad actual no busca que los niños estén aislados, sino que estén incorporados en los grupos con los demás estudiantes</p>	<p><b>[“sensibilidad social”]</b></p>
15	5	<p>Pienso que la cultura institucional debe ser compartida desde el directivo y sus docentes y sus grupos de participación. Cuando los integrantes saben en qué contexto están, que es su cultura, como se mueven los factores de cultura, entonces empiezan a desarrollar de una manera sinérgica, a construir colectivamente y buscar alternativas de solución</p>	<p><b>[“cultura institucional”]</b></p>
15	5	<p>participación, donde hay un liderazgo, que empieza desde el rector, en la parte pedagógica, social y administrativa</p>	<p><b>[“liderazgo”]</b></p>
1	6	<p>uh nosotros procuramos no establecer distinciones en cuanto a los aprendizajes.</p>	<p><b>[“Homogeneización Educativa”]</b></p>

1	6	<p>En algunos casos si tenemos que reforzarlos y apoyarlos en mayor medida sobre todo quienes están bajo el rango de población con necesidades educativas especiales.</p>	<p><b>[“estrategias de acompañamiento al estudiante”]</b></p>
1	6	<p>nosotros trabajamos acá bajo el modelo de la pedagogía conceptual que nos permite estar haciendo una revisión permanente de los procesos de aprendizaje.</p>	<p><b>[“enfoque pedagógico”]</b></p>
1	6	<p>para nosotros cada momento son momentos de recuperación eh nosotros eh acogemos como unas dimensiones del ministerio de educación nacional en el sentido de que si una persona, un estudiante tiene dificultades en un periodo y saca por ejemplo 2 que es estar ubicado en un nivel bajo pero al mes o a los dos meses nos demuestra que ha alcanzado los desempeños y que ha alcanzado los logros pues supera esa nota para ese periodo y se vuelve a reconfigurar la nota porque pues ha demostrado que tiene dominio y que tiene destrezas en esos puntos donde fundamentalmente se busca que desarrolle habilidades y que tenga un alto desempeño.</p> <p>No es fácil, porque todavía en... en</p>	<p><b>[“Flexibilidad en el Sistema de Evaluación”]</b></p>

		<p>muchas mentes de nuestros maestros eh se trabaja mucho por el promedio y entonces se tratan de mirar las calificaciones y... tratar como de como de perder de vista el enfoque del logro y del desempeño.</p>	
1	6	<p>Hoy por ejemplo acabo de firmar eh una instrucción para todas las áreas en el sentido de unos reconocimientos por simulacros y por desempeños en pruebas icfes en las pruebas saber de tal manera que todo contribuya a esa parte y nosotros también aparte de los cognitivos le damos mucho valor a la parte personal y a la parte social</p>	<p><b>[“Reconocimientos y Estímulos”]</b></p>
1	6	<p>Pero también somos conscientes y así lo discutimos en el consejo directivo y también en el consejo académico que nosotros las personas no somos competentes o altamente competentes para todas las áreas.</p>	<p><b>[“Inteligencias Múltiples”]</b></p>
1	6	<p>tratamos de apoyarnos también en esas dos dimensiones de desarrollo del ser humano que es que valoramos el interés la iniciativa el respeto los valores eh la solidaridad, el trabajo con el otro.</p>	<p><b>[“desarrollo humano”]</b></p>

1	6	Hay una situación bien bonita y es que los estudiantes de los últimos grados que están en diez y en once apoyan a los más pequeñitos que están sobre todo en básica primaria y que tiene dificultades en sus áreas y nosotros le validamos ese trabajo o bien como pasantía o bien como servicio social.	<b>[“estrategias de acompañamiento al estudiante”]</b>
1	6	después de que ... de que en Colombia eh se reglamentó un nuevo sistema de evaluación y donde se terminó lo que se llamaba en su momento las promociones automáticas hemos venido disminuyendo la tasa de tasa de reprobación en en en esta institución educativa.	<b>[“Flexibilidad en el Sistema de Evaluación”]</b>
2	6	acá semanalmente cada área se reúne con el coordinador que lidera la parte académica y desde allí se sensibiliza a todos los maestros para atender a la población escolar matriculada independiente de sus condiciones	<b>[“atención a la diversidad”]</b>
2	6	porque también tenemos dentro de nuestra misión y visión institucional, el respeto a la y aquí hay alta diversidad como lo dije ahora, de personas, de estudiantes, de	<b>[“conocimiento de la población”]</b>

		jóvenes y de niños.	
3	6	pues los lineamientos parten desde la misma resignificación que le estamos haciendo al proyecto educativo como es el reconocer de que hay unas creencias institucionales, reconocer que hay una misión en donde se expresa claramente de que es una institución educativa inclusiva	<b>[“Aproximación conceptual a la diversidad”]</b>
3	6	Digamos que anteriormente los reconocían pero ahora ya ya es tenemos que hacer mas énfasis en población con muchas necesidades y que y que tenemos que buscar la forma de atenderlos de modificar nuestro trabajo desde la misma planeación de pensar en hacer adaptaciones curriculares en vocabulario en fin.	<b>[“integración”]</b>
4	6	Se ha organizado a nivel institucional el currículo ajustado a las necesidades de los estudiantes y del entorno según las políticas nacionales	<b>[“Integración”]</b>
4	6	Se organiza un modelo pedagógico que permita la participación activa del estudiante.	<b>[“Participación del estudiante en construcción de modelo pedagógico”]</b>

4	6	Se trabaja a nivel institucional la transversalidad con la propuesta Pastoral de la institución que son lineamientos que permiten trabajar los valores propios de la espiritualidad salesiana.	<b>[“Valores y Principios Institucionales”]</b>
5	6	Bueno, como es conocido por ustedes, la secretaria de educación, esta comuna, pues es una zona de un problema social bastante alto  nosotros tenemos en el contexto, desplazados, reinsertados del conflicto e... negritudes, etnias	<b>Conocimiento del Contexto”]</b>
5	6	... la institución es de puertas abiertas, porque obviamente desde la ley 115 están trazadas los lineamientos del ministerio de educación nacional que poco a poco desde el 94 hemos venido involucrándonos a pesar que ha sido muy difícil,	<b>[“difícil Incorporación de Políticas Públicas”]</b>
5	6	ya a nivel institucional desde la secretaria de educación municipal nos han permitido la maestra de apoyo, tengo la orientadora y un equipo de inclusión que está rodando, que tiene línea de secretaria	<b>[“Apoyo en la implementación de la política”]</b>

		de educación municipal	
5	6	a pesar que hay docentes que.. Muy pocos, por ejemplo, en una sede de 12 tengo un maestro que esta reacio al cambio	<b>["Actitud de los Maestros"]</b>
5	6	Cuando un maestro aplica la política de inclusión, hacen un diagnostico con el niño que tiene necesidades educativas o barreras de aprendizaje gana el maestro, gana la familia y gana la institución, gana quien más nos interesa es el niño	<b>["concepto de inclusión desde la discapacidad"]</b> .
5	6	que estos niños con estas necesidades y barreras se socialicen para que aprendan a vivir juntos y a generar paz	<b>["Sentido social de educación"]</b>
6	6	permite darnos cuenta cual ha sido el alcance de los logros de los muchachos es así como bimestralmente nosotros hacemos reunión de padres de familia hemos hecho un estudio previo de la situación académica de los niños, les tenemos jornadas complementarias, nosotros las llamamos hoy en día jornadas extendidas alternas, donde situamos los muchachos que tienen mayor dificultades académicas.	<b>["Estrategias de Acompañamiento al Estudiante"]</b>



6	6	<p>tenemos unos convenios con dos universidades una es con la Alexander von Humboldt y la otra es con la universidad... en el cual hacen pasantías con los alumnos de psicología acá en la institución, es así como acá en el CASD tenemos a una niña que se llama juliana ella nos hace la atención terapéutica a los niños hace seguimiento hace trabajo grupal y en las... tenemos acompañamiento de tres muchachos pasantes también de la universidad donde están haciendo acompañamiento.</p>	<p><b>[“Alianzas Estratégicas”]</b></p>
6	6	<p>estamos haciendo escuela de padres, mirando como es el manejo de los muchachos con la relación familia padres con los niños les estamos dando pautas de crianza les estamos enseñando y mirando como hace el acompañamiento con sus niños donde los padres tienen que estar siempre vinculados a la parte académica de ellos</p>	<p><b>[“ acompañamiento de la familia en la formación”]</b></p>
6	6	<p>cuando nosotros hablamos de, digamos de la política de inclusión de la institución educativa CASD, la inclusión como todos los años es simplemente los niños con necesidades educativas especiales</p>	<p><b>[“concepto de inclusión desde la discapacidad”]</b></p>

6	6	permite el acceso a todos, el derecho a la educación entonces ahí tenemos niños con capacidades especiales con discapacitados en la institución tenemos una población sorda ...	[“concepto de inclusión desde la discapacidad”]
6	6	En la planeación deben tener en cuenta que cada uno de los alumnos tiene tipos de aprendizaje diferentes	[“Atención a la diversidad”]
11	6	bueno, esa parte creo que es la parte más deliciosa desde el punto de vista teórico y desde el punto de vista práctico, la más complicada Yo digo la más deliciosa, ya que teorizar desde la oficina, desde el calor de una mesa de trabajo, puede ser muy fácil como dicen las mujeres; y en la práctica muy complicado	[“Políticas Públicas ajenas a la realidad”].
11	6	Hoy consideramos en la institución que ya no hay maestros de profundos conocimientos, no hay maestros de... bibliotecas ambulantes, no hay esos maestros sabelotodo, donde ellos son los que hablan y los estudiantes se sentaban muy juiciosos, en una forma ordenada, en unas filas ordenadas y los maestros enseñaban y los alumnos aprendían.	[“transformación de las practicas pedagógicas”]

<p>11</p>	<p>6</p>	<p>un modelo flexible que estamos planteando nosotros, es para que el niño de manera independiente, casi que sin el profesor, pueda trabajar solo, pueda trabajar a su propio ritmo, ese tema fundamental de trabajar a su propio ritmo, es el tema más complicado de entender por parte de los docentes; los docentes son el palo en la rueda de un proceso de responsabilidad de los niños</p>	<p><b>[“resistencia al cambio”]</b></p>
<p>11</p>	<p>6</p>	<p>porque nosotros ya no queremos dictadores de clase; nosotros queremos profesores que acompañen los niños, para que los niños puedan tener ese auto aprendizaje</p>	<p><b>[“autonomía en el aprendizaje”]</b></p>
<p>11</p>	<p>6</p>	<p>la auto disciplina; nos permite a nosotros que los niños tengan esa libertad, y que puedan aprender de una manera libre, espontánea y de una manera coordinada y orientada por parte de los docentes</p>	<p><b>[“autonomía en el aprendizaje”]</b></p>
<p>12</p>	<p>6</p>	<p>en el mundo de las TIC's, entonces cada vez vamos teniendo algún docente de más que procura dejar colgados, entre comillas, en el Facebook o en la página web del colegio trabajitos para los estudiantes, entonces esa es otra manera</p>	<p><b>[“estrategias pedagógicas”]</b></p>

		de llegarles a ellos que les gusta y ellos están haciendo uso de ese medio	
12	6	cuando el padre de familia solicita porque por la salud de la estudiante no puede venir a hacer presencialidad, entonces se le facilita un trabajo que es a distancia, de semi-presencialidad, según la condición de la niña, la condición de su salud, entonces se hace que venga 3 días o que venga 2 días presenciales y en los otros dos días se le atiende a través de talleres que se van dejando las evidencias	<b>[“flexibilidad Curricular”]</b>
12	6	el orientador escolar se entiende con el coordinador y los profesores de cada área, entonces de esa manera garantizamos que los docentes faciliten también a las estudiantes, tenemos también las adaptaciones curriculares para los estudiantes con barreras de aprendizaje	<b>[“estrategias pedagógicas”]</b>
12	6	la secretaría de educación no ayuda mucho en eso, secretaría de educación le interesa que el pelado esté dentro del aula, no importan las condiciones, no importan los demás porque hay que cumplir con el tiempo de ese chico	<b>[“directrices municipales orientadas a la cobertura”]</b>

<p>13</p>	<p>6</p>	<p>se habla mucho de la flexibilización y se está trabajando mucho actualmente en ese aspecto ; he, en el aspecto pedagógico es muy importante que el docente, y hemos trabajado fuerte en eso, aprenda a valorar las diferencias individuales del estudiante y parta sobre el conocimiento del mismo, de sus fortalezas y debilidades para proceder a la enseñanza , y con base en ello medir los aprendizajes</p>	<p><b>[“flexibilidad Curricular”]</b></p>
<p>14</p>	<p>6</p>	<p>cada estudiante es un caso individual, y que no porque tenga necesidades educativas especiales, es un caso especial, todos necesariamente somos casos especiales</p>	<p><b>[“atención a la diversidad”]</b></p>
<p>14</p>	<p>6</p>	<p>dentro del sistema institucional de evaluación, se ha considerado la posibilidad de que el maestro además de sus propuestas de evaluación y de formación, admita algunas formuladas por los estudiantes; es decir, por ejemplo, yo tengo previsto hacer una evaluación de tal tipo, pero si el estudiante en un momento dado no le parece atractivo, no la entiende, pero dice yo quiero hacer tal otra cosa y con eso le demuestro que sé, que adquiriré el conocimiento, la recomendación que se</p>	<p><b>[“flexibilidad en el sistema de evaluación”]</b></p>

		le hace al profesor, es que admita esa opción	
15	6	es necesario que el estudiante a través del proceso de formación valla entendiendo que él es un integrante, que es un elemento vital, que él se reconozca como gestor de su aprendizaje, paulatinamente, he irlo acompañando, es el propósito que siempre en las acciones que he trabajado como directivo, es que él valla siendo protagonista de su propio desempeño, y que los maestros vullan acompañando ese proceso como facilitador, como el que va guiando ese proceso de formación.	<b>[“Autonomía en el Aprendizaje”]</b>
1	7	Ese es un proceso de revisión permanente tenemos como referente el proyecto educativo institucional y a partir de ahí salen los otros instrumentos con los cuales nosotros eh trabajamos.	<b>[“autoevaluación institucional”]</b>
1	7	Por ejemplo tenemos consolidado un equipo de mejoramiento académico yyy el equipo.... eh trabaja con los padres de familia, trabajan con los estudiantes que tiene mayores dificultades que tiene mayores problemas	<b>[“estrategias de acompañamiento al estudiante”]</b>

1	7	<p>Ahí tenemos un avance muy significativo. El otro aspecto es que desde hace varios años hemos venido consolidando la cátedra de competencia lectora y la tenemos que no aparece pues en en los currículos y además la tienen muy poquitos colegios de de Colombia.</p>	<p><b>[“Estrategias pedagógicas”]</b></p>
1	7	<p>Nosotros desde preescolar hasta grado once es obligatorio que se trabaje porque en la medida en que el estudiante lea bien, que el estudiante vaya entendiendo lo que va leyendo se facilita enormemente el aprendizaje</p>	<p><b>[“desarrollo de competencias”]</b></p>
1	7	<p>eh la semana anterior revisamos los resultados del segundo periodo académico, los volvemos a contrastar con el primer periodo académico y de ahí de esa reunión salieron como unas cinco estrategias para tratar de ponerlas en práctica durante este tercer periodo.</p>	<p><b>[“Flexibilidad en el Sistema de Evaluación”]</b></p>
1	7	<p>Una de las es que ya los informes de los periodos académicos los vamos a repartir en dos y vamos a llamar a los padres de familia y les vamos diciendo que dificultad tienen exactamente sus hijos y como nos pueden colaborar para irse para</p>	<p><b>[“estrategias de acompañamiento al estudiante”]</b></p>

		ir superando los vacíos y las dificultades que ellos tienen.	
2	7	Bueno cuando nosotros en la misión y visión institucional, hablamos de la diversidad, pues ya comenzamos a pensar en la inclusión educativa, comenzamos a trabajar ese tema porque ese es un tema es... digamos que relativamente nuevo en las instituciones educativas y y al que hay que prestarle mucha atención para no poder no cometer injusticias dentro del sistema educativo porque hay veces si no se respeta esa diversidad que hay se cometen injusticias, porque se comienza a excluir personas	<b>[“equidad social”]</b>
2	7	hay que pensar... en unas adaptaciones curriculares hay que pensar en una situación especial académica de cómo se van a atender? Para que los niños al menos logren unos aprendizajes mínimos, pero si todo lo tenemos coordinado desde el proyecto educativo institucional	<b>[“integración”]</b>
2	7	tiene un proyecto educativo institucional que nos traza las líneas generales hacia dónde va a marchar el colegio... y dentro de ese proyecto educativo institucional esta una parte teológica que tiene que ver	<b>[“Gestión Estratégica”]</b>



		con la misión y visión y esa misión y visión es el eje articular de toda la vida institucional	
2	7	en todas las instituciones creo que es una debilidad grande de que se presenta por la falta de capacitación de los maestros	<b>[“formación deficiente del docente”]</b>
3	7	si eh como lo decía ahora es prácticamente es la re significación que sé que se hizo este año se está haciendo, estamos en la etapa ya de la de la divulgación entonces empezamos prácticamente desde la misma misión en donde ya no se hablaba de una una institución educativa eh normal sino de una institución educativa inclusiva	<b>[“Transformación institucional”]</b>
3	7	Por ejemplo en la evaluación que es una parte tan delicada porque los docentes todos estamos acostumbrados a evaluar a todos los estudiantes como si fuéramos todos exactamente uno solo Una sola forma de ser una sola forma de pensar y porque es muy fácil de evaluar cuando la población es homogénea. Pero cuando sabemos de qué la población nuestra es muy heterogénea y que y que tenemos que reconocer la diferencia entonces hay que	<b>[“Cambio de paradigmas”]</b>

		tener también evaluación diferenciada	
4	7	Se ha establecido un comité que junto con el equipo de calidad organizan, evalúan y hacen seguimiento al desarrollo de las actividades y al cumplimiento de los programas establecidos.	<b>["Trabajo en Equipo"]</b>
6	7	se trata de el modelo pedagógico nuestro se llama sociedad cognitiva es un modelo que está en discusión... por que muchas veces dice que no es un modelo sino que es una tendencia digámoslo así nosotros seguimos pensando que si se puede tomar como un modelo social cognitivo de diferentes autores que si lo toman; el social cognitivo que tiene que ver con la parte cognitiva que es el desarrollo del pensamiento y lo social	<b>["Enfoque pedagógico"]</b>
6	7	la flexibilidad académica es fundamental tenemos que mirar los ritmos de aprendizaje en cada uno de los muchachos y no es simplemente bajar como tal los niveles de exigencia, de eso no se trata, se trata es de mirar como se adecua los planes de estudio y las diferentes asignaturas a los muchachos que tengan las diferentes dificultades	<b>["Flexibilidad curricular"]</b>

<p>6</p>	<p>7</p>	<p>vea nosotros en este momento tenemos una niña en decimo que tiene dificultades cognitivas los estudios dicen que la niña tiene edad como para procesos académicos de una niña de sexto o séptimo y ya ha llegado a decimo, entonces que es lo que estamos haciendo, en este momento es revaluando con ella no es que simplemente pasando como va hacer hicimos un estudio con ella y miramos con sus padres cual era la mejor especialidad para ella</p>	<p><b>[“concepto de inclusión desde la discapacidad”]</b></p>
<p>6</p>	<p>7</p>	<p>si, nosotros estamos pensando que el plan de estudio debe ser específico para esta niña, la evaluación también debe ser específico, no le podemos hacer un mismo tipo de evaluación que se le hace a un alumno digamos que con todas las capacidades, tenemos también que mirar y adecuar la evaluación para esta niña vea en este momento nosotros tenemos un inconveniente con un niño que está en grado 11, es un niño que el hizo unos esfuerzos el año pasado por decir algo nosotros tenemos que en la mañana está en grado 11 y en la tarde está en grado 10 él está todo el día en el colegio y se metió a los cursos de grado 11 y estaba común y</p>	<p><b>[“flexibilidad curricular”]</b></p>

		<p>corriente asistiendo a la clase también daba rendimiento en 11 tanto como en 10, en las pruebas que nosotros concertamos con las pruebas externas con los “tres editores”, el año pasado él nos pidió permiso de que lo dejáramos hacer la prueba de 11 y le gano a todos los muchachos de 11 les gano en puntaje, saco mejor puntaje que los muchachos de 11 en este momento está en 11 el pelao, que hicimos nosotros le dimos libertad a él para que escogiera que materias iba a ver, hicimos un convenio con la universidad del Quindío</p>	
<p>6</p>	<p>7</p>	<p>y la universidad del Quindío lo recibió como asistente en ciencias básicas el está por la mañana con nosotros estudiando regularmente y por la tarde está viendo calculo y está viendo geometría analítica en la universidad del Quindío ya, como es, el entra a la clase por decir a la clase en 10, entonces el profesor dice estas son las temáticas, el pelao dice no yo ya de esto y esto lo sé, le presenta un examen al profesor para verificar los conocimientos y el ya el resto de las clases y el resto del mes él se puede ir a la biblioteca, usted lo puede ver en la biblioteca en cualquier momento él está estudiando está</p>	<p><b>[“Autonomía en el Aprendizaje”]</b></p>

		avanzando, porque él es autónomo de su aprendizaje eso lo estamos haciendo acá, dándole la oportunidad a los muchachos que sean dueños de su propio aprendizaje	
11	7	hace diez años cuando fuimos a entregar aquí por parte de un ex alcalde cercano a Uribe, los uniformes, nos encontramos que ese día que se entregaban los uniformes, unos niños en sillas de ruedas, yo pregunte que pasaba con ellos, me contaron de unas enfermedades especiales que estaban por fuera del sistema, y ese mismo día yo pensé que esta escuela debía recibir este tipo de niños, y empezamos a recibir ese tipo de niños; ha sido una de las instituciones educativas con el mayor número de niños con necesidades educativas especiales	<b>[“concepto de inclusión desde la discapacidad”]</b>
11	7	los lineamientos generales de la parte de inclusión, lo tenemos hoy totalmente incluido dentro del P.E.I., totalmente metido dentro del manual de convivencia, esa parte de convivencia está claro todo el tema de accesibilidad, todos los lineamientos están claramente plasmados	<b>[“Incorporación de la política pública”]</b>
12	7	siento que se están desarrollando más acciones, entonces la secretaría de	<b>[“Apoyo en la implementación de la</b>

		educación está llegando con sus funcionarios a las instituciones a capacitar docentes, a capacitar orientadores escolares en esto de adaptación, en esto de inclusión y se amplió el grupo, es que ya no es solamente los niños de necesidades educativas especiales	<b>política”]</b>
12	7	aquí ya le hicimos la revisión a la misión visión, procurando que quede el elemento inclusión, de igual manera en el SIE, de igual manera en el manual de convivencia, en esa medida en que ya está quedando inmerso en los elementos escritos de la institución, poquito a poquito se irá viendo en la práctica, pero yo siento que apenas estamos en ese proceso, iniciando ese proceso	<b>[“transformación institucional”]</b>
13	7	además de ser un, digamos una acción, en pro del cumplimiento de la constitución	<b>[“incorporación de la política pública”]</b>
13	7	conocer al estudiante de conocer sus necesidades y actuar en pro de ellas	<b>[“caracterización de los estudiantes”]</b>
13	7	si hay directrices claras, en cuanto a que el estudiante que se detecte con situaciones especiales de necesidad de inclusión, estar atento a ellas y prestarles mayor apoyo	<b>[“concepto de inclusión desde la discapacidad”]</b>

14	7	<p>Que nos falta, que en el PEI como tal precisemos esos detalles, ese es el punto débil que señalo, es decir, tenemos de pronto algunas generalidades, que si bien hacen alguna referencia al tema, no la desarrollan bien, hace falta ser más preciso en ese tema de carácter institucional; como fijando la política</p>	<p><b>[“falta de adopción de políticas públicas”]</b></p>
1	8	<p>Yo personalmente lo haría. Lo relacionaría con... con el termino desarrollo, desarrollo económico y desarrollo social.</p>	<p><b>[“Sentido social de educación”]</b></p>
1	8	<p>Colombia es un País donde hay una gran inequidad social.</p> <p>Hay estadísticas que dicen que el 10% de la población en Colombia es dueña del 90% de la riqueza y el 90% de la población solamente accede al 10% de la riqueza.</p>	<p><b>[“equidad social”]</b></p>
1	8	<p>Entonces en este sentido el hecho de que ya una persona o un joven o un niño pueda ir a una escuela o pueda ir a un colegio ahí de alguna manera significa inclusión.</p> <p>Por ejemplo que el campesino logre acceder a la educación o sitios altamente marginados que logren acceder a la</p>	<p><b>[“acceso”]</b></p>

		educación o estratos socioeconómicos eh bastante pobres con una enorme vulnerabilidad.	
1	8	Ahora ultimo y sobretodo en los programas de educación de adultos se habla de madres cabeza de hogar, se hablan de aquellos que están en programas de la presidencia de la republica que forman parte de red unidos y e igualmente de personas que han sido, que están en lo que hoy día se conoce con el nombre de reintegración o una nueva integración social que era lo que uno llamaba personas eh en estados de reinserción social o de desmovilización	[“poblaciones en situación de vulnerabilidad”]
1	8	a esta población se le ofrece una educación pero la educación en términos de calidad deja mucho que desear si es una educación eh con muchas precariedades pues tampoco está siendo uno justo en lo que tiene que tiene que ver con lo social	[“baja calidad de la educación como generadora de inequidad”]
1	8	Entonces en ese sentido yo trato no solamente pues estos grupos que trabaja el ministerio de educación nacional sino un concepto muy amplio de tal manera como que como que logre uno eh ir mucho más	[“ <b>desarrollo humano</b> ”]



		allá de de la línea de esperanza que tiene el ser humano al formar parte de una familia o el ser humano al nacer	
2	8	no podemos excluir a los niños con sus dificultades entonces yo entiendo la inclusión como tener dentro de la escuela toda la diversidad de públicos que hay en la sociedad,	<b>[“concepto de inclusión desde el acceso”]</b>
2	8	podemos atender debidamente pero también con unas condiciones que esto no nos lleve a a desbordar la institución educativa y se genere un caos, si no que todo sea debidamente organizado, estructurado, todo mundo cumpliendo su papel y todo mundo teniendo y caracterizando aquellos estudiantes que presentan este tipo de problema para poderles brindar el apoyo correspondiente	<b>[“limitada capacidad institucional para atender la diversidad”]</b>
2	8	entonces inclusión es tenderle la mano a todos los niños, niñas que necesitan, que son diferentes	<b>[“concepto de inclusión desde la discapacidad”]</b>
2	8	que requieren estar en la escuela para que la escuela los apoye para que también puedan ser ciudadanos en nuestro país	<b>[“la escuela como formadora de ciudadanos”]</b>

3	8	<p>pues es eh es reconocer eh un derecho el derecho que tenemos todos por participar, por participar en este caso de la educación el derecho a que se reconozcan sus valores sus capacidades</p>	<p><b>[“Educación Como Derecho Fundamental”]</b></p>
3	8	<p>Reconozco en la inclusión educativa eh la posibilidad de que los estudiantes con barreras para el aprendizaje eh puedan salir adelante</p>	<p><b>[“concepto de inclusión desde la discapacidad”]</b></p>
4	8	<p>Significa que en la institución educativa se aceptan a todas las personas sin hacer diferencia de ninguna índole; Es darle la posibilidad a todos los niños y niñas que tengan acceso a la educación sin hacer diferencias y atendiendo a la diversidad de necesidades que se presentan</p>	<p><b>[“concepto de inclusión desde el acceso”]</b></p>
5	8	<p>por la constitución política colombiana la educación es un derecho para todos no importa sus condiciones físicas, culturales, mentales, pues desde que podamos tenerlos acá, es todos dentro y con la debida política y con la debida condición, o sea, todos los niños con problemas de salud tenemos VIH, tenemos dentro de la institución problemas de barreras de aprendizaje, están dentro de la institución,</p>	<p><b>[“Inclusión vista desde la salud”]</b></p>

		problemas de drogadicción controlados por las otras instituciones FARO, Bienestar Familiar, apoyos psicológicos	
5	8	todos están dentro yo creo que en la institución no tenemos un niño que haya llegado que se le haya cerrado la puerta	<b>[“concepto de inclusión desde el acceso”]</b>
6	8	la inclusión es una política a nivel nacional que le permite a los estudiantes una igualdad como de derechos y le permite que, o sea, la educación es un derecho que tiene todo ser humano y en la constitución política de Colombia es un derecho hasta grado 9 todo pago por el estado hasta grado 9 es un derecho y es una responsabilidad tanto de la sociedad como de los padres de familia	<b>[“educación como derecho fundamental”]</b>
11	8	este año en la mitad de año recibimos dos niños que han sido excluidos de la escuela por problemas de tipo disciplinario, por problemas de tipo de comportamiento y los hemos recibido porque consideramos que este es el sitio que los niños necesitan y merecen	<b>[“concepto de inclusión desde el estudiante con problemas”]</b>
11	8	Aquí tiene que caber todos porque entonces muchachos que tienen procesos	<b>[“compromiso social”]</b>

		<p>penales que inclusive están pagando condenas porque son menores adultos o qué se yo que puedan estar, si no tiene acceso a la institución, no tienen acceso a la educación, cuándo se da el proceso de rehabilitación.</p>	
12	8	<p>ya no es integración, ya es como inclusión vendría a ser mmmm como la forma en que la institución educativa ya debe responder a la diversidad, es eso, es ya la respuesta que nosotros tenemos que dar a las mil y un necesidades de nuestra población que es diversa, hay que darle respuesta a esa diversidad.</p>	<p><b>[“atención a la diversidad”]</b></p>
12	8	<p>ya se revisó la misión y la visión desde la mirada inclusiva porque estaban bonitas y estaban de acuerdo a lo que se dice debe ser la redacción de una visión y una misión, pero no estaba el elemento inclusivo ahí en ellos, entonces ya se hizo la revisión, ya están. Ya cada vez manual de convivencia es más inclusivo, un SIE, en este momento un SIE es cada vez más inclusivo y en este momento ya está quedando escrito ahí, se están haciendo las revisiones dentro de la parte curricular, dentro del plan de estudios, yo siento que eso es largo, eso no se logra de la noche a</p>	<p><b>[“horizonte institucional hacia la inclusión”]</b></p>

		la mañana, porque para nosotros significa eso realmente un cambio de paradigma	
12	8	<p>hasta ayer existían las instituciones especializadas para esto, para aquello, para lo otro, entonces teníamos las instituciones para los sordos, las instituciones para los ciegos, las instituciones para los síndrome de Down o los problemas cognitivos o los que sé yo, las niñas en embarazo se sacaban de las instituciones educativas, ayer, ayer pasaba todo eso y resulta que ahora los tenemos a todos aquí y los desarmados y los desmovilizados, toda esta gente, entonces nosotros no estábamos preparados para que una cosa de esas ocurriera, la universidad no nos capacitó tampoco para eso, el ministerio y las secretarías de educación no visionaron el problema que se venía y no lo previeron, el problema llegó y tocó agarrarlo y enfrentarlo y empezar a trabajar con él, entonces es un cambio de mentalidad, es un cambio cultural, es un cambio de actitud, yo siento que nos tenemos que ir mínimo una generación de docentes para que eso avance.</p>	<b>[“cambio de paradigmas”]</b>

<p>13</p>	<p>8</p>	<p>Inclusión educativa es, el de el de el de flexibilizar las barreras, el de darle al estudiante todas las oportunidades de que la institución disponga para que permanezca por un lado, y por el otro para que acceda a la misma. Que los obstáculos sociales que tenga, la institución sea capaz de superarlos para que él de uno u otro modo ingrese a la institución</p>	<p><b>[“concepto de inclusión desde el acceso”]</b></p>
<p>14</p>	<p>8</p>	<p>los niños con retardo y tal, pero los teníamos aislados en instituciones específicas; actualmente lo que se busca es que se incluyan en la sociedad para que ellos de alguna manera vayan aprendiendo a defenderse en esa sociedad, porque ellos toda la vida no van a estar en instituciones educativas, y además nos enseñan a todos los demás que hay personas con esas dificultades, que debemos aprender a asimilarlos en nuestra vida diaria</p>	<p><b>[“concepto de inclusión desde la discapacidad”]</b></p>
<p>15</p>	<p>8</p>	<p>Para mí inclusión, es todas las posibilidades que le damos al individuo para desarrollar sus competencias de acuerdo a sus niveles, desempeños y ritmos de aprendizaje</p>	<p><b>[“atención a la diversidad”]</b></p>

1	9	<p>Pero a mi manera de ver se requiere de unos cambios mucho más profundos y unos unos cambios eh con mayor eh de mayor envergadura y para eso se requiere toda una revisión estructural del sistema educativo colombiano de tal manera que las instituciones educativas logremos ofrecer una educación con con mucha mayor calidad</p>	<p><b>[“Debilidades del Sistema educativo”]</b></p>
1	9	<p>que el profesional de la educación sea altamente reconocido valorado al interior de la sociedad, que sus ingresos le permitan eh ir ganando cada día en calidad de vida</p>	<p><b>[“reconocimiento social”]</b></p>
1	9	<p>pronto se sale de la puerta se está eh el joven nuestro y el niño está tocando un ambiente a nivel familiar a nivel de barrio a nivel de la misma vereda a nivel de la sociedad donde muchas veces los esfuerzos que se hacen al interior de la institución son trastocadas al interior de ese ambiente en el cual ellos viven y en el cual ellos se desempeñan</p>	<p><b>[“Conocimiento del Contexto”]</b></p>
1	9	<p>estamos hablando de jóvenes que están en un alta soledad y ya es muy difícil encontrar eh un sistema nuclear de la</p>	<p><b>[“disfunción familiar”]</b></p>

		familia donde ellos convivan y donde haya una gran preocupación	
1	9	Todavía nos faltan nos falta más acompañamiento por parte del estado	<b>[“Abandono del estado”]</b>
1	9	uno muchas veces se encuentra con que la familia no se compromete y a veces eh tenemos jóvenes muy muy solos tratando de tratando de salir adelante.	<b>[“Abandono de la familia”]</b>
1	9	aplicamos aquí metodologías, y programas flexibles y novedosos por ejemplo pues tratando de formar técnicos laborales o tratando de ayudarle a los niños que están en la calle etc.	<b>[“estrategias pedagógicas”]</b>
2	9	de los boletines institucionales allí se le da orientaciones a los maestros para que también trabajen diariamente con estos niños, hemos avanzado y contamos con maestros que se han ido apropiando del tema y esperamos en un futuro no muy lejano poder atender toda la diversidad institucional y que todos maestros maestras y directivos tengan las herramientas necesarias para poder atender estos niños	<b>[“limitada capacidad institucional para atender la diversidad”]</b>



2	9	yo considero que hemos avanzado mucho en ese aspecto, hemos roto ese paradigma de solo trabajar con los niños buenos, con los niños normales, también hay niños que merecen la atención de un maestro y creo que hemos avanzado.	<b>[“cambio de paradigmas”]</b>
3	9	da respuesta a la diversidad en el sentido de que eh aquí no hay limitantes para el ingreso a a la institución el el único limitante es la parte física el espacio de manera que damos respuesta por ese lado	<b>[“concepto de inclusión desde el acceso”]</b>
4	9	Da respuesta a la diversidad porque se atienden a todos los niños, se les trata de la misma manera	<b>[“Homogeneización Educativa”]</b>
4	9	se establecen lineamientos y se refuerzan valores que ayudan a crear en los estudiantes el respeto por todas las personas	<b>[“Valores y Principios Institucionales”]</b>
4	9	Se han organizado los espacios institucionales para permitir el acceso a personas con discapacidad	<b>[“Adaptación de Ambientes Físicos”]</b>

4	9	Se ha realizado la identificación de los estudiantes y estamos avanzando en la adaptación de los lineamientos curriculares para dichos estudiantes.	[“integración”]
5	9	Los maestros necesitan un tiempo para poder planear, un tiempo para poder aprender política, un tiempo para ejecutarlas, porque aprender no es fácil y ellos también... somos todos aprendices, todos estamos aprendiendo y necesitamos un proceso de aprendizaje.	“limitada capacidad institucional para atender la diversidad”]
6	9	en gran medida nosotros damos respuesta a esta diversidad porque acá en la institución no le cerramos la puerta a nadie [“inclusiva”]el único problema que nosotros tenemos es de cobertura como tal, porque nosotros digámoslo así en la institución educativa CASD es auto sostenible en su cobertura los alumnos de 6 pasan a 7 de 7 pasan a 8 entonces la cuestión de recibir nuevo alumnos es muy poquita	[“concepto de inclusión desde el acceso”]
6	9	nosotros acá tenemos el programa de los nuevos oyentes de los niños sordos donde el municipio de armenia tiene organizado que determinada institución por decir en la	[“concepto de inclusión desde la discapacidad”]

		<p>institución educativa CASD recibimos toda la población sorda en otra institución todos los de baja visión los ciegos la experiencia de los niños sordos es muy enriquecedora para la institución por que los profesores ya pasaron el proceso de sensibilizar a los docentes ya ese proceso ya se cumplió ya estamos es desarrollando los contenidos</p>	
12	9	<p>Si, yo pienso que si, como proceso no terminado, si, porque ya le salimos al frente a la situación con las niñas en embarazo, para ayudarles, o sea nunca, en esta institución nunca se ha retirado una niña en embarazo por parte de la institución, no jamás, ni se le ha solicitado que haga lo posible por llevársela no, en lo absoluto, pero no se tenía como preparado un trabajito y unas estrategias especiales para ayudarla a que realmente pudiera continuar, ya si</p>	<p><b>[“concepto de inclusión desde el estudiante con problemas”]</b></p>
12	9	<p>no falta el docente que uno tenga que llamarle y sentarle y decirle mire la situación de este estudiante es así y así, por lo tanto usted no puede exigir aquello y lo otro, es necesario que le haga esto y lo otro, entonces claro, no falta, pero yo siento que aquí cada vez se atiende de</p>	<p><b>[“lineamiento desde la dirección para atención a la diversidad”]</b></p>

		mejor manera y se proveen mejores estrategias para trabajar con estos jóvenes, para trabajar con la diversidad.	
13	9	Se promueve el respeto, se promueve la, digamos la independencia de criterio en la medida en que la diversidad se presenta aunque no es digamos un hecho muy muy notable, la institución sí, digamos, provee los elementos necesarios para que la diversidad este bien	<b>[“concepto de inclusión desde el estudiante con problemas”]</b>
14	9	uno puede despertar la sensibilidad para atender el caso, pero entonces ya cuando entran a manejarlo no tienen las herramientas y entonces ve uno al profesor un poco maniatado en eso	<b>[“concepto de inclusión desde el estudiante con problemas”]</b>
14	9	me parece que hace falta ampliar mucho más ese equipo, he, no solamente en las disciplinas, sino en el número de personas, porque uno muchas veces se encuentra orientaciones del siguiente tipo: pues es que resultaron 150 niños de, con problemas de retardo, no podemos atender 150, entonces escoja los 80 con mayor dificultad; entonces eso demuestra que si bien es cierto que corresponde a necesidades presupuestales, a necesidades de planta de personal y demás, pero que	<b>[“concepto de inclusión desde la discapacidad”]</b>

		de alguna manera estamos haciendo un corte por la derecha con algunos casos de estudiantes que requerirían mayor acompañamiento	
1	10	En este caso no solamente los docentes pero eh las ramas de la educación en Colombia eh este tema en la formación de profesionales no ha sido tan marcada. Nosotros tenemos aquí practicantes que ni siquiera tienen un manejo del concepto y son las personas que van a trabajar en el sector educativo	<b>[“formación deficiente del docente”]</b>
1	10	A veces cuesta mucho unirlos e integrarlos y que trabajen de una manera armónica entonces en este caso uno encuentra que las autoridades de salud hacen su esfuerzo y van por un lado las autoridades educativas hacen lo mismo, las autoridades que tienen que ver con la recreación, con el deporte, con el uso del tiempo libre hacen igual o las autoridades que tiene que ver con la parte judicial	<b>[“desarticulación de actores externos”].</b>
1	10	pero en este sentido ya tiene que haber todo un ambiente mucho más integrado mucho más completo eh donde se planee de manera conjunta y sobre todo donde no se dupliquen esfuerzos ni se dupliquen las	<b>[“Alianzas Estratégicas”]</b>

		inversiones ni el manejo de los recursos	
1	10	Eh el otro aspecto también que se presenta es la fragmentación de la familia y es que tal vez es un aspecto muy muy difícil hoy en día porque son jovencitos y jovencitas que están siendo eh atendidos no por la mama ni por el papa muchas veces ya ni por los abuelos	<b>[“disfunción familiar”]</b>
1	10	Y otro aspecto también muy delicado que influye pues en este tipo de atención son como falsos modelos que se manejan a través de los medios de comunicación donde a veces hace que el mismo estudiante y las mismas familias vean el facilismo eh abandonen el esfuerzo	<b>[“estereotipos creados por los medios de comunicación”]</b>
1	10	Entonces eh en este sentido también ahí encontramos una ausencia. Se dice que en la educación debe ser un compromiso entre el estado la familia y la sociedad, pero a veces pareciera que todo el esfuerzo se lo dejaran únicamente al al sistema educativo y todos los demás deben contribuir realmente para para atender a estas poblaciones	<b>[“falta de compromiso Social”]</b>
1	10	Eh lo otro como lograr despertar unos	<b>[“insensibilidad</b>

		niveles de conciencia en el ser humano de tal manera que haya una preocupación por la otra persona. Por la persona vulnerable por la persona que está en una situación mucho más difícil a veces pareciera que eso poco importa no?	<b>social”]</b>
1	10	Que otra persona viva con tal de que uno como que como que esté llevando bien su vida y el otro aspecto debe ser un compromiso integral. O sea tenemos mucho parcelamiento social y mucha fragmentación a nivel de la sociedad colombiana y eso nos afecta muchísimo	<b>[“fragmentación social”]</b>
2	10	Yo creo que los maestros les falta, les falta un poco de capacitación sobre ese tema, para que se sensibilicen como lo dije ahora estamos avanzando en eso, pero si se requiere una mayor capacitación en este tema, porque se desconoce muchos asuntos, yo los desconocía y creo que hace como 2 o 3 años comencé a sensibilizarme sobre el tema y le he puesto el pecho a eso pero si falta capacitación y más que todo se requiere actitud, si los maestros tiene la actitud para poder enseñar a los niños	<b>[“formación deficiente del docente”]</b>
2	10	hay que tener mucho amor en el corazón y si los maestros le ponen amor a su trabajo	<b>[“sentido de humanidad de la</b>

		<p>yo creo que esa actitud va a mejorar y esa actitud tiene que favorecer también a los niños que tiene dificultades que requieren ser incluidos en las instituciones educativas, pero si hay actitud la actitud nos lleva a capacitarnos a a buscar herramientas que nos permita atender esa diversidad que se presentan en las instituciones educativas</p>	<p><b>educación”].</b></p>
<p>2</p>	<p>10</p>	<p>que las universidades que están formando maestros e.... comiencen a dedicar unos semestres de su plan de estudios a como trabajar la diversidad, la heterogeneidad de públicos, los niños con barreras con aprendizajes en la participación, eso ya tiene que ser un eje central de los planes de estudios donde están formando maestros porque hay muchos maestros que somos de la pucha vieja y estos maestros nunca recibieron una formación en este campo, solamente somos licenciados en química, biología, matemáticas y nos enseñaron no más contenido de cómo enseñar la química y biología, pero nunca nos enseñaron o nos dieron orientaciones de cómo atender los niños que presentan dificultades</p>	<p><b>“Descontextualización de la Educación superior en la formación de docentes”]</b></p>



<p>3</p>	<p>10</p>	<p>Desde el inicio ha sido difícil el de que los docentes especialmente acepten de que de que la institución educativa tenga una mirada diferente a como se tenía ahora años. Ahora años existían eh espacios propios para los niños ciegos para los sordos para población con con discapacidad</p>	<p><b>[“Resistencia al cambio de Paradigmas”]</b></p>
<p>3</p>	<p>10</p>	<p>Creo pues un profesor que tenga un niño con barreras de pronto ahí es donde empieza a hacer requerimientos a las instituciones educativas por por el buen trato por o por por el derecho a la educación. sin embargo si no tengo esa esa situación en particular me es difícil aceptar además porque cuando tenemos grupos entre treinta y cuarenta estudiantes como lo decía ahora tan heterogéneos eso equivale a a al docente ser muy creativo, muy dinámico, para todas las are para todas las actividades que tienen que realizar en clase y dentro de ellas</p>	<p><b>[“dificultad en la planeación de Clases para atender la diversidad”]</b></p>
<p>3</p>	<p>10</p>	<p>Creo que una de las debilidades o dificultades que se tienen en la institución es el convencimiento de es decir de meter todo el equipo docente eh en esa tarea de asumir que estamos en una institución</p>	<p><b>[“cambio de paradigmas”]</b></p>

		educativa inclusiva y que no es solamente porque está en el papel sino que tenemos que ejercer todo lo que lo que lleva conlleva eso	
4	10	Lo primero que se ha presentado es la dificultad de manejo y seguimiento por parte de los docentes a este tipo de población ya que estos niños y niñas necesitan ser valorados por un especialista que pueda dar elementos y estrategias de tratamiento	<b>[“concepto de inclusión desde la discapacidad”]</b>
4	10	Se ve también por parte de los docentes como una carga más a su labor educativa	<b>[“resistencia a la inclusión”]</b>
5	10	la reclamación que hacen los profesores de los espacios, del tiempo, cuando el tiempo ellos lo utilizan de la verdad una jornada, necesitan una jornada completa para hacerlo e... mmm de pronto uno que otro maestro ya con muchos años de experiencia es reacio pero no han dicho tampoco no, han hecho las tareas la institución goza de un equipo de maestros más bien jóvenes que entienden el proceso,	<b>[“cambio de paradigmas”]</b>
6	10	Le soy bien sincero la problemática mayor	<b>[“limitada capacidad</b>

		<p>es el número de estudiantes que se deben de tener en el aula de clase, entonces que es lo que pasa yo lo digo como docente como rector en un salón de clase donde usted tiene 48 niños para un docente es muy difícil</p>	<p><b>institucional para atender la diversidad”]</b></p>
6	10	<p>en un salón en una parte tengo 8 niños sordos por acá tengo niños normales que no tienen ninguna discapacidad por acá a este lado tenemos niños con deficiencia cognitivo por este lado de acá tenemos niños vulnerables socio económicos que quiere decir que no tuvieron con que</p>	<p><b>[“concepto de inclusión desde el estudiante con problemas”]</b></p>
6	10	<p>ni siquiera desayunar por este lado tengo niños con hiperactividad y para todos esos niños solo hay docente que le tiene que dar respuesta a todo y cada uno de esos niños entonces digámoslo así en un salón de clases usted puede tener 48 problemáticas y que el docente se tiene que fijar este niño como aprende el, en conclusión aquí lo que se presenta es el número de estudiantes, uno debería de tener una política, y yo lo decía de que en un salón donde tengo niños sordos uno debería de tener máximo 30 niños</p>	<p><b>[“limitada capacidad institucional para atender la diversidad”]</b></p>

6	10	<p>para poderles dar a ellos el tiempo de preparar bien sus clases de que miren como va hacer como individualizar el aprendizaje con estos muchachos un taller para ellos uno para estos otros entonces para ver los diferentes ritmos de aprendizaje para que sea una educación en lo posible mas personalizada</p>	<p><b>[“dificultad en la planeación de clases para atender la diversidad”]</b></p>
11	10	<p>La dificultad que hay del trabajo en el aula con ellos y pues la misma presión de los docentes, de los padres de familia sobre esa diferencia que no han podido entender y en un momento de terminado no aceptan</p>	<p><b>[“rechazo de los padres a la diferencia”]</b></p>
12	10	<p>los niños que antes llamábamos con necesidades educativas especiales, son niños que ya los tenemos que atender, que tenemos un buen número de ellos y no les podíamos cerrar las puertas, entonces definitivamente eso obligó y eso hizo a que se apersonara más la institución y los docentes y yo obviamente, todos nosotros, directivos y todos en el trabajo de reconocerlos, de reconocer esa diferencia y de reconocer la necesidad de hacer adaptación curricular con ellos</p>	<p><b>[“imposición de la política publica”]</b></p>

<p>12</p>	<p>10</p>	<p>en este momento tengo una fundación aquí metida en el colegio haciéndome trabajo con lo chicos grupo por grupo y realmente se trabaja mucho, pero es va en aumento, este año ha estado terrible y yo siento que es una papa caliente porque a veces no sabemos qué camino coger porque estos chicos con problemas de drogadicción para mí eso es una enfermedad</p>	<p><b>[“alianzas estratégicas”]</b></p>
<p>13</p>	<p>10</p>	<p>bueno, muchas, la percepción del docente sobre el estudiante que tiene características especiales de comportamiento, de autodomínio en su disciplina, crea un obstáculo y crea una resistencia bastante grande</p>	<p><b>[“rechazo del docente a la diferencia”]</b></p>
<p>14</p>	<p>10</p>	<p>Y lo otro es, bueno, como hago para atender esa dificultad que él tiene, porque de alguna manera los profesores hemos sido formados fundamentalmente en enseñar por el enseñar, es decir por el proceso académico, pero no el enseñar por la condición del individuo; y en eso pues necesariamente apenas estamos andando el camino.</p>	<p><b>[“limitada capacidad institucional para atender la diversidad”]</b></p>

14	10	<p>voy a hacer un poquito de referencia histórica, lo primero es que nosotros tenemos una resistencia personal a atender esta población</p>	<p><b>[“rechazo del docente a la diferencia”]</b></p>
15	10	<p>encontramos que las personas que tienen una excepcionalidad, una capacidad también a veces son excluidos, es decir una capacidad que va por encima de una media, digamos de un muchacho brillante, independiente, con criterio, con autonomía; eso también se vuelve muchas veces un problema en las instituciones educativas</p>	<p><b>[“rechazo del docente a la diferencia”]</b></p>
11	11	<p>Pues que le pueda caber en la cabeza la totalidad del ser humano, que pueda pensar que todos tenemos derechos y la condición de poder convencer a sus compañeros, a los maestros y a los directivos docentes que la institución está en la obligación permanente de tenerlos, como yo les planteo en términos paisas, si fuera su hijo qué, los niños buenos no necesitan papá ni necesitan maestro, los niños con necesidades y vulnerables son los que necesitan quien los guíe y como no tienen papá, la única posibilidad que tienen es el maestro y el maestro está en la</p>	<p><b>[“concepto de inclusión desde la vulnerabilidad”]</b></p>

		escuela, por lo tanto esos niños tienen que estar en la escuela	
12	11	amplitud de mentalidad porque es algo que definitivamente nos llegó y no le podemos decir no, no le podemos dar la espalda; capacidad sencillamente para ser capaz de convencer a los docentes y meterlos en este cuento, no es fácil, pero nosotros tenemos que adecuar las instituciones para esta población, esa población no se puede adecuar a nosotros	<b>[“imposición de la política de inclusión”]</b>
12	11	ahora es cuando más se le está poniendo la atención y que se cerraron todas las instituciones especializadas que habían y que se centró ya definitivamente en las instituciones educativas toda la atención para toda la población diversa	<b>[“integración”]</b>
13	11	ser una persona muy humana, muy comprensiva de las condiciones actuales del adolescente del niño y del adulto, quienes son los usuarios precisamente del servicio educativo.	<b>[“sensibilidad social”]</b>
14	11	Los segundo es reconocer que tenemos debilidades, es decir, esto nos ha tocado aprenderlo sobre la marcha; difícilmente	<b>[“concepto de inclusión desde la discapacidad”]</b>

		encuentra uno un directivo que recibió formación profesional para atender personal con necesidades educativas especiales	
14	11	los reinsertados, yo se lo digo, en lo personal yo le tengo un temor grande al tema de reinsertados, porque uno no sabe si en un momento dado la persona esta reinsertada o a lo mejor viene a promover entre los otros estudiantes, el meterse en alguno de los grupos delincuenciales o demás, entonces uno es con el temor, lo recibo pero que me genera eso en la institución educativa?	<b>[“temor a la población reinsertada”]</b>
12	12	yo resiento muchísimo con el ministerio que trate de innovar, trate de hacer cosas nuevas entre comillas, como lo de la inclusión, pero no tengamos el personal suficiente de ayuda, hay que ver los coordinadores, los orientadores y los rectores como nos sentimos cada vez más aplastados por la cantidad, por la responsabilidad que una institución está generando, pero yo siento que cada vez estamos como más solitos	<b>[“deficiente asignación de recursos para atender la diversidad”]</b>
14	12	el niño tiene alguna dificultad, algún tipo de retardo. Incluso el caso del niño con	<b>[“limitada capacidad institucional para</b>



		<p>habilidades excepcionales, todo el mundo se siente orgulloso de él, pero nadie sabe cómo manejarlo</p>	<p><b>atender la diversidad”]</b></p>
--	--	---	---------------------------------------

**LINEA DE GESTIÓN EDUCATIVA CODIFICACIÓN ABIERTA**

**PARA CODIFICAR LA INFORMACION DE LAS ENTREVISTAS**

**MATRIZ 2**

**Se trabaja con el resultado de la matriz 1**

N° sujeto	Numero de Pregunta	Códigos similares que se puedan agrupar en la categoría	Categoría	Memorando
12	8	[“horizonte institucional hacia la inclusión”]	[“Gestión Directiva”]	Se evidencia un sentimiento de responsabilidad circunscrita al aspecto laboral, en algunos casos una actitud manifiesta positiva hacia lo social e igualmente se percibe parcialmente la gestión directiva como una actividad vocacional. Aunado a lo anterior se percibe una gestión directiva orientada a la realización de actividades aisladas que no corresponden a un
11	3	[“Proyecto de vida”]		
12				
14				
1				
13	3	[“Responsabilidad Administrativa”]		
12	9	[“Lineamientos desde la Dirección para Atención a la Diversidad”]		

2	5	["Interés por el Desarrollo Institucional"]
3	3	["Desarrollo Institucional"]
2	5	["Gestión por Procesos"]
3	5	
4	6-9	["Valores y Principios Institucionales"]
11	5	["Liderazgo"]
15	5	
2	3-5	
3	3	
4	3	
5	3	
4	3	
4	3	["Gestión Estratégica"]
2	7	

proceso sistémico de planeación, sino a la atención de lo emergente del día a día, lo cual genera improvisación y retrocesos en la gestión.

Es notoria la preocupación de los directivos docentes respecto al cumplimiento de la norma, sin embargo hay actitudes de resistencia al cambio y manifiestan la incapacidad de atender estas poblaciones, pues consideran que deberían existir sitios especiales para su atención o por lo menos especialistas que suplan esta necesidad. Es indudable que lo percibido en las respuestas de los rectores incide

4-12	5		
11	5	[“Gerencia Estratégica”]	directamente en la trascendencia del desempeño del directivo y por ende en la efectividad de su acción.
6	3-5		
12	8	[“Cambio de Paradigmas”]	<p><i>“Una gestión directiva inclusiva con calidad se orienta hacia la planeación estratégica, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima organizacional, identificando los aspectos de gestión escolar: académico, administrativo, financiero y comunitario, que se deben cualificar para que la oferta educativa atienda a las necesidades de todos y todas y elimine las barreras para el aprendizaje que se puedan presentar en el</i></p>
3	10-7		
2	9		
5			
	10		

			<p><i>proceso de formación. En cada aspecto se definen oportunidades de mejoramiento, mediante la definición del horizonte institucional o de una visión compartida; la proyección y definición de alternativas inclusivas; la determinación de los procesos comunicativos y la integración y consolidación de equipos de trabajo”. (Guía de Inclusión. MEN)</i></p> <p>El liderazgo del rector es determinante en el éxito institucional, que garantice una adecuada gestión directiva con un alto grado de sensibilidad social y una visión clara, puesto que las dificultades a que diariamente se enfrenta</p>
--	--	--	--

			<p>el directivo exigen compromiso en su gestión y direccionamiento en busca de un accionar institucional que de respuesta formativa y atención a multiplicidad de situaciones y tensiones que a diario se manifiestan en la labor, que sin la motivación de una vocación harían insoportable en muchos casos el quehacer diario en las instituciones educativas.</p> <p>Es necesario que la labor directiva sea proactiva y creativa para que tenga propósito no solo estatal sino personal y para que este impacte efectivamente en su comunidad; es en verdad difícil concebir una gestión como la</p>
--	--	--	--

<b>3</b>	<b>10</b>	<b>[“Resistencia al cambio de Paradigmas”]</b>
<b>11</b>	<b>6</b>	
<b>1</b>	<b>6</b>	<b>[“Resistencia al Cambio por parte del Docente”]</b>
<b>6</b>	<b>4</b>	<b>[“planeación institucional”]</b>
<b>3</b>	<b>5</b>	<b>[“Compromiso y empoderamiento del Dir. Docente”]</b>
<b>3</b>	<b>6</b>	<b>[“Direccionamiento Estratégico”]</b>

directiva docente, que debe impactar y generar transformación no solo docente sino también social, sin un fuerte componente motivacional en quien la ejerce; sin este elemento se carece de espíritu y motor, de identidad social, de compromiso y del sentido misional que la debe guiar.

		orientado hacia la Inclusión”]	
3-12	7	[“Transformación institucional”]	
4	9	[“Adaptación de Ambientes Físicos”]	
12	9	[“lineamiento desde la dirección para atención a la diversidad”]	
4	3	[“compromiso social”]	<p>[“Desarrollo Social”]</p> <p>En la mayoría de los casos se evidencia que los rectores asumen sus cargos como una función, una profesión o un cargo que socialmente les da un reconocimiento.</p> <p>Igualmente es notoria la tensión que sienten entre el deber ser y la realidad que les circunda, pues manifiestan gran preocupación por las escasas posibilidades que tienen y las carencias a nivel de herramientas y recursos</p>
2	3		
1	3		
11	8		
15	3		
1	8	[“Sentido social de educación”]	
5	6		
13	11	[“sensibilidad social”]	
14	5		



1	3	
1	3-8	[“equidad social”]
2	7	
1	6-8	[“desarrollo humano”].
2	10	[“sentido de humanidad de la Educación”].
1	10	[“falta de compromiso Social”]
1	10	[“insensibilidad social”]
1	10	[“fragmentación social”]
2	10	[“sentido de humanidad de la educación”].
1	9	[“reconocimiento social del maestro”]
3-6	8	[“Educación Como Derecho Fundamental”]

que les permita cumplir su misión. Por lo tanto esta situación afecta el reconocimiento del ser humano, ocasionando desventajas cada vez más agudas respecto a la oportunidades de los individuos para capacitarse y participar en el mejoramiento de su calidad de vida, a través de la educación y el desarrollo de la autonomía.

Para Amartya Sen, “*el desarrollo puede concebirse [...] como un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutaran los individuos*”.<sup>[3]</sup> Esta interpretación del desarrollo, ha llevado a otorgar una importancia fundamental al concepto de desarrollo

--	--	--

*humano, como un proceso paralelo y complementario al desarrollo social. El desarrollo humano “se refiere a la creación de un entorno en el que las personas pueden desplegar su pleno potencial y tener una vida productiva y creativa, de acuerdo a sus intereses y necesidades”.*<sup>[4]</sup>

Sen, Amartya, *Desarrollo y Libertad*, Editorial Planeta, México, 2000, 19.

Es de vital importancia que la educación asuma la tarea social de ayudar al hombre en su construcción de humanidad y formarlo para ocupar su condición de ciudadano, de sujeto agente de derechos. Se trata de la educación de las

				<p>personas para que ejerzan y respeten la libertad de expresión y la igualdad ante la ley, la participación, el derecho al trabajo, a la seguridad social y a una protección social digna. Es así como es fundamental construir capacidades humanas que le permita al sujeto llevar una vida larga y saludable, tener acceso a los recursos que les permita vivir dignamente y tener la posibilidad de participar en las decisiones que afectan a su comunidad. Sin estas capacidades muchas de las opciones simplemente no existen y muchas oportunidades son inaccesibles.</p>
13	7	<p>[“caracterización de los estudiantes”].</p>	<p>[“Diversidad”]</p>	
1	4			<p>Se observa que la mayoría de las</p>

2	4	[“Identificación de la población”]	<p>Instituciones Educativas se han preocupado por tener identificada su población , bien sea por medio del orientador o preguntándole al padre de familias algunos datos, y dejan entrever que tratan de ofrecer alguna ayuda ya sea pedagógica o sicológica a sus estudiantes, pero siempre recalcan que ofrecer una educación con calidad se les dificulta pues la resistencia de docentes, padres y la poca adecuación de las instituciones hacen que este proceso no sea efectivo.</p> <p>“Reconocemos que todas las personas tenemos nuestras diferencias; realizar un análisis de la diferencia y hablar de ella es hablar, por tanto, de una</p>
3	4		
14	4		
1	4	[“conocimiento de la población”]	
11	4		
12	4		
13	4		
2	5-6		
1	4	[“Conocimiento del Contexto”]	
5	3		
1	9		
5	6	[“Identificación del entorno”]	
15	4		

			<p>construcción cognitiva y de un aprendizaje acerca de y para la diversidad. Por lo que “diferenciar consiste en percibir, reconocer y nombrar la diversidad. La diferencia es la representación mental de la diversidad” (Pulido &amp; Carrión, 1995).</p> <p>“La diversidad abarca la esencia del ser humano de que todos somos distintos y variados. Hablar de diversidad es afirmar que cada uno de nosotros es único.” Según Alegre (1994)</p> <p>Es necesario crear una conciencia en nuestros directivos de que el ser humano se realiza plenamente como miembro de una comunidad y una</p>
--	--	--	---

			<p>cultura, pero también en el respeto a su individualidad, por lo que otro aspecto fundamental de la educación ha de ser “aprender a ser”. La percepción y la vivencia de la diversidad nos permite, construir y reafirmar la propia identidad y distinguimos de los otros.</p> <p>El derecho a la educación va mucho más allá del acceso, aunque es un primer paso, ya que exige que ésta sea de calidad y logre que todas las personas desarrollen al máximo sus múltiples talentos y capacidades.</p>
--	--	--	---

1	7	[“autoevaluación institucional”]	<p>[“Seguimiento Y Autoevaluación”]</p>	<p>En cada una de las respuestas de los directivos se evidencian que hacen un seguimiento a la autoevaluación y en compañía del comité directivo hacen los ajustes necesarios para corregir las falencias que encuentra y elaborar un plan de mejoramiento para hacer las correcciones necesarias.</p> <p>“Proceso de <b>recogida de información</b> orientado a la <b>emisión de juicios</b> de mérito o de valor respecto de algún sujeto, objeto o intervención” (Mateo, 2000: 21)</p> <p>Si tenemos en cuenta que la evaluación es un proceso metodológico</p>
4	4	[“Autoevaluación Institucional ,plan de mejoramiento”]		
1	5	[“evaluación de procesos”]		

			<p>y sistemático que determina el grado y las formas en que los medios y procedimientos han permitido el alcance de los contenidos educativos. La evaluación permite el rediseño de las estrategias sobre los programas, contenidos científicos, materiales de apoyo, secuencias didácticas y, en general todo aquello que se relacione con el proceso enseñanza y</p>
--	--	--	--



				aprendizaje
11	5	[“Unidad de Criterio”]	[“Cultur a Instituci onal”]	En cada uno de los directivos se nota la preocupación por mejorar día a día su cultura institucional, aunque alguno manifiestan que el mayor problema lo tienen con algunos docentes cuya actitud es de resistencia al cambio, pero así y todo han logrado algunos avances en sus Instituciones Educativas.
11	4-5	[“Trabajo en Equipo”]		
1-3-4- 6-12- 13	5			
13-15	5			
4	5-7			
1	6	[“Reconocimientos y Estímulos”]		
2	4	[“Estrategia de Comunicación”]		
5	4-5			
				Hacemos referencia de <u>Graciela Frigerio</u> , Margarita Poggi y Guillermina Tiramonti, en su obra “ <i>Las instituciones</i> ”

				<p><i>educativas: cara y ceca”</i>, distinguen algunos elementos que la componen, entre los que destacan:</p> <p>Los sistemas de <u>socialización</u>, seguimiento y control.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las costumbres, los ritos y las ceremonias.</li> <li>• El modo en que los vínculos se conforman, la agrupación de los miembros, el grado de pertenencia y la dinámica de las relaciones.</li> <li>• Los <u>valores</u> vigentes</li> <li>• Los criterios de trabajo, estilos de funcionamiento y concepciones</li> </ul>
--	--	--	--	---

			<p>acerca del cambio.</p> <p>La complejidad y la multiplicidad de los elementos que convergen en el concepto de cultura institucional, con su fuerte carga simbólica, son los que le otorgan a cada escuela su especificidad.</p> <p>La cultura Institucional es de suma importancia y representa la parte menos visible de la Institución, pero es la parte donde descansa todos los demás procesos y sobre el cual hay que actuar para provocar los cambios necesarios que hagan que el trabajo en la Institución sea armonico, productivo y de calidad.</p>
--	--	--	--

5	6	[“Difícil Incorporación de Políticas Públicas”]	[“Políticas Públicas”]	De Acuerdo a las diferentes respuestas de los rectores es notoria la preocupación que genera en la comunidad educativa la orientación de la política pública, lo cual si bien es cierto asumen la responsabilidad manifiestan de muchas maneras la difícil incorporación de estas, las cuales consideran ajenas a la realidad y de alguna manera una imposición del estado, para lo cual las instituciones no están preparadas.  “Las políticas públicas respecto del derecho a la educación se especifican en la Declaración Universal de los Derechos
OJO	6	[“Políticas Públicas ajenas a la realidad”].		
12	10-11	[“imposición de la política de inclusión”]		
11-13	7	[“incorporación de la política pública”]		
12	6	[“directrices municipales orientadas a la cobertura”]		
5	6	[“Directrices Municipales”]		

			<p>Humanos (1945), el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1953). La Conferencia Mundial de Derechos Humanos (1953), la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño y de la Adolescencia (1986) y los Objetivos del Milenio (2000).”</p> <p>“las políticas públicas son los productos de decisiones de autoridad de un sistema político” (Aguilar Villanueva: 1993).</p>
<p>12</p>	<p>7</p>	<p>[“Apoyo en la implementación de la política”]</p>	<p>Las políticas públicas son respuestas del estado frente a situaciones consideradas socialmente como problemáticas, estas se han consolidado como</p>

				una herramienta esencial en el ejercicio académico y práctico de la gestión pública. Este tipo de políticas son la plataforma de los planes, programas y proyectos dirigidos a resolver parte de los conflictos sociales existentes. Estas son importantes y valiosas, pero se debe tener en cuenta su implementación a partir de la realidad de cada institución.
	<b>6</b>			
<b>1</b>	<b>9</b>	[“Debilidades del Sistema Educativo”]		
<b>14</b>	<b>7</b>	[“falta de adopción de políticas públicas”]		
<b>1</b>	<b>6</b>	[“Reconocimiento de las Inteligencias Múltiples”]	<b>[“Concepciones</b>	A través de las respuestas de los

2-3-14	4-8	[“Concepto de inclusión desde la discapacidad”]	<b>de la Política de Inclusión”]</b> rectores se puede evidenciar que existen diferentes concepciones de Inclusión educativa la cual conciben desde diferentes aspectos como la salud, la discapacidad, la vulnerabilidad, el estudiante con problemas, la cobertura, la integración, las NEE, lo cual nos indica un concepto parcializado del término.  “la calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa” (UNESCO 1990, prelac 2007. Pag 7)
5-6	6		
6-11-13	7-9		
14	9-11		
4	10		
1-2-5-13	8	[“Concepto de Inclusión desde la Cobertura”]	
3	9		
6	9		
5	8	[“Concepto de Inclusión desde la Salud”]	
11	8	[“Concepto de Inclusión desde el Estudiante con Problemas”]	
12-13-14	9		
6	10		

12	11	[“Concepto de Inclusión desde la Integración”]
3	6	
2	7	
4	9-6	
4	6	
11	11	[“Concepto de Inclusión desde la Vulnerabilidad”]
12-15-4	8	[“Atención a la Diversidad”]
6	5-7	
2-6-14	6	
12-13	6	[“Flexibilidad Curricular”]
6	7	

“En la inclusión al valorar la diversidad, se respetan las capacidades de cada estudiante y se considera que cada persona es un miembro valioso que puede desarrollar distintas habilidades y desempeñar diferentes

Funciones para apoyar a los otros. Así, nadie es rechazado, ningún estudiante es segregado porque se resalta lo que tiene de positivo en lugar de etiquetarlo por su dificultad, de esta forma, la autoestima, el

Orgullo por los logros, el respeto mutuo, el sentido de pertenencia a un grupo y la valía personal son valores que están implícitos en el centro y en cada una de las aulas,



			<p>fomentándose el sentido de comunidad”.</p> <p>Fulvia Cedeño Ángel ,  “COLOMBIA, HACIA LA EDUCACIÓN INCLUSIVA DE CALIDAD.”</p> <p>Psicopedagoga. Asesora Ministerio de Educación Nacional de Colombia.</p> <p>Si referenciamos el Plan sectorial de educación encontramos que el ministerio “Construirá orientaciones pedagógicas para la atención diferencial de la población con discapacidad, campesina, indígena, afrodescendiente, todos estos procesos enmarcados desde un enfoque de inclusión y en el marco de una atención integral. (Pag 9).</p>
--	--	--	--

			<p>Para nosotros la política de inclusión pretende garantizar el acceso a la educación de: población afectada por la violencia, población étnica, población con necesidades educativas especiales, por su condición de discapacidad, población rural y población joven y adulta iletrada.</p> <p>Sus propuestas son viables siempre y cuando a las Instituciones</p> <p>reciban el acompañamiento tanto en formación docente como en sus espacios físicos adecuados para atender toda la población diversa que está ingresando debido a el problema social que</p>
--	--	--	--

				se presenta en nuestro país.
2	4	[“Concepto de Inclusión desde la Necesidad Educativa”]		
1-14	6	[“Flexibilidad en el Sistema de Evaluación”]	<b>Sistema de evaluación”]</b>	<p>Algunos rectores manifiestan la adopción de estrategias de flexibilidad en el sistema de evaluación, dando la oportunidad las diferentes poblaciones de avanzar en su proceso de aprendizaje acorde a sus ritmos y capacidades. Igualmente propenden porque en las prácticas de evaluación se conozca los avances y dificultades.</p> <p>“MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL</p>

			<p>L</p> <p>DECRETO No. 1290                  REPÚBLICA                  DE COLOMBIA. Por el                  cual                  se reglamenta la evaluac                  ión del aprendizaje y                  promoción de los                  estudiantes de los                  niveles de educación                  básica y media.”</p> <p>A partir de la                  promulgación del                  decreto 1290 las                  instituciones educativas                  han implementado un                  sistema de evaluación                  acorde a las                  características                  individuales de cada                  Institución. Esto les ha                  permitido la flexibilidad                  del sistema y la                  posibilidad de                  garantizar los                  aprendizajes de los                  estudiantes a partir de</p>
--	--	--	---

				sus posibilidades y condiciones.
6	6	[“Acompañamiento de la Familia en la Formación de los Estudiantes”]	[“Gestión Académica”]	Los rectores manifiestan su compromiso con la inclusión de los estudiantes a partir de prácticas pedagógicas que se han ido transformando en las Instituciones Educativas, sin embargo manifiestan gran dificultad de los maestros en la planeación de las clases para atender la diversidad la cual
3-6	10	[“Dificultad en la Planeación de Clases para Atender la Diversidad”]		
1	7	[“Desarrollo de Competencias”]		
11	6	[“Transformación de las Practicas Pedagógicas”]		
1	6	[“Enfoque Pedagógico”]		
11	5			

6	7		<p>conciben desde el estudiante con problema comportamentales y discapacidad. No es claro el concepto de atención a la diversidad a partir de pedagógicas diferenciadas y currículos flexibles.</p> <p>“En el ámbito legal educativo de Colombia siendo regido entre otras disposiciones por la Ley 115/94, Los Estándares Básicos de Competencia, Los Lineamientos Curriculares, el Decreto 1290 /09, la Ley 715/01, el Decreto 1860/94, la Resolución 2343/96, el decreto 2247 de 1997.”</p> <p>La Gestión Académica es considerada como la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala</p>
4	6	[“Participación del Estudiante en Construcción de Modelo Pedagógico”]	
11-15	6-6-6	[“Autonomía en el Aprendizaje”]	
6	7		
2	4	[“Estrategias Pedagógicas de Acompañamiento al Estudiante”]	
1	6-7-9		
6-12	6		

				<p>cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.</p>
4	10	[“Resistencia a la Inclusión”]	<p><b>[“Exclusión”]</b></p>	<p>Los directivos expresan su preocupación por la resistencia y el rechazo de algunos docentes a la población diversa que ingresa a las aulas de clase</p> <p>Este rechazo se manifiesta en prácticas homogéneas que invisibilizan a los estudiantes que presentan algún tipo de dificultad.</p> <p>Igualmente se presenta en los padres de familia una negación a la</p>
11	10	[“Rechazo de los Padres a la Diferencia”]		
13-14-15	10	[“Rechazo del Docente a la Diferencia”]		
14	11	[“Temor a la Población Reinsertada”]		
1	6			
4	9	[“Homogeneización Educativa”]		

		<p>posible condición de discapacidad de sus hijos, lo cual dificulta la caracterización de los estudiantes de acuerdo a sus necesidades o condiciones diversas.</p> <p>“Hablar de exclusión conduce a tratar por separado ciertas situaciones límite que sólo adquieren sentido cuando se las inserta en determinados procesos. Los</p> <p>‘excluidos’ están en la desembocadura de trayectorias y de trayectorias diferentes. Nadie nace excluido se hace [...] he intentado distinguir zonas de la vida social. Hay una zona de integración, se</p>
--	--	---



			<p>trata en general de personas que tienen un trabajo regular y soportes de sociabilidad bastante firmes hay una segunda zona de vulnerabilidad, por ejemplo el trabajo precario, relaciones sociales inestables, etc. y hay una tercera zona, la zona de exclusión, en la que caen algunos de los vulnerables e incluso de los integrados. Estos son los procesos que es preciso tratar de analizar y describir para apreciar las dinámicas que atraviesan el conjunto de la sociedad y que tienen su origen en el centro y no en los</p>
--	--	--	--

			<p>márgenes de la vida social” (Castel, 2004: 57-58).</p> <p>Si contextualizamos la exclusión educativa, es un fenómeno que tiende a regularizarse a propagarse de manera invisible ante los ojos y las actitudes de los sujetos que conforman la comunidad educativa, tanto al interior de los espacios escolares como fuera de ellos. Excluir de alguna manera se puede entender como sinónimo de invisibilizar, de tal manera que las voces y las propuestas de algunos sectores sociales no se escuchan o no son tomadas en cuenta en el recuento de acciones o en las decisiones que se toman</p>
--	--	--	--

				en un grupo determinado.
<b>12</b>	<b>10</b>			<p>Los directivos en vista de la formación deficiente de los docentes, del abandono del estado , de la disfunción familiar y de otros factores que se presentan en la Institución, se ha visto abocado a realizar alianzas con diferentes entidades para mitigar un poco las deficiencias que tiene en su Institución y poder ofrecer una educación con calidad a sus estudiantes.</p> <p>“El plan sectorial de educación establece en el componente de transformación de la calidad educativa que las alianzas estratégicas con diferentes sectores</p>
<b>1</b>	<b>4-5-10</b>	[“Alianzas Estratégicas”]		
<b>6</b>	<b>6</b>			
<b>2</b>	<b>10</b>	“Descontextualización de la Educación Superior en la Formación de Docentes”]		
<b>1-2</b>	<b>10</b>	[“Formación Deficiente del Docente”]	<b>[“Relaciones con el Entorno”]</b>	
<b>2</b>	<b>7</b>			
<b>1</b>	<b>10</b>	[“Desarticulación de Actores Externos”].		
<b>1</b>	<b>9</b>	[“Abandono del Estado”]		
<b>1</b>	<b>9-10</b>	[“Disfunción Familiar”]		
<b>1</b>	<b>9</b>	[“Abandono de la Familia”]		
<b>1</b>	<b>10</b>	[“Estereotipos Creados por los Medios		

		<p>de Comunicación”]</p>	<p>de a la sociedad y el trabajo con los actores educativos tienen “El propósito de lograr una movilización social entorno a la importancia de la educación y las metas que propongan cada país para su mejoramiento”</p> <p>La inclusión educativa a través de todos los elementos en conjunto que intervienen en ellas, se corre el riesgo de continuar ejecutando acciones que lejos de integrar, contribuyan a perpetuar el patrón de exclusión tradicional. Por lo tanto incluir e integrar sujetos, que viven situaciones de exclusión y marginación, requiere obligadamente el develar un posicionamiento</p>
--	--	--------------------------	--

				<p>concreto ante la exclusión.</p> <p>Es así como la exclusión como concepto, como fenómeno social y como un complejo problema que tiene una dinámica concreta vinculada íntimamente con los asuntos educativos.</p>
6	5	["Participación en el Gobierno Escolar"]	<p><b>["Ciudadanía"]</b></p>	<p>Los directivos docentes en este aspecto si tienen claro que el objetivo principal es que la Institución debe contribuir al proceso de socialización de los sujetos, orientando sus acciones hacia la formación de ciudadanos reflexivos, críticos, deliberantes y creativos.</p>
2	8	["la escuela como formadora de ciudadanos"]		
11	4			
4	5	["Participación de la comunidad educativa"]		

			<p>En el plan sectorial de educación(2011-2014) encontramos la formulación y desarrollo de un COMPES en convivencia escolar y ciudadanía donde establece que “ Dada la prioridad que tiene para este gobierno el fortalecimiento de la democracia , en un marco de inclusión y convivencia que posibilite construir un país prospero y equitativo, es fundamental la construcción y fortalecimiento de la convivencia escolar, el ejercicio activo de la ciudadanía y de los derechos humanos , desde el compromiso y corresponsabilidad de</p>
--	--	--	---

			<p>todos los actores y sectores de la sociedad.(Pag 46 del Plan Sectorial de Educación)</p> <p>En la <i>educación</i>, son varios los tópicos que se deben tener en cuenta, teniendo como base que estamos viviendo realidades que se modifican rápidamente y que en la nuevas situaciones que nos muestra el mundo de hoy, se hace necesario reconocer la existencia de otras culturas. En este sentido, la escuela tiene el deber de escuchar y de adecuarse a las nuevas demandas de la realidad: es por ello, que los desafíos en este campo tienen que ver con aquello de hacer de la escuela una institución</p>
--	--	--	--

				contemporánea, que oriente esfuerzos para efectos de contribuir en los procesos de formación de ciudadanos críticos.
14	12	[“Deficiente Asignación de Recursos para Atender la Diversidad”]	[“Falta de Capacidad Institucional”]	Es este un factor de preocupación en los directivos docentes por razones de limitación en diferentes aspectos y la causa de múltiples factores tanto estructurales como actitudinales; dándose especial preocupación por la formación docente la cual se ha orientado hacia el conocimiento específico como lo afirma un directivo “que las universidades que están formando maestros e... comiencen a dedicar unos semestres de su plan de estudios a como
2	8-9			
14	12-10			
5	9			
6		[“Limitada Capacidad Institucional para Atender la Diversidad”]		
	10			



			<p>trabajar la diversidad, la heterogeneidad de públicos, los niños con barreras con aprendizajes en la participación, eso ya tiene que ser un eje central de los planes de estudios donde están formando maestros porque hay muchos maestros que somos de la pucha vieja y estos maestros nunca recibieron una formación en este campo, solamente somos licenciados en química, biología, matemáticas y nos enseñaron no más contenido de cómo enseñar la química y biología, pero nunca nos enseñaron o nos dieron orientaciones de cómo atender los niños que presentan dificultades”.</p> <p>Es también motivo de</p>
--	--	--	---

			<p>preocupación la limitada asignación de recursos económicos para adecuar la institución a los requerimientos físicos estructurales y de equipamiento necesarios para atender a una población diversa.</p> <p>Es igualmente preocupante para los directivos el elevado número de estudiantes que usualmente deben atenderse en las aulas de los establecimientos públicos dificultando e inclusive anulando la posibilidad de destinar tiempo suficiente en atención a cada uno de los sujetos en formación.</p> <p>La capacidad Institucional entendida como la capacidad de</p>
--	--	--	--

			<p>respuesta institucional para la atención a la población diversa. Considera tanto aspectos físicos, de planificación y gestión; y modelos educativos pertinentes con pedagogías diferenciadas que respondan a las necesidades de la población.</p> <p>Por lo tanto una institución educativa que comprenda y le interese implantar un sistema educativo orientado al logro de la calidad de la educación, debe transformarse en agente de cambio que establezca estándares y pautas para los procesos de enseñanza aprendizaje, poseer los recursos para afrontar los costos y adquirir</p>
--	--	--	---

			<p>tecnología de punta,          crear la infraestructura          necesaria, mantenerla y          actualizarla          constantemente y          diseñar una estructura          organizacional distinta,          con esquemas          administrativos          flexibles e innovadores.</p>
--	--	--	---

**LINEA DE GESTIÓN EDUCATIVA**

**CODIFICACIÓN ABIERTA**

**PARA CODIFICAR LA INFORMACION DE LAS ENTREVISTAS**

**MATRIZ 3**

**Se trabaja con el resultado de la matriz 2**

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
<p><b>[“Gestión Directiva”]</b></p>	<p>Una gestión directiva inclusiva con calidad se orienta hacia la planeación estratégica, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima organizacional, identificando los aspectos de gestión escolar: académico, administrativo, financiero y comunitario, que se deben cualificar para que la oferta educativa atienda a las necesidades de todos y todas y elimine las barreras para la participación y el aprendizaje que se puedan presentar en el proceso de formación. En cada aspecto se definen oportunidades de</p>	<p>NORMATIVA</p>	<p>(ley 115 de 1994, LEY 715 DE 2011, DECRETO 1850 DE 2002)</p>

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>mejoramiento, mediante la definición del horizonte institucional o de una visión compartida; la proyección y definición de alternativas inclusivas; la determinación de los procesos comunicativos y la integración y consolidación de equipos de trabajo. (Guía de Inclusión).</p> <p>En nuestra investigación pudimos evidenciar a partir de las respuestas de los rectores que la gestión directiva cobra mayor relevancia y potencia la posibilidad de trascender en la comunidad educativa en la medida que esté concebida con compromiso social por quien la ejerce, en la medida que sea este un espacio de ejecución de su proyecto de vida, considerando esta gestión más vocación que labor. Es claro que nuestros rectores tienen un alto compromiso y entienden la educación como una</p>		

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>responsabilidad social que aporta una formación a sus educandos acorde con las exigencias del entorno como lo manifiesta un rector del municipio “Ser directivo docente es ser líder del desarrollo humano de nuestra sociedad Quindiana y de Armenia”.</p> <p>Sin embargo es también claro que la gestión directiva adolece de una formación en planeación estratégica lo cual se evidencia en la realización de actividades aisladas que no corresponden a un proceso sistémico de planeación, sino a la atención de lo emergente del día a día, lo cual genera improvisación y reprocesos en la gestión.</p> <p>Es notoria la preocupación de los directivos docentes respecto al cumplimiento de la</p>		

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>norma, sin embargo hay actitudes de resistencia al cambio y manifiestan la incapacidad de atender estas poblaciones, pues consideran que deberían existir sitios especiales para su atención o por lo menos especialistas que suplan esta necesidad. Es indudable que lo percibido en las respuestas de los rectores incide directamente en la trascendencia del desempeño del directivo y por ende en la efectividad de su acción.</p>		
<p><b>[“Desarrollo Social”]</b></p>	<p>Tiene el desarrollo social diferentes concepciones, una primera entendida desde el fortalecimiento de la economía propiamente dicha- según la ONU- y un segundo sentido amplio y enfocado a las personas y sus posibilidades reales de acceso a los servicios sociales disponibles.</p>	<p>Misión – aporte social – desarrollo del sujeto</p>	<p>Sujeto - Contexto - sociedad</p>



Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>Es sentir generalizado desde los directivos docentes, la concepción de la educación como factor dinamizador de las posibilidades de desarrollo social de los sujetos educandos, dando en general a los directivos un sentido de responsabilidad por el cumplimiento de una misión en la sociedad y sentimiento de orgullo y satisfacción por la trascendencia de la labor realizada por ellos en las instituciones educativas.</p>		
<p><b>["Falta de Capacidad Institucional"]</b></p>	<p>Entendida esta como la capacidad de respuesta institucional para la atención a la población diversa. Considera tanto aspectos físicos, de planificación y gestión; y modelos educativos pertinentes con pedagogías diferenciadas que respondan a las necesidades de la población.</p>	<p>Recursos físicos- recursos financieros- formación docente – necesidades diversas – posibilidades de desarrollo del sujeto – pedagogía – proyecto</p>	<p>Sujeto docente – institución educativa - estado</p>

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>Es este un factor de preocupación en los directivos docentes por razones de limitación en diferentes aspectos y a causa de múltiples factores tanto estructurales como actitudinales; dándose especial preocupación por la formación docente la cual se ha orientado hacia el conocimiento específico como lo afirma un directivo “que las universidades que están formando maestros e.... comiencen a dedicar unos semestres de su plan de estudios a como trabajar la diversidad, la heterogeneidad de públicos, los niños con barreras con aprendizajes en la participación, eso ya tiene que ser un eje central de los planes de estudios donde están formando maestros porque hay muchos maestros que somos de la pucha vieja y estos maestros nunca recibieron una formación en este campo,</p>	<p>educativo</p>	

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>solamente somos licenciados en química, biología, matemáticas y nos enseñaron no más contenido de cómo enseñar la química y biología, pero nunca nos enseñaron o nos dieron orientaciones de cómo atender los niños que presentan dificultades”. Es también motivo de preocupación la limitada asignación de recursos económicos para adecuar la institución a los requerimientos físicos estructurales y de equipamiento necesarios para atender a una población diversa. Es igualmente preocupante para los directivos el elevado número de estudiantes que usualmente deben atenderse en las aulas de los establecimientos públicos dificultando e inclusive anulando la posibilidad de destinar tiempo suficiente en atención a cada uno de los</p>		

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>sujetos en formación.</p> <p>El panorama expuesto nos ubica frente a una situación en la cual la implementación y el alcance de las metas previstas para la política de inclusión se ponen en seria duda de lograrse integralmente y en un tiempo razonable; haciendo previsible la perpetuación de la situación actual de inclusión en la norma y exclusión en la práctica, pues aunque los estudiantes ingresan al sistema, estos se encuentran excluidos debido a que no son atendidos con una educación de calidad de manera tal que desarrollen sus potencialidades de acuerdo a sus propios ritmos.</p>		
<p><b>[“Ciudadania”]</b></p>	<p>Pertenecer a una estructura social implica no solo ser, implica actuar, interactuar, participar en los proceso de toma de decisiones y construcción del tejido social y</p>	<p>Participación – interacción – auto agenciamiento -</p>	<p>sociedad</p>

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>normas bajo las cuales habrá de entretenerse las relaciones entre los sujetos. En este asunto es la escuela promotor en la construcción de habilidades para el desempeño en la sociedad mediante la generación de espacios de participación y entrenamiento del joven estudiante proporcionando el medio de preparación para su proceso de participación adulta en la sociedad.</p> <p>La institución esta llamada a la formación de espíritus libres y autónomos, críticos y en capacidad de ejercer su ciudadanía. Asi mismo el gobierno nacional establece en el Plan Sectorial de Educación 2010-2014 que “Dada la prioridad que tiene para este gobierno el fortalecimiento de la democracia , en un marco de inclusión y convivencia que posibilite construir un país</p>		

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>próspero y equitativo, es fundamental la construcción y fortalecimiento de la convivencia escolar, el ejercicio activo de la ciudadanía y de los derechos humanos, desde el compromiso y corresponsabilidad de todos los actores y sectores de la sociedad.(Pag 38). Es claro que las instituciones educativas dan cumplimiento a este mandato mediante la participación del gobierno escolar y la formación de sus educandos cuando estos no solo aprenden conceptos sino que viven experiencias, es decir, votan, toman decisiones en conjunto, se hacen responsables de las consecuencias de las decisiones que toman, argumentan, debaten, evalúan, controlan.</p>		

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
<p align="center"><b>["Diversidad"]</b></p>	<p>Reconocemos que todas las personas tenemos nuestras diferencias; realizar un análisis de la diferencia y hablar de ella es hablar, por tanto, de una construcción cognitiva y de un aprendizaje acerca de y para la diversidad. Por lo que “diferenciar consiste en percibir, reconocer y nombrar la diversidad. La diferencia es la representación mental de la diversidad” (Pulido &amp; Carrión, 1995), a partir de este concepto y con base en las respuestas de los rectores es claro que este asunto requiere un cambio de paradigmas sociales y de la cultura social y educativa que permita la convivencia en el respeto por el otro y su aceptación como aspecto natural de la sociedad y no como fuente de discriminación. En las instituciones educativas de Armenia este concepto se</p>	<p align="center">Capacidades diferenciadas – cultura – raza</p>	<p align="center">Sociedad – institución educativa</p>

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>limita a la caracterización e identificación de las poblaciones, pues es evidente el afán por tener identificada su población, bien sea por medio del orientador o preguntándole al padre de familias algunos datos, y dejan entrever que tratan de ofrecer alguna ayuda ya sea pedagógica o psicológica a sus estudiantes. El sujeto 1 en la pregunta 4 afirma: “nosotros identificamos aquellos que que tiene mayores situaciones eh en el aspecto que pertenezcan a etnias, que pertenezcan a comunidades indígenas, que pertenezcan a población afrocolombiana, revisamos si son del nivel de sisben 1 o 2, si tienen servicio de salud”. Es de resaltar que desde el Ministerio de Educación Nacional se promueve la atención a la diversidad a partir de políticas “para una atención educativa con enfoque diferencial étnico-</p>		



Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>cultural” Plan Sectorial de Educación 2010-2014, lo cual genera en los rectores un concepto de diversidad orientado solo a poblaciones específicas sin reconocer la diversidad como “la esencia del ser humano de que todos somos distintos y variados. Hablar de diversidad es afirmar que cada uno de nosotros es único.” Alegre (1994), así mismo afirma que “la escuela comprensiva e inclusiva debe aspirar a asumir de forma integradora la diversidad y toma como referencia básica la realidad de grupos heterogéneos de alumnos, lo cual supone: - Asumir la diversidad para desarrollar las capacidades y habilidades básicas de todos los alumnos, respetando sus características personales y referencias socio-culturales. – Admitir la variedad de procesos y ritmos de</p>		

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>aprendizaje, así como la diversidad de resultados para compensar donde sea preciso.</p> <p>– Aceptar la diversidad para favorecerla en lo que suponga de riqueza colectiva”</p>		
<p><b>[“Seguimiento Y Autoevaluación”]</b></p>	<p>El sujeto de hoy requiere de la capacidad de adaptación a una sociedad en constante evolución, la cual le exige actitudes y competencias diversas y en evolución, ante todo una gran capacidad de adaptación; es por ello que la escuela como sistema formador de ciudadanos para la sociedad requiere de constante ajuste en su organización y practicas; razón que hace evidente la necesidad de evaluación permanente de su actuar a fin de realizar ajustes a su organización y practica para ser pertinente en la sociedad. Desde el</p>	<p>Adaptabilidad - entendimiento – autoevaluación – cambio – organización – pertinencia – mundo liquido – competencia – educación – capacidad.</p>	<p>Sujeto - escuela - sociedad.</p>

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>Ministerio de Educación Nacional se direcciona a las instituciones educativas para que identifiquen sus fortalezas y debilidades y pongan en marcha los planes de mejoramiento. Es así como los sujetos objeto de nuestra investigación han implementado desde hace algunos años la autoevaluación y los planes de mejoramiento, orientados desde la guía 34, sin embargo el impacto en los resultados institucionales es aún deficiente como se afirma en el análisis realizado por la Secretaria de Educación de Armenia: "Si bien es cierto este es un proceso implementado en el sistema educativo desde hace algunos años, parece que aún no ha llegado a impactar la cotidianidad de las instituciones educativas del municipio, si se tienen en</p>		

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>cuenta los resultados de la evaluación externa de estudiantes”.(Plan de Apoyo al Mejoramiento Armenia Quindío 2012- 2015.</p>		
<p><b>[“Cultura Institucional”]</b></p>	<p>En la cultura institucional se distinguen algunos elementos que la componen, entre los que destacan la unidad de criterio, el trabajo en equipo, los reconocimientos y estímulos, la estrategia de comunicación los cuales según los rectores entrevistados son determinantes para el logro de sus metas aunque representa la parte menos visible de la Institución; sin embargo es la parte donde descansa todos los demás procesos y sobre el cual hay que actuar para provocar los cambios necesarios que hagan que el trabajo en la Institución sea armónico, productivo y de calidad. Es</p>	<p>Aceptación – diferencia – tolerancia – cambio de paradigmas – armonía.</p>	<p>Sujeto – institución educativa</p>

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>evidente que nuestros rectores son conscientes de que la cultura institucional ya no es sinónimo de paradigmas establecidos e inamovibles, sino que está sujeta al cambio, a la adaptación; es por ello básico que la cultura institucional incorpore el concepto de cambio en su interior y de diversidad como elementos naturales y aporte en la formación de individuos que compartan este concepto y lo vivencien de manera armónica en las instituciones, siendo este espacio de practica social futura del sujeto educando y diaria de enseñanza desde el educador. Es por ello que los directivos utilizan la estrategia de trabajo en equipo para generar cambios y garantizar el logro de los objetivos. Esto afirma un rector sobre el tema: “esa esa digamos que es una tarea una de las tareas más</p>		

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>complejas de la parte directiva en el caso del rector y es eh vincular a armar un equipo directivo, un equipo que se comprometa pues con tareas no solamente misionales sino todas las tareas que tienen que ver con la gestión escolar”.</p>		
<p><b>[“Políticas Públicas”]</b></p>	<p>La política publica juega un papel crucial en la sociedad, impone comportamientos, practicas y forma organizaciones con fines específicos; siendo necesario que la política refleje la necesidad social, que exprese el querer de esta y promueva en un ambiente de aceptación general las practicas de equidad y justicia.</p> <p>Las políticas que se imponen sin un concierto de situaciones sociales que propicien su incorporación, están llamadas a ser implantadas a presión y con alta posibilidad de herrar</p>	<p>Rigidez –                      imposición –                      pertinencia –                      articulación –                      orden –                      organización                      institucional y                      social -</p>	<p>Institución – ciudad –                      nación – relaciones                      personales e                      institucionales.</p>

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>en su intento. La política debe ser expresión de la cultura, expresión del bienestar colectivo y no imposición de unos pocos en espacios de poder. Es notoria la preocupación que genera en la comunidad educativa de Armenia la implementación de la política pública de inclusión, la cual si bien es cierto asumen con responsabilidad, manifiestan de muchas maneras la difícil incorporación de estas, las cuales consideran ajenas a la realidad y de alguna manera una imposición del estado siendo difícil la implementación de estas a causa de una descoordinación entre el propósito planteado por la ley y las posibilidades materiales del sistema para adoptarlas.</p>		
<p><b>[“Concepciones de la</b></p>	<p>Difícil tarea plantea la política de inclusión al sistema</p>	<p>Enfoques diferentes –</p>	<p>Sujeto – estado -</p>

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
<p><b>Política de Inclusión”]</b></p>	<p>educativo y en general a una sociedad acostumbrada a ver la diferencia como condición que exigiera tratamientos diferenciales y separados a los sujetos diversos; plantea ahora al sistema educativo una inclusión que implica cambio de paradigma, enfoque nuevo en la visión del mundo y la diferencia social implícita; enfrentándose la norma al entendimiento también diverso en lo que propone debido a los paradigmas y cosmovisiones también diferentes en los actores del sistema; situación que dificulta el entendimiento e implementación de la política, la cual es entendida desde diferentes posibilidades como la discapacidad, desde las inteligencias múltiples, desde la cobertura, la salud o del estudiante con problemas, desde la integración, desde la vulnerabilidad, la flexibilidad curricular o las necesidades</p>	<p>cambio de paradigmas – cosmovisiones – reto -</p>	<p>sociedad</p>



Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>educativas especiales; todas visiones parciales del concepto de inclusión que plantea la necesidad de capacitación al sistema y sus actores sobre el enfoque y entendimiento que se espera de la política para que esta pueda ser efectiva herramienta de cambio social. Es claro que el Ministerio de Educación Nacional ha provocado estos efectos en las concepciones que los rectores tienen sobre el concepto de inclusión dado que en el Plan Sectorial de Educación encontramos afirmaciones como que “el Ministerio Construirá orientaciones pedagógicas para la atención diferencial de la población con discapacidad, campesina, indígena, afrodescendiente, todos estos procesos enmarcados desde un enfoque de inclusión y en el marco de una atención integral. (Pag 9).</p>		

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
<p><b>[“Sistema de Evaluación”]</b></p>	<p>A partir de la promulgación del decreto 1290 las instituciones educativas de Armenia han implementado un sistema de evaluación acorde a las características individuales de cada estudiante. Esto les ha permitido la flexibilidad del sistema y la posibilidad de garantizar los aprendizajes de los estudiantes a partir de sus posibilidades y condiciones. Este sistema exige flexibilidad, la posibilidad de dar a cada sujeto la posibilidad de desarrollar sus capacidades de acuerdo a su propia capacidad y con ello la posibilidad de ser evaluado según sus particularidades.</p> <p>La sociedad actual y la política de inclusión demandan un modelo evaluativo procesual y no de momentos, demanda</p>	<p>Flexibilidad – proceso – factor de motivación – reciprocidad – retroalimentación</p>	<p>Sujeto – educador - sistema</p>

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>verificar la adquisición de capacidades y destrezas sociales mas que conocimiento o incorporación de datos de manera enciclopédica; demanda ser factor de motivación en el sujeto educando mas que un proceso sancionatorio; requiere ser reciproco y en cuyo proceso se retroalimenten educador y educando como sujetos ambos cognoscentes y aprendices en un proceso que dura toda la vida y no destinada a una etapa especifica, así con el sistema evaluativo debe evolucionar también el modelo educativo actual, de modo que ambos sistemas evaluativo y organizacional y de gradualidad evolucionen hacia la inclusión.</p>		
<p><b>[“Gestión Académica”]</b></p>	<p>“ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para</p>	<p>Adaptabilidad – desarrollo del sujeto – destreza prima sobre el</p>	<p>Docente – directivo – legislación</p>

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico” guía 34 Guia para el Mejoramiento Institucional. Ministerio de Educación Nacional.</p> <p>La política de inclusión plantea un reto, atender de manera simultánea en el aula a un elevado número de estudiantes diversos en todo sentido, con intereses diferentes, comportamientos, capacidades o limitaciones, posibilidades económicas, cultura y por tanto entendimientos del mundo también diferentes. Se da a la escuela una gran</p>	<p>conocimiento -</p>	

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>responsabilidad, prepararse y preparar en la diferencia; implica esto romper paradigmas y transformar la practica pedagógica hacia modelos de autonomía y flexibilidad en el proceso de aprendizaje; en el cual la familia deberá jugar también un papel fundamental como actor primario en el proceso formativo del sujeto social; debe la escuela pensar su actuar y transformar su practica siendo mas acompañante y dinamizador del educando que un transmisor de datos; en nuestro caso de investigación es evidente el compromiso de las instituciones con la inclusión de los estudiantes a partir de prácticas pedagógicas que se han ido transformando en las Instituciones Educativas, sin embargo manifiestan gran dificultad de los maestros en la planeación de las clases para</p>		

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>atender la diversidad la cual conciben desde el estudiante con problema comportamentales y discapacidad. No es claro el concepto de atención a la diversidad a partir de pedagógicas diferenciadas y currículos flexibles.</p>		

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
<p style="text-align: center;"><b>[“Exclusión”]</b></p>	<p>La exclusión es una práctica social vivenciada a todo nivel y que la política de inclusión busca erradicar en la escuela; es la exclusión aun una practica escolar pese a la norma ya que no se logra atender de manera adecuada a esa población diversa y por lo cual podríamos hablar de una inclusión en la norma y de una exclusión en la práctica; esta exclusión se manifiesta en la resistencia y el rechazo de algunos docentes a la población diversa que ingresa a las aulas de clase</p> <p>Este rechazo es evidente en las prácticas homogéneas que invisibilizan a los estudiantes que presentan algún tipo de dificultad.</p> <p>Igualmente se presenta en los padres de familia una negación a la posible condición de discapacidad de sus hijos, lo</p>	<p>Marginación – frustración social – dificultad económica – diferencia – rechazo – separación social – limitación al desarrollo -</p>	<p>Sujeto – sociedad - cultura</p>

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>cual dificulta la caracterización de los estudiantes de acuerdo a sus necesidades o condiciones diversas.</p> <p>La exclusión educativa, es un fenómeno que tiende a normalizarse a generalizarse de manera invisible ante los ojos y las actitudes de los sujetos, tanto al interior de los espacios escolares como fuera de ellos. Excluir de alguna manera se puede entender como sinónimo de invisibilizar, de tal manera que las voces y las propuestas de algunos sectores sociales no se escuchan o no son tomadas en cuenta en el recuento de acciones o en las decisiones que se toman en un grupo determinado.</p>		
<p><b>[“Relaciones con el Entorno”]</b></p>	<p>El plan sectorial de educación establece en el componente de transformación de la calidad educativa que las alianzas</p>	<p>Valores – relaciones cambiantes – alianzas –</p>	<p>comunidad educativa - Familia - sociedad</p>



Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	<p>estratégicas entre los diferentes sectores de la sociedad y el trabajo con los actores educativos tienen “El propósito de lograr una movilización social entorno a la importancia de la educación y las metas que propongan cada país para su mejoramiento”. Es necesario que la sociedad y el entorno aporte las herramientas necesarias para que la escuela sea pertinente y cumpla su función social. En este aspecto los rectores de Armenia manifiestan su preocupación por la descontextualización de la educación superior en la formación de los nuevos maestros, la desarticulación de los actores externos, el abandono del estado y la familia dejando la responsabilidad de la formación de los educandos solo al sector educativo lo cual desborda la capacidad del sector para responder ante la</p>	<p>mediación – formación -</p>	

Nombre de la categoría	Conceptos	Propiedades	Dimensiones
	sociedad por tal responsabilidad		

**LINEA DE GESTIÓN EDUCATIVA**

**CODIFICACIÓN ABIERTA**

**PARA CODIFICAR LA INFORMACION DE LAS ENTREVISTAS**

**MATRIZ 4**

Se trabaja con el resultado de la matriz 3

<b>NOMBRE DE LA CATEGORIA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>PROPIEDADES</b>	<b>DIMENSIONES</b>
Gestión	Una gestión directiva inclusiva con calidad se orienta hacia la planeación estratégica, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima organizacional, identificando los aspectos de gestión escolar: académico, administrativo,		El direccionamiento estratégico está relacionado con el conjunto de acciones que orientan a la Institución Educativa hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo, de ahí que	Estratégica Pedagógica Formativa	Ética Metodológica Procesual

<p>financiero y comunitario, que se deben cualificar para que la oferta educativa atienda a las necesidades de todos y todas y elimine las barreras para la participación y el aprendizaje que se puedan presentar en el proceso de formación. En cada aspecto se definen oportunidades de mejoramiento, mediante la definición del horizonte institucional o de una visión compartida; la proyección y definición de alternativas inclusivas; la determinación de los procesos comunicativos y la integración y consolidación de equipos de trabajo. (Guía de Inclusión).</p> <p>En nuestra</p>	<p>Directiva</p> <p>Académica</p> <p>Evaluativa</p>	<p>uno de los factores decisivos para el desarrollo de prácticas inclusivas sea la cultura escolar de las instituciones.</p> <p>Puede afirmarse que la forma como la Institución Educativa concibe a cada uno de sus miembros, reconoce o no en ellos la diversidad y acepta el reto de educar desde ese enfoque, puede facilitar u obstaculizar el desarrollo de estrategias encaminadas a desarrollar el mayor potencial de todas y todos los estudiantes independientemente de sus características o necesidades personales.</p>			
--	---	---	--	--	--

	<p>investigación pudimos evidenciar a partir de las respuestas de los rectores que la gestión directiva cobra mayor relevancia y potencia la posibilidad de trascender en la comunidad educativa en la medida que esté concebida con compromiso social por quien la ejerce, en la medida que sea este un espacio de ejecución de su proyecto de vida, considerando esta gestión más vocación que labor. Es claro que nuestros rectores tienen un alto compromiso y entienden la educación como una responsabilidad social que aporta una formación a sus educandos acorde con las exigencias del entorno como lo manifiesta un rector del</p>		<p>(Estrategias de apoyo a la gestión directiva y administrativa con enfoque inclusivo. MEN)</p> <p>El proceso de aprendizaje es una actividad individual que se desarrolla en un contexto social y cultural. Es el resultado de procesos cognitivos individuales mediante los cuales se asimilan e interiorizan nuevas informaciones, se construyen nuevas representaciones mentales significativas y funcionales (conocimientos), que luego se pueden aplicar en situaciones</p>		
--	---	--	--	--	--

	<p>municipio “Ser directivo docente es ser líder del desarrollo humano de nuestra sociedad Quindiana y de Armenia”.</p> <p>Sin embargo es también claro que la gestión directiva adolece de una formación en planeación estratégica lo cual se evidencia en la realización de actividades aisladas que no corresponden a un proceso sistémico de planeación, sino a la atención de lo emergente del día a día, lo cual genera improvisación y reprocesos en la gestión.</p> <p>Es notoria la preocupación de los directivos docentes respecto al</p>		<p>diferentes a los contextos donde se aprendieron..</p> <p>A partir de la promulgación del decreto 1290 las instituciones educativas de Armenia han implementado un sistema de evaluación acorde a las características individuales de cada estudiante. Esto les ha permitido la flexibilidad del sistema y la posibilidad de garantizar los aprendizajes de los estudiantes a partir de sus posibilidades y condiciones. Este sistema exige flexibilidad, la posibilidad de dar a cada sujeto la posibilidad de</p>		
--	--	--	---	--	--

	<p>cumplimiento de la norma, sin embargo hay actitudes de resistencia al cambio y manifiestan la incapacidad de atender estas poblaciones, pues consideran que deberían existir sitios especiales para su atención o por lo menos especialistas que suplan esta necesidad. Es indudable que lo percibido en las respuestas de los rectores incide directamente en la trascendencia del desempeño del directivo y por ende en la efectividad de su acción.</p>		<p>desarrollar sus capacidades de acuerdo a su propia capacidad y con ello la posibilidad de ser evaluado según sus particularidades.</p> <p>La sociedad actual y la política de inclusión demandan un modelo evaluativo procesual y no de momentos, demanda verificar la adquisición de capacidades y destrezas sociales mas que conocimiento o incorporación de datos de manera enciclopédica; demanda ser factor de motivación en el sujeto educando mas que un proceso sancionatorio; requiere ser reciproco y en cuyo</p>		
--	---	--	--	--	--

		<p>proceso se retroalimenten educador y educando como sujetos ambos cognoscentes y aprendices en un proceso que dura toda la vida y no destinada a una etapa específica, así con el sistema evaluativo debe evolucionar también el modelo educativo actual, de modo que ambos sistemas evaluativo y organizacional y de gradualidad evolucionen hacia la inclusión.</p> <p>Desde el Ministerio de Educación Nacional se direcciona a las instituciones educativas para que identifiquen sus</p>		
--	--	---	--	--



		<p>fortalezas y debilidades y pongan en marcha los planes de mejoramiento. Es así como los sujetos objeto de nuestra investigación han implementado desde hace algunos años la autoevaluación y los planes de mejoramiento, orientados desde la guía 34, sin embargo el impacto en los resultados institucionales es aún deficiente como se afirma en el análisis realizado por la Secretaria de Educación de Armenia: "Si bien es cierto este es un proceso implementado en el sistema educativo desde hace algunos años, parece que aún</p>		
--	--	---	--	--

		<p>no ha llegado a impactar la cotidianidad de las instituciones educativas del municipio, si se tienen en cuenta los resultados de la evaluación externa de estudiantes”.(Plan de Apoyo al Mejoramiento Armenia Quindío 2012- 2015.</p> <p>En el Análisis de resultados es importante tener en cuenta qué antecedentes entregan para entender y analizar realmente las condiciones y prácticas que contribuyen a los aprendizajes de los estudiantes, sabiendo incluso de antemano que estos</p>		
--	--	---	--	--

			están fuertemente mediados por las características personales y socioeconómicas de los mismos.		
Desarrollo Social	<p>Tiene el desarrollo social diferentes concepciones, una primera entendida desde el fortalecimiento de la economía propiamente dicha- según la ONU- y un segundo sentido amplio y enfocado a las personas y sus posibilidades reales de acceso a los servicios sociales disponibles.</p> <p>Es sentir generalizado desde los directivos docentes, la concepción de la educación como factor dinamizador de las posibilidades de desarrollo social de los</p>	Ciudadanía	<p>Pertenecer a una estructura social implica no solo ser, implica actuar, interactuar, participar en los proceso de toma de decisiones y construcción del tejido social y normas bajo las cuales habrá de entretenerse las relaciones entre los sujetos. En este asunto es la escuela promotor en la construcción de habilidades para el desempeño en la</p>	Participación	<p>Personal Social</p>

	<p>sujetos educandos, dando en general a los directivos un sentido de responsabilidad por el cumplimiento de una misión en la sociedad y sentimiento de orgullo y satisfacción por la trascendencia de la labor realizada por ellos en las instituciones Educativas.</p>		<p>sociedad mediante la generación de espacios de participación y entrenamiento del joven estudiante proporcionando el medio de preparación para su proceso de participación adulta en la sociedad.</p> <p>La institución está llamada a la formación de espíritus libres y autónomos, críticos y en capacidad de ejercer su ciudadanía. Así mismo el gobierno nacional establece en el Plan Sectorial de Educación 2010-2014 que “Dada la prioridad que tiene para este gobierno el fortalecimiento de la democracia , en un</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>marco de inclusión y convivencia que posibilite construir un país próspero y equitativo, es fundamental la construcción y fortalecimiento de la convivencia escolar, el ejercicio activo de la ciudadanía y de los derechos humanos, desde el compromiso y corresponsabilidad de todos los actores y sectores de la sociedad.(Pag 38). Es claro que las instituciones educativas dan cumplimiento a este mandato mediante la participación del gobierno escolar y la formación de sus educandos cuando estos no solo aprenden conceptos sino que viven</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>experiencias, es decir, votan, toman decisiones en conjunto, se hacen responsables de las consecuencias de las decisiones que toman, argumentan, debaten, evalúan, controlan. Al formar ciudadanos autónomos y participativos estos propenderán por su bienestar social.</p>		
<p>Institucionalidad e Interinstitucionalidad</p>	<p>Entendida esta como la capacidad de respuesta institucional para la atención a la población diversa. Considera tanto aspectos físicos, de planificación y gestión; y modelos educativos pertinentes con pedagogías diferenciadas que respondan a las necesidades de la</p>	<p>Capacidad de Respuesta</p>	<p>Es el proceso a través del cual individuos, grupos, organizaciones, instituciones, y sociedades mejoran sus habilidades para: desempeñar funciones, resolver problemas y alcanzar objetivos, y para entender y abordar sus necesidades de</p>	<p>Trabajo en Equipo</p>	<p>Responsabilidad Cooperación Actitud</p>

	<p>población.</p> <p>Es este un factor de preocupación en los directivos docentes por razones de limitación en diferentes aspectos y a causa de múltiples factores tanto estructurales como actitudinales; dándose especial preocupación por la formación docente la cual se ha orientado hacia el conocimiento específico como lo afirma un directivo “que las universidades que están formando maestros e.... comiencen a dedicar unos semestres de su plan de estudios a como trabajar la diversidad, la heterogeneidad de públicos, los niños con barreras con aprendizajes en la participación, eso ya</p>	<p>Cultura</p>	<p>desarrollo en un contexto más amplio y de una manera sostenible.</p> <p>En la cultura institucional se distinguen algunos elementos que la componen, entre los que destacan la unidad de criterio, el trabajo en equipo, los reconocimientos y estímulos, la estrategia de comunicación los cuales según los rectores entrevistados son determinantes para el logro de sus metas aunque representa la parte menos visible de la Institución; sin embargo es la parte donde descansa todos los demás procesos y sobre el cual hay que actuar</p>		
--	---	----------------	--	--	--

	<p>tiene que ser un eje central de los planes de estudios donde están formando maestros porque hay muchos maestros que somos de la pucha vieja y estos maestros nunca recibieron una formación en este campo, solamente somos licenciados en química, biología, matemáticas y nos enseñaron no más contenido de cómo enseñar la química y biología, pero nunca nos enseñaron o nos dieron orientaciones de cómo atender los niños que presentan dificultades”. Es también motivo de preocupación la limitada asignación de recursos económicos para adecuar la institución a los requerimientos físicos</p>		<p>para provocar los cambios necesarios que hagan que el trabajo en la Institución sea armónico, productivo y de calidad. Es evidente que nuestros rectores son conscientes de que la cultura institucional ya no es sinónimo de paradigmas establecidos e inamovibles, sino que está sujeta al cambio, a la adaptación; es por ello básico que la cultura institucional incorpore el concepto de cambio en su interior y de diversidad como elementos naturales y aporte en la formación de individuos que compartan este</p>		
--	---	--	--	--	--



	<p>estructurales y de equipamiento necesarios para atender a una población diversa. Es igualmente preocupante para los directivos el elevado número de estudiantes que usualmente deben atenderse en las aulas de los establecimientos públicos dificultando e inclusive anulando la posibilidad de destinar tiempo suficiente en atención a cada uno de los sujetos en formación.</p> <p>El panorama expuesto nos ubica frente a una situación en la cual la implementación y el alcance de las metas previstas para la política de inclusión se ponen en seria duda de lograrse integralmente y en un tiempo razonable; haciendo previsible la</p>		<p>concepto y lo vivencien de manera armónica en las instituciones, siendo este espacio de practica social futura del sujeto educando y diaria de enseñanza desde el educador. Es por ello que los directivos utilizan la estrategia de trabajo en equipo para generar cambios y garantizar el logro de los objetivos. Esto afirma un rector sobre el tema: “esa esa digamos que es una tarea una de las tareas más complejas de la parte directiva en el caso del rector y es eh vincular a armar un equipo directivo, un equipo que se comprometa pues con tareas no</p>		
--	--	--	--	--	--

	<p>perpetuación de la situación actual de inclusión en la norma y exclusión en la práctica, pues aunque los estudiantes ingresan al sistema, estos se encuentran excluidos debido a que no son atendidos con una educación de calidad de manera tal que desarrollen sus potencialidades de acuerdo a sus propios ritmos.</p> <p>En este orden de ideas el gobierno nacional establece en el plan sectorial de educación el componente de transformación de la calidad educativa a través de las alianzas estratégicas entre los diferentes sectores de la sociedad y el trabajo con los actores educativos los cuales</p>		<p>solamente misionales sino todas las tareas que tienen que ver con la gestión escolar”.</p>		
--	---	--	---	--	--

	<p>tienen “El propósito de lograr una movilización social entorno a la importancia de la educación y las metas que propongan cada país para su mejoramiento”. Es necesario que la sociedad y el entorno aporte las herramientas necesarias para que la escuela sea pertinente y cumpla su función social. En este aspecto los rectores de Armenia manifiestan su preocupación por la descontextualización de la educación superior en la formación de los nuevos maestros, la desarticulación de los actores externos, el abandono del estado y la familia dejando la responsabilidad de la formación de los educandos solo al sector educativo lo cual</p>				
--	---	--	--	--	--

	<p>desborda la capacidad del sector para responder ante la sociedad por tal responsabilidad</p>				
<p>[“Diversidad”]</p>	<p>Reconocemos que todas las personas tenemos nuestras diferencias; realizar un análisis de la diferencia y hablar de ella es hablar, por tanto, de una construcción cognitiva y de un aprendizaje acerca de y para la diversidad. Por lo que “diferenciar consiste en percibir, reconocer y nombrar la diversidad. La diferencia es la representación mental de la diversidad” (Pulido &amp; Carrión, 1995), a partir de este concepto y con base en las respuestas de los rectores es claro que</p>	<p>Alteridad</p>	<p>La educación entonces, debe permitir abrir procesos para construir la libertad, partiendo de la otredad y la alteridad, en nuestro rol como docentes y facilitadores, debemos partir desde la misma esencia de la experiencia y el reconocimiento del otro, aplicando los principios de Alteridad, para sustentar los contenidos con una metodología acorde</p>	<p>Reconocimiento del otro Capacidad de aceptación</p>	<p>Flexibilidad curricular Pedagogías diferenciadas</p>

	<p>este asunto requiere un cambio de paradigmas sociales y de la cultura social y educativa que permita la convivencia en el respeto por el otro y su aceptación como aspecto natural de la sociedad y no como fuente de discriminación. En las instituciones educativas de Armenia este concepto se limita a la caracterización e identificación de las poblaciones, pues es evidente el afán por tener identificada su población, bien sea por medio del orientador o preguntándole al padre de familias algunos datos, y dejan entrever que tratan de ofrecer alguna ayuda ya sea pedagógica o psicológica a sus estudiantes. El sujeto 1 en la pregunta 4 afirma: “nosotros</p>		<p>a cada situación, que implique un desarrollo progresivo y secuencial a los alumnos y les permita acceder a sus metas, comprendiendo que la alteridad les permitirá agrandar sus fronteras culturales, expresar las ideas de otras corrientes y ciencias, haciéndolos más sensibles y prospectivos.</p>		
--	---	--	---	--	--

	<p>identificamos aquellos que que tiene mayores situaciones eh en el aspecto que pertenezcan a etnias, que pertenezcan a comunidades indígenas, que pertenezcan a población afrocolombiana, revisamos si son del nivel de sisben 1 o 2, si tienen servicio de salud”. Es de resaltar que desde el Ministerio de Educación Nacional se promueve la atención a la diversidad a partir de políticas “para una atención educativa con enfoque diferencial étnico-cultural” Plan Sectorial de Educación 2010-2014, lo cual genera en los rectores un concepto de diversidad orientado solo a poblaciones específicas sin reconocer la diversidad</p>				
--	---	--	--	--	--

	<p>como “la esencia del ser humano de que todos somos distintos y variados. Hablar de diversidad es afirmar que cada uno de nosotros es único.” Alegre (1994)</p>				
<p>Políticas Públicas</p>	<p>La política pública es la respuesta que ofrece el Estado frente a la situación problemática de la sociedad, a través de Planes, Programas, Proyectos y Servicios. Las Políticas Públicas se dan básicamente por la influencia ejercida por los actores de tipo social al Estado, para que éste considere determinados</p>	<p>Política de Inclusión</p>	<p>La inclusión es considerada como la estrategia central de los enfoques de equidad con los cuales las políticas públicas sustituyeron las metas para alcanzar la igualdad en materia de garantía y disfrute de los derechos políticos, económicos, sociales y culturales.</p> <p>Difícil tarea plantea la política de</p>	<p>Concepciones</p>	<p>Adopción</p>

<p>problemas como de carácter general, asunto público o situaciones socialmente problemáticas que den origen a la formulación de propuestas o soluciones.</p> <p>La política publica juega un papel crucial en la sociedad, impone comportamientos, practicas y forma organizaciones con fines específicos; siendo necesario que la política refleje la necesidad social, que exprese el querer de esta y promueva en un ambiente de aceptación general las practicas de equidad y justicia.</p> <p>Las políticas que se imponen sin un concierto de situaciones sociales que propicien</p>			<p>inclusión al sistema educativo y en general a una sociedad acostumbrada a ver la diferencia como condición que exigiera tratamientos diferenciales y separados a los sujetos diversos; plantea Ahora al sistema educativo una inclusión que implica cambio de paradigma, enfoque nuevo en la visión del mundo y la diferencia social implícita; enfrentándose la norma al entendimiento también diverso en lo que propone debido a los paradigmas y cosmovisiones también diferentes en los actores del</p>		
---	--	--	--	--	--



<p>su incorporación, están llamadas a ser implantadas a presión y con alta posibilidad de herrar en su intento. La política debe ser expresión de la cultura, expresión del bienestar colectivo y no imposición de unos pocos en espacios de poder. Es notoria la preocupación que genera en la comunidad educativa de Armenia la implementación de la política pública de inclusión, la cual si bien es cierto asumen con responsabilidad, manifiestan de muchas maneras la difícil incorporación de estas, las cuales consideran ajenas a la realidad y de alguna manera una imposición del estado siendo difícil la implementación de estas a causa de una</p>			<p>sistema; situación que dificulta el entendimiento e implementación de la política, la cual es entendida desde diferentes posibilidades como la discapacidad, desde las inteligencias múltiples, desde la cobertura, la salud o del estudiante con problemas, desde la integración, desde la vulnerabilidad, la flexibilidad curricular o las necesidades educativas especiales; todas visiones parciales del concepto de inclusión que plantea la necesidad de capacitación al sistema y sus actores sobre el enfoque y entendimiento que</p>		
---	--	--	--	--	--

	<p>descoordinación entre el propósito planteado por la ley y las posibilidades materiales del sistema para adoptarlas.</p>		<p>se espera de la política para que esta pueda ser efectiva herramienta de cambio social. Es claro que el Ministerio de Educación Nacional ha provocado estos efectos en las concepciones que los rectores tienen sobre el concepto de inclusión dado que en el Plan Sectorial de Educación encontramos afirmaciones como que “el Ministerio Construirá orientaciones pedagógicas para la atención diferencial de la población con discapacidad, campesina, indígena, afrodescendiente, todos estos procesos enmarcados desde un enfoque de</p>		
--	--	--	--	--	--

			<p>inclusión y en el marco de una atención integral. (Pag 9).</p>		
<p>Exclusión</p>	<p>La exclusión es una práctica social vivenciada a todo nivel y que la política de inclusión busca erradicar en la escuela; es la exclusión aun una práctica escolar pese a la norma ya que no se logra atender de manera adecuada a esa población diversa y por lo cual podríamos hablar de una inclusión en la norma y de una exclusión en la práctica; esta exclusión se manifiesta en la resistencia y el rechazo de algunos docentes a la población diversa que ingresa a las aulas de clase</p>	<p>Prejuicio</p> <p>Discriminación</p>	<p>El prejuicio son las creencias y valoraciones predominantemente negativas, evidenciada hacia los sujetos</p> <p>Discriminar es separar, diferenciar o excluir a alguna persona, o tratarla como un ser inferior, o privarle de derechos, por ciertas</p>	<p>Marginación – frustración social – dificultad económica – diferencia – rechazo – separación social – limitación al desarrollo –</p>	<p>Sujeto – sociedad – cultura</p>

	<p>Este rechazo es evidente en las prácticas homogéneas que invisibilizan a los estudiantes que presentan algún tipo de dificultad.</p> <p>Igualmente se presenta en los padres de familia una negación a la posible condición de discapacidad de sus hijos, lo cual dificulta la caracterización de los estudiantes de acuerdo a sus necesidades o condiciones diversas.</p> <p>La exclusión educativa, es un fenómeno que tiende a normalizarse a generalizarse de manera invisible ante los ojos y las actitudes de los sujetos, tanto al interior de los espacios escolares como fuera de ellos. Excluir de alguna</p>		<p><u>características</u> físicas, por sus ideas, por su <u>religión</u>, por su cultura, por su <u>orientación</u> sexual, por su posición económica, u otros motivos aparentes. Este menosprecio hacia el considerado “diferente” afecta su <u>dignidad humana</u> y lo somete a maltratos y abusos. Una forma positiva de discriminación sería diferenciar los grupos o personas con mayores carencias, con el fin de ayudarlos</p>	<p>Características</p>	<p>Cognitivas</p> <p>Físicas</p> <p>Personales</p> <p>Conductuales</p>
--	--	--	--	------------------------	--

	<p>manera se puede entender como sinónimo de invisibilizar, de tal manera que las voces y las propuestas de algunos sectores sociales no se escuchan o no son tomadas en cuenta en el recuento de acciones o en las decisiones que se toman en un grupo determinado.</p>				
--	--	--	--	--	--

**Anexo 4. CODIFICACIÓN AXIAL**

Propiedades		Dimensiones		Categoría		La subcategoría				
				LECTURA DE LOS DATOS A LA LUZ DE LA PREGUNTA: ¿QUÉ PARECE ESTAR SUCEDIENDO AQUÍ?  (El fenómeno responde a esta pregunta)				de que fenómeno se está hablando en la estructura y en el proceso de las categorías	de que fenómeno se está hablando en la estructura y en el proceso de las subcategorías	<i>De la relación entre el fenómeno o de las categorías y el fenómeno o de las subcategorías emergentes:  PARADIGMA</i>
Estratégica	Ética	LA ESTRUCTURA	EL PROCESO	LA ESTRUCTURA	EL PROCESO					
Pedagógica	Metodológica	GESTIÓN se da para guiar al potencial humano de todos los miembros de la comunidad educativa quienes se orientan hacia	A través de la organización de recursos tanto human	DIRECTIVA: la gestión directiva es relevante ya que potencia la posibilidad	La manera de trascender en la comunidad y de cumpli			Acciones que se desarrollan en las instituciones	<b>DIRECTIVA:</b> Actividad es gerenciales, de administración del recurso	<i>La administración adecuada de recursos, la planeación</i>
Formativa	Procesual									

		<p>el logro de objetivos y ofrecer un servicio educativo de calidad</p>	<p>os como materiales, la planeación, dirección, asesoría y evaluación, se realiza la gestión educativa</p>	<p>d de trascender en la comunidad educativa en la medida que esté concebida con compromiso social por quien la ejerce, en la medida que sea este un espacio de ejecución de su proyecto de vida, considerando esta gestión más vocación</p>	<p>r con el compromiso social es a través de propuestas, proyectos y prácticas que favorezcan el desarrollo integral de los estudiantes y dando cabida a la participación de todos</p>	<p>educativas en beneficio de la comunidad y que representen un nivel de compromiso de quien las ejecuta</p>	<p>humano y material para favorecer el que hacer educativo y que repercute en la comunidad de manera positiva</p> <p><b>ACADÉMICA:</b> funciones</p>	<p><i>estratégica, y la armonía en el clima organizacional, se deben cualificar para que la oferta educativa atienda a las necesidades de todos y todas y se eliminen las barreras</i></p>
--	--	---	---	--	--	--	--	--

				<p>que labor.</p> <p>ACADÉMICA:</p> <p>su razón de ser en la institución es contribuir en el proceso de formación integral del estudiante, favoreciendo el desarrollo de procesos cognitivos individuales</p>	<p>y todas con equidad.</p> <p>A través de la selección de modelos, enfoques, metodologías, recursos y didáctica que permita de manera equitativa el</p>		<p>para asegurar el aprendizaje de las competencias básicas todos los estudiantes, su desarrollo y formación independiente de sus características personales.</p>	<p>as de acceso al aprendizaje</p>
--	--	--	--	---	--	--	---	------------------------------------



			<p>mediante los cuales se asimila la información, se construye el conocimiento y posteriormente se prepara para su aplicación</p> <p><b>EVALUATIVA:</b></p> <p>La sociedad actual y la política de inclusión demanda un modelo</p>	<p>aprendizaje y fortalecida a través de actividades participativas, motivantes, formativas, y creativas.</p> <p>Generando oportunidades a los sujetos educando de demostrar sus</p>	<p><b>EVALUATIVA:</b></p> <p>Asumir el concepto de Evaluación vinculado al aprendizaje de manera que haya equidad; una evaluación paralela al proceso de enseñanza-aprendizaje, no como un</p>	<p><i>La implementación de un adecuado sistema de evaluación basado en procesos permanentes que apunten a la adquisición</i></p>
--	--	--	--	--	--	--

				evaluativ o procesual que de cabida a las capacidad es, fondos de conocimi ento, experienc ias, intereses y motivacio nes y verifique el desempeñ o y la adquisici ón destrezas sociales más que de conocimi ento	avance s, compr endien do su propio ritmo y condic iones; asumie ndo la evalua ción como formac ión mas que como proces o sancio natorio , a través de un ejercic io recipro	ejercicio de comproba ción que es consecue ncia final del mismo aprendiza je	<i>de destrez as sociale s y desem peños, favore ce la equida d y la inclusi ón</i>
--	--	--	--	---	---	--	---

					co y en cuyo proceso se retroalimentan educador y educando			
<b>Participación</b>	<b>Personal Social</b>	<b><u>DESARROLLO SOCIAL:</u></b> toda sociedad está en evolución y cambio, tanto en las relaciones de individuos, como de grupos e instituciones, que se orientan con sus acciones al bienestar	El mejoramiento de las condiciones de vida, de toda la población en educación, salud, vulnerabilidad	<b>CIUDADANÍA:</b> al pertenecer a un grupo social es necesario adoptar una posición crítica y autónoma que favorezca la participación libre,	Para ejercer la ciudadanía es necesario actuar, interactuar, participar en procesos de toma de decisio	Condiciones de vida adecuadas, con oportunidades de participación y equitat	Participación activa en procesos y fenómenos que influyen directamente en el colectivo y que por ende lo hacen en el	<i>El desarrollo social se genera cuando hay participación de los ciudadanos, si estos</i>

		social.	d, y oportu nidade s princip alment e. Implic a tambié n la reducc ión de la desigu aldad y acepta ción de la diversi dad. Para ello es neces aria la activa partici pación de	en beneficio personal y colectivo, para obtener un mejor nivel de vida en todos los ámbitos	nes y asumir las norma s bajo las cuales habrán de edifica rse las relacio nes entre los ciudad anos. La educac ión es el ámbito promo tor de habilit ades de desem peño social,	ivas y perten entes	individuo	<i>asume n su funció n y perten encia al colecti vo, y a través de sus accion es y opinio nes buscan el bienest ar social</i>
--	--	---------	---	--	---	---------------------------	-----------	---

			actores sociales, públicos y privados.		a través de espacios y actividades de participación			
<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>Responsabilidad Cooperación Actitud</b>	<b>INSTITUCIONALIDAD E INTERINSTITUCIONALIDAD:</b>  Siendo el entorno educativo un espacio socializador que centra su quehacer en los procesos de enseñanza, se requiere que el estudiante sea asumido como	Cuando se generan determinadas condiciones o características particulares, que hacen fácilmente diferenciables	<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>  Ante la necesidad de satisfacer necesidades, dar respuesta a las exigencias actuales en cuanto a aspectos económicos	Cuando se satisfacen las expectativas y las necesidades que surgen de manera particular en un	Aplicación de tácticas de equilibrio y organización dentro de las acciones internas y externas	Posibilidad de satisfacer y replicar las exigencias y necesidades de todos los sujetos involucrados, es decir, a quienes hacen parte de	<i>Cuando se genera cultura y sentido de pertenencia basado en la responsabilidad de la función</i>

		<p>un sujeto que hace parte de una cultura, en la cual se demarca un espacio para la configuración de rasgos identitarios y de subjetividad. Esto da razón de ser al sentido de institucionalidad al interior de los establecimientos educativos</p> <p>De otra parte las relaciones con otras instituciones estructuran la interinstitucionalidad entendida como</p>	<p>un establecimiento de otro, y que por tanto brinda identidad a cada uno de los sujetos que hacen parte de él.</p>	<p>os y sociales, se hace necesario que el surgimiento de formas alternativas (aunque paralelas) de gestión</p> <p><b>CULTURA:</b></p> <p>En cualquier organización surge la necesidad de que se de unidad de criterio,</p>	<p>entorno social como consecuencia de determinados fenómenos de interacción</p> <p>La coordinación de actores, la interacción de instituciones a</p>		<p>la dinámica al interior de la institución</p> <p>Criterios de pertenencia, responsabilidad y compromiso con los resultados que van en pro del beneficio personal y social, traducido</p>	<p><i>educar a con equidad, las acciones dentro y fuera de las instituciones educativas favorecen la permanencia y la inclusión de todos y todas, permitiendo además de acceso al servicio</i></p>
--	--	---	--	---	---	--	---	--

		<p>interacción coordinada y colaborativa, para comprender y asumir la convergencia de múltiples aspectos que caracterizan tanto la vida social como la historia de cada sujeto, de manera que si hay movilidad o se avanza en los niveles de educación, no se descontextualice y se facilite la dinámica con el colectivo</p>	<p>No se trata única mente de acciones conjuntas, sino que además debe generar una forma de acción conjunta, cooperativa, complementaria y solidaria tanto</p>	<p>tanto en los objetivos como en las acciones; así mismo que se establezca a una estrategia precisa de comunicación ya que así se permite extender y diversificar las actividades de cooperación; experimentar nuevas soluciones y</p>	<p>través de mecanismos de acción conjunta en torno a proyectos comunes, la formulación, construcción y ejecución colectiva de programas, proyectos y acciones que involucran</p>		<p>se en acciones.</p>	<p>o educativo con equidad, y a los beneficios que el encuentro intercultural ofrece</p>
--	--	---	--	---	---	--	------------------------	--

			entre instituciones del mismo carácter como con instituciones de otros campos de acción del estado o privados	compartir riesgos; a la vez que se construye una comunidad de acción, basada en el reconocimiento recíproco de la labor de los distintos colaboradores	iniciativas, recursos, potencialidades e intereses compartidos, generación cultural.			
<b>Reconocimiento del otro</b>	<b>Flexibilidad curricular</b>	<b>DIVERSIDAD:</b> es necesario percibir, conocer y reconocer que vivimos en sociedades cada vez más complejas	A través del reconocimiento de las relaciones	<b>ALTERIDAD:</b> Para vivir en sociedad es necesario que se	A través de análisis rigurosos que favorezcan la	En la construcción de una sociedad democrática	Asumir al otro, legitimarlo	<i>Es preciso asumir la diversidad dentro del</i>
<b>Capacidad de aceptar</b>	<b>Pedagogías diferentes</b>							



<p><b>ción</b></p>	<p><b>ciadas</b></p>	<p>donde se posibilita el encuentro entre culturas; por tanto el ámbito educativo no puede asumirse desconectado del contexto social e ideológico de la propia complejidad cultural, social y de acción</p>	<p>entre distintos grupos sociales y culturales; así mismo de la aceptación de la presencia y participación de sujetos particulares; las relaciones entre ellos están condicionadas por</p>	<p>den dos condiciones opuestas: la identidad personal para aportar a los demás y la alteridad que es descubrir y reconocer la existencia del otro y permitir que este aporte a mi desarrollo .</p>	<p>compración de los conflictos que necesitan riamente surgen en el contexto social (riesgo de asimilación, de pérdida de identidad cultural, de marginación social..) y que</p>	<p>rática, que se fortalece y dinamiza a través de la educación, se hace necesario aceptar al otro a partir de sus diferencias, sin tratar de homogenizarlo, sino de incluirlo</p>	<p>o y aportando recíprocamente a su desarrollo particular –en la diferencia- y grupal dentro del contexto</p>	<p><i>sector educativo, lo cual exige que se haga un reconocimiento real y objetivo de la diferencia, para ajustar los elementos esenciales en los contenidos y prácticas, de manera que</i></p>
--------------------	----------------------	---	---	---	--	--	--	--

			la diferen cia en las estruct uras polític as y econó micas		aporte n eleme ntos para definir estrategias argum entabl es capace s de enfrent ar lo que constit uyen los auténti cos obstác ulos en este camin o: la injusti cia y la desigu	brindá ndole oportu nidad de partici pación		<i>se brinde iguald ad de oportu nidade s y cada uno aporte al desarr ollo propio y al de su grupo social</i>
--	--	--	--	--	---	---	--	---

					aldad.			
<b>Concepciones</b>	<b>Adopción</b>	<p><b>POLÍTICAS PÚBLICAS:</b></p> <p>Una de las funciones de quienes representan una sociedad es organizar y normativizar los colectivos sociales para hacer frente a situaciones socialmente problemáticas y que buscan la resolución de las mismas o llevarlas a niveles manejables, de manera que se garantice la equidad y la justicia de derechos.</p>	<p>Surge de una necesidad sentida para solucionar problemáticas sociales, educativas, económicas, de seguridad, etc.; se diseñan entonces de acuerdo a las condiciones</p>	<p><b>POLÍTICA DE INCLUSIÓN:</b></p> <p>Para dar respuesta a la diversidad de la población en las instituciones educativas, se hace necesario el desarrollo de políticas globales para favorecer la igualdad de oportunidades</p>	<p>Aplicando un currículo básico obligatorio para toda la población, que garantiza una educación de calidad suficiente para desarrollar una vida digna, tanto personal</p>	<p>Se involucran diferentes sectores y actores sociales que son garantes del cumplimiento de los derechos de los ciudadanos colombianos, para</p>	<p>El establecimiento de acciones que benefician a la población, de manera particular en lo relacionado al sector educativo, por considerar que la escuela es una instancia muy importante para el desarrollo de valores</p>	<p><i>La política de inclusión busca solucionar las dimensiones de la diversidad en el sector educativo, por lo que la escuela es una instancia muy importante para el desarrollo de valores</i></p>

			iones y requerimiento s, para luego gestio narse y evaluar su impact o, que tanto ha mejora do la proble mática existen te a partir de la gestió n de la polític a	ades, además porque se deben desarrolla r medidas que aseguren la efectivida d del principio de igualdad de oportunita des en la educación	al como social mente Flexibili zació n curricu lar y organi zativa, para que la escuel a pueda adapta r su enseñan za a las necesi dades de los educan dos	que diseñe n gestio nen e imple mente n accion es de soluci ón a las proble mática s que afecta n a la socied ad o a deter minad os grupos	como el respeto, la tolerancia entre otros, que son aspectos básicos para el reconoci miento de las diferencia s y la multicult uralidad. Implica dejar participar y decidir a otros que no han sido tomados en cuenta	<i>desigu aldad, sean éstas por razone s de origen , raza, sexo, religió n u opinió n, tengan un origen familia r o social, y se orient a a brinda r una educac ión de calida d y equida</i>
--	--	--	--	--	--	--	--	--

					políticas de compensación de desigualdades en educación, si se precisa n.			<i>d</i>
Marginación frustración social dificultad económica diferencia Rechazo o separación	Sujeto – sociedad – cultura	<b>EXCLUSIÓN</b> : No se acepta al otro, desde una visión individualista y asocial; se percibe la desigualdad de condiciones como negativas, particularmente en lo relacionado	Se invisibiliza, se desconoce a quienes “diferente” de tal manera que sus opiniones,	<b>PREJUI CIO</b> La cultura que durante muchos años se ha establecido al interior de las instituciones,	A través de la palabra, se rechaza y se sanciona moralmente estableciéndose por lo genera	No se toma en cuenta, se margina, se excluye e invisibiliza a quien se	<b>PREJUI CIO</b> Se expiden sanciones morales verbales y se rechaza a otros sin tener razones precisas o reales	Los cambios significativos que se vienen dando a nivel social. cultural económico,

<p>social limitación al desarrollo</p> <p>Características</p>	<p>Cognitivas, Físicas</p> <p>Personales</p> <p>Conductuales</p>	<p>con el origen, la raza, etnia o condición socio económica</p>	<p>necesidades, propuestas no tomadas en cuenta como referentes en el proceso de enseñanza</p>	<p>genera creencias y valoraciones por lo general negativas, y que descalifican o hacen señalamientos hacia los sujetos considerados “disímiles”</p> <p><b>DISCRIMINACIÓN:</b></p> <p>Las diferencias que existen en</p>	<p>l conclusiones antes de poseer un conocimiento cabal o fundado</p> <p>Se separa, diferencia o excluye a alguna persona, tratándola como un ser</p>	<p>considera diferente; por tanto no se le brinda las mismas oportunidades de formación</p>	<p><b>DISCRIMINACIÓN:</b></p> <p>Por medio de la palabra, los hechos o las acciones se excluye a otro, negando sus</p>	<p>en el medio educativo y en la sociedad en general que han contribuido a que el fenómeno de la exclusión social se configure como un nuevo paradigma dentro de la dinami</p>
---	--	--	--	--	---	---	--	--

				<p>otros se juzgan de manera negativa como inadecuadas, desarrollando hacia ellos actitudes de desconfianza, rechazo, desconocimiento, intolerancia u hostilidad</p>	<p>inferior, negándole sus derechos por tener determinadas condiciones físicas, ideológicas, de <u>religión</u>, cultura, u <u>orientación</u> sexual; por su posición económica, u otros motivo</p>		<p>derechos</p>	<p>ca del sector educativo</p>
--	--	--	--	--	--	--	-----------------	--------------------------------

					s aparen tes			
--	--	--	--	--	--------------------	--	--	--



**Anexo 5. CONSTRUCCION DE SENTIDO**

	<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>		<b>ENUNCIADO</b>	<b>NOMINACION</b>
	<b>A</b>	Directiva	Académica		
	Gestión Directiva				
Estructura (concepto)	Potenciación humana hacia el logro de un servicio educativo de calidad	Posibilidad de trascender en la comunidad con compromiso social, respecto de un proyecto de vida que emerge vocacionalmente	Potenciación del estudiante en sus procesos cognitivos y formativos que posibilite la construcción de conocimiento y desarrollo de habilidades sociales	El directivo docente ha de potenciar a los sujetos docentes hacia el logro de un servicio educativo de calidad, comprendido como la efectiva trascendencia a la comunidad con compromiso social en orden a	Sujeto potenciado que trasciende a la comunidad

				proyectos de vida vocacionales	
	<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>		<b>ENUNCIADO</b>	<b>NOMINACION</b>
	Gestión Directiva	Directiva	Académica		
PROCESO (acción)	Organización de recursos humanos y materiales, para la planeación, dirección, asesoría y evaluación	Trascender a la comunidad a través de propuestas, proyectos y prácticas que promuevan el desarrollo integral de los estudiantes, con base en la participación y la equidad	Selección de modelos, didácticas y prácticas pedagógicas que promuevan el desarrollo integral de los estudiantes respetando sus propios ritmos de aprendizaje mediante actividades participativas,	Organización de los recursos humanos en función de la comunidad educativa que garantice la atención educativa de calidad eliminando las barreras de acceso al aprendizaje y la participación	Comunidad educativa que promueve el desarrollo integral de los sujetos y la participación con equidad.

			motivantes, formativas, y creativas		
--	--	--	---	--	--

	<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>		<b>ENUNCIACIÓN</b>	<b>NOMINACIÓN</b>
	Desarrollo Social	Ciudadanía	Políticas Públicas		
Estructura (concepto)	Los actores sociales buscan su propio desarrollo, armonizados por la voluntad colectiva manifiesta en las políticas que regulan la dinámica social, en la cual la escuela juega papel formador de sujetos	La pertenencia a un grupo social facilita la autonomía y participación en beneficio personal y colectivo para obtener un mejor nivel de vida en todos los ámbitos.	Conjunto de normas que expresan el pensamiento del colectivo y a su vez regulan su interacción en busca del beneficio de los sujetos y del colectivo social	La función social de la educación ha de favorecer el ejercicio de los derechos fundamentales de los ciudadanos contemplados en la políticas públicas y en beneficio propio y colectivo	Sujeto de derecho formado que ejerce su ciudadanía

	políticos autónomos y participativos.				
	<b>CATEGORI A</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>		<b>ENUNCIAD O</b>	<b>NOMINACIO N</b>
	Desarrollo Social	Ciudadanía	Políticas Publicas		
PROCES O (acción)	Mecanismos de participación social y político que potencian el desarrollo individual y colectivo de los sujetos en formación.	Participación activa en procesos y fenómenos que influyen directamente en el colectivo y que por ende lo hacen en el individuo	Organiza y normatiza colectivos sociales para hacer frente a situaciones socialmente problemáticas, de manera que garantice la equidad y la justicia de derechos	Participación de los sujetos en la toma de decisiones y ejercicio de derechos que facilitan el desarrollo colectivo e individual.	Potenciación mutua de desarrollo entre sujeto y sociedad

	CATEGORÍA	SUBCATEGORIA		ENUNCIAD O	NOMINACION
	INSTITUCIONALID AD E INTERINSTITUCIO NALIDAD	CAPACID AD DE RESPUES TA	CULTURA.		
Estructura (concepto)	EL entramado social posibilita a los sujetos institucionalmente formados, para pensarse y ser participantes activos en diferentes contextos sociales.	La actuación directiva dinamiza su gestión desde y hacia múltiples esferas instituciona les que posibiliten la formación de sujetos competente s para enfrentar las	construcción de una comunidad de acción, basada en el reconocimie nto recíproco de la labor de los distintos colaborador es que posibilita extender y diversificar las actividades de cooperación	Simbiosis entre institución y multiplicidad de actores sociales, que genera dinámicas de formación de sujetos aptos para el desempeño en múltiples esferas.	Sujeto en ejercicio de derechos sociales, formado para desarrollarse en multiplicidad de espacios.

		exigencias sociales.	; experimentar nuevas soluciones y compartir riesgos		
	<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>		<b>ENUNCIADO</b>	<b>NOMINACION</b>
	INSTITUCIONALIDAD E INTERINSTITUCIONALIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CULTURA.		
PROCESO (acción)	Organización de los vínculos que se establecen entre las diferentes instituciones para la potenciación de la formación de sujetos competentes para desarrollarse en ambientes diversos.	Uso eficiente de los recursos existentes, Establecimiento de estrategias para creación de redes entre instituciones para alcanzar un objetivo común	Generación de sentido de pertenencia, de responsabilidad y compromiso con los resultados que van	Acciones hacia la consolidación de redes de apoyo que fortalezcan la institucionalidad y garantice un servicio educativo de calidad	Potenciación de la capacidad institucional para generar una educación de calidad que transforma la sociedad

			<p>en pro del beneficio personal y social, traducido s en acciones.</p>		
--	--	--	---	--	--

**Anexo 6. FORMULACIÓN DE PREGUNTAS ORIENTADORAS**

**TEORÍA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA ORIENTADA AL PARADIGMA DE LA CALIDAD EDUCATIVA DESDE LA INCLUSIÓN**

CATEGORÍA	ENUNCIADO	NOMINACIÓN	PREGUNTAS ORIENTADORAS
GESTIÓN DIRECTIVA	<p>CONCEPTO: El directivo docente ha de potenciar a los sujetos docentes hacia el logro de un servicio educativo de calidad, comprendido como la efectiva trascendencia a la comunidad con compromiso social en orden a proyectos de vida vocacionales</p>	<p>Sujeto potenciado que trasciende a la comunidad</p>	<p>¿Cómo la gestión directiva potencia los sujetos en su desarrollo integral y organizan las comunidades con participación y equidad?</p>
	<p>PROCESO: Organización de los recursos humanos en función de la</p>	<p>Comunidad educativa que promueve el desarrollo integral de los sujetos y la</p>	



	<p>comunidad educativa que garantice la atención educativa de calidad eliminando las barreras de acceso al aprendizaje y la participación</p>	<p>participación con equidad.</p>	
<p>DESARROLLO SOCIAL</p>	<p>CONCEPTO: La función social de la educación ha de favorecer el ejercicio de los derechos fundamentales de los ciudadanos contemplados en la políticas públicas y en beneficio propio y colectivo</p>	<p>Sujeto de derecho formado que ejerce su ciudadanía</p>	<p>¿De qué manera la institución posibilita al sujeto para que este agencie su propio desarrollo y trascienda en la sociedad?</p>
	<p>PROCESO: Participación de los sujetos en la toma de decisiones</p>	<p>Potenciación mutua de desarrollo entre sujeto y sociedad</p>	

	<p>y ejercicio de derechos que facilitan el desarrollo colectivo e individual.</p>		
<p>INSTITUCIONALIDAD E INTERINSTITUCIONALIDAD</p>	<p><b>CONCEPTO:</b> Simbiosis entre institución y multiplicidad de actores sociales, que genera dinámicas de formación de sujetos aptos para el desempeño en múltiples esferas.</p>	<p>Sujeto en ejercicio de derechos sociales, formado para desarrollarse en multiplicidad de espacios.</p>	<p>¿Cómo la institución educativa potencia su propia capacidad y a los sujetos hacia el logro de un servicio educativo de calidad?</p>
	<p><b>PROCESO:</b> Acciones hacia la consolidación de redes de apoyo que fortalezcan la institucionalidad y garantice un servicio educativo de calidad</p>	<p>Potenciación de la capacidad institucional para generar una educación de calidad que transforma la sociedad</p>	

---

¿De qué manera el directivo docente direcciona la comunidad educativa y logra potenciar la capacidad institucional, para lograr sujetos autónomos y auto agenciados que ejerzan sus derechos y participen de manera activa en la sociedad?