



**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO  
FACULTAD DE SOCIEDAD, CULTURA Y CREATIVIDAD  
ESCUELA DE EDUCACIÓN E INNOVACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**Plan de Mejoramiento para la Implementación Inicial de Prácticas Inclusivas**

**PRESENTAN:**

**María Cristina Delgado Suárez - 100171315  
Gustavo Andrés Isaza Quijano - 100045141  
Diana Marcela Morales Gutierrez Suárez - 100400242**

**NOMBRE DEL DOCENTE:**

**Alejandra Tovar Cifuentes**

**Julio 2025**

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCION EDUCATIVA .....</b>	<b>7</b>
<b>Descripción de la Institución .....</b>	<b>7</b>
<b>DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>9</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>47</b>
<b>Objetivo general .....</b>	<b>47</b>
<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>47</b>
<b>REVISIÓN DE LITERATURA .....</b>	<b>48</b>
<b>Marco conceptual .....</b>	<b>48</b>
<b>Marco normativo .....</b>	<b>56</b>
<b>PROPUESTA PLAN DE MEJORAMIENTO .....</b>	<b>59</b>
<b>PLAN DE MEJORAMIENTO .....</b>	<b>61</b>
<b>CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES .....</b>	<b>62</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>67</b>

## Resumen

El presente trabajo de mejoramiento institucional surge a partir de un diagnóstico exhaustivo realizado en el Colegio Salesiano Juan del Rizzo, en el marco de los lineamientos establecidos por la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional; el análisis permitió identificar debilidades relevantes en la gestión académica y comunitaria, con especial énfasis en la limitada implementación de estrategias inclusivas como el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y los Planes Individuales de Ajustes Razonables (PIAR). A partir de este contexto, se construyó un plan de acción que articula fundamentos pedagógicos, normativos y neuro educativos, con el propósito de fortalecer una educación equitativa, emocionalmente saludable e inclusiva. El trabajo propone medidas concretas orientadas a garantizar el acceso, permanencia y éxito académico de todos los estudiantes, partiendo del reconocimiento de la diversidad como valor y no como obstáculo. Esta propuesta se configura como una respuesta ética, estratégica y pedagógica ante los desafíos contemporáneos que enfrenta la institución.

***Palabras clave:*** Educación, inclusión, gestión educativa, PIAR, equidad

## Abstract

This institutional improvement project arose from a comprehensive assessment conducted at the Juan del Rizzo Salesian School, within the framework of the guidelines established by Guide 34 of the Ministry of National Education. The analysis identified significant weaknesses in academic and community management, with particular emphasis on the limited implementation of inclusive strategies such as Universal Design for Learning (UDL) and Individualized Adjustment Plans (IAAP). Based on this context, an action plan was developed that articulates pedagogical, regulatory, and neuroeducational foundations, with the goal of strengthening

equitable, emotionally healthy, and inclusive education. The project proposes concrete measures aimed at ensuring access, retention, and academic success for all students, based on the recognition of diversity as an asset, not an obstacle. This proposal is designed as an ethical, strategic, and pedagogical response to the contemporary challenges facing the institution.

***Key words:*** Education, inclusion, educational management, PIAR, equity

## Introducción

Las Instituciones Educativas se enfrenta a transformaciones profundas derivadas de cambios sociales, culturales y normativos que exigen respuestas institucionales eficaces, éticas e inclusivas, en ese marco, la gestión educativa cobra una relevancia estratégica, especialmente cuando se orienta a garantizar procesos formativos que reconozcan y valoren la diversidad del estudiantado, ofreciendo condiciones reales de equidad y participación. El presente trabajo, desarrollado en el contexto del Colegio Salesiano Juan del Rizzo, parte de un riguroso ejercicio diagnóstico fundamentado en la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, que permitió visibilizar fortalezas institucionales significativas, como una cultura organizacional centrada en el sistema preventivo de Don Bosco, pero también debilidades estructurales en la implementación de estrategias de inclusión.

En respuesta a esta realidad, el documento propone un plan de mejoramiento institucional enfocado en dos dimensiones críticas: la gestión académica y la gestión comunitaria. Ambas se articulan en torno a la necesidad de implementar el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y los Planes Individuales de Ajustes Razonables (PIAR), con el fin de fortalecer la atención a estudiantes con necesidades educativas especiales y responder adecuadamente a los riesgos psicosociales presentes en el entorno escolar. Esta propuesta se nutre de referentes conceptuales y normativos actualizados, integrando enfoques innovadores que buscan transformar la práctica pedagógica desde la equidad, la flexibilidad curricular y la construcción de comunidades educativas empáticas e inclusivas.

Más allá de una intervención técnica, el presente trabajo representa una apuesta por resignificar el papel de las Instituciones educativas como espacio de construcción humana, en el

cual la inclusión no es un complemento, sino una condición necesaria para garantizar el derecho fundamental a una educación de calidad para todos y todas.

## Identificación de la Institución Educativa

### Descripción de la Institución

El Colegio Salesiano Juan del Rizzo es una institución educativa privada que forma parte de la Obra Salesiana del Niño Jesús y es administrada por la comunidad Salesiana. Está ubicado en la calle 27A sur #2B-59, en la localidad cuarta de San Cristóbal, cuenta con dos sedes y ofrece educación en los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media. Actualmente, funciona bajo la modalidad académica, aunque se encuentra en proceso de transición hacia una modalidad técnica. La institución cuenta con un equipo de 55 docentes y una población estudiantil de 1.105 alumnos.

Se encuentra en convenio con CESFAL (Centro Salesiano de Formación Artística y Laboral), el cual ofrece formación técnico laboral a los estudiantes de los grados décimo y undécimo; a través de este convenio, se imparten programas como: Técnico Laboral en Auxiliar Administrativo, Técnico Laboral en Auxiliar de Publicaciones Gráficas, Técnico Laboral en Soporte y Mantenimiento de las TIC'S, y Técnico Laboral en Ejecución Musical.

El colegio está enfocado en la formación de estudiantes provenientes de clases medias y bajas, bajo el Sistema Preventivo de Don Bosco, con el objetivo central de formar buenos cristianos y honestos ciudadanos, haciendo énfasis especial en áreas como deporte, artes, inglés, tecnología y robótica educativa, contando además con una banda sinfónica.

El cual establece como horizonte institucional:

**Misión:** Somos una institución educativa católica de carácter privado, perteneciente a la Obra Salesiana del niño Jesús con una propuesta educativo pastoral fundamentada en el sistema preventivo de don Bosco; nuestro compromiso es ofrecer una formación integral como buenos cristianos y honestos ciudadanos.

**Visión:** En el 2026 somos una comunidad educativo pastoral amigable con el medio ambiente, con un evidente fortalecimiento tanto de los proyectos de las áreas como en los proyectos transversales, con un camino recorrido en la inculcación de los valores cristianos y salesianos, con un posicionamiento destacado en la localidad cuarta y en 113a ciudad, con un clima organizacional mejorado, con un importante desarrollo de los énfasis y en articulación con la universidad salesiana. Para ello nos proponemos:

- a) Obtener las certificaciones de los organismos nacionales de acreditación de alta calidad.
- b) Garantizar la pertinencia de los programas de formación que ofrecemos.
- c) Consolidar la implementación del Sistema Preventivo en la gestión convivencial y académica de la institución.
- d) Promover la interrelación con el contexto social, con el Estado, con las comunidades hacia las que se proyecta nuestra oferta educativa, con el sistema productivo y el de servicios.

### **Valores Institucionales**

Los valores institucionales de la Congregación y del Colegio Salesiano Juan del Rizzo son: integridad, libertad, justicia, pluralidad, solidaridad, honestidad, responsabilidad, paz, la ciudadanía y la alegría.

Es importante aclarar que la institución educativa no cuenta con metas específicamente estipuladas en el PEI y/o horizonte institucional; en su lugar, anualmente se gestiona la Carta Rectoral, un documento que actúa como guía de navegación para las distintas gestiones, la cual establece los propósitos a cumplir cada año, junto con la matriz de seguimiento y continuidad de las acciones; esta abarca aspectos relacionados con la Gestión Pastoral, Directiva, Académica, Convivencial, Comunitaria, Sistema de Calidad, Formación Técnica y Desarrollo Humano.

## Diagnóstico

### Metodología para la Evaluación

El diagnóstico institucional se fundamentó en un análisis documental exhaustivo de los principales documentos institucionales, PEI, SIE, Manual de Convivencia y Carta Rectoral 2025. Estos documentos fueron revisados a partir de los lineamientos establecidos en la Guía 34 del MEN, con el propósito de identificar el grado de alineación entre las gestiones institucionales y los criterios definidos en dicha guía para estas respectivas gestiones.

Se realizó, una matriz de evaluación que permitió sistematizar el análisis y luego así logro la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA); generando por medio estas un cruce entre los criterios establecidos en la Guía 34 y las acciones desarrolladas por cada gestión de la institución, brindando una visión integral del estado actual de la institución en relación con los parámetros del MEN.

Para enriquecer el análisis documental, se integraron las opiniones de los coordinadores, quienes aportaron su análisis de la institución educativa, desde su experiencia en el entorno institucional, identificando áreas de oportunidad y retos específicos, igualmente, se contó con el aporte de un miembro del equipo con experiencia y trabajo en la institución, cuya visión contextualizada permitió contrastar la información documental con la realidad, proporcionando así una visión más precisa y ajustada a la realidad de la institución y a la vez un contraste entre los documentos y está.

Finalmente, el proceso de diagnóstico no solo permitió evaluar el cumplimiento de los lineamientos de la Guía 34, sino también detectar áreas estratégicas para el fortalecimiento institucional.

## Matriz de Evaluación

Gestión directiva	Existencia	Pertinencia	Justificación de la evaluación
Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	Sí existe	Si – alta	<p>La Institución Educativa cuenta con un horizonte institucional que incluye misión, visión, valores institucionales, política de calidad y política de gestión del riesgo, todo ello articulado a un modelo de gestión participativa; articulando en estos los principios y valores de la pedagogía salesiana, orientados al desarrollo humano integral de los jóvenes con un enfoque preventivo. Aunque no se presentan metas institucionales explícitamente, se cuenta con una Carta Rectoral, documento estratégico en el que el rector establece las directrices para cada año escolar, donde se tiene en cuenta gestiones institucionales: pastoral, directiva, académica, convivencial, comunitaria, administrativa, de calidad, formación técnica y desarrollo humano, organizada por medio de una matriz de seguimiento y continuidad, donde se definen metas específicas y estrategias a seguir durante el año. Estableciendo así el direccionamiento institucional y la mejora continua.</p>

Gestión estratégica	Sí existe	Si – alta	<p>Se establece a través de la Carta Rectoral, en la cual se delinear los proyectos y acciones específicas que deben ser desarrolladas por cada gestión durante el año. Un ejemplo de estas son los ralling (español, inglés, matemáticas y ciencias naturales) como fortalecimiento académico, igualmente como en su currículo se evidencia la tecnología llevándolo a un enfoque tecnológico y se evidencia por medio del concurso de robótica; al mismo tiempo se tiene en cuenta el proyecto de salud socioemocional por medio de la catedra de la paz, el cual se articula con el sistema preventivo salesiano y se complementa con los retiros espirituales que son de acompañamiento a salud emocional de los estudiantes, generando así un aprendizaje integral.</p> <p>Sin embargo, se identifica como oportunidad de mejora la implementación de procesos sistemáticos de evaluación que permitan medir el impacto de estas acciones, así como el fortalecimiento de la autoevaluación tanto a nivel institucional como de los estudiantes, asegurando un seguimiento continuo del cumplimiento de los objetivos planteados y su correspondiente ajuste en función de los resultados obtenidos.</p>
Gobierno escolar	Sí existe	Si - alta	Se evidencia que en el Manual de Convivencia y en el PEI, se establece el Consejo Directivo,

			Consejo Académico, Comité de Convivencia, Consejo Estudiantil, siendo este un ejercicio de participación de la comunidad educativa, donde se permite que los diferentes estamentos intervengan activamente y conozcan el progreso institucional.
Cultura institucional	Sí existe	Si – alta	Cuenta con una cultura institucional sólida, centrada en los principios del sistema preventivo de Don Bosco, que promueve una formación integral de los jóvenes basada en valores cristianos; se evidencia por su trabajo en equipo, entre los estudiantes y docente, creando un ambiente de casa; se realizan buenas prácticas pedagógicas, que contribuyen al desarrollo académico y personal de los estudiantes. Se da a conocer por medio de sus canales de comunicación, tanto internos como externos, hay una comunicación constante con los padres de familia, enfocados en una educación integral que tenga presénte lo académico, lo humano y espiritual, siempre enfocados en los jóvenes y en crear en ellos ambientes seguros.
Clima escolar	Sí existe	Si - alta	Cuenta con un manual de convivencia que establece un ambiente sano, respetuoso y propicio para el aprendizaje; igualmente fomenta el bienestar integral de los estudiantes a través de actividades extracurriculares como son los asociativos (futsal, voleibol, danza) y banda de música, lo que favorece el desarrollo de habilidades y la sana convivencia. A la vez piensa en el

			<p>bienestar de los estudiantes que se evidencia por medio de la implementación de la Cátedra de la Felicidad, orientada a fortalecer el bienestar emocional y el crecimiento personal de los estudiantes. Asimismo, para el manejo de conflictos y situaciones difíciles, tiene siempre en cuenta los protocolos establecidos por el MEN y activación de las rutas de atención cuando es necesario, garantizando un entorno seguro. Se realiza un proceso de inducción para los estudiantes nuevos, donde se les presenta no solo la infraestructura institucional, sino también los enfoques pedagógicos y formativos, valores institucionales, integrándolos en el ambiente educativo que maneja el colegio.</p>
Relaciones con el entorno	Sí existe	Si - media	<p>Cuenta con articulación en el entorno, estableciendo convenios con instituciones de educación superior como la Universidad de Cundinamarca, Universidad Externado de Colombia, Escuela de Ingenieros Julio Garavito y Universidad Salesiana, permitiendo la realización de inmersiones para los estudiantes y fortaleciendo su orientación vocacional y profesional. Igualmente, se ha implementado un convenio con la Universidad de Cundinamarca para la capacitación continua del equipo directivo y docente, favoreciendo la actualización pedagógica y el fortalecimiento de competencias en áreas estratégicas para el contexto educativo. Además, se ha</p>

			desarrollado alianzas con editoriales, ampliando el acceso a materiales didácticos y recursos educativos que complementan los procesos de enseñanza-aprendizaje. A la vez se realizan actividades con la Subred, para fomentar espacios de ambientes sanos y ambientes sanos y saludables que contribuyen al bienestar integral de la comunidad educativa
<b>Gestión académica y pedagógica</b>			
Diseño pedagógico (curricular)	Sí existe	Si - alta	Cuenta con un plan de estudio y mallas curriculares actualizadas, integrando las orientaciones del MEN y promoviendo procesos educativos innovadores que responden a las necesidades del contexto actual; cuenta con evaluaciones externas tipo ICFES, lo que permite realizar un diagnóstico objetivo del desempeño académico y ajustar estrategias pedagógicas con base en los resultados obtenidos, donde a la vez se pretende ir preparando a los estudiantes a un ICFES y donde este enfocada en preguntas problemáticas donde se apliquen los respectivos conocimientos de cada área y no sean evaluaciones de conceptos como tal. Actualmente, se encuentra en proceso de construcción de agendas del conocimiento, con el fin de que las áreas de formación se piensen a través de preguntas y núcleos problemáticos que permitan generar procesos de formación en investigación en el

			<p>aula.</p> <p>Por lo cual podemos evidenciar que hay un compromiso con la actualización curricular y la incorporación de metodologías innovadoras, asegurando que los procesos pedagógicos no solo cumplan con los lineamientos normativos, sino que también potencien el desarrollo integral de los estudiantes.</p>
Prácticas pedagógicas	Sí existe	Si - alta	<p>Cuenta con ambientes de aprendizaje adecuados como laboratorios de química y física, aulas de informática, tecnología, arte, música y biblioteca con recursos actualizados. Se desarrollan clases de tecnología enfocadas en robótica y STEM, donde los estudiantes aplican conceptos de programación, ciencia y matemáticas en proyectos integradores; se fomenta la formación en dibujo técnico, fortaleciendo habilidades en diseño y representación gráfica. Cada área debe implementar proyectos pedagógicos; se realizan los rallings promoviendo el aprendizaje activo y la aplicación práctica del conocimiento.</p> <p>A nivel técnico-laboral, el colegio cuenta con un convenio con CESFAL, ofreciendo programas Técnicos laborales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Auxiliar Administrativo, donde se desarrollan competencias en creación y gestión de empresas, orientando a los estudiantes hacia el emprendimiento.</li> <li>*Soporte y Mantenimiento de TIC'S, con un enfoque en programación y proyectos</li> </ul>

			<p>tecnológicos vinculados a situaciones cotidianas. Este año se implementará un proyecto de paneles solares, integrando sostenibilidad y tecnología.</p> <p>*Auxiliar en Publicaciones Gráficas, donde se incorporan herramientas innovadoras como lápices 3D, tabletas inteligentes y gafas 3D, incentivando la creación de marca y el desarrollo de proyectos gráficos.</p> <p>* Interpretación Musical, la cual se encuentra en articulación con la banda sinfónica, permitiendo que los estudiantes integren elementos de interpretación musical y expresión artística.</p> <p>Estas acciones pedagógicas están orientadas a fomentar la formación integral, promoviendo el desarrollo de competencias académicas y técnicas.</p>
Gestión de aula	Sí existe	Si - alta	<p>La planeación pedagógica es sistematizada y supervisada continuamente por el coordinador académico, quien verifica el cumplimiento de esta y asegura que las clases estén alineadas con los principios del PEI, esta se enfoca en una enseñanza contextualizada, que responde a las exigencias del mundo actual, integrando enfoques innovadores, metodologías activas y procesos investigativos que invitan al estudiante a ir más allá del contenido impartido por el docente, desarrollando un pensamiento crítico y reflexivo. Asimismo, se implementa un sistema de evaluación integral, realizado por un ente externo, que</p>

			<p>no solo mide el desempeño del estudiante, sino también analiza la metodología del docente, asegurando una conexión entre los conceptos teóricos y su aplicación práctica en contextos reales, fomentando la praxis y el aprendizaje significativo, permitiendo identificar áreas de mejora tanto en los procesos de enseñanza como en los aprendizajes adquiridos por los estudiantes.</p> <p>Se promueve un diálogo, donde las sugerencias y críticas constructivas de los estudiantes son valoradas y tomadas en cuenta, fortaleciendo así el proceso pedagógico y garantizando un enfoque educativo integral, creando ambientes de aprendizaje activos y un pensamiento crítico.</p>
Seguimiento académico	Sí existe	Si - medio	<p>Se garantiza un monitoreo continuo del progreso de los estudiantes, como se puede evidenciar por medio de las Escuelas Abiertas que se realizan a mitad de cada período académico, un espacio en el que los padres de familia tienen la oportunidad de dialogar directamente con los docentes de cada asignatura, obteniendo información detallada sobre el rendimiento académico de sus hijos, igualmente, se cuenta con un horario semanal de atención docente, donde los padres de familias pueden solicitar orientación o retroalimentación sobre los avances académicos. De igual forma, el coordinador académico realiza un seguimiento</p>

			<p>específico a los estudiantes reprobantes y aquellos cuyo desempeño académico presenta dificultades, estableciendo planes de acción y estrategias de mejora. El proceso de seguimiento se complementa con la escala valorativa institucional, mediante la cual se reporta periódicamente el rendimiento de los estudiantes, así como su asistencia y permanencia en la institución, permitiendo una intervención oportuna ante cualquier situación que pueda afectar su proceso formativo.</p> <p>En cuanto a la atención a estudiantes con necesidades educativas especiales, el colegio ha comenzado a trabajar este año en la implementación del DUA (Diseño Universal para el Aprendizaje) y los PIAR (Planes Individualizados de Ajustes Razonables), una estrategia que hasta ahora no se había priorizado y que representa una oportunidad significativa para fortalecer la inclusión educativa y el acompañamiento diferenciado.</p>
<b>Gestión administrativa y financiera</b>			
Apoyo a la gestión académica	Sí existe	Si - alta	<p>Se cuenta con la respectiva oficina de Secretaría Académica, que cumple un rol fundamental en el proceso administrativo y operativo del área académica, ya que por medio de esta, se:</p> <p>*Gestiona el proceso de matrícula, garantizando la actualización de los datos de los estudiante y el debido cargue de la información en las plataformas estatales</p>

			<p>(SIMAT y SIMPADE), asegurando la correcta inscripción y seguimiento del alumnado.</p> <p>*Manejo del archivo de los documentos del colegio, entre ellos, las carpetas de los estudiantes activos y retirados.</p> <p>*Administra la plataforma académica institucional, asegurando su correcto funcionamiento y actualización continua, permitiendo que los docentes ingresen información sobre el rendimiento académico de los estudiantes y facilitando la generación de boletines de calificaciones, garantizando la comunicación con los padres de familia.</p> <p>Esta oficina facilita el orden y control de los procesos académicos, permite que la institución mantenga un flujo constante de información entre la comunidad educativa, asegurando la transparencia y el acceso oportuno a la información académica, convivencial y pastoral.</p>
Administración de la planta física y de los recursos	Sí existe	Si - media	<p>Se enfoca en mantener espacios seguros, limpios y adecuados para el proceso educativo, asegurando que los ambientes de aprendizaje sean propicios para el desarrollo integral de las clases. Dado que la infraestructura del colegio es antigua y parte del patrimonio cultural, se está realizando un estudio técnico para el fortalecimiento y reestructuración del edificio, garantizando que la conservación patrimonial. Se cuenta con un equipo de</p>

			<p>mantenimiento encargado de realizar reparaciones oportunas ante cualquier daño o deterioro, asegurando el adecuado funcionamiento de las instalaciones. El colegio cuenta en sus instalaciones con herramientas educativas innovadoras y adecuadas, como recursos tecnológicos, ambientes de aprendizaje y materiales específicos que apoyan el proceso de enseñanza-aprendizaje; por lo cual, se evidencia que se piensa en la modernización de los recursos educativos, generando ambientes seguros, cómodos y acordes con las demandas pedagógicas contemporánea</p>
Administración de servicios complementarios	Sí existe	Si - alta	<p>El colegio ha tercerizado los servicios de cafetería, servicios generales, enfermería y vigilancia, asegurando que cada proveedor cumpla con los requisitos legales y normativos para la prestación de servicios en el ámbito educativo. Se mantiene un control riguroso sobre el cumplimiento de las normativas, exigiendo a las empresas contratadas que certifiquen a su personal en el manejo adecuado de niños y adolescentes, promoviendo un enfoque preventivo y pedagógico en el trato con los estudiantes. En cuanto al servicio de transporte escolar, el colegio verifica la respectiva documentación y estos deben estar aprobados por la IE, para poder ingresar a las instalaciones, realiza por medio del Asesor Jurídico una reunión a principio de año, donde se tenga</p>

			presente todo lo referente a documentación y cumpla con los requisitos legales para prestar el servicio.
Talento humano	Si existe	Si - alta	<p>La gestión del talento humano está alineada con los lineamientos establecidos por la Casa Inspectorial San Pedro Claver, que define los perfiles del equipo docente y directivo, asegurando que cada integrante cumpla con los estándares académicos, pedagógicos y pastorales propias de la filosofía salesiana. Para los docentes, se exige que cuenten con estudios de especialización o que se encuentren en proceso de formación avanzada, promoviendo la actualización continua. Al ingresar a la institución, los docentes deben participar en un diplomado sobre el Sistema Preventivo de Don Bosco con Universidad Salesiana, permitiéndoles conocer a profundidad la filosofía salesiana y su aplicación en el contexto escolar y a la vez, se organiza anualmente un diplomado con la Universidad de Cundinamarca. El colegio fomenta el trabajo en equipo y la formación continua, disponiendo los martes de 3:30 p.m. a 5:00 p.m. para espacios de capacitación, reflexión y retroalimentación, coordinados por los psicólogos y coordinadores académicos.</p> <p>Se realizan actividades de bienestar, incluyendo eventos como la bienvenida al año escolar, celebración del día del maestro, cumpleaños del personal, paseo de</p>

			<p>mitad de año y cierre del año escolar, fortaleciendo el sentido de pertenencia y promoviendo un ambiente laboral adecuado, igualmente se cuenta con un Comité de Convivencia Laboral, que gestiona la prevención y resolución de conflictos internos, garantizando un ambiente de trabajo sano.</p> <p>Además, se han establecido convenios con universidades, facilitando el acceso a créditos educativos y programas de formación para el personal docente y administrativo, incentivando su desarrollo profesional y académico.</p>
Apoyo financiero y contable	Sí existe	Si - alta	<p>Está a cargo de la Oficina de Contabilidad, que es responsable de la elaboración del presupuesto anual, garantizando un control riguroso sobre los ingresos y gastos institucionales, así como la adecuada gestión del control fiscal. Es la encargada de los procedimientos contables y financieros, asegurando la transparencia en el manejo de los recursos y permitiendo una administración eficiente que responde a las necesidades institucionales.</p> <p>Además, al pertenecer a la Obra Salesiana del Niño Jesús (OSNJ), el colegio recibe un apoyo económico significativo, el cual se refleja en la reducción de los costos de pensión para los estudiantes, facilitando el acceso a la educación salesiana a familias de sectores vulnerables, igual, se cuenta con un programa de becas,</p>

			dirigido a estudiantes con dificultades económicas o con un alto rendimiento académico, contribuyendo al fortalecimiento del acceso a la educación y al cumplimiento de la misión salesiana de servir a los más necesitados, por lo cual cuenta con becas por rendimiento académico, progreso académico y por mérito.
<b>Gestión de la comunidad</b>			
Inclusión	Sí existe	Si - media	El proceso de admisión no contemple criterios de exclusión por etnia, raza, condición socioeconómica o necesidades especiales; sin embargo, se reconoce que actualmente no se cuenta con una alta representación de estudiantes pertenecientes a grupos étnicos en la institución. En cuanto a la atención a estudiantes con necesidades educativas especiales o excepcionales, el colegio ha iniciado este año la implementación del PIAR (Plan Individual de Ajustes Razonables), un proceso que busca adaptar estrategias pedagógicas y de seguimiento académico para asegurar que estos estudiantes puedan acceder a oportunidades educativas equitativas, hasta este año el colegio ha comenzado a fortalecer el seguimiento a estos estudiantes, estableciendo estrategias de intervención y acompañamiento que permitan identificar sus necesidades específicas y promover su inclusión en los procesos académicos.

Proyección a la comunidad	Sí existe	Si - media	<p>Se desarrollan las Escuelas de Padres, donde se abordan temas de interés general relacionados con el bienestar y desarrollo integral de los estudiantes, fortaleciendo el acompañamiento familiar y fomentando espacios de diálogo y reflexión con los padres de familia. Se realiza servicio social estudiantil, los alumnos tienen la posibilidad de realizarlo en la Obra Salesiana del Niño Jesús (OSNJ), contribuyendo a los diferentes servicios y proyectos sociales que se desarrollan. Adicionalmente, se trabajan talleres con la Subred de la localidad de San Cristóbal, orientados a temáticas preventivas y de promoción de ambientes sanos, integrando la dimensión socioemocional, pero es de aclarar que el colegio mantiene una política rigurosa para el ingreso de entidades externas, exigiendo que se presente previamente el propósito, cronograma y plan de actividades, asegurando que las intervenciones estén alineadas con los principios institucionales y contribuyan al desarrollo integral de los estudiantes y estas no afecten el cronograma institucional.</p>
Participación y convivencia	Sí existe	Si - alta	<p>Se estructura a través del Gobierno Escolar, donde se promueve la participación de los estudiantes y padres de familia, siempre que las propuestas o sugerencias se presenten de manera respetuosa, clara y argumentada. Sin embargo, se identifica que la participación de los padres de familia está</p>

			<p>limitada, dado que la institución mantiene una política restrictiva frente a cambios en los procesos institucionales, se evidencia esto debido a situaciones previas en las que algunos padres han intentado modificar lineamientos institucionales, lo que ha llevado a las directivas a mantener un control riguroso sobre las intervenciones externas.</p> <p>En cuanto a la participación representativa, no se cuenta actualmente con representantes de padres en dos cursos específicos; además, en lugar de asambleas generales de padres, se opta por realizar reuniones por curso, permitiendo un seguimiento más cercano y personalizado a los procesos académicos y convivenciales de cada grupo.</p> <p>El colegio garantiza la atención de todas las PQRS (Petición, Quejas, Reclamos y Sugerencias) mediante el conducto regular establecido, asegurando que las inquietudes de la comunidad educativa sean escuchadas y atendidas de forma oportuna.</p> <p>Todo enfocado en una pastoral preventiva, en la cual busca la formación integral a través de la educación, atención personalizada y acompañamiento constante, evitando así que los jóvenes caigan en situaciones peligrosas.</p>
--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Prevencción de riesgos	Sí existe	Si - alta	<p>Se desarrolla de manera integral, alineada con la filosofía salesiana y el enfoque preventivo de Don Bosco, donde se prioriza el acompañamiento socioemocional y psicosocial de los estudiantes. A través de actividades como las convivencias y retiros, los estudiantes tienen la oportunidad de salir del contexto escolar para reflexionar sobre situaciones problemáticas, combinando momentos de reflexión con actividades recreativas, promoviendo el autoconocimiento, la empatía y la resolución de conflictos; igualmente que la implementación de la Cátedra de la Felicidad, un espacio donde se trabajan las habilidades socioemocionales, fomentando el desarrollo del autocontrol, la comunicación asertiva y el manejo adecuado de emociones, contribuyendo a la prevención de riesgos conductuales y emocionales.</p> <p>En la comunidad salesiana, la práctica de la “palabrita al oído” es un pilar fundamental del sistema preventivo, donde el educador no solo escucha al estudiante, sino que también le ofrece una orientación oportuna que le permita reflexionar sobre sus acciones, reforzando los valores salesianos y el "buen cristiano y honestos ciudadanos". Asimismo, se cuenta con psicólogas, las cuales desarrollan proyectos preventivos específicos, abordando temáticas como el consumo de sustancias</p>
------------------------	-----------	-----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>psicoactivas, la violencia escolar, la convivencia pacífica y el manejo del tiempo libre, apoyando esta, última con las respectivas actividades extracurriculares que se convierten en un espacio estratégico para mantener ocupados a los estudiantes en actividades diferentes a las académicas, evitando que permanezcan en la calle y se expongan a situaciones de riesgo. En cuanto al apoyo a las familias, se mantienen canales de comunicación abiertos y espacios de orientación, brindando escucha activa y acompañamiento en situaciones que puedan afectar el entorno familiar; al igual si se evidencia que se debe activar alguna ruta el colegio procede a realizarlo. Todo enfocado en una pastoral preventiva, en la cual busca la formación integral a través de la educación, atención personalizada y acompañamiento constante, evitando así que los jóvenes caigan en situaciones peligrosas.</p>
--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Matriz FODA

Gestión de la comunidad	
Oportunidades	Amenazas
Establecer alianzas con entidades del sector productivo para contextualizar los procesos de enseñanza-aprendizaje y fortalecer la formación de los estudiantes frente a los retos de la sociedad.	Resistencia de algunos padres de familia a las políticas institucionales, intentando modificar procesos de la IE.
Alianzas con entidades externas para la capacitación a la comunidad educativa.	Aumento de situaciones de riesgo psicosocial, como el consumo de sustancias psicoactivas o de salud emocional, necesitando proyectos para su fortalecimiento.

Articulación con la Subred de la localidad para trabajar diferentes actividades encaminadas a las situaciones de problemáticas generales.	Posibles dificultades en la integración de estudiantes con necesidades especiales, dado que no se cuenta con docente de apoyo. Por otro lado, falta adecuación en la infraestructura para los estudiantes con necesidades especiales, lo que limita la posibilidad de brindar un entorno completamente inclusivo e igualitario.
Se tiene convenio con un jardín infantil de la zona para garantizar la continuidad del proceso de transición de los estudiantes de jardín.	La disminución de la natalidad en Colombia representa una amenaza para la sostenibilidad de la matrícula escolar y la permanencia de la institución a largo plazo.
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Desarrollo de Escuelas de Padres, fomentando espacios de diálogo y reflexión con los padres de familias sobre temas de interés general.	Baja matrícula de estudiantes pertenecientes a comunidades étnicas y raizales, lo cual limita la diversidad cultural y restringe el fortalecimiento de procesos de inclusión en la institución.
Existencia del Gobierno Escolar, que promueve la participación de los estudiantes y padres de familia.	Participación limitada de los padres de familia, como se evidencia que hay cursos donde no se cuenta con representantes.
Implementación de actividades extracurriculares como los asociativos son espacios preventivos para los niños, niñas y jóvenes.	Existen barreras institucionales para la participación de entidades externas, debido a la exigencia documental lo que dificulta muchas veces la articulación oportuna de actividades complementarias.
La pastoral preventiva que maneja como " La Palabrita al oído", práctica preventiva y orientadora; las convivencias y/o retiros, en la cual se busca prevenir que los jóvenes caigan en situaciones negativas.	Proceso de inclusión, hasta ahora está siendo estructurado, lo cual requiere aún mayor fortalecimiento.
Implementación de la Catedra de la felicidad como desarrollo socioemocional e integral de los estudiantes.	
<b>Gestión Directiva</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Convenios de inmersión celebrados con la Universidad Salesiana, Universidad de Cundinamarca, Universidad Externado de Colombia, La Escuela de Ingenieros Julio Garavito y la Universidad de América.	Realización de convenios interinstitucionales, la baja participación de los estudiantes en las actividades propuestas genera desinterés y pone en riesgo la continuidad y sostenibilidad de dichos.

Participación en concursos y actividades extracurriculares que promueven la tecnología, el deporte y el arte, como son las diferentes actividades que se realizan a nivel Inspectoría y diferentes invitaciones por parte de entidades externas.	Saturación de actividades y proyectos estratégicos, lo cual algunas veces genera sobrecarga de actividades.
Generar espacios para la capacitación y actualización docente que pueden fortaleciendo procesos institucionales.	Cambios en políticas del MEN o la SED que genera ajustes en rutas de atención y protocolos establecidos por la institución.
	Los padres de familia como tal muchas veces se resisten a las nuevas dinámicas de la IE, generando resistencia al cambio y consigo ciertos inconvenientes.
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Existencia de un horizonte institucional claramente definido, alineado con los principios salesianos y articulado a un modelo de gestión participativa.	Ausencia de metas institucionales a largo plazo y que se encuentren definidas y cuantificables, lo que dificulta el seguimiento y la evaluación del progreso institucional.
La Carta Rectoral, documento estratégico que orienta las gestiones institucionales en las áreas pastoral, directiva, académica, convivencial, comunitaria, administrativa, calidad, formación técnica y desarrollo humano.	Falta de compromiso en la realización de matrices de análisis estratégico como DOFA, PESTEL o PRISTEL, lo que refleja una planeación institucional superficial y limita la toma de decisiones basada en diagnósticos.
Cultura institucional centrada en la pedagogía salesiana, fomentando ambientes seguros, trabajo en equipo y prácticas pedagógicas alineadas con los valores cristianos.	Pérdida de continuidad en los procesos si no se institucionalizan las mejoras en un documento de calidad formal.
Se está considerando la transición del modelo de bachillerato académico al bachillerato técnico, lo cual representa una fortaleza institucional, ya que busca fortalecer las competencias prácticas y técnicas de los estudiantes.	Falta de resignificación y actualización de los documentos institucionales como el PEI y el SIEE, limitando su actuar y la realidad de la comunidad educativa.
<b>Gestión Académica y Pedagógica</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Capacitaciones por medios de entidades externas para estar en actualización del currículo y los nuevos ambientes de aprendizaje.	Falta de actualización continua por parte de algunos docentes en sus áreas de conocimiento y en nuevas metodologías pedagógicas.

Uso de tecnologías como paneles solares, lápices 3D, tabletas gráficas, que pueden posicionar a la IE como innovadora.	Dificultades en la sostenibilidad de proyectos tecnológicos si no se aseguran los respectivos recursos.
Espacios de seguimiento académico por medio de las Escuelas Abiertas y los horarios de atención de los docentes entre semana, que genera un seguimiento continuo por parte de la comunidad educativa en especial padres de familia.	Rotación de docente debido a las diferentes dinámicas afectando la continuidad de procesos pedagógicos
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Currículo integral e innovador, la IE se está adaptando a las necesidades actuales del estudiante y, al mismo tiempo, innovando en el aprendizaje, como se evidencia la implementación de la cátedra de la felicidad, pensando en la salud socioemocional de los estudiantes y aplicando las políticas públicas, además, se ha incorporado la robótica dentro de su currículo, con énfasis en las competencias STEM.	Falta de sistematización y documentación de las prácticas pedagógicas.
Existencia de un plan de estudios y mallas curriculares actualizadas con base en las orientaciones del MEN.	Inicio apenas reciente en la implementación de estrategias de inclusión educativa como el DUA y los PIAR.
Ambientes de aprendizaje con las respectivas herramientas como son: laboratorios, aulas de tecnología, biblioteca.	Necesidad de reconfigurar el Sistema Institucional de Evaluación de los Estudiantes (SIEE), especialmente en lo relacionado con la inclusión y los ajustes razonables, para garantizar procesos equitativos y pertinentes que respondan a la diversidad del estudiante.
Oferta de programas técnico-laborales articulados con entidades externas como CESFAL.	Nivel académico de algunos estudiantes diferentes a las exigencias del currículo, generando sobrecarga, desmotivación y dificultades en el logro de los aprendizajes
Implementación de prácticas pedagógicas orientadas a la formación integral del estudiante y al desarrollo de competencias clave, que favorecen aprendizajes significativos y contextualizados.	Sobrecarga de actividades académicas a los estudiantes de grado décimo y once, sin tener en cuenta las jornadas extendidas de formación técnica.
Evaluaciones bimestrales realizadas por un ente externo y sistemas de retroalimentación.	
<b>Gestión Administrativa y financiera</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>

Se cuenta con una red de apoyo, ya que se hace parte de la Obra Salesiana del Niño Jesús - OSNJ, la cual apoya con el acceso a ciertos recursos.	El contexto socioemocional que viven los estudiantes representa un riesgo para su bienestar y genera atención por parte del equipo de orientación escolar. Además, la infraestructura de varios espacios, por su altura y condiciones, representa un potencial peligro para la seguridad de los estudiantes.
Se cuenta con una red de comunicación amplia facilitando la comunicación con la comunidad educativa, ya que se cuenta con plataforma institucional, redes sociales y pagina web.	Los factores socioeconómicos de la zona y de los padres de familia, ayudan en el incremento de la cartera morosa.
Se está trabajando en la sistematización de procesos institucionales, lo que representa una oportunidad para optimizar la gestión administrativa.	Por ser una edificación de patrimonio cultural, las respectivas adecuaciones que se vayan a realizar requieren de ciertos permisos y tramites.
Las alianzas con editoriales educativas que trabajan de la mano con los docentes, así como los convenios con instituciones de educación superior, representan una oportunidad para fortalecer la formación del talento humano.	La insatisfacción de padres de familia, generan comentarios negativos sobre la IE, lo cual ocasiona mala imagen institucional, afectando la percepción externa y disminuyendo la captación de nuevos estudiantes, causando bajo índice de matrículas en la IE.
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Las oficinas administrativas están bien estructuradas, lo que facilita la gestión eficiente de los diferentes procesos administrativos y contribuye a la organización de la IE.	La infraestructura física requiere un fortalecimiento, ya que es muy antigua y este proceso de adecuación de las instalaciones implica el traslado de la sede A, lo que puede generar inconvenientes en el desarrollo de las actividades académicas.
Los servicios complementarios están tercerizados, pero se verifica su cumplimiento con los estándares normativos establecidos, garantizando la calidad y el control de dichos servicios.	Los salones del quinto piso de la sede A presentan problemas de humedad, lo que ha ocasionado la reubicación de algunos salones
El talento humano recibe formación continua, se hace énfasis en la filosofía institucional, y se promueve su bienestar a través de las diferentes actividades que fomentan un ambiente laboral adecuado.	El área de contabilidad no es exclusiva del colegio, ya que está hace parte a la Obra Salesiana del Niño Jesús - OSNJ, lo que genera algunas veces retrasos en los procesos.

La gestión de recursos es un procedimiento controlado por la oficina de contabilidad, que solicita anualmente el plan de necesidades el cual este en concordancia con el POA, así, se presenta el presupuesto de manera oportuna al inicio de cada año.	Se evidencia una cartera morosa significativa debido al retraso en el pago de pensiones, situación que está siendo intervenida actualmente por el área de contabilidad.
Se trata de implementar el uso de herramientas tecnológicas en los ambientes de aprendizaje, de acuerdo con el currículo, para mejorar la calidad educativa.	Procesos administrativos que requieren de burocracia que dificultan la toma de decisiones oportunas y requieren de procesos largos.

### **Análisis de la Información**

A partir del proceso diagnóstico realizado en el Colegio Salesiano Juan del Rizzo, se consolidó una lectura integral de la realidad institucional, orientada por los principios del sistema preventivo salesiano y los criterios de gestión educativa, la información recopilada proviene de diversas fuentes, incluyendo documentación institucional, opiniones de coordinadores, observación en campo y un análisis DOFA, cuyo cruce con la Guía 34 permitió comprender las dinámicas actuales del colegio desde diferentes gestiones.

En la gestión directiva, se evidencian fortalezas en la claridad misional y el sentido de pertenencia institucional, especialmente entre directivos y docentes, quienes muestran un fuerte compromiso con la filosofía salesiana, contribuyendo a una cultura organizacional; sin embargo, se observa una débil articulación entre directivos y padres de familia, limitando la comunicación y el trabajo conjunto. Además, no se cuenta con una matriz o documento que consolide de forma estructurada las metas a largo plazo, dificultando el seguimiento y medición de indicadores estratégicos.

En la gestión pedagógica del Colegio Salesiano Juan del Rizzo se destaca un currículo flexible, diseñado para adaptarse a las demandas educativas contemporáneas y orientado hacia la innovación y el desarrollo de competencias esenciales para afrontar los retos del siglo XXI; se

implementa un enfoque riguroso en la formación en competencias STEM, donde se promueve el uso intensivo de la tecnología y se fomenta la innovación como pilares fundamentales del proceso educativo.

El proceso formativo se caracteriza por un alto nivel de exigencia, impulsando a los estudiantes a aplicar los conocimientos adquiridos en la resolución de problemas reales, fortaleciendo así el aprendizaje significativo, asimismo, se implementa un sistema de evaluación integral que no solo valora el desempeño del estudiante, sino también el del docente.

La evaluación bimestral adquiere un carácter estratégico, al contar con la revisión de un ente externo encargado de verificar que los conocimientos adquiridos sean efectivamente aplicados en contextos prácticos. De igual manera, se asegura que el docente mantenga un enfoque pedagógico orientado a la praxis, garantizando que la formación no solo sea teórica, sino también aplicada y contextualizada.

En la dimensión convivencial y pastoral, se identificó como un área sólida, marcada por un fuerte acompañamiento emocional, la vivencia de valores y la promoción del buen trato, ampliamente reconocidos por estudiantes y familias. Asimismo, se evidencia una gestión pastoral activa, que apoya todas las gestiones, especialmente la convivencia, mediante proyectos como la cátedra de la felicidad, acompañamiento a familias, grupos asociativos y retiros estudiantiles. Sin embargo, se percibe la necesidad de sistematizar las prácticas de intervención disciplinaria y pastoral, con el fin de asegurar su continuidad y efectividad.

En cuanto a la gestión comunitaria, se percibe un interés creciente por parte de las familias en integrarse a los procesos escolares. Sin embargo, esta participación sigue siendo esporádica y no se ha consolidado como un componente estructural del modelo de gestión. La institución mantiene una postura cautelosa frente a la inclusión de los padres en la toma de

decisiones relacionadas con los cambios institucionales, priorizando el cumplimiento del cronograma académico y evitando desajustes en la planificación.

El análisis DOFA reveló como fortalezas el clima institucional positivo, el enfoque formativo salesiano, los convenios para la formación de los estudiantes y la flexibilidad del currículo. No obstante, se identifican debilidades como la sobrecarga de tareas para algunos docentes y la falta de implementación de estrategias inclusivas como el PIAR y el DUA.

En términos de oportunidades, se destaca el potencial de establecer nuevas alianzas estratégicas con editoriales y universidades para promover la capacitación docente y estudiantil. Sin embargo, entre las amenazas, se advierte la presión por mantener la matrícula, la necesidad de adaptarse a nuevas demandas educativas y la baja tasa de natalidad, factores que podrían impactar en la estabilidad institucional a mediano plazo.

En síntesis, el diagnóstico revela que, aunque la institución cuenta con bases sólidas en su estructura organizacional y en su enfoque formativo, persisten áreas de mejora en términos de articulación, seguimiento de metas a largo plazo y consolidación de estrategias inclusivas y comunitarias.

## Identificación de problemáticas se deben resolver en la institución educativa para mejorar.



**Imagen 1. Problemáticas macro del CSJR.**

Tomando como referencia la Imagen 1 sobre las Problemáticas del CSJR a nivel macro, se realiza a continuación un análisis de los factores críticos y sus respectivas consecuencias, en concordancia con los lineamientos establecidos en la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional (MEN). Este análisis se organiza en función de las dimensiones de gestión institucional.

### Gestión Directiva

1. **Sobrecarga y saturación de actividades estratégicas:** Se evidencia una sobrecarga en la gestión institucional, ya que se desarrollan y se planean numerosas actividades a lo largo del año; generando un desgaste tanto en el equipo docente como en el directivo, si bien se busca posicionar a la institución como un referente reconocido a nivel local, objetivo que ya comienza a reflejarse con ciertas acciones y logros visibles, es

fundamental considerar el impacto que esta carga tiene sobre toda la comunidad educativa y ya con ciertas acciones se evidencia su posicionamiento.

2. **Resistencia al cambio en la comunidad educativa:** Se ha identificado una resistencia al cambio por parte de la comunidad educativa, especialmente de algunos padres de familia, lo cual dificulta la implementación de nuevas estrategias y propuestas innovadoras que exige la educación actual; es importante reconocer que vivimos en un entorno en constante transformación, lo que requiere actualizar metodologías y adaptarse a nuevas dinámicas pedagógicas. Sin embargo, al tratarse de un sector popular, muchas personas están fuertemente arraigadas a sus costumbres y tradiciones, lo que representa un desafío adicional para la aceptación del cambio.

3. **Procesos débiles de sistematización:** La falta de constancia en el diligenciamiento de matrices y en el análisis estratégico (DOFA, PESTEL o PRISTEL), ha evidenciado una debilidad en los procesos de sistematización. Aunque se cuentan con valiosas estrategias de cambio y mejora educativa, es fundamental comprender que estos procesos deben ser registrados y tener un seguimiento adecuado; esto resulta especialmente importante ante posibles cambios estructurales o de talento humano, ya que la ausencia de una sistematización impide garantizar la continuidad de las acciones y decisiones. Se puede concluir que existe un enfoque estratégico, pero es necesario que todo esté debidamente documentado y sistematizado.

4. **Pérdida de continuidad en acciones de mejora:** Esta problemática está estrechamente relacionada con la debilidad en los procesos de sistematización y documentación institucional; la falta de un seguimiento sistemático, ocasionada en gran parte por el incumplimiento en el diligenciamiento de documentos formales de calidad

(como planes de acción, matrices de evaluación y registros de seguimiento), puede generar una pérdida significativa de continuidad en las acciones de mejora; se puede realizar cambios en el equipo directivo o docente, y las acciones implementadas se interrumpen o pierden su rumbo, limitando la posibilidad de construir sobre los avances ya logrados, retrasando así los procesos de transformación institucional y generando desgaste al tener que reiniciar o replantear iniciativas previamente trabajadas.

### **Gestión Académica y/o Pedagógica**

1. **Falta de actualización docente continua:** Se evidencia la necesidad de establecer procesos formativos constantes que permitan a los docentes mantenerse actualizados frente a las transformaciones permanentes que exige el contexto educativo; Esta formación continua no solo contribuye al fortalecimiento de las competencias pedagógicas, sino que también facilita una elaboración más precisa y pertinente del plan estratégico institucional, alineado con las nuevas metodologías, tecnologías y enfoques educativos.

Es importante reconocer que este proceso de actualización no debe depender únicamente de las iniciativas institucionales, sino también del compromiso individual de los docentes por mantenerse vigentes en sus áreas de conocimiento y por incorporar nuevas estrategias didácticas. Es una realidad que la falta de formación continua impacta negativamente en la calidad educativa, limita la capacidad de innovación y afecta directamente los procesos de enseñanza-aprendizaje, reduciendo las oportunidades de mejora y de adaptación a las demandas de los estudiantes y del entorno.

2. **Alta rotación docente:** La alta rotación del personal docente representa una dificultad significativa para la consolidación de los procesos pedagógicos, teniendo

en cuenta que cada docente desarrolla su propio enfoque formativo, y cuando se producen cambios abruptos o interrupciones en su continuidad, esto puede generar confusión en los estudiantes, afectando su rendimiento académico, interrumpiendo el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo que repercute negativamente en la calidad educativa.

Desde el ámbito administrativo, también representa un reto, ya que obliga a iniciar procesos de contratación de manera rápida y a realizar una selección adecuada de perfiles docentes; esta situación es más compleja si ocurre en momentos críticos del calendario escolar, como a mitad de año, dificultando la integración del nuevo docente y la continuidad del proyecto educativo institucional. Además, la constante rotación impide que se consoliden procesos pedagógicos sostenibles y coherentes a largo plazo, debilitando el sentido de pertenencia y la identidad institucional.

3. **Débil implementación de estrategias inclusivas:** Se evidencia una debilidad en la implementación de estrategias pedagógicas inclusivas, especialmente en el uso del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y la elaboración de Planes Individualizados de Atención (PIAR), los cuales son fundamentales para garantizar una atención adecuada a la diversidad del estudiantado, la falta de estas herramientas limita significativamente la capacidad de responder a las necesidades específicas de cada estudiante, afectando directamente su proceso de aprendizaje y desarrollo integral.

No reconocer y atender las diferencias individuales implica una visión reducida del proceso formativo, desconociendo que cada estudiante es único y puede requerir metodologías, apoyos y ritmos distintos, causando prácticas pedagógicas estandarizadas que excluyen, en lugar de integrar, a estudiantes con barreras para el aprendizaje o necesidades educativas especiales.

Por tanto, es indispensable fomentar una cultura institucional de inclusión, que promueva la formación docente en estrategias como el DUA, el uso de recursos diversificados y la planificación diferenciada, con el fin de garantizar que todos los estudiantes tengan igualdad de oportunidades para aprender y participar activamente en su proceso educativo.

4. **Sobrecarga académica en los estudiantes:** Si bien la institución educativa ha implementado diversos procesos y actividades con la intención de fortalecer la formación integral de los estudiantes, como la jornada extendida para los grados décimo y undécimo, así como actividades extracurriculares, es necesario revisar con atención la dinámica general de la jornada escolar.

La combinación de estas exigencias, junto con la preparación para pruebas externas tipo ICFES y las múltiples actividades académicas asignadas por los docentes, ha generado una evidente sobrecarga en los estudiantes, dificultando cumplir de manera adecuada con todos sus compromisos académicos, y derivando en desmotivación, estrés, agotamiento y sensación de fracaso.

Particularmente en los grados superiores, la carga adicional que representa la formación técnica, sin un adecuado equilibrio entre exigencia, puede afectar el bienestar emocional y el rendimiento académico de los estudiantes.

### **Gestión Administrativa y Financiera**

1. **Problemas de infraestructura:** La institución enfrenta serios problemas de infraestructura debido a que sus instalaciones son antiguas y presentan condiciones de altura y humedad, especialmente en el último piso. Estas deficiencias no solo afectan el ambiente físico de aprendizaje, sino que también inciden en la salud emocional de los

estudiantes, generando un ambiente poco favorable para su desarrollo integral, debido al contexto socioemocional de los estudiantes, por lo que se requiere un acompañamiento constante y especial, lo que aumenta la carga de trabajo para los docentes y personal administrativo.

Además, al tratarse de un inmueble de patrimonio cultural, las mejoras y renovaciones están sujetas a permisos y trámites específicos, lo que retrasa la ejecución de proyectos de infraestructura necesarios para garantizar un entorno seguro y saludable.

2. **Incremento de cartera morosa:** como institución privada, la estabilidad financiera del colegio depende en gran medida de la capacidad de las familias para cumplir con sus compromisos económicos, la fluctuación de la economía y los factores socioeconómicos de las familias pueden generar un aumento en la cartera morosa, lo que afecta directamente la viabilidad económica de la institución. Este fenómeno representa un desafío constante para la gestión administrativa, ya que la morosidad puede limitar los recursos disponibles para mejorar la calidad educativa, el mantenimiento de la infraestructura y la implementación de nuevas estrategias pedagógicas.

3. **Trámites administrativos burocráticos:** Pertenecer a la Obra Salesiana del Niño Jesús (OSNJ) implica cumplir con una serie de procedimientos institucionales que, aunque necesarios para mantener la coherencia organizacional, generan demoras en la gestión administrativa, esta estructura puede traducirse en una burocracia que dificulta la toma de decisiones ágiles y oportunas, especialmente en asuntos administrativos que requieren respuesta inmediata.

Estas demoras afectan la ejecución eficiente de procesos escolares y limitan la capacidad de respuesta ante necesidades urgentes, impactando tanto en la operatividad

como en la implementación de mejoras en el entorno educativo, es fundamental buscar un equilibrio entre el cumplimiento de los lineamientos institucionales y la agilidad en los procesos internos.

### **Gestión Comunitaria**

1. **Resistencia y baja participación de la comunidad educativa:** Se evidencia una resistencia al cambio por parte de algunos padres de familia, lo cual debilita procesos institucionales que requieren de su colaboración activa; impactando negativamente en la implementación de nuevas estrategias educativas y limita la consolidación de una verdadera comunidad educativa, en la que todos directivos, docentes, estudiantes y familias deben ser partícipes del proceso formativo.

Además, se presenta una baja participación de los padres en actividades institucionales, con ausencia de representantes en algunos cursos, lo que dificulta la comunicación efectiva y el trabajo conjunto entre las familias y la institución, impidiendo el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la construcción de vínculos sólidos entre los distintos actores de la comunidad educativa, afectando así el desarrollo integral de los estudiantes.

2. **Débil articulación con entidades externas del Estado:** La articulación con entidades externas del Estado presenta dificultades significativas, principalmente debido a la burocracia que caracteriza muchos de sus procesos, limitando la posibilidad de establecer apoyos interinstitucionales efectivos, afectando la implementación de actividades o programas que podrían beneficiar a la comunidad educativa.

Asimismo, la falta de comunicación asertiva por parte de algunos funcionarios genera relaciones tensas y poco colaborativas; en ocasiones, estas entidades externas

asumen que, por su carácter oficial, la institución educativa debe cumplir automáticamente con todos sus requerimientos, sin tener en cuenta que también existen normativas y procedimientos internos que deben ser respetados para garantizar el orden y la coherencia en la gestión institucional, la falta de coordinación y diálogo mutuo afecta la calidad de las intervenciones y genera resistencia dentro de la institución, dificultando la creación de alianzas sólidas y sostenibles.

3. **Retos en la inclusión y atención a necesidades especiales:** Uno de los principales desafíos que enfrenta la institución es garantizar una atención integral a estudiantes con necesidades educativas especiales, esta situación está estrechamente relacionada con la débil implementación de estrategias inclusivas en los procesos académicos y pedagógicos, aunque el equipo de psicología ha mostrado un compromiso constante con la promoción de una educación inclusiva, es evidente la necesidad de contar con un docente de apoyo especializado que brinde atención directa y continua a estos estudiantes.

Además, se requiere fortalecer la formación docente mediante talleres y capacitaciones periódicas en temas de inclusión, diseño universal para el aprendizaje y adecuaciones curriculares, de manera que el enfoque inclusivo se consolide como parte estructural de la práctica pedagógica.

A esto se suma una infraestructura que no está completamente adaptada para garantizar un entorno accesible e igualitario para todos los estudiantes, lo que limita la participación plena y efectiva de quienes presentan barreras físicas o de movilidad; estos factores, en conjunto, evidencian la necesidad urgente de avanzar en un modelo institucional más inclusivo, equitativo y respetuoso de la diversidad.

4. **Situaciones de riesgo psicosocial y afectaciones en la salud emocional de los estudiantes:** Se ha evidenciado un incremento en los casos relacionados con el consumo de sustancias psicoactivas y diversas problemáticas emocionales en los estudiantes, lo que pone en evidencia la necesidad urgente de implementar proyectos y estrategias de fortalecimiento emocional, con un enfoque preventivo, formativo y de atención prioritaria.

Estas situaciones deben comprenderse dentro de un contexto social complejo, en el que muchos estudiantes enfrentan condiciones familiares difíciles, como la ausencia de figuras parentales activas o casos de abandono afectivo, esta realidad impacta profundamente en su desarrollo emocional, social y académico, y exige una intervención integral por parte de la institución.

Es indispensable fortalecer los programas de acompañamiento psicosocial, promover espacios seguros de escucha y expresión emocional, e involucrar a las familias y comunidades en procesos de formación y corresponsabilidad, la salud mental de los estudiantes no puede ser vista como un tema aislado, sino como un eje fundamental para el desarrollo integral y el éxito educativo.

5. **Escasa diversidad cultural:** En la institución se evidencia una limitada presencia de diversidad cultural, lo cual puede restringir la implementación de enfoques educativos interculturales que fomenten el respeto por las diferencias, el diálogo entre culturas y la inclusión de diversas perspectivas en el proceso formativo.

Esta falta de pluralidad puede generar un entorno con prácticas y expectativas homogéneas, dificultando la integración de estudiantes que provienen de contextos distintos o con identidades culturales menos representadas, limita el desarrollo de

competencias ciudadanas como la empatía, la tolerancia y el pensamiento crítico frente a la multiculturalidad, aspectos fundamentales en una sociedad globalizada.

Promover la educación intercultural no solo responde a la necesidad de incluir a estudiantes diversos, sino también a la formación de una comunidad educativa más abierta, consciente y respetuosa de las diferencias, preparando a los estudiantes para interactuar de manera constructiva en contextos sociales y culturales diversos.

### **Priorización de Factores Críticos**

A partir del análisis realizado a nivel macro, se evidencia que la gestión comunitaria, en estrecha relación con la gestión académica, presenta problemáticas significativas, especialmente en lo referente a los retos de inclusión y atención a estudiantes con necesidades educativas especiales, lo cual exige una atención prioritaria.

Es importante señalar que, dentro de los hallazgos más relevantes en la gestión académica, se identificó la ausencia o escasa implementación de estrategias inclusivas en la cual la relacionamos directamente con la gestión comunitaria, esta carencia refuerza la urgencia de abordar la inclusión educativa desde una perspectiva integral, trasladando esta prioridad al nivel micro, donde se concreta la intervención pedagógica directa.

En consecuencia, se hace necesario desarrollar e implementar políticas inclusivas dentro de la institución educativa, orientadas específicamente al acompañamiento y atención de estudiantes con necesidades educativas especiales, permitiendo garantizar un abordaje pedagógico más amplio y equitativo, promoviendo su participación activa en los diversos procesos de aprendizaje.

Cabe destacar que los factores críticos que obstaculizan la inclusión educativa son múltiples y pueden agruparse en varias categorías, entre ellos se encuentran las barreras de

acceso (como la pobreza, la discapacidad, las diferencias culturales o lingüísticas), la falta de recursos didácticos para abordar estudiantes con necesidades especiales, la falta de capacitación docente en estrategias inclusivas, y las limitaciones en el marco normativo y las políticas institucionales, abordar estos factores de manera articulada es clave para avanzar hacia una educación verdaderamente inclusiva y equitativa.

Es fundamental ser conscientes de la necesidad de implementar estrategias pedagógicas que fortalezcan los niveles de aprendizaje de todos los estudiantes. Estas estrategias deben responder a dinámicas diferenciadas, considerando los ritmos de aprendizaje individuales y las particularidades con las que cada estudiante construye su conocimiento, de esta manera, se garantizará una experiencia educativa más significativa, equitativa y adaptada a las realidades de cada alumno.

El análisis realizado permite evidenciar que la atención a la inclusión educativa de los estudiantes debe ser una prioridad inmediata en el nivel micro de intervención institucional; las problemáticas identificadas en la gestión académica y comunitaria, como la falta de estrategias inclusivas, las barreras de acceso y la carencia de recursos especializados, demandan una respuesta articulada, consciente y empática, por lo cual se debe implementar políticas y acciones pedagógicas que garanticen una educación equitativa, así como fortalecer desde el área de psicología espacios de acompañamiento, solo mediante un enfoque integral y humanizado será posible responder eficazmente a las necesidades reales de los estudiantes y promover su desarrollo pleno dentro de un entorno escolar seguro e inclusivo.

## **Justificación**

El presente Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) surge como respuesta a diversas problemáticas identificadas en el Colegio Salesiano Juan del Rizzo, particularmente aquellas relacionadas con la gestión académica y comunitaria. A través del diagnóstico realizado, se evidenció la necesidad de fortalecer la inclusión educativa, optimizar estrategias de acompañamiento psicosocial, y mejorar la atención a estudiantes con necesidades educativas especiales.

La educación inclusiva y el bienestar emocional de los estudiantes son pilares fundamentales en la calidad del proceso formativo, sin embargo, la institución enfrenta desafíos en la implementación de estrategias como el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y los Planes Individualizados de Ajustes Razonables (PIAR); la ausencia de un enfoque consolidado en estas áreas puede limitar la equidad en el acceso a oportunidades de aprendizaje.

Además, se han identificado casos de riesgo psicosocial y afectaciones en la salud emocional de los estudiantes, la falta de recursos humanos especializados, como docentes de apoyo, y la necesidad de fortalecer los espacios de acompañamiento representan áreas de mejora urgentes para garantizar un entorno educativo seguro y propicio para el desarrollo integral.

Por lo anterior, este PMI busca generar acciones estratégicas que permitan consolidar procesos inclusivos, optimizar el acompañamiento emocional y garantizar una educación equitativa para todos los estudiantes, la implementación de estas mejoras no solo beneficiará el desarrollo institucional, sino que también asegurará una formación integral que responda a las necesidades actuales del contexto educativo y social.

## Objetivos

### Objetivo General

Diseñar un plan de mejoramiento orientado a fortalecer la gestión comunitaria y académica, con enfoque en procesos de inclusión, a partir del análisis de la situación actual de la institución educativa, incorporando principios del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y lineamientos para la elaboración de Planes Individuales de Ajustes Razonables (PIAR).

### Objetivos Específicos

1. Realizar el análisis de la institución educativa, considerando el horizonte institucional, la revisión documental y la aplicación de entrevistas a miembros de la comunidad educativa, con el fin de identificar problemáticas relacionadas con los procesos de inclusión y elaborar una caracterización de la institución.
2. Reconocer y dar prioridad a las problemáticas evidenciadas a partir de la implementación y análisis de la matriz de evaluación y DOFA, teniendo como referente la guía 34.
3. Explorar referentes conceptuales, pedagógicos y normativos relacionados con la educación inclusiva, el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y los Planes Individuales de Ajustes Razonables (PIAR), como insumos para la construcción del plan de mejoramiento.

## Revisión de Literatura

### Marco Conceptual

La educación, en la actualidad, se enfrenta al desafío de responder a un mundo cada vez más diverso, en el que abarca diferentes conceptos, realidades y diferencias entre los individuos, asumir que todos somos iguales resulta no solo equivocado, sino limitante; por el contrario, es necesario reconocer y valorar la diversidad como una riqueza que contribuye a cada uno, la educación es un derecho fundamental que debe ser garantizado para todas las personas, sin distinción y es por eso que se viene hablar de inclusión, no como una opción, sino como una exigencia ética y pedagógica para construir entornos educativos más justos y equitativos.

Es por esto que, hoy en día, las instituciones educativas deben centrarse en la mejora continua de sus procesos, es necesario que revisen sus evaluaciones para identificar los aspectos que necesitan corrección. Actualmente es común escuchar sobre los planes de mejoramiento, este se centra en la planificación, implementación y evaluación de proyectos y programas de mejora en el ámbito educativo, evidencian el compromiso de las instituciones con la calidad de la enseñanza y el fortalecimiento continuo de sus procesos pedagógicos, para así generar un calidad educativa y entornos de aprendizaje efectivos.

En este sentido, Murillo y Krichesky (2012, citados por Arnaiz, Azorín y García, s.f.) proponen cinco fases fundamentales para abordar la mejora de un centro educativo: iniciación (identificación de fortalezas y debilidades), planificación (diseño de planes de mejora), implementación, evaluación de lo realizado e institucionalización. Esta última etapa resulta clave, ya que el cambio y la innovación dejan de ser acciones puntuales para convertirse en prácticas habituales dentro del funcionamiento cotidiano de la institución. Así, se refuerza la

importancia de promover procesos internos de evaluación que favorezcan una cultura organizacional centrada en la mejora continua y la inclusión educativa.

Teniendo en cuenta lo anterior, las gestiones educativas se constituyen en un eje fundamental para la implementación y el desarrollo efectivo del plan de mejoramiento, en este caso particular, es clave considerar dos dimensiones prioritarias: la gestión comunitaria y la gestión académica-pedagógica, la primera fortalece el vínculo de la institución con su entorno, promueve la participación activa de todos los actores educativos y fomenta ambientes de convivencia inclusivos y la segunda, por su parte, orienta los procesos que garantizan el aprendizaje significativo de los estudiantes, desde el diseño curricular hasta el seguimiento académico.

De acuerdo con lo planteado en la Guía 34:

Gestión académica: ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para 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.

Gestión de la comunidad: como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.

(Ministerio de Educación Nacional [MEN], 2008, p. 27)

La articulación entre ambas dimensiones no solo fortalece la organización escolar, sino que favorece el desarrollo de una cultura educativa basada en la corresponsabilidad, la equidad y

la mejora continua; incorporarlas en el plan de mejoramiento institucional permite que la escuela avance con solidez hacia una educación de calidad, que responda a los desafíos de la inclusión y el cambio social permanente que se presentan actualmente en los respectivos entornos.

Para abordar adecuadamente la implementación del plan de mejoramiento en la institución educativa, es esencial considerar el concepto de inclusión, ya que esta abarca múltiples dimensiones que son clave en el acompañamiento y seguimiento de los estudiantes. La inclusión no solo implica el acceso a la educación, sino también el reconocimiento y la valoración de la diversidad en todas sus formas, origen étnico, género, capacidades, orientación sexual, condiciones socioeconómicas, discapacidad, entre otras; estas diferencias no deben ser motivo de exclusión, sino oportunidades para enriquecer el tejido social y construir comunidades educativas más justas y equitativas. En este sentido, la gestión educativa adquiere un papel protagónico, ya que se materializan políticas, prácticas y culturas institucionales que garantizan una educación verdaderamente inclusiva y de calidad.

La inclusión educativa no se limita únicamente a garantizar el acceso a las aulas, sino que implica crear entornos de aprendizaje donde se desarrollen pedagogías de calidad que promuevan el progreso académico, la comprensión del contexto y el compromiso social de los estudiantes. En este sentido, el currículo desempeña un papel clave como medio para hacer efectivos los principios de inclusión y equidad; un currículo verdaderamente inclusivo requiere una visión amplia del aprendizaje, donde no se reduzca únicamente a la transmisión de contenidos, sino que se fomente la participación activa del estudiante, su iniciativa y su capacidad de construir significado a partir de sus propias experiencias (UNESCO, 2017). Bajo esta perspectiva, las instituciones educativas deben replantear sus prácticas curriculares y pedagógicas, permitiendo que la diversidad se convierta en un eje articulador del proceso educativo.

Para comenzar a abordar este tema, es importante comprender que los estudiantes, y en general todos los seres humanos, poseemos conocimientos diversos y distintas formas de aprender; algunas personas son más visuales, otras auditivas, analíticas o críticas; esto nos lleva a entender que no existe una única manera de adquirir conocimientos, por lo cual, es fundamental reconocer la necesidad de adoptar diversas metodologías de enseñanza que respondan a estas diferencias, en el ámbito educativo, es indispensable trabajar sobre estas generalidades para garantizar procesos de aprendizaje más inclusivos y eficaces.

Es por eso por lo que resulta fundamental comprender los orígenes del Diseño Universal del Aprendizaje, ya que este enfoque ha sido la base para avanzar hacia propuestas educativas más inclusivas.

El concepto de Diseño Universal (DU) nació en la década de 1970 dentro del campo de la arquitectura, impulsado por Ron Mace, quien promovía la construcción de espacios que fueran funcionales para todas las personas, incluidas aquellas con discapacidad. Su propuesta buscaba anticipar necesidades desde la etapa de diseño, evitando adaptaciones posteriores que pudieran implicar costos elevados. Este enfoque reveló que las soluciones inclusivas beneficiaban no solo a personas con discapacidad, sino a toda la población, promoviendo así una visión de la diversidad como una característica compartida por todos. Posteriormente, en 1984 se creó el Centro de Tecnología Especial Aplicada (CAST), cuyo objetivo fue facilitar el acceso de estudiantes con discapacidad a los currículos escolares. Más adelante, en 1990, David H. Rose y Anne Meyer, junto con un equipo interdisciplinario, desarrollaron el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), integrando hallazgos de la neurociencia, la tecnología y la investigación educativa. Esta propuesta se centra en crear entornos y recursos flexibles que eliminen barreras

externas y aseguren una educación inclusiva basada en la equidad y la igualdad de oportunidades para todos los estudiantes (Tobón Gaviria & Cuesta Palacios, 2020).

Comenzar a implementar todo lo relacionado con el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) en la institución educativa, se da un paso importante hacia la disminución de brechas de desigualdad y la construcción de vínculos comunitarios sólidos, este proceso implica reconocer que todos los estudiantes tienen ritmos de aprendizaje distintos y que, por lo tanto, es necesario adoptar nuevas metodologías que permitan transformar la educación en favor del desarrollo integral del estudiante.

Tal como lo menciona la cita anterior, desde la neurociencia se reconoce que cada persona aprende de manera diferente, es por eso que debemos comprender que “el DUA es una propuesta innovadora que pretende dar respuesta a los desafíos que plantea la educación inclusiva, esto es, responder, de manera efectiva, a las necesidades de cada estudiante, incluyendo aquellos con alguna discapacidad física y/o cognitiva, dentro de un mismo salón de clase" (Carmona Lannes & Ramírez Montoya, 2021).

Sin embargo, para implementar el DUA en el contexto educativo, es fundamental comprender los principios que lo sustentan, no se trata solo de aplicar nuevas metodologías, sino de transformar la visión pedagógica con base en la diversidad del estudiantado. En este sentido, es importante tener presente que se fundamenta en tres principios, a saber: a) hay diversas formas para representar el conocimiento (diversas formas de enseñar, transmitir, comunicar); b) hay diversas formas de expresar y de actuar, por parte de los estudiantes, para explicitar lo que saben y lo que han entendido; c) hay diversas formas de motivar y de implicar a los estudiantes en su proceso de aprendizaje (Segura Castillo & Quirós Acuña, 2019; Capp, 2017; Chita-Tegmark et al., 2011/2012, como se citó en Carmona Lannes & Ramírez Montoya, 2021).

Por lo tanto, es fundamental comprender y atender los diferentes estilos de aprendizaje de manera consciente y estructurada, no se trata de aplicar estrategias por cumplir, sino de adoptar un enfoque pedagógico que responda verdaderamente a la diversidad del estudiantado, atender a estos estilos no solo favorece la inclusión educativa, sino que también mejora la calidad de los procesos formativos y promueve el desarrollo integral de los estudiantes, para lograrlo, es indispensable que los docentes se capaciten de forma continua y asuman una actitud flexible y reflexiva frente a su práctica educativa, es por eso importante comprender que la educación inclusiva representa un desafío para muchos educadores, especialmente para aquellos que no cuentan con la formación ni las herramientas necesarias para su implementación efectiva.

A lo cual podemos llegar a comprender que, a diferencia del enfoque educativo tradicional, el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) plantea que el problema no está en el alumnado ni en su necesidad de adaptarse al currículo, sino que el currículo mismo representa una barrera, por lo tanto, para atender adecuadamente las necesidades de los estudiantes, el currículo debe ser diseñado desde el principio teniendo en cuenta a quién va dirigido, y no modificarse de manera posterior. Debemos comprender que el DUA se apoya en avances de la neurociencia y en estudios que utilizan tecnologías de escaneo cerebral. Estas investigaciones han demostrado que existen variaciones individuales en el cerebro, lo que indica que los procesos de aprendizaje y las redes cerebrales involucradas pueden ser muy distintos de una persona a otra. En este contexto, el DUA considera que en los procesos de enseñanza y aprendizaje participan tres redes cerebrales interrelacionadas: las redes de reconocimiento, las redes estratégicas y las redes afectivas (Márquez Aguirre, 2015).

En conclusión, el Diseño Universal para el Aprendizaje representa un cambio profundo en la forma de concebir la educación, ya que traslada el foco desde la adaptación del estudiante

hacia la transformación del currículo y del entorno educativo, es reconocer la diversidad como una riqueza y no como un obstáculo permite avanzar hacia una educación más equitativa, participativa y centrada en las necesidades reales de cada individuo. Implementar el DUA exige una renovación de las prácticas pedagógicas, un compromiso institucional y la formación constante del docente, así como una planificación intencionada desde el diseño curricular.

Sin embargo, para profundizar en el enfoque de la educación inclusiva y comprender plenamente la aplicación del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA), es necesario introducir otro elemento clave dentro del contexto educativo: el Plan Individual de Ajustes Razonables (PIAR). Este instrumento complementa el DUA, ya que, aunque el diseño universal propone estrategias generales para todos los estudiantes, el PIAR permite realizar adaptaciones específicas para aquellos que, por sus condiciones particulares, requieren apoyos individualizados para garantizar su participación y aprendizaje en igualdad de condiciones.

Se constituye en la herramienta idónea para garantizar la pertinencia del proceso de enseñanza y aprendizaje del estudiante con discapacidad dentro del aula, respetando sus estilos y ritmos de aprendizaje, es el plan de trabajo para el estudiante durante el año académico, que se debe llevar a cabo en la institución y en el aula en conjunto con los demás estudiantes de su clase. Es un insumo para la autoevaluación institucional, para la revisión del índice de inclusión y, por tanto, debe ser materializado en el plan de mejoramiento institucional- PMI. (Secretaría de Educación del Distrito, 2022).

Para elaborar un Plan Individual de Ajustes Razonables (PIAR) es fundamental partir de una descripción detallada del contexto del estudiante, considerando tanto los factores internos como externos que lo rodean, este proceso debe incluir una valoración pedagógica, los informes de profesionales de la salud, así como la formulación de objetivos y metas específicas que se

esperan alcanzar con el estudiante, debe contemplar los ajustes curriculares, didácticos, metodológicos y evaluativos necesarios, así como los recursos físicos, tecnológicos y humanos requeridos para su implementación, comprender que se debe incorporar muchas veces proyectos específicos y actividades para desarrollar en casa, en articulación con la familia.

Es importante comprender que el PIAR es fruto de un trabajo colaborativo en el que participan directivos docentes, docentes de aula, orientadores y, en muchos casos, el docente de apoyo para la inclusión. Este plan debe organizarse durante el primer trimestre del año escolar, actualizarse anualmente y contar con un seguimiento periódico, teniendo en cuenta los Derechos Básicos de Aprendizaje (DBA). Su aplicación es individualizada, ya que responde a las necesidades particulares de cada estudiante con discapacidad o con requerimientos específicos de apoyo.

“El PIAR no debe ser un documento estático que solo refleja los logros, sino que debe ser dinámico y flexible, adaptándose a las necesidades cambiantes del estudiante a lo largo de su trayectoria escolar” (Tifloeduca, s.f.), este no debe verse como un simple formato que se realiza una vez y se guarda, sino como un recurso pedagógico que se adapta de manera constante a las necesidades del estudiante y a los desafíos que surgen en el proceso formativo, así, el PIAR permite una intervención oportuna y pertinente, asegurando que las estrategias de enseñanza estén siempre alineadas con las circunstancias y características individuales de cada estudiante, por eso debemos resaltarla como una herramienta transformadora.

El PIAR representa una herramienta esencial en el proceso educativo inclusivo, ya que permite garantizar que cada estudiante con discapacidad o necesidades educativas especiales reciba una atención personalizada y acorde a su ritmo y estilo de aprendizaje, debe ser dinámico y flexible para así transformar el aprendizaje, lo que se convierte en un componente clave para el

éxito de la educación inclusiva y por eso es necesario tener presente que “para llevar a cabo buenas prácticas educativas, el profesorado debe estar abierto al cambio e innovación pedagógica, enfocándose más en las competencias y capacidades del alumnado que en sus limitaciones, para así favorecer su inclusión en las dinámicas escolares” (Rodríguez Gómez, 2022).

### **Marco Normativo**

La inclusión educativa no solo responde a una necesidad pedagógica, sino a un compromiso ético y jurídico respaldado por organismos internacionales, como lo es la UNESCO, que expresa que cada estudiante tiene el mismo valor, pero aún persisten exclusiones por motivos de género, discapacidad, etnia, lengua o condición socioeconómica. Es por eso que la UNESCO nos pide que este proceso sea guiado por la Convención de la UNESCO relativa a la Lucha contra las Discriminaciones en la Esfera de la Enseñanza (1960), el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 y el Marco de Acción Educación 2030, que sitúan la inclusión y la equidad como pilares fundamentales de una educación de calidad (UNESCO, 2023).

De igual manera, en el ámbito internacional se destacan documentos fundamentales que respaldan la educación inclusiva, como la Declaración de Salamanca sobre principios, políticas y prácticas para las necesidades educativas especiales, así como la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (2006), la cual garantiza el derecho de todas las personas con discapacidad a una educación inclusiva en todos los niveles del sistema educativo.

A nivel nacional, la Constitución Política de Colombia de 1991 establece lineamientos que respaldan el derecho a una educación inclusiva, comenzando con Artículo 5, el Estado reconoce la primacía de los derechos inalienables de la persona sin discriminación alguna, lo cual sienta las bases para una educación equitativa y respetuosa de la diversidad y el Artículo 44

consagra la educación como un derecho fundamental de los niños, junto con otros derechos esenciales como la vida, la salud, el cuidado y el amor, donde evidenciamos el desarrollo integral y una educación que garantice la inclusión, la participación y el respeto por las diferencias.

Se cuenta con la Ley 1346 de 2009, mediante la cual se aprueba la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 13 de diciembre de 2006 y firmada por Colombia el 30 de marzo de 2007. Esta convención, en su artículo 24, establece con claridad el derecho de las personas con discapacidad a una educación inclusiva, equitativa y de calidad, garantizando su participación plena en todos los niveles del sistema educativo, igualmente se cuenta con la Ley 1618 de 2013, que establece disposiciones clave para asegurar el ejercicio pleno de los derechos de las personas con discapacidad, promoviendo políticas que favorezcan su inclusión y participación en todos los ámbitos de la sociedad, incluida la educación.

La Ley 115 de 1994, Ley General de Educación, reconoce que toda persona tiene derecho a la educación, en su Artículo 46, establece que la educación de personas con limitaciones físicas, sensoriales, psíquicas, cognitivas, emocionales o con capacidades intelectuales excepcionales es parte integral del servicio público educativo, lo cual garantiza su inclusión dentro del sistema educativo regular y en el Artículo 47 señala la responsabilidad del Estado en fomentar programas y experiencias orientadas a la formación de docentes idóneos, capaces de brindar apoyo pedagógico adecuado a estudiantes con discapacidad y lo referente se complementa con la Ley 1098 de 2006, o Código de Infancia y Adolescencia, que en su Artículo 36 reconoce el derecho de todos los niños y niñas a una educación libre de discriminación, promoviendo entornos escolares seguros, accesibles y respetuosos de la diversidad; reforzando el compromiso del país con una educación inclusiva, equitativa y de calidad.

Igualmente debemos tener presente, el Decreto 1421 de 2017 reglamenta en el marco de la educación inclusiva la atención educativa a la población con discapacidad, establece lineamientos específicos para garantizar que los estudiantes con discapacidad reciban una educación adecuada, ajustada a sus necesidades, y promueve la implementación de prácticas pedagógicas inclusivas en las instituciones educativas, asegurando que no hayan barreras en el acceso a la educación, garantizando una formación integral que favorezca la participación activa de todos los estudiantes en el proceso educativo.

Este marco normativo lo complementamos con la Resolución 2565 de octubre 24 de 2003, por la cual se establecen parámetros y criterios para la prestación del servicio educativo a la población con necesidades educativas especiales, tiene como objetivo proporcionar directrices claras para que las instituciones educativas adapten sus procesos pedagógicos y recursos a las necesidades específicas de los estudiantes con discapacidad o requerimientos educativos particulares, promoviendo una educación inclusiva que permita el acceso, la permanencia y el éxito en el sistema educativo de esta población.

### **Propuesta Plan de Mejoramiento**

La educación inclusiva no puede entenderse como una alternativa opcional, sino como un principio rector del derecho a la educación, por eso su implementación efectiva no solo promueve el desarrollo individual de los estudiantes, sino que fortalece la convivencia, el respeto por la diversidad y la equidad social, se hace indispensable que las instituciones educativas avancen hacia una transformación estructural y pedagógica coherente con los marcos normativos vigentes, tales como el Decreto 1421 de 2017, la Guía 34 del MEN, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y todos los cuales promueven una educación centrada en las capacidades, talentos y necesidades de cada estudiante.

Tras analizar aspectos críticos que limitan el aprendizaje de niños y niñas en condición de discapacidad, en situación de vulnerabilidad social y con diferencias culturales, se propone un plan que responda a estas necesidades específicas y permita generar oportunidades reales de mejora, por eso se propone lo siguiente.

En primer lugar, se establecerán indicadores cualitativos y cuantitativos que evalúen la transformación de las prácticas pedagógicas, por lo cual es crucial que el cuerpo docente reciba formación continua sobre metodologías de enseñanza inclusivas que respondan a las particularidades de los estudiantes en condición de discapacidad, esto requiere que la institución garantice espacios formativos que fortalezcan las competencias docentes, generando así mejoras tangibles en la calidad de vida académica y personal de estos estudiantes. Esta acción se medirá mediante el número de capacitaciones realizadas en el año escolar por los docentes responsables, asimismo, se considera indispensable vincular a las familias a estos procesos formativos, de modo que se fortalezcan los vínculos padres e hijos, se promuevan hábitos de buen trato y se sensibilice a las familias sobre la importancia de valorar las diferencias.

En segundo lugar, se impulsará el aumento de la participación de estudiantes tradicionalmente excluidos de actividades académicas, culturales y deportivas. Para ello, se diseñarán espacios lúdicos e integradores en horarios definidos por la institución, con el fin de facilitar la interacción entre estudiantes con y sin discapacidad, el impacto de esta estrategia se evaluará con base en el número de participantes y eventos integrativos realizados anualmente.

Otro eje fundamental del plan será el cambio de actitudes frente a la diversidad, en la institución, ya que debe implementar acciones concretas para eliminar barreras, generar entornos accesibles y promover una cultura educativa basada en el respeto, la empatía y la valoración de las diferencias como una riqueza, implica desarrollar actividades que involucren a todos los estudiantes, sin distinción, registrando y sistematizando la participación en cada sesión como indicador de avance.

Finalmente, se trabajará en la adecuación progresiva de los entornos físicos y virtuales para garantizar accesibilidad, no se trata de solo infraestructura, sino que incluye la actualización del currículo, campañas de sensibilización, y procesos de formación docente en derechos humanos y discapacidad.

En síntesis, esta propuesta articula acciones concretas y medibles orientadas a transformar la cultura institucional, con base en un diagnóstico claro de las necesidades actuales y en las posibilidades reales de intervención, su implementación contribuirá a garantizar el derecho a una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todos los estudiantes.

Plan de Mejoramiento - [Anexos Plan de Mejoramiento-44ab5517-59d9-4f40-91bf-b5723140c562.xlsx](#), ver anexo A.

ÁREA O AREAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	ACTIVIDADES O ACCIONES DE CAMBIO	RESPONSABLES	PLAZO	
							INICIA	TERMINA
Gestión Comunitaria Gestión Académica y Pedagógica Gestión Directiva	Falta de conocimiento y competencia de la inclusión por parte de los docentes	Fortalecer las competencias pedagógicas de los docentes para atender con calidad y equidad a estudiantes con necesidades educativas diversas	Capacitar al 60% de los docentes en educación inclusiva durante el año escolar	Número de docentes capacitados % de asistencia y aprobación de las capacitaciones	- Implementar un plan de formación docente en inclusión - Desarrollar talleres, diplomados o cursos sobre atención a la diversidad - Socializar casos de buenas prácticas inclusivas	Director, Coordinadores Académicos	28/07/2025	28/01/2027
Gestión Comunitaria, Gestión Académica y Pedagógica Gestión Directiva	Falta de conocimiento y competencia de la inclusión por parte de los estudiantes y familias	Sensibilizar a las familias y estudiantes sobre la inclusión, la diversidad y el respeto por las diferencias individuales	Realizar al menos 4 encuentros anuales de sensibilización con estudiantes y familias	Número de talleres o encuentros realizados Nivel de participación de familias y estudiantes	- Jornadas de sensibilización y formación familiar - Campañas de comunicación inclusiva - Espacios de diálogo entre familias, estudiantes y docentes	Orientador escolar, Docentes líderes	4/08/2025	4/08/2027
Gestión Directiva	Ausencia de una política institucional de inclusión formalizada y articulada al PEI	Diseñar, socializar y adoptar una Política Institucional de Inclusión que oriente las prácticas y la cultura escolar	Política de Inclusión aprobada y publicada. Al menos 90% de la comunidad educativa informada sobre la política	Documento Política de Inclusión formalmente aprobado. Actas de socialización y difusión de la política. Encuestas de conocimiento sobre la política (%).	- Conformación de un comité para el diseño de la política de inclusión. - Diagnóstico institucional participativo sobre el estado actual de la inclusión. - Redacción y revisión de la propuesta de política de inclusión. - Jornadas de socialización y consulta con la comunidad educativa. - Aprobación formal de la política por las instancias correspondientes. - Publicación y difusión amplia de la política. - Articulación de la nueva política con el Proyecto Educativo Institucional (PEI)	Equipo directivo Director, Coordinadores, Orientadora, Representantes de Docentes y de Padres de Familia	1/08/2025	9/03/2026
Gestión Administrativa y Financiera Gestión Directiva	Falta de un docente de inclusión	Asegurar la disponibilidad de personal especializado para la atención a la diversidad	Contratación y capacitación de al menos un docente de inclusión para el próximo año lectivo.	Número de docentes de inclusión contratados. % de docentes de inclusión capacitados en metodologías inclusivas.	- Gestión de recursos económicos para la contratación de personal de apoyo a la inclusión. - Convocatoria y proceso de selección para el cargo de docente de inclusión. - Diseño e implementación de un plan de capacitación continua para el docente de inclusión.	Coordinador de Gestión Humana y Director	22/09/2025	9/01/2026
Gestión Académica y Pedagógica	Falta de aplicación del DUA y PIAR	Implementar el Diseño Universal para el Aprendizaje y los Planes Individuales de Ajustes Razonables en la planificación académica	Aplicar el DUA en al menos el 70% de las planeaciones institucionales y garantizar el 100% de los PIAR para estudiantes con NEE	% de docentes que aplican DUA Número de PIAR elaborados y ejecutados	- Talleres sobre DUA y diseño de PIAR - Acompañamiento pedagógico individualizado - Revisión conjunta de planeaciones curriculares y PIAR por parte del comité de inclusión	Coordinador académico, Orientadora, Docentes	14/07/2025	30/01/2026
Gestión Académica y Pedagógica	Limitada implementación de estrategias para la evaluación diferenciada	Implementar evaluaciones flexibles, contextualizadas y ajustadas a las necesidades de los estudiantes con NEE	Que el 100% de los docentes implementen al menos una estrategia de evaluación diferenciada por periodo	% de docentes que aplican evaluación diferenciada Número de estrategias adaptadas registradas	- Talleres sobre evaluación justa e inclusiva - Acompañamiento a docentes en diseño de rúbricas flexibles y uso de evaluaciones multimodales - Registro institucional de buenas prácticas en evaluación inclusiva	Coordinación académica, Docentes	14/07/2025	30/01/2026
Gestión Administrativa y Financiera Gestión Académica y Pedagógica	Insuficiencia o inadecuación de recursos didácticos, tecnológicos y físicos para la inclusión	Adecuar progresivamente los recursos pedagógicos, tecnológicos y físicos para responder a la diversidad del estudiantado	Dotar el 100% de las aulas de apoyo con materiales inclusivos y tecnológicos en el próximo año escolar	Número de aulas equipadas Lista de materiales accesibles adquiridos y en uso	- Diagnóstico de necesidades materiales - Compra o gestión de ayudas técnicas y tecnológicas - Señalización accesible y adaptación de espacios	Administradora, Contadora, Director, Coordinadores, Docentes	21/07/2025	6/03/2026
Gestión Administrativa y Financiera Gestión Directiva	Falta de formación del personal administrativo y de servicios generales frente a la atención a la diversidad	Capacitar al personal administrativo y de apoyo en atención a la diversidad e inclusión escolar	Formar al 100% del personal no docente en inclusión en el año lectivo	Número de personas capacitadas Encuestas de satisfacción y apropiación	- Capacitaciones en trato digno, lenguaje inclusivo y primeros auxilios emocionales - Guías prácticas de inclusión adaptadas a su rol	Administradora, Gestión Humana, Director	28/07/2025	28/08/2026

## Conclusiones y Reflexiones Finales

El presente trabajo de diagnóstico y formulación del Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) en el Colegio Salesiano Juan del Rizzo representa un ejercicio riguroso de análisis, reflexión y proyección estratégica, orientado a fortalecer la calidad educativa desde una perspectiva inclusiva, humanista y transformadora. A lo largo del proceso, se logró construir una mirada integral de la institución, articulando dimensiones clave como la gestión directiva, académica, comunitaria y administrativa, en consonancia con los lineamientos de la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional.

Uno de los principales aportes de este ejercicio fue visibilizar la necesidad de consolidar una cultura institucional que reconozca la diversidad como un valor y no como una dificultad, la inclusión educativa, entendida como un derecho y no como una concesión, se posiciona como un eje transversal que debe permear todas las prácticas pedagógicas, administrativas y comunitarias, en este sentido, la implementación del Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y los Planes Individuales de Ajustes Razonables (PIAR) no solo responde a una exigencia normativa, sino que se convierte en una oportunidad para transformar el currículo, los ambientes de aprendizaje y las relaciones pedagógicas.

El diagnóstico permitió identificar fortalezas institucionales significativas, como el compromiso del equipo docente, la claridad del horizonte institucional, la riqueza de la propuesta pastoral y la existencia de una cultura organizacional sólida basada en los valores salesianos, sin embargo, también se evidenciaron debilidades estructurales que requieren atención urgente, como la falta de sistematización de procesos, la escasa documentación de metas a largo plazo, la

rotación docente, la sobrecarga académica en los estudiantes y las limitaciones en infraestructura y recursos para la atención a la diversidad.

Desde una perspectiva crítica, se reconoce que la mejora institucional no puede depender únicamente de la voluntad individual de los actores educativos, sino que debe estar sustentada en políticas claras, procesos sistemáticos y una visión compartida de transformación. La ausencia de una planificación estratégica a largo plazo limita la capacidad de la institución para evaluar su progreso, ajustar sus acciones y garantizar la sostenibilidad de sus logros, por ello, el PMI propuesto no solo busca resolver problemáticas puntuales, sino establecer una hoja de ruta que oriente el desarrollo institucional hacia una educación más equitativa, pertinente y de calidad.

En el plano comunitario, se identificó una participación limitada de las familias y una resistencia al cambio que obstaculiza la implementación de nuevas estrategias, esta situación evidencia la necesidad de fortalecer los vínculos entre escuela y comunidad, promoviendo una corresponsabilidad real en los procesos formativos, la educación no puede ser un esfuerzo aislado de la institución, sino un proyecto colectivo que involucre activamente a todos los actores sociales.

Finalmente, este trabajo reafirma la importancia del Plan de Mejoramiento Institucional como una herramienta fundamental para la gestión educativa, más allá de su carácter técnico, el PMI representa un compromiso ético con la mejora continua, la inclusión y la excelencia, su implementación efectiva requiere liderazgo, participación, formación continua y una profunda convicción de que toda institución educativa puede y debe transformarse para responder a las necesidades reales de sus estudiantes.

## Referencias

- Arnaiz Sánchez, P., Azorín Abellán, C. M., & García Sanz, M. P. (s.f.). *Evaluación de planes de mejora en centros educativos de orientación inclusiva*. Facultad de Educación, Universidad de Murcia. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56743410022>
- Colegio Salesiano Juan del Rizzo. (2022). *Proyecto Educativo Institucional* (Versión 01).
- Colegio Salesiano Juan del Rizzo. (2024). *Sistema Institucional de Evaluación de Estudiantes (SIEE)*.
- Colegio Salesiano Juan del Rizzo. (2025). *Boletín Informativo Operativo No. 001 – 2025: Plan Rectoral 2025*.
- Colegio Salesiano Juan del Rizzo. (2025). *Manual de Convivencia*.
- Colegio Salesiano Juan del Rizzo. (s.f.). *Inicio*. Colegio Salesiano Juan del Rizzo. <https://salesianojr.edu.co/>
- Congreso de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia de 1991* [Artículos 5 y 44]. Secretaría del Senado. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html#5](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html#5)
- Congreso de la República de Colombia. (1994). *Ley 115 de 1994: Por la cual se expide la Ley General de Educación* [Artículos 46 y 47]. Secretaría del Senado. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0115\\_1994.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0115_1994.html)

Congreso de la República de Colombia. (2006). *Ley 1098 de 2006: Por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia* [Artículo 36].

<https://www.icbf.gov.co/sites/default/files/codigoinfancialey1098.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (2009). *Ley 1346 de 2009: Por medio de la cual se aprueba la "Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad"*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=37150>

Heredia Heredia, L. J., Vélez Sarmiento, W. J., Guamán Naranjo, V. A., & Vásquez Ayala, P. R. (2023). Diseño Universal para el Aprendizaje, entre la teoría y la práctica. *Revista Franz Tamayo*, 5(13), 162-177.

Márquez Aguirre, J. A. (2015). DISEÑO UNIVERSAL DE APRENDIZAJE: ARQUITECTOS DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS. *Hachetetepé. Revista científica de educación y comunicación*, (10), 107-115.

Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía 34: Guía para el mejoramiento institucional de los establecimientos educativos oficiales*.

[https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf)

Rodríguez Gómez, M. S. (2022). *La inclusión educativa en la Secundaria Básica*. Editorial Pueblo y Educación.

Secretaría de Educación del Distrito. (2022). *Plan Individual de Ajustes Razonables – PIAR* [Presentación].

[https://www.educacionbogota.edu.co/portal\\_institucional/sites/default/files/11---PRESENTACION--LOS-PIAR.pdf](https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/sites/default/files/11---PRESENTACION--LOS-PIAR.pdf)

TifloEduca. (s.f.). *Plan individual de ajustes razonables – PIAR*. <https://tifloeduca.com/plan-individual-de-ajustes-razonables/>

Tobón Gaviria, I. C., & Cuesta Palacios, L. M. (2020). Diseño universal de aprendizaje y currículo. *Sophia*, 16(2), 166-182. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.16v.2i.957>

UNESCO. (1994). *Declaración de Salamanca y Marco de Acción sobre Necesidades Educativas Especiales*. Conferencia Mundial sobre Necesidades Educativas Especiales: Acceso y Calidad, Salamanca, España, 7–10 de junio de 1994.  
[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000098427\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000098427_spa)

UNESCO. (2017). *Guía para asegurar la inclusión y la equidad en la educación*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.  
<https://www.puees.unam.mx/curso2021/materiales/Sesion13/GuiaParaAsegurarLaInclusionYLaEquidad2017.pdf>

UNESCO. (s.f.). *La inclusión en la educación*. <https://www.unesco.org/es/education/inclusion>

## **Anexos**

[Anexos Plan de Mejoramiento-44ab5517-59d9-4f40-91bf-b5723140c562.xlsx](#), ver anexo A

Plan de mejoramiento

Este anexo corresponde a un archivo Excel adjunto que contiene:

1. Matriz de evaluación institucional
2. Matriz DOFA
3. Plan de mejoramiento 2025–2027

