

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL COLEGIO SANTA MARIA A
PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL AUTOESTUDIO, VISITA DE
ACREDITACION Y EVALUACION INSTITUCIONAL

Asesora: Doctora Luz Ángela Aldana de Vega

Hernando Rojas Leguízamo

Universidad de la Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2011

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL COLEGIO SANTA MARIA A
PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL AUTOESTUDIO, VISITA DE
ACREDITACION Y EVALUACION INSTITUCIONAL

Eje de profundización: Calidad de la Institución Educativa

Dra. Luz Ángela Aldana de la Vega, Investigador Principal
Magister en Educación de la Universidad de los Andes

Hernando Rojas Leguízamo, Investigador Auxiliar
Administrador de Empresas, Colegio de Estudios Superiores (CESA)
Especialista en Finanzas y Negocios Internacionales, Universidad de la
Sabana

Universidad de la Sabana
Facultad de Educación
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2011

ACTA DE SUSTENTACIÓN



FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 12 de agosto de 2011, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, el estudiante expuso y sustentó el trabajo de grado titulado: "PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL COLEGIO SANTA MARIA A PARTIR DE LOS RESULTADOS DEL AUTOESTUDIO, VISITA DE ACREDITACION Y EVALUACION INSTITUCIONAL", bajo la dirección de la Profesora Investigadora Dra. Luz Ángela Aldana de Vega.

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por el estudiante: **HERNANDO ROJAS LEGUÍZAMO**; los jurados le otorgaron la calificación de:

NOTABLE


Dra. LUZ ÁNGELA VANEGAS S.
Jurado


Dr. HUMBERTO ALEJANDRO ROSALES
Jurado


Dra. LUZ YOLANDA SANDOVAL ESTUPIÑÁN
Directora de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a las Directivas del Colegio Santa María así como todo el equipo administrativo, que me han dado su permanente respaldo para lograr que este proceso formativo se lleve a cabo.

A mis compañeros de maestría, un agradecimiento muy especial por sus enseñanzas y por la incondicionalidad que encontré durante estos dos últimos años.

A las directivas de la Sabana por el esfuerzo por darnos un programa de maestría de excelente calidad.

Finalmente, un profundo agradecimiento a mi familia por su apoyo incondicional y paciencia en todos los momentos de ausencia. Son mi inspiración y fortaleza en cada momento de mi vida.

CONTENIDO

		Pág.
	INTRODUCCION.....	11
1.	ANTECEDENTES.....	13
2.	DESCRIPCION DEL PROBLEMA	18
3.	JUSTIFICACION.....	19
4.	OBJETIVOS.....	22
4.1	OBJETIVO GENERAL.....	22
4.2	OBJETIVO ESPECIFICO.....	22
5.	MARCO DE REFERENCIA.....	23
5.1	MARCO TEORICO	23
5.1.1	Teorías básicas.....	23
5.1.1.1	La calidad y las instituciones educativas.....	23
5.1.1.2	Modelos de calidad en instituciones educativas.....	26
5.1.1.2.1	Premio Deming-Japón.....	26
5.1.1.2.2	ISO.....	27
5.1.1.2.3	Malcolm Baldrige.....	28
5.1.1.2.4	EFQM-Europa.....	29
5.1.1.2.5	Premio Galardón aLa Excelencia.....	30
5.1.1.2.6	Acreditación Council of International Schools (CIS)....	31
5.1.1.2.6.1	La visita preliminar.....	32
5.1.1.2.6.2	El autoestudio.....	32
5.1.1.2.6.3	La visita de acreditación por parte de pares.....	35
5.1.1.2.6.4	Decisión sobre la acreditación.....	35
5.1.1.2.6.5	Procedimientos posteriores.....	36
5.1.1.3	Mejoramiento Continuo.....	36
5.1.1.4	Planeación estratégica.....	38
5.1.1.4.1	Inicios	39
5.1.1.4.2	Concepto.....	40
5.1.1.4.3	Planeación estratégica en instituciones educativas.....	41
5.1.1.4.4	Fases.....	41
5.1.1.4.5	Principios.....	42
5.1.1.4.6	Áreas estratégicas.....	43
5.1.1.4.7	Diagnóstico estratégico.....	45
5.1.1.4.7.1	Diagnóstico externo.....	47
5.1.1.4.7.2	Diagnóstico interno.....	48
5.1.1.4.7.3	Estrategia competitiva.....	49
5.1.2	Situación Actual.....	50
5.1.3	Marco conceptual.....	51

5.1.4	Marco legal de la calidad en Colombia.....	53
5.1.5	Marco antropológico.....	54
6.	METODOLOGÍA.....	58
7.	DESARROLLO.....	63
7.1	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	65
7.1.1	Diagnóstico externo	65
7.1.1.1	Actuales competidores.....	65
7.1.1.2	Nuevos competidores	67
7.1.1.3	Sustitutos.....	68
7.1.1.4	Usuarios.....	68
7.1.1.5	Proveedores	70
7.1.2	Diagnóstico interno.....	70
7.1.2.1	Filosofía y Objetivos	71
7.1.2.2	Currículo.....	73
7.1.2.2.1	Sección de Preescolar.....	73
7.1.2.2.2	Sección Primaria.....	75
7.1.2.2.3	Sección Bachillerato.....	75
7.1.2.2.4	Departamento de Artes.....	76
7.1.2.2.5	Departamento de Humanidades.....	77
7.1.2.2.6	Departamento de TIC	78
7.1.2.2.7	Departamento de Matemáticas.....	80
7.1.2.2.8	Departamento de Lenguas Modernas.....	80
7.1.2.2.9	Departamento de Educación Física.....	81
7.1.2.2.10	Departamento de Educación Religiosa.....	81
7.1.2.2.11	Departamento de Ciencias.....	82
7.1.2.3	Gobierno y Gestión.....	82
7.1.2.4	Personal.....	85
7.1.2.5	Apoyo a las estudiantes.....	86
7.1.2.6	Recursos.....	87
7.1.2.7	Vida estudiantil y comunitaria.....	89
7.1.3	Núcleos problemáticos.....	90
7.1.3.1	Núcleo problemático 1.....	90
7.1.3.2	Núcleo problemático 2.....	92
7.1.3.3	Núcleo problemático 3.....	93
7.2	PLAN DE MEJORAMIENTO.....	94
7.2.1	Definición de áreas estratégicas.....	94
7.2.2	Desarrollo Plan de mejoramiento.....	95
8.	CONCLUSIONES.....	125
9.	RECOMENDACIONES.....	127
	REFERENCIAS.....	129
ANEXOS	135

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	Ciclo de estandarización de Procesos bajo ISO 9001.....	28
Figura 2	Gráfica de desarrollo de los sistemas de gestión en el tiempo.....	31
Figura 3	Diagrama espina de pescado.....	49
Figura 4	Análisis FODA.....	50
Figura 5	Núcleo problemático 1.....	92
Figura 6	Núcleo problemático 2.....	93
Figura 7	Núcleo problemático 3.....	94

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Áreas estratégicas.....	60
Tabla 2	Diferenciación del Colegio Santa María...	66
Tabla 3	Precios Colegio Santa María frente a Colegios del mismo nivel.....	67
Tabla 4	Comportamiento de la demanda años 1999, 2001, 2009 y 2010 en el Colegio Santa María.....	69
Tabla 5	Incidencia del costo de la educación en el ingreso familiar.....	69
Tabla 6	Plan de mejoramiento- área de desarrollo institucional.....	96
Tabla 7	Indicadores desarrollo institucional.....	102
Tabla 8	Plan de mejoramiento- área dinámica Curricular.....	110
Tabla 9	Indicadores dinámica curricular.....	112
Tabla 10	Plan de mejoramiento – área desarrollo personal para la comunidad.....	116
Tabla 11	Indicadores área desarrollo personal para la comunidad.....	118
Tabla 12	Plan de mejoramiento – área desarrollo del talento humano.....	120
Tabla 13	Indicadores área desarrollo del talento Humano.....	123

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuestas institucionales para alumnas, profesores y alumnas.....	133
Anexo B. Perfiles descriptivos de áreas transversales (Incluidas secciones de preescolar, primaria y Bachillerato).....	142
Anexo C. Perfiles descriptivos áreas académicas.....	147

RESUMEN

El presente proyecto desarrolla un plan de mejoramiento para el colegio Santa María de acuerdo a los resultados de autoestudio desarrollado en el año 2010, recomendaciones de la visita de acreditación, evaluación institucional y un diagnóstico externo de las variables exógenas pertinentes a la educación y contexto del sector.

Para esto se investigaron las diversas teorías alrededor de la planeación estratégica, los distintos modelos de acreditación y certificación internacional, el mejoramiento continuo y los principios claves hacia la calidad.

Palabras Claves: Calidad, Plan de mejoramiento, Planeación estratégica, Indicadores, Diagnóstico estratégico.

ABSTRACT

This project develops an improvement plan for Santa Maria School, based on the results of a self-study developed in 2010 as well as on the recommendations of the accreditation entity, the institutional evaluation and an external assessment of the exogenous variables related to education and its context.

To do this, different theories regarding strategic planning were investigated as well as different accreditation and international certification models, continuous improvement and key quality principles.

Key words: quality, improvement plan, strategic planning, indicators, strategic assessment

INTRODUCCIÓN

El compromiso con la calidad asumido por el Colegio Santa María ha venido desarrollándose a través de diferentes formas y expresiones durante toda su historia y, especialmente, en la convicción de que “todos los miembros de la comunidad educativa están en permanente formación lo cual contribuye a la construcción de proyectos de vida personales reflejados en procesos de formación hacia el descubrimiento y la comprensión”. (PEI, Colegio Santa María, p.2).

Desde esta perspectiva, es evidente desde la responsabilidad que caracteriza y compromete la consecución de los fines institucionales, avanzar en nuevos desafíos y orientaciones estratégicas coherentes y pertinentes con los propósitos y principios constitucionales, los objetivos de la educación y con el entorno en el cual se proyecta. En procura de lo anterior, se realizó conjuntamente con el Consejo de Colegios Internacionales (CIS) el proceso de autoevaluación en todas las áreas de operación con miras a la acreditación internacional. El resultado del autoestudio y las recomendaciones del CIS requieren ser puestos en acción para el fortalecimiento y apropiación de la cultura de la calidad en la institución.

El propósito de este proyecto se centra en diseñar un plan de mejoramiento basado en los hallazgos del autoestudio, las recomendaciones del CIS y la evaluación institucional, que proporcione las bases para la mejora continua y la construcción de un modelo de aseguramiento de la calidad.

Con tal fin, en esta propuesta inicialmente se describirá, entre otros, el problema, la justificación y los objetivos que definen los pasos de estructuración de la propuesta de investigación y la formulación de planes de acción frente a las recomendaciones, para su implementación a futuro.

En el marco teórico se evidencian los referentes nacionales e internacionales sobre el concepto de calidad, los elementos que la caracterizan y cómo ésta en las instituciones educativas se ha venido instaurando a través de esquemas y modelos

que aseguren altos estándares; la organización y sus teorías y los diferentes modelos de planeación estratégica, procesos de evaluación; e igualmente se aborda la gestión, su concepto y la forma como las instituciones educativas la han implementado para hacerla eficiente, orientada a la academia y soportada en procesos de planeación para alcanzar sus propósitos misionales.

En el capítulo relacionado con la metodología se presentará el tipo de desarrollo que tendrá el presente proyecto y su respectivo enfoque. En cuanto al diseño de los instrumentos se tendrá en cuenta, con base a la teoría y a los modelos investigados, el sistema a desarrollar para el diseño motivo del problema planteado. Todo este proceso tendrá definido su cronograma así como su base presupuestal.

Finalmente se presenta la propuesta de diseño del plan de mejoramiento como herramienta estratégica para la reflexión y la mejora permanente de la institución.

1. ANTECEDENTES

Desde el año de 1996, el Colegio Santa María formó parte del proyecto Líderes del Siglo XXI, auspiciado por Meals de Colombia, en el cual se pretendía llevar los modelos de calidad empresarial a los procesos de educativos, siendo esta sinergia un importante insumo hacia la calidad. Las dinámicas consistían en diferentes conferencias- talleres desarrollados por expertos en distintas temáticas y en diferentes contextos de la vida empresarial, política y social. De esta manera se empezaron a desarrollar actividades con otros colegios pares y colegios zonales demandantes de consultoría administrativa y pedagógica, asesoría o implementación de planes de desarrollo.

Para el año de 1999, el Colegio participó en el Galardón Santa Fe de Bogotá a la Gestión Escolar, proceso en el cual participó el Consejo Directivo y fueron convocados algunos padres de familia expertos en temas que exigía el documento. Esta experiencia, se puede decir fue el abrebocas a procesos de mejoramiento continuo, ya que empezó a desarrollar dinámicas de trabajo específico por áreas de interés y participación de distintos estamentos.

Durante los años del 2001-2004 se empezó a desarrollar un nuevo proyecto educativo institucional, para el cual participaron varios profesores, directivos y personas externas expertas en diversas disciplinas. Este proceso fue definitivo para entender realmente la diferenciación de la propuesta académica del colegio desde sus metas de enseñanza para la comprensión, su estilo tradicional y diferenciador desde la escuela católica. El proyecto educativo dejó claro el alto nivel de responsabilidad que el colegio espera de todos sus miembros. Es a partir de estos postulados que la diferenciación frente a las otras propuestas educativas, se presenta al afirmar que es una comunidad que enseña y aprende, por lo tanto no es suficiente formar estudiantes sino transformar a todos los miembros involucrados en este proceso.

Para el año de 2005 después de investigar sobre las experiencias de instituciones educativas en procesos de certificación y de acreditación internacional, y de haber participado en acciones de planeación y de búsqueda de estándares de calidad, se consideró la posibilidad de aplicar a un modelo de calidad. Para el año 2006, la Junta Directiva del Colegio Santa María, aprovechando el planteamiento del Ministerio de Educación Nacional (Decreto 529 del 2006) sobre la conveniencia de que los colegios se acogieran a la evaluación por medio de un sistema de gestión reconocido, definió iniciar el estudio de un proceso de acreditación que permitiera evidenciar las fortalezas de la institución y sus áreas de mejoramiento. Es por eso que asumiendo este cambio se estudiaron modelos de calidad en certificación y acreditación. Los modelos de certificación fueron contemplados inicialmente, pero se pudo observar a través de diversas entrevistas en instituciones certificadas con ISO que los procesos no profundizaban en la médula de una institución educativa: procesos académicos. Se podría decir que estos procesos organizan los procesos más no cuestionan metodologías y aplicaciones transversales de la institución para áreas de trabajo académico.

Los modelos de calidad en acreditación investigados fueron Southern Association Colleges and Schools (SACS) de EU, la European Foundation for Quality Management EFQM (Fundación Santillana- España), Council of International Schools (CIS) en EU y Europa, The New England Association of Schools and Colleges -NEASC (Europa y EU), North Central Association Commission on Accreditation and School Improvement (NCA CASI) y el National Study of School Evaluation.

Inicialmente se evaluaron las modalidades existentes en el país (certificación ISO y EFQM) y, pensando en la rigurosidad que acompaña a los procesos de acreditación y las ventajas que ello podría traer para la institución y para las estudiantes, se decidió aplicar a un proceso de acreditación conjunto con una organización internacional, el Consejo Europeo de Colegios Internacionales

(CIS – www.cois.org), entidad que otorga un reconocimiento internacional al desempeño de la institución en todas las áreas de operación.

Se observó cómo los procesos de acreditación han tenido durante mucho tiempo reconocimiento internacional por la manera efectiva de iniciar y mantener el mejoramiento en los colegios a la vez garantizando el cumplimiento de estándares públicos.

El proceso de acreditación con CIS, ofrecía una propuesta bastante amplia desde un exigente autoestudio, el cual duró aproximadamente unos 18 meses desde el mismo momento en que CIS otorgó al colegio la candidatura a la acreditación. Sin embargo, el colegio puede ser miembro de CIS sin estar acreditado y puede acceder a los servicios que esta asociación ofrece.

Con este proceso de acreditación, el colegio es evaluado a la luz de su propia filosofía y objetivos, así como de unos estándares establecidos por CIS, los cuales resultan de estudios y comprobaciones dentro de las actividades académicas y administrativas de los mejores colegios internacionales.

A finales del 2006 con la membresía recién aceptada, se estableció un comité operativo con el fin de organizar y vigilar permanente el proceso y que así mismo se encargará de ejecutar y plantear tareas para el desarrollo del autoestudio. Este comité fue conformado por Rectoría, Vicerrectoría, Dirección Administrativa y Financiera, Director de Recursos Humanos y una persona encargada de coordinar el proceso de acreditación. Se creó este grupo de forma tal que, estratégica y transversalmente, pudiera influir en todas las áreas del colegio y hacer seguimiento real desde las distintas áreas. Se establecieron reuniones semanales, las cuales se protocolizaron en la comprensión del documento de CIS para poder aclarar las posibles dudas que se presentasen frente al proceso mismo, las estrategias de manejo de la información con la Junta Directiva, Padres de Familia, profesores, estudiantes y demás miembros de la comunidad. Por otro lado fue determinante la definición de políticas frente al proceso de acreditación desde

la misma Junta Directiva y los demás grupos de autoestudio. Toda la información se llevó a través de actas, en las cuales se establecieron cronogramas de trabajo donde la meta era inicialmente la aplicación al proceso, lo cual implicaba una visita preliminar, que empezará a concientizar y a generar un real ambiente de mejoramiento y entendimiento alrededor del proceso de acreditación. Para todas las actividades planteadas por el comité operativo se desarrolló un *diagrama de Gantt*¹, el cual fue la base de trabajo para todas las actividades del autoestudio.

Una vez establecido este comité, se empezaron a generar actividades de planeación y estrategias de acción. Este comité trabajó fuertemente en el proceso de comprensión del proceso de autoestudio, los capítulos, información a recolectar y los requisitos.

A finales de 2007 y de acuerdo a las exigencias de CIS, de crear un comité no solo multidisciplinario sino que demostrara una amplia participación de los estamentos de la comunidad, se creó el comité de direccionamiento. Este comité fue el responsable ante la visita de acreditación, de monitorear el progreso y la calidad del autoestudio así como de avalar el informe final y las propuestas del comité operativo. Para esto, se realizó un estudio concienzudo para escoger los miembros del comité de direccionamiento. Dentro de estos criterios, se vio de vital importancia el aporte de los padres de familia, la experiencia de algunos profesores y la presencia de la Junta Directiva. De esta manera se convocó un grupo que desarrolló una dinámica de trabajo productiva, profunda y autocrítica de mucho valor para este proceso.

Durante el primer periodo del año 2008 se desarrollaron actividades que ayudarían (desde la propuesta de autoestudio formulada por CIS) a familiarizar a cada miembro del comité de direccionamiento con aspectos fundamentales de la dinámica misma del colegio. El comité orientó sus acciones a profundizar el PEI, conocer la estructura organizacional, los servicios complementarios y el estado de la infraestructura. Después de realizar varias sesiones, el comité optó (con la

¹herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado

aprobación de la Junta Directiva) empezar el proceso partiendo de una visita preliminar por parte de un consultor del ente acreditador.

A mediados de Agosto de 2008, visitó a la institución un consultor de CIS, quién se entrevistó con la Junta Directiva, el comité de direccionamiento, las directivas académicas, representantes de profesores, estudiantes, padres de familia y exalumnas, para conocer sobre su experiencia en el colegio y, así, garantizar un comprensión de la institución que le permitiera hacer una recomendación acerca de la conveniencia de iniciar el proceso de acreditación en el colegio. Durante esta visita dictó un taller explicativo sobre el proceso de acreditación a la comunidad educativa. Al finalizar la visita, envió su informe a la organización acreditadora recomendando la aceptación del Colegio como candidato a la acreditación internacional. El Colegio recibió dicha aceptación el 1º de septiembre de 2008 y en noviembre de 2008 entró a hacer miembro regular y candidato a la acreditación con CIS.

De ahí en adelante dentro de los 18 meses siguientes se desarrolló un proceso de autoestudio, siguiendo los parámetros y estándares del ente acreditador. Para el mes de Abril de 2010 el colegio recibe la visita de 15 personas especializadas en educación, quienes auditaron y verificaron cada uno de los capítulos dejando un reporte para los directivos de CIS. En Junio de 2010 el Colegio Santa María recibió la acreditación por parte de CIS, a través de un informe que reúne observaciones, reconocimientos y recomendaciones. Cada recomendación tiene un lapso de tiempo determinado para su desarrollo e implementación durante los próximos 5 años.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El proyecto plantea la necesidad de desarrollar un plan de mejoramiento adecuado a las necesidades y expectativas de la comunidad del Colegio Santa María, como resultado del trabajo resultante del autoestudio, la retroalimentación de CIS (Council of International Schools) y la evaluación institucional. Para este desarrollo se han planteado interrogantes que son fundamentales en la dinámica investigativa que ocupa al proyecto, tales como la existencia y la evidencia anterior de sistemas de mejoramiento continuo que permitieren mantener y fortalecer el nivel de calidad del colegio Santa María, los diagnósticos hacia la gestión y la aplicabilidad a los diferentes modelos de calidad o los distintos recursos que el colegio ha tomado como referente para su mejoramiento. Por lo tanto el trabajo resultante de lo que hoy es el Proyecto Educativo Institucional y la aplicación al Galardón a la Excelencia de la Corporación Calidad, evidencian la curva de experiencia del Colegio Santa María hacia sistemas de mejoramiento continuo. Con base en lo dicho se proponen las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuál es la información pertinente aportada por el autoestudio, la visita de acreditación y la evaluación institucional para la construcción de un plan de mejoramiento?
- b. ¿Cómo considerar en forma permanente la información aportada por la evaluación (del autoestudio, visita de acreditación y evaluación institucional) para el planteamiento del mejoramiento continuo?
- c. ¿Cuáles son los principales aspectos en torno a los cuales estructurar un plan de mejoramiento con la participación de los estudiantes, los padres de familia, profesores y demás miembros de la comunidad educativa?

3. JUSTIFICACIÓN

El Colegio Santa María dentro de su contexto histórico y su razón de fundación hace más de 48 años, junto con otros colegios de su nivel, ha propendido por la excelencia académica y desde siempre se ha esforzado por desarrollar acciones de mejoramiento en su quehacer, en su comunidad y en las expectativas de la sociedad. De esta manera se pretende a través del presente proyecto demostrar, que el resultado de un proceso tan crítico como el aplicado con CIS, no debe centrarse en una tarea limitada al proceso mismo, sino en una dinámica permanente de mejoramiento que involucre a los distintos actores de dicho proceso. Es a partir de una cultura de calidad, donde se puede esperar que el esfuerzo y propósito en la aplicación a este modelo de calidad no sea en vano.

Con el mismo documento de autoestudio, el sondeo institucional, la internacionalización, el desarrollo de los ejes de trabajo y el análisis externo e independiente al proceso con CIS, se establece un pilar fundamental en el desarrollo de un adecuado plan estratégico así como de un mecanismo que permita evaluar el cumplimiento misional del Colegio Santa María frente a lo esperado por su comunidad. Este trabajo puede ser complejo pero es el momento adecuado para empezar a generar una cultura propia de evaluación y calidad al insertarse en el trabajo de mejoramiento que se viene haciendo.

Por otro lado, este proyecto aporta hacia un pilar fundamental y diferenciador del Colegio Santa María que es la “formación como responsabilidad de todos”. De esta manera es claro el compromiso del Colegio, desde la concepción del ser humano como llamado a un permanente proceso de crecimiento. Este crecimiento se da desde la manera el que mejoramos como personas, profesionales y formadores. Una herramienta hacia ese propósito se centra en la calidad, en este caso un aporte importante la acreditación con CIS.

Lo que se pudo evidenciar durante el proceso de acreditación con CIS, fue el mensaje positivo a la comunidad interna y a la sociedad, por el desarrollo

riguroso del proceso de autoevaluación, propendiendo hacia el mejoramiento continuo. Por otro lado la mirada externa de pares y demás promovió la crítica sana, la discusión y la argumentación para el crecimiento y fortalecimiento en la calidad de la oferta educativa.

Al mismo tiempo el proceso de acreditación beneficia a quienes participan en la manera que logran mejores contactos con colegas y otros profesionales dentro y fuera del colegio; se dan oportunidades de participar y ser escuchado en procesos de planeación y re-diseño escolar. El colegio se convierte en un mejor sitio de trabajo y realmente reconforta y motiva el verse partícipe del mejoramiento escolar. Entre los beneficios del proceso de acreditación están:

1. El reconocimiento externo que implica la acreditación en sí. Es una garantía para los miembros de la comunidad educativa y para externos, como universidades y empleadores dentro y fuera del país, de la educación de calidad impartida en el Colegio.
2. La oportunidad de autoevaluación y mejoramiento continuo.
3. La oportunidad para promover una mayor comunicación, conocimiento y cercanía entre los estamentos del colegio y así, impulsar la unión y la optimización de recursos en la realización de proyectos comunes.
4. La oportunidad de recibir una evaluación detallada y objetiva de otros profesionales en educación que están familiarizados con colegios acreditados.
5. La oportunidad para consolidar los planes de futuro y garantizar, en la medida de lo posible, su cumplimiento.
6. La oportunidad de establecer vínculos y abrir oportunidades con otros colegios, universidades y organizaciones dentro y fuera del país.

7. La oportunidad para confirmar las necesidades del Colegio y así permitirle establecer prioridades.

Otro aspecto definitivo para el desarrollo del proyecto es el aporte desde la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana, donde el insumo a nivel de herramientas es un nicho definitivo de oportunidad dado el gran nivel de los docentes y el contenido de las asignaturas que ésta desarrolla. Este es un momento definitivo para las aspiraciones a cargos directivos, dado que los conocimientos aprendidos no solo son temas actuales y reales sino dan una mirada objetiva y estratégica para el desarrollo de este plan de mejoramiento.

Se pretende desarrollar el proyecto durante el año lectivo 2010-2011 para ser implementado de manera concreta y ordenada a partir del año lectivo 2011-2012. Este desarrollo es la base clave para la implementación de un sistema real de gestión de calidad que pretenda el mejoramiento continuo en la institución.

Para este proyecto se han planteado entregas puntuales al ente acreditador basadas en evidencias de mejoramiento sobre las recomendaciones y hallazgos de la visita de Abril de 2010. No obstante se ha dado un cronograma claro sobre estas expectativas de implementación que requiere un nivel de oportunidad importante para dicha implementación. El alcance del proyecto se espera para los años académicos 2011-2016.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un plan de mejoramiento para el Colegio Santa María a partir de los resultados del autoestudio, visita de acreditación y evaluación institucional, con el fin de lograr articular dicho plan hacia un sistema propio de gestión de la calidad.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Definir el alcance del plan de mejoramiento con sus respectivas fases de planeación, para que de esta manera se desarrolle el seguimiento y monitoreo que permita establecer el nivel de avance en los compromisos y objetivos institucionales y sus mejoramientos para la calidad
2. Definir un marco de referencia desde los modelos de calidad existente a nivel nacional e internacional así como desde diversas metodologías de implementación en las instituciones educativas.
3. Establecer la estructura real del plan de mejoramiento desde los postulados del proceso de acreditación estableciendo los vínculos con el plan de desarrollo, objetivos estratégicos y la información (hallazgo) para determinar la necesidad de aseguramiento de la calidad.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO:

5.1.1 Teorías Básicas. Los siguientes componentes teóricos orientan el fundamento del presente proyecto:

5.1.1.1 La calidad y las instituciones educativas. Para adentrarse dentro de dinámicas de mejoramiento es de vital importancia la comprensión y fundamentación respecto a la calidad. Para dicho propósito se definirán varios conceptos de ésta.

En primera instancia se puede decir que la calidad es la “cualidad que tiene un bien o servicio de generar niveles elevados de satisfacción en quienes lo compran, usan o consumen” (Huisa, 2008, p.3). Por otro lado se puede afirmar que es una filosofía empresarial coherente orientada a:

Satisfacer mejor los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad. (Mariño, 1993, p.16).

Por otro lado hay que rescatar la siguiente afirmación de Crosby:

El proceso de mejoramiento de la calidad debe partir del compromiso de la alta dirección y de una filosofía en la que todos los miembros de la organización comprendan que sólo es posible lograr la calidad por medio de un cambio de cultura de la empresa en donde se conceda al personal la oportunidad de vivir con dignidad, brindándole un trabajo significativo y un ingreso suficiente" (Crosby, 1990p.34-38).

Para muchos, el concepto de Calidad en la educación parece ser “escurridizo y los estudiosos en el tema no han logrado ponerse de acuerdo en una sola definición que satisfaga todos los puntos de vista”. (Caillaud F, 2005, p.28).

Algunos académicos, como, han logrado diferenciar tres etapas en lo que parecen ser definiciones sucesivas y mayormente aceptadas en el último medio siglo.

Otros piensan que la calidad de la educación se puede evaluar usando el resultado académico de los alumnos; otros, mediante la cantidad y grado de importancia de las acreditaciones que puede obtener una institución de enseñanza. Con la masificación de las prácticas de administración por calidad total y sus beneficios asociados, también surge la necesidad de aplicar sus metodologías y prácticas - originalmente desarrolladas para la industria productiva y de servicios adaptándolas al rubro académico con sus particularidades y especificidades claramente marcadas, como el impacto futuro de sus resultados en el desarrollo de las naciones. Persisten, sin embargo, algunas discrepancias conceptuales y prácticas relevantes en las que los académicos no logran ponerse de acuerdo. Por nombrar sólo una de ellas, no hay consenso en el rol de los estudiantes para los efectos de la administración por calidad en las organizaciones de educación; son los estudiantes: ¿Clientes o empleados de la institución de enseñanza?, ¿Cuál es su rol en esta “industria” del conocimiento? (Helms y Key, 1994); (Crawford y Shutler, 1999) ; (Sahney, Banwet y Karunes, 2004); (Meirovich y Romar, 2006); (Sameer y Chiang, 2006). Con el advenimiento del tercer milenio, la globalización de los mercados, los cambios políticos y el vertiginoso avance de las comunicaciones, se están comenzando a evidenciar algunas deficiencias importantes de la administración de calidad total, que sus “padres” no tomaron en cuenta originalmente. Por otra parte:

la evolución de las teorías de organización ha dado paso a conceptos diferentes pero que se relacionan y complementan con las de la calidad, tales como el aprendizaje organizacional y la administración del

conocimiento, teorías que comienzan a estudiarse como nuevas disciplinas académicas y se empiezan a poner en práctica en las distintas organizaciones humanas (Cheng, 2003, p.202).

Por lo anterior, se está haciendo necesario que también se replantee y reforme la educación a nivel global, para enfrentar una nueva economía que tiende a basarse principalmente en el servicio, en el que el conocimiento, su acumulación, uso y transferencia serán claves para el crecimiento de las personas y las distintas organizaciones sociales que integran. En este nuevo mundo, la educación que se entregue a las nuevas generaciones será vital para el curso futuro de la humanidad. Surgen, entonces, algunas preguntas:

¿Se puede mejorar la calidad de la educación?, ¿Se pueden generar nuevos modelos basados en las teorías organizacionales?, ¿Se puede educar a la sociedad para administrar el conocimiento?

Con el cambio de milenio, ha habido drásticos impactos derivados de la globalización económica, avances en las tecnologías de información, competencia de los mercados internacionales y un rápido incremento en las demandas políticas y sociales en casi todos los países, desafíos que han ocasionado una serie de reformas educacionales en todo el mundo. De acuerdo a Cheng (2003), desde la década de los años 70, ha habido tres grandes oleadas, basadas en diferentes paradigmas y teorías de efectividad de la educación.

Asumiendo que los objetivos de la educación eran claros y que había consenso en ellos, la primera oleada de reformas de la educación se enfocaba principalmente en la efectividad interna, en la que los esfuerzos se orientaban a mejorar los métodos y procesos de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educacionales, midiéndolos en términos de los resultados de los estudiantes (Cheng, 2003); (Zubirán, 2007). Tal es el caso, entre muchos otros, de la creación, en 1958, de la “International Association for the Evaluation of Educational Achievement” (IEA), que tenía el doble propósito de: 1) evaluar los logros de las escuelas, en vez de limitarse a recursos y procesos, y 2) explicar los resultados de

esos estudios (Ancira, 2007). La administración por calidad total (TQM), filosofía de administración desarrollada para propósitos industriales, atrae creciente interés en el campo de la educación. Aunque existen unos pocos esfuerzos de medir el desempeño de la educación mediante la acreditación de premios como el Baldrige National Quality Award de EE.UU. en su rubro Educación (NIST, 2007) y otros que han intentado desarrollar y/o adaptar instrumentos de medición de calidad de servicio existentes para los fines de evaluación académica (Abdullah, 2005), la mayoría de los estudios acerca de los resultados de la implementación de los sistemas de TQM se han enfocado en la eficiencia administrativa en vez de determinar su impacto sobre los resultados en la educación (Bae, 2007). En la educación a distancia y la educación virtual, la medición de la calidad continúa siendo un tema muy complejo (Fainholc, 2004), en el que aún no se puede establecer quién deberá hacerse cargo del aseguramiento de la calidad, debido a la internacionalización y alcance masivo que permiten las tecnologías de información y comunicaciones e Internet (Vinet, 2004; Woodhouse, 2004).

La administración de la calidad total, filosofía de administración desarrollada para propósitos industriales, atrae creciente interés en el campo de la educación. Hoy en día, la mayoría de los estudios acerca de los resultados de la implementación de los sistemas de calidad se han enfocado en la eficiencia administrativa en vez de determinar su impacto sobre los resultados en la educación.

5.1.1.2 Modelos de calidad en instituciones educativas. Los Modelos de Calidad son herramientas que guían a las Organizaciones a la Mejora Continua y la Competitividad, buscando evaluar la calidad de los procesos de una organización y los resultados alcanzados con dichos procesos.

De esta manera a través de un modelo de calidad, una organización gestiona todos sus procesos (liderazgo, clientes, personas, planeación, recursos etc), propendiendo a una manera eficiente, eficaz alineados con los postulados misionales. De esta manera se establece una evaluación real acerca del cumplimiento de la misión en una organización. Los modelos de calidad más

reconocidos han estado relacionados, por su pertenencia, a culturas de países desarrollados. A continuación una breve explicación sobre los distintos modelos de calidad:

5.1.1.2.1 Premio Deming-Japón. El Premio Nacional de Calidad de Japón se instituyó en 1951. Lo creó la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers) y le dio el nombre de Deming en honor al Dr. William Edwards Deming, en reconocimiento a su labor en la difusión del control de calidad. Deming, especialista norteamericano en técnicas de aplicación estadística de calidad, capacitó a una gran cantidad de líderes en distintos sectores, generando un gran estímulo industrial japonés. Básicamente las fases comprenden: 1. Planear: lo relacionado con la organización, políticas e información. 2. Hacer: estandarizar procesos y optimizar el recurso humano. 3. Verificar: control de resultados. 4. Actuar: Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario, y así aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior. Y por último se documenta el proceso.

5.1.1.2.2 ISO. La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización, fundada en 1947. Su sede está en Ginebra, Suiza, y actualmente está formada por cuerpos nacionales de normalización de más de 170 países.

Los propósitos de este modelo plantean favorecer el desarrollo de la normalización en el mundo, facilitar los cambios de mercancías y prestaciones de servicios entre las naciones y lograr uniformidad desde la comprensión en los dominios intelectuales, científicos, técnicos y económicos. Es un conjunto de normas internacionales y guías de calidad que han obtenido un reconocimiento mundial, que han servido de base para establecer Sistemas de Gestión de la Calidad. Estas normas forman una plataforma clara para el mejoramiento continuo y la excelencia organizacional. (Extraído de www.iso.org)

Las normas nominadas para el sistema de gestión de la calidad 9000 desarrollan principios y vocabulario, los 9001 requisitos, la 9004 recomendaciones para la mejora del desempeño y la 19011 auditoría medioambiental y de la calidad.

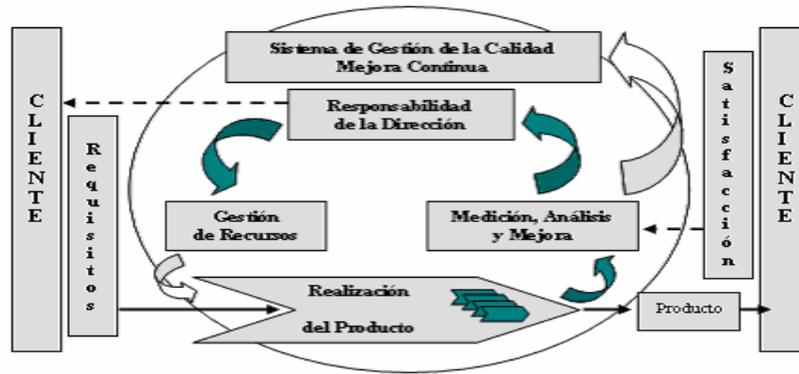


Figura 1. Descripción sobre el ciclo de estandarización de procesos en el modelo ISO 9001, Extraído de http://gestionexterna.net/images/iso9001_proceso.gif

5.1.1.2.3 Malcolm Baldrige. El modelo estadounidense del Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), es el de mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses. Los criterios establecidos por la ley fundadora hacían referencia a que las organizaciones candidatas hubiesen alcanzado mejoras sobresalientes en la calidad de sus productos y que hubiesen demostrado una Gestión de la Calidad efectiva mediante la formación y la implicación de los empleados de todos los niveles en la mejora de la empresa. (Camisión, 2010)

El modelo Malcolm Baldrige establece que los líderes de la organización deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes. También deben dirigir, responder y gestionar el desempeño basándose en los resultados. Las medidas y los indicadores del desempeño y el conocimiento organizativo deben ser la base sobre las que construir las estrategias clave. Estas estrategias deben estar relacionadas con los procesos clave y con la alineación de los recursos. De este modo, se conseguirá una mejora en el desempeño general de la organización y la satisfacción de los consumidores y de los grupos de interés.

La evaluación de las organizaciones candidatas al MBNQA se basa en sus logros y mejoras en áreas conocidas como los Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence: Liderazgo visionario, excelencia orientada al consumidor, Aprendizaje organizativo y personal, Valorar a empleados y socios, agilidad, enfoque en el futuro, gestión para la innovación, gestión por hechos, responsabilidad social, enfoque en resultados, creación de valor y perspectiva del sistema.

5.1.1.2.4 EFQM-Europa. La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés, European Foundation for Quality Management, EFQM) fue fundada en 1988 por los presidentes de las catorce mayores compañías europeas, con el apoyo de la Comisión Europea. A marzo de 2010, son miembros de esta fundación más de 500 organizaciones, desde multinacionales o importantes compañías de ámbito nacional hasta universidades e institutos de investigación. La Fundación asume su papel clave en el incremento de la eficacia y la eficiencia de las organizaciones europeas, reforzando la Calidad en todos los aspectos de sus actividades, así como estimulando y asistiendo el desarrollo de la mejora de la Calidad. (Tomado de la página web del Grupo Santillana área de formación en www.santillana.com.co/santillana_formacion/modelo_europeo.php).

Como parte de este estímulo, la EFQM (una fundación localizada en Bélgica) otorga todos los años el Premio Europeo a la Calidad, utilizando como criterio de decisión el Modelo de Excelencia EFQM.

El impulso para fundar esta poderosa red de administración fue la necesidad de crear un marco de trabajo para la mejora de la calidad, teniendo como referencias los modelos Malcolm Baldrige de los Estados Unidos y, sobre todo, el Premio Deming en Japón, pero adecuado a las necesidades del contexto europeo.

El Modelo de Excelencia EFQM fue introducido en 1991 como el marco de trabajo para la autoevaluación de las organizaciones y como la base para juzgar a los concursantes por el Premio Europeo de la Calidad, el cual fue entregado por

primera vez en 1992. Este modelo es el más ampliamente utilizado en Europa en la materia y se ha convertido en la base para la evaluación de las organizaciones en la mayoría de los Premios, nacionales y regionales, de Calidad en toda Europa.

Todos los modelos de calidad propenden en su mayoría por los mismos criterios y principios, estando en permanente replanteamiento y propuestas de mejora. Sin embargo algunos modelos plantean maneras más avanzadas en el entendimiento alrededor de las organizaciones.

5.1.1.2.5 Premio Galardón a la Excelencia. Mediante el Decreto No.379 del 30 de Mayo de 1997, la administración distrital de Bogotá (Colombia) implementa el Galardón a la Excelencia, como reconocimiento y estímulo a las instituciones estatales y privadas de enseñanza preescolar, básica y media que hayan logrado articular exitosamente las tareas pedagógicas y administrativas consiguiendo innovar y mejorar la acción educativa. El objetivo general es “identificar en las instituciones escolares estatales y privadas experiencias ejemplares en la construcción e implementación de enfoques de gestión participativa orientadas hacia la calidad”. (Corporación Calidad, Guía para colegios Galardón a la excelencia, 2007-2008, página 17).

Este proceso suministra a los colegios una herramienta de autoevaluación que les permita conocer y documentar el estado de sus procesos de gestión y formular estrategias de mejoramiento para la transformación de la dinámica escolar. Otro objetivo específico se centra en conocer y difundir experiencias significativas en la generación y aplicación de enfoques de gestión y organización orientados hacia El modelo comprende diez criterios de evaluación que se clasifican en cuatro grupos. El primero se refiere al horizonte institucional como eje rector que proyecta las acciones y esfuerzos del colegio hacia el futuro y el entorno, gobierno escolar y el liderazgo y responsabilidad institucional. El segundo se centra en criterios que examinan concretamente los procesos y el quehacer del colegio: Gestión académica y administrativa y aspectos relacionados con el desarrollo del estudiante, del personal docente, administrativo y de la comunidad, los cuales examinan la gestión desde los grupos de interés del colegio.

Por otro lado el modelo cuenta con un criterio que de manera transversal, soporta la filosofía el quehacer y el desarrollo institucional y es la gestión de la innovación y el aprendizaje. Por último, el criterio de resultados y mejoramiento institucional aborda los logros de la gestión escolar desde los estudiantes, el personal, la comunidad y la institución misma.

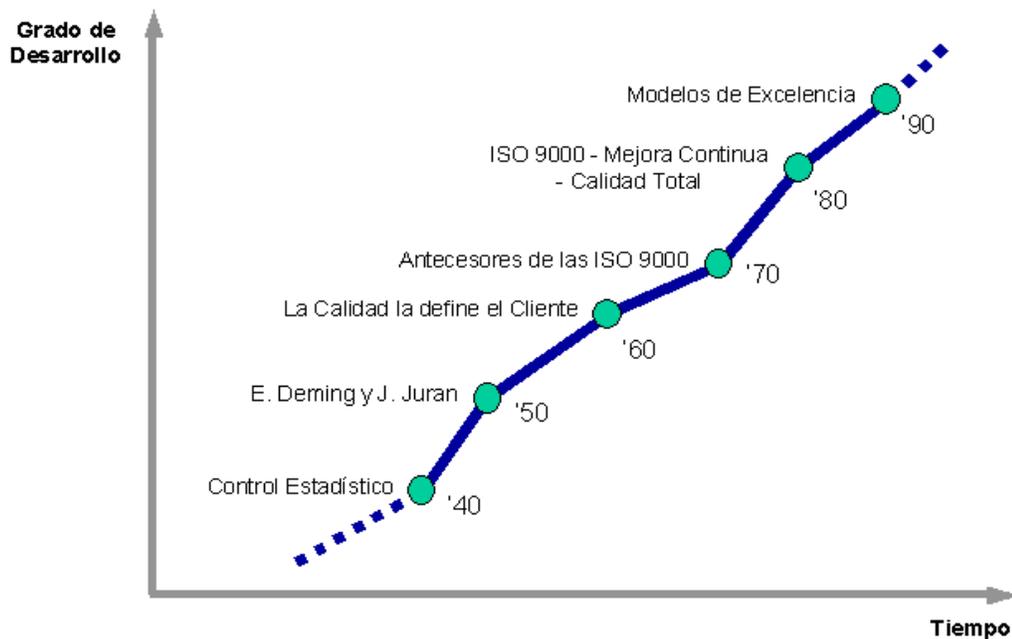


Figura 2. Gráfica sobre el desarrollo de los sistemas de gestión en el tiempo.
Fuente http://www.bf-consultores.com.ar/modelos_excelencia.htm

5.1.1.2.6 Acreditación con CIS (Council of International Schools). CIS es una organización sin ánimo de lucro, con aproximadamente 600 colegios miembros en 115 países y 440 instituciones de educación superior asociadas, a quienes se les ofrece variedad de servicios, incluyendo la acreditación. Los servicios que oferta esta asociación contemplan la asesoría en: Desarrollo de nuevos colegios, búsqueda de Líderes (Head Hunters), gobierno efectivo, reclutamiento de profesores, recursos e información, manejo financiero, admisión a educación superior, acreditación.

El proceso de Evaluación brinda una oportunidad de mejorar la calidad de la educación prestada por el colegio o institución, y la Adjudicación de la

Acreditación reconoce la calidad del colegio evaluado. El colegio es evaluado a la luz de su propia filosofía y objetivos y de unos estándares de acreditación.

Estas son las principales características de la acreditación:

- a. Evaluación interna a través de un auto-estudio riguroso
- b. Evaluación externa por medio de una visita y reporte de un equipo de pares.
- c. Propende por un mejoramiento continuo logrando un contacto permanente entre el colegio y el ente acreditador.
- d. Se realiza unavisita preliminar

Una vez se realiza la solicitud de candidatura para acreditación se desarrollan las siguientes etapas:

1. La visitapreliminar
2. El auto-estudio
3. La visita del equipo
4. La decisión sobre la acreditación
5. Procedimientos posteriores – al año y a los cinco años

Un reporte especial y una visita especial pueden ser solicitados en cualquier momento.

5.1.1.2.6.1 La Visita Preliminar: Está diseñada para clarificar los procesos y procedimientos de evaluación. Para esto, el colegio debe enviar una documentación la cual debe ser validada por el oficial que CIS asigne para esta primera visita. El oficial visita las instalaciones del colegio, se entrevista con diversos estamentos de la comunidad educativa, buscando establecer a través de un informe preliminar si el colegio está listo para realizar el auto-estudio y definir el cronograma hacia el proceso de acreditación.

5.1.1.2.6.2El autoestudio.

Parte 1. Preliminares. En esta etapa se desarrollan las siguientes acciones:

1. Hacer un perfil descriptivo general de la comunidad escolar, su historia, sus componentes y su contexto.
2. Recolectar información sobre las alumnas.
3. Recolectar información sobre el personal.
4. Realizar un sondeo de opinión especialmente diseñado para padres, profesores, personal, estudiantes, exalumnas y Junta Directiva.

Parte 2. Se realiza la distribución y composición de los distintos grupos de acuerdo a los capítulos asignados por CIS. Para esto es importante iniciar con lo más estructural, que es el tema de evaluar la filosofía y objetivos del colegio desde una mirada multidisciplinaria, involucrado a distintos miembros de la comunidad educativa. Se espera que así como se dan lineamientos claros también se realice de una manera rigurosa y enriquecedora. Esto claro está es requisito también para los equipos de trabajo de los otros capítulos. Esta dinámica dura entre 15 y 18 meses.

Los capítulos asignados por CIS son los siguientes:

- a. Filosofía y Objetivos (5 estándares) busca evidenciar la coherencia Filosofía y Objetivos en la práctica escolar y como el proceso de admisiones es alineada con esta.
- b. Currículo (14 estándares) Se centra en revisar el Diseño y documentación de programas; implementación; evaluación de estudiantes; uso de los resultados de evaluación de estudiantes; análisis vertical y horizontal
- c. Gobierno y Gestión (9 estándares): Estudia todos los aspectos de directivos, Junta Directiva y sus roles; manejo administrativo del colegio; Aspectos de sostenibilidad financiera, interacción junta directiva con la comunidad.

d. Personal (7 estándares): Incluye todo el personal del colegio. Número y calificación profesional; aspectos contractuales; selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño

e. Servicios de apoyo a los estudiantes (10 estándares): Se centra en observar las distintas acciones que toma el colegio frente a los estudiantes con necesidades especiales en aprendizaje, bilingüismo y la manera como desarrolla la consejería, orientación profesional, exámenes y apoyo en procesos de aplicación a universidades y todo lo relacionado con servicios de salud.

f. Recursos (9 estándares): toda la prestación centrada en servicios complementarios e infraestructura. Cafetería, seguridad. Transporte, aseo, procedimientos de emergencia, infraestructura, campos deportivos, equipos de tecnología e información, biblioteca y centro de medios.

g. Vida Estudiantil y comunitaria (6 estándares): Relaciones estudiantes/personal/administrativos; procesos de información y consultas a estudiantes y padres; actividades co-curriculares; promoción de experiencias internacionales e interculturales; Sistema de comunicación pagina web y correo interno.

¿Qué debe hacer cada grupo?

Una vez distribuidos los grupos los cuales son organizados de acuerdo a la participación democrática de profesores, administración y personal de apoyo, se debe escoger un líder que coordine todos y cada de los pasos que se mencionan a continuación. Cada líder recibe una guía de su capítulo en la cual se espera desarrollen los siguientes pasos:

1. Recolectar y revisar la información. ¿Qué información hay? Esto a través de unas preguntas y listados que exige la guía de cada capítulo.

2. Escribir el Perfil Descriptivo. En este paso se hacen unas preguntas puntuales del área lo cual da una idea completa y consecuente del tema. Por ejemplo en el área de gobierno y gestión se pregunta la manera como es escogida la junta directiva y cómo cada miembro es capacitado para ejercer dicho rol directivo.

3. Evaluar el colegio frente a los indicadores y estándares de acreditación. Cada capítulo tiene estándares, los cuales son establecidos por CIS y son recogidos de distintos modelos de colegios internacionales de excelencia académica y formativa a nivel mundial. Aquí se debe calificar al colegio si excede frente al estándar, si solo lo cumple o si no lo está haciendo.

4. Escribir el Reporte de Conclusiones. Cada grupo después de seguir estos tres primeros pasos. Desarrollo un plan de trabajo para establecer cuáles son las principales fortalezas y qué aspectos necesitan mejora.

5. Compilar, firmar y entregar el Reporte de Auto-Estudio. Una vez desarrollado este paso se envía para consolidar el gran reporte de autoestudio

5.1.1.2.6.3 La visita de acreditación por parte de pares. Pasados el periodo de trabajo y con previa preparación y planeación, la institución es visitada por un equipo interdisciplinario de expertos en los distintos capítulos que pertenecen a colegios acreditados por CIS. Esta visita dura una semana donde el colegio es evaluado a la luz de su propia filosofía y objetivos, los estándares de acreditación y como la rutina diaria evidencia lo plasmado en el documento. Cada líder es entrevistado por los expertos. Una vez terminada las entrevistas, inspecciones y demás actividades, se desarrolla un documento completo sobre observaciones, reconocimientos y recomendaciones, el cual es enviado al consejo directivo de CIS, quienes evaluarán si el colegio debe o no ser acreditado.

5.1.1.2.6 .4 La decisión sobre la acreditación. La decisión sobre la acreditación puede tomar los siguientes caminos

- a. Acreditación adjudicada
- b. Acreditación sujeta a condiciones específicas
- c. Acreditación pospuesta debido a razones específicas
- d. Acreditación negada

5.1.1.2.6 .5 Procedimientos posteriores. Si el colegio es acreditado debe escribir y enviar un reporte que incluya planes de acción, dentro de los 15 meses siguientes a la adjudicación de la acreditación. Cinco años después de la adjudicación de la acreditación, enviar un reporte detallado y recibir otra visita por parte de CIS.

Ocho años y medio después de la adjudicación de la acreditación, recibir una visita preparatoria por parte de CIS. En el noveno y décimo año después de la adjudicación de la acreditación, realizar un nuevo auto-estudio. Diez años después de la adjudicación de la acreditación, recibir la siguiente visita de CIS. En cualquier momento, si se requiere, debe presentar un reporte especial y recibir una visita especial.

5.1.1.3 Mejoramiento Continuo. Cualquier actividad que alcance la calidad no debe terminar ahí. Esta dinámica se convierte en un proceso permanente de mejorar cada vez, la manera de hacer las cosas. Masaaki Imai, quién es considerado uno de los grandes gurús de la calidad y el padre de la filosofía Kaizen realizó un aporte de gran trascendencia: En japonés la palabra KAI significa mejora y ZEN bondad. Al unir estos conceptos resulta la palabra KAIZEN. El Kaizen es un proceso de mejora incremental, continuo, sistemático y ordenado, que usa e integra lo mejor de todos los conceptos y métodos existentes. Kaizen significa “el mejoramiento en marcha que involucra a todos – alta administración, gerentes y trabajadores”. Esta filosofía supone que la forma de vida de cada una de las personas, bien sea nuestra vida de trabajo, social o personal debe estar mejorando permanente. Y este tipo de “actitud” no debe quedarse a la espera de periodos específicos sino debe darse todos los días.

En la empresa comienza el mejoramiento cuando las personas logran los mejores niveles. Para lograr este punto de partida de mejoramiento es la manera como se reconoce la necesidad, si esto no se da, no habrá necesidad de mejoramiento. Por lo tanto la complacencia puede ser enemigo de este tipo de propuesta.

Una de las limitaciones que han tenido en sus negocios los empresarios occidentales es basarse en metas limitadas, es decir, han impedido la continuidad de ver más allá de sus necesidades inmediatas, planeando únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios. Uno de los ideales rescatados de los esquemas gerenciales japoneses radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto se logra el control total de la calidad y de esta se desprende una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización: un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. De esta manera la visión de la empresa se amplía, buscándose la excelencia e innovación que conllevará al aumento de la competitividad, la disminución de costos y la orientación clara a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Este sistema kaizen busca hacer del empresario un líder en su organización, propendiendo la participación de cada persona en el sistema productivo.

Es pertinente tomar en cuenta los aportes de otros reconocidos autores frente al mejoramiento continuo:

James Harrington (1993), sostenía que para el mejoramiento de cualquier procesos, implica cambiarlo para hacerlo más eficaz, eficiente y adaptable. Pero para establecer qué cambiar y cómo cambiar dependería del enfoque específico del empresario y del proceso. Fadi Kabboul (1994), definió que el Mejoramiento

Continuo como una variable que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), conceptualizó el Mejoramiento Continuo en relación directa con los clásicos, especialmente con los mecanicistas (Frederick Taylor), quién afirmaba que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

L.P. Sullivan (1994), definió el Mejoramiento Continuo, como un segmento comprendido para aplicar mejoras en cada área de la organización hasta lo que es entregado a clientes. Eduard Deming (1996), afirmó que para que exista la administración de la calidad total debe coexistir una proceso constante hacia el mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un aspecto definitivo en la comprensión de lo esencial en la calidad y es muestra de lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. El Control Total de Calidad (CTC) es uno de los componentes fundamentales del Kaizen y centra su enfoque desde el mejoramiento en todos los niveles: Aseguramiento de la calidad, Reducción de costos, cumplir con las cuotas de producción, cumplir con los programas de entrega, Seguridad, Desarrollo de nuevos productos, Mejoramiento de la productividad y la administración de los proveedores.

5.1.1.4 Planeación Estratégica. Sun Tzu, quien fuese uno los destacados escritores y pensadores chinos, así como el más antiguo de los estrategas y que ha sido en los últimos 25 siglos, una influencia determinante en el pensamiento militar del mundo, no hablaba en términos de planeación estratégica, él se centró en su quehacer diario: la estrategia ofensiva. Sun Tzu fue el autor del más antiguo tratado militar chino, "El arte de la guerra", escrito en el año 500 A.C. En este libro en el Capítulo VIII, dice Tzu: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. En consecuencia, los generales que conocen las variables posibles para aprovecharse del terreno saben cómo manejar las fuerzas armadas. Si los generales no saben

cómo adaptarse de manera ventajosa, aunque conozcan la condición del terreno, no pueden aprovecharse de él. Baidaba, en su libro *Calila e Dimna* escribió sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante: 1. "Analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído. 2. "Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos.3. "La tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme. En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante.

Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica.

La Planeación Estratégica es un tema que por la necesidad misma desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. En el siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

5.1.1.4.1 Inicios. Se puede decir que desde la época de los romanos, las estrategias militares más importantes de la historia, por el nivel de habilidades y tácticas de batalla, fueron las desarrolladas por Aníbal, quién fuese un general cartaginés perteneciente a la dinastía Bárcida. La forma en que planeó la conquista de Roma, se centró inicialmente en esclarecer la misión de su reino, posteriormente planteó las estrategias, analizó factores exógenos como el estado del medio ambiente y de esta manera definió tácticas, proyectos y pasos a seguir.

Ya en la época contemporánea, se puede decir que los pioneros en el estudio de conexión entre varios conceptos, entre ellos el hecho de crear estrategias a los negocios fueron Oskar Morgenstern y Von Neuman con su teoría del juego. La teoría de los juegos es una rama de la matemática con aplicaciones a la economía, sociología, biología y psicología, que analiza las interacciones entre individuos que toman decisiones en un marco de incentivos formalizados (juegos). En un juego, varios agentes buscan maximizar su utilidad eligiendo determinados cursos de acción. La utilidad final obtenida por cada individuo depende de los cursos de acción escogidos por el resto de los individuos (Anzil 2005).

Se puede decir que la planeación estratégica formalmente fue introducida a mediados de siglo XX con sus características modernas, de manera que las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

5.1.1.4.2 Concepto. Pero antes de adentrarse en el concepto de lo que hoy definimos como Planeación estratégica es fundamental, entrar en el concepto real de ésta como eslabón definitivo dentro del proceso administrativo. Por lo tanto, se puede decir que planeación según Koontz (1998) “implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativa” (p.35).

Es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos. Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de los mismos así como la correcta utilización para poder lograr un fin esperado. Al adicionar el término “estratégica” se puede decir que toma una connotación diferente ya que predomina el uso en la alta dirección. Si recogemos aportes como el de Sallenave (1991) la planeación estratégica es un proceso en el cual los directivos ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Es un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

5.1.1.4.3 Planeación estratégica en las instituciones educativas. Es la finalidad de la planeación estratégica, en el caso de las instituciones educativas, la de producir cambios profundos en los escenarios donde se desarrolla la escuela y por supuesto, en su cultura interna. Es aquí donde es clave la integración de la visión (horizonte institucional), el mediano plazo (planes estratégicos) y el corto plazo (planes operativos). Esta dinámica no es exclusiva del directivo, tiene que desarrollarse bajo una dinámica donde participan todos en la organización. Obviamente las directivas deben plantear los grandes objetivos y priorizarlos. Pero los planes y presupuestos deben surgir de los diferentes niveles jerárquicos que apunten a ese gran plan para que sea aprobado por la alta dirección.

5.1.1.4.4 Fases. La planeación estratégica exige tres fases bien definidas: Formulación de objetivos organizacionales (horizonte institucional), análisis

DOFA (diagnóstico estratégico) y la formulación de alternativas estratégicas (plan estratégico institucional). De esta manera durante este proceso administrativo se propende desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y los recursos de la institución educativa con las cambiantes oportunidades del mercado. Es así como se mantiene un enfoque combinado entre el futuro y la realidad presente, organiza la planeación y la manera de comunicarse a nivel interdisciplinario, se ejecuta la priorización de objetivos, permite identificar oportunidades significativas y definitivamente es una transición ordenada entre la posición actual de una institución y la que desea para el futuro. Sin embargo, se pueden presentar cierto nivel de limitaciones ya que para su diseño se requiere de conocimientos sobre planeación, no siempre se ven los beneficios en el corto plazo y puede generar reticencia al cambio por lo que requiere en algunos casos profundos cambios en la organización y su estructura. En el proceso de planeación estratégica se debe responder tres preguntas básicas: a. ¿Hacia dónde va la institución? Para esto se define misión, visión, sus creencias, valores y objetivos estratégicos b. ¿Cuál es su ambiente interno y externo? (diagnóstico estratégico) c. ¿Cómo lograr llegar a dónde va? Plan estratégico institucional, planes operativos y planes de trabajo.

5.1.1.4.5 Principios. Estos son los postulados irrenunciables desde los cuales la planeación estratégica debe operar sistémicamente.

1. Factibilidad: La planeación estratégica debe ser realizable, no tiene sentido proponer planes de alta ambición que sean prácticamente imposibles de lograr. Todo esto debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas del entorno.
2. Objetividad: La clave para la planeación está en basarse en información real, precisa y exacta, el subjetivismo y la especulación no deben ser tenidos en cuenta.
3. Flexibilidad: debe darse espacio holgado a situaciones imprevistas y que en algún momento permitan dar un cambio de dirección que se ajusten

fácilmente a las nuevas condiciones. La improvisación es una cualidad estratégica.

4. Unidad: Cualquier plan específico del colegio debe estar integrado a un plan general y dirigido a los propósitos que éste plantea pretendiendo la consistencia, armonía y equilibrio que debe existir entre ellos.
5. Visión sistémica: Hay que ver a la institución educativa como un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. De esta manera “el sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él”. (Guía Planeación Estratégica, Proyecto educativo Líderes siglo XXI, Fundación Crem helado, Proyecto editorial, 2007, Página 18).
6. Visión del futuro: El pensamiento estratégico es proactivo; se anticipa a los acontecimientos. Desarrolla escenarios del mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él. Esto es definitivamente una característica prospectiva.
7. Compromiso con la acción y los resultados: La estrategia no se debe centrar solamente con la actividad de planeación, se debe ejecutar, analizar, actúa y evalúa. (Ciclo Deming). Aquí es más importante qué tanto se logra contra qué tanto se hace.
8. Estabilidad: Se debe buscar a través de la planeación estratégica minimizar el riesgo, darle seguridad al proceso y a las personas que intervienen.
9. Participación: resultado de un proceso amplio de participación.

5.1.1.4.6 Áreas estratégicas. Dentro del proceso de la planeación estratégica es fundamental la identificación de las áreas estratégicas institucionales, lo cual es clave en la gestión educativa. Las características de las área estratégicas se centran

en aspectos de alta relevancia como la consistencia, como la solidez de la estructura planteada y la claridad de las relaciones existentes entre cada uno de los componentes, esto hace que su pueda generar claridad en cuanto al tema de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En cuanto al dinamismo, éste debe darse no necesariamente de manera permanente, sino dentro de una evolución de la institución de acuerdo al entorno, el contexto de la institución educativa y su filosofía. Es de vital importancia, resaltar la simplicidad, ya que entre menos áreas estratégicas se definan para una institución, más se facilitará el control y monitoreo de éstas, sin descuidar la cobertura y la integralidad de los propósitos.

Las áreas estratégicas que se pueden trabajar se centran en:

- a. Área directiva: donde se desarrollan los procesos orientadores (sin ser los operativos) ya que son aquellos que direccionan, hacen seguimiento y motivan la mejora del actuar institucional. Por ejemplo la planeación institucional que define el plan estratégico y su respectivo despliegue en las demás áreas, la evaluación y el mejoramiento institucional generando acompañamiento a las áreas y equipos de trabajo así como en la implementación de herramientas en la solución de problemas.
- b. Área Administrativa: todo lo relacionado con actividades que dan servicios o que proveen de recursos a la organización en general, por ejemplo el referente al tema financiero, administración del personal, comunicación (sistematización), infraestructura, equipos, materiales y demás servicios complementarios.
- c. Área académica: en este caso se desarrollan los procesos de razón de ser de la institución. Por ejemplo el enfoque pedagógico, el desarrollo curricular y la manera como se evalúa el aprendizaje.

d. Área social comunitaria: centrándose en aspectos de cómo la institución educativa atiende y administra las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, el Gobierno escolar y el entorno mismo.

5.1.1.4.7 Diagnóstico estratégico: Es aquí donde se identificarán las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene el colegio, esto facilitará el análisis de las brechas existentes entre la realización y el estado deseado de cada uno de los factores claves de éxito. Para esto es clave determinar primero clarificar la misión, entendida como el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: a) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que se desenvuelve, b) lo que se quiere hacer, y c) el para quién lo va a hacer; y este aspecto está influenciado concretamente por algunos elementos como: la historia de la organización, los propósitos de sus directivos, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y su diferenciación.

Complementando ésta definición, es importante tener en cuenta:

Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir (Thompson y Strickland, 2001, p.4).

Es también clave la claridad en la visión. Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Para Thompson y Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios

para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Según Fleitman, hay muchas diferencias entre misión y visión, como por ejemplo: Algunos dicen que la visión es más genérica que la misión y, por lo tanto, que es menos precisa. Otros creen que la visión es algo que yace en la mente de una persona y, por consiguiente, que es menos objetiva que subjetiva. En contraparte, suele pensarse que la misión es mucho más precisa, específica, y que es algo de lo cual ya se tiene alguna certeza. En todo caso, conocer el sitio adonde se va allana considerablemente el camino, y desde este punto de vista, el concepto de misión es más usual y suele ser definido como el modo en que los empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión.

Es importante resaltar otros aspectos relacionados con apreciaciones que buscan diferenciar misión y visión y se puede resumir en lo siguiente:

En primer aspecto lo que es el negocio, llámese motivo, propósito o razón de ser de la existencia de una empresa en el presente es relacionado con la misión. Por otro lado, Lo que se pretende sea el negocio más adelante o hacia dónde se dirige a largo plazo y en qué se quiere y debe convertirse se contempla como visión.(Fleitman, 2000, p.283)

Paso seguido a la estructuración de la misión y visión, es definir ¿cómo se va a hacer? y ¿qué insumos se van a utilizar? Para este cómo, hay que decidir

quienes harán parte del proceso, desde la misma dinámica de información recolectada como de su análisis y conclusiones. Las directivas deben involucrar a miembros representantes de las distintas áreas de la comunidad educativa, así como establecer los espacios de tiempo para este proceso. Respecto a los insumos no hay que basarse solamente en el manejo de las percepciones de miembros de la comunidad educativa, para esto hay que basarse en hechos y datos concretos.

Para el diagnóstico estratégico se recomienda el análisis DOFA, herramienta de múltiple aplicación que se puede usar por áreas estratégicas diferentes o de la institución misma en general. Esta herramienta es clave para las decisiones institucionales y debe ser muy objetiva en temas de benchmarking para determinar las verdaderas fortalezas y debilidades, identificar oportunidades y las amenazas para el logro de objetivos y metas. Esto requiere tanto una mirada interna como de los factores que influyen desde el entorno.

5.1.1.4.7.1 Diagnóstico Externo. Para esto se observa, estudia e investiga desde: competencia actual y futura, pares académicos, proveedores, tendencias macroeconómicas y de mercado, regulaciones y controles estatales y del cliente (alumnas, padres de familia etc.). Las oportunidades se ven como tendencias (económicas, políticas, sociales, familiares, culturales, tecnológicas etc.) que muestran el entorno, facilitando o beneficiando el desarrollo institucional, haciendo la gestión de manera efectiva y exitosa. Las amenazas se concentran en las tendencias (económicas, políticas, sociales, familiares. culturales, tecnológicas etc.) que limitan o dificultan el normal desarrollo o la supervivencia de los propósitos de la institución.

La intención del presente proyecto es articular el análisis de esta variables mencionadas con las 5 fuerzas de Michael Porter que en 1980 en su libro *en su* libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, afirma que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Para esto, Porter se basa

en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco variables que constantemente rigen la dinámica de cualquier mercado.

La primera fuerza está relacionada con los actuales competidores, y pretende analizar la posición de la empresa frente a la oferta y su posicionamiento así como los costos que se están manejando, identificando las oportunidades de competencia en segmentos muy posicionados, Otra fuerza es la relacionada con los nuevos competidores, en las cuales se debe analizar tanto oportunidades como amenazas relacionadas con las barreras de entrada para nuevos participantes que pueden llegar con nuevos recursos, capacidades y ventajas competitivas apoderándose de una porción del mercado. Otra está relacionada con el poder de negociación de los proveedores, donde hay que tener en cuenta que el mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son determinantes, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La fuerza relacionada con los usuarios, comprende que un mercado o segmento no puede ser interesante si hay concentración de compradores o algunos compradores dominantes y pocos vendedores en la industria, nivel de precios y de la calidad, las amenazas de integración horizontal en la industria y los costos de sustituir los mismos clientes. Por último esta la fuerza relacionada con los bienes o servicios sustitutos en los cuales se debe analizar la calidad, la intención de los usuarios del servicio de cambiar, el precio de cambiar por parte de los usuarios a los sustitutos.

5.1.1.4.7.2 Diagnóstico interno. Dentro de análisis interno, la institución educativa desarrolla procesos relacionados con la razón de ser del colegio. Aquí hay que incluir y analizar el desarrollo pedagógico, si existe diversificación de la oferta, cobertura, ¿Cómo están las exalumnas?, el bienestar estudiantil, la cualificación docente, el nivel de investigación y el aprovechamiento real de la infraestructura y la tecnología. Y para esto hay que tener claro el sistema de seguimiento (existencia de indicadores), la innovación, los recursos existentes y qué tanta coherencia existe entre los propósitos de estas área estratégicas frente a

la misión y visión. Frente a las fortalezas hay que conceptualizar que forman parte de aquellas actividades que hacen competitiva a la institución pues apoyan el logro de las metas organizacionales. Estas pueden ser comunes dentro del entorno (en este caso de colegios competencia) y distintivas. En cuanto a las debilidades hay que analizar las actividades que dificultan el éxito de la institución. Por ejemplo no poder cumplir con estrategias que la competencia si logra. Dentro de esta dinámica es recomendable la implementación del Diagrama Causa-Efecto o el llamado Diagrama de “Ishikawa” porque fue creado por Kaoru Ishikawa, experto en dirección de empresas interesado en mejorar el control de la calidad; también es llamado “Diagrama Espina de Pescado” porque su forma es similar al esqueleto de un pez: Está compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral), y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (espinas principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas), y así sucesivamente (espinas menores), según sea necesario. De esta manera se establecen los núcleos problemáticos resultantes del diagnóstico interno que se representan como se ve a continuación:

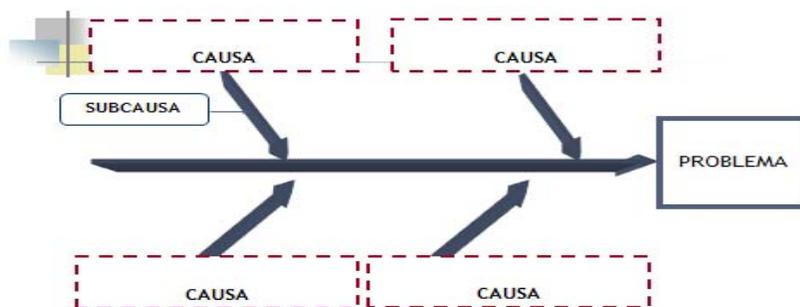


Figura 3. Diagrama espina de pescado. Tomada de <http://www.eduteka.org/HerramientasVisuales.php>

5.1.1.4.7.3 Estrategia competitiva. Un aporte fundamental para establecer los objetivos estratégicos es la propuesta de Michael Porter a través de sus 3 estrategias genéricas (1982). Porter identificó que estas tres estrategias podían usarse individual o conjuntamente. La primera se refiere al liderazgo en costos, la

cual consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos. La segunda aplica al concepto de Diferenciación, la cual pretende producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta. Por último está el Enfoque, que como su nombre lo indica, propende por enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

Con base en los análisis dados desde el interior y del entorno, la idea es que los núcleos problemáticos establecidos, sean (después de un análisis detallado) cambien de polaridad y sean los objetivos estratégicos, donde las causas de los problemas sean la solución, es decir, las estrategias mismas para acompañar y soportar los objetivos estratégicos.



Figura 4. Análisis FODA. Fuente tomada en:

<http://cristianwright.blogspot.com/2008/11/anlisis-foda-sobre-el-blog.html>

5.1.2 Situación actual. Las principales características que presenta el proceso desarrollado conjuntamente con el CIS se desprenden de una evaluación interna fundamentada en un proceso de auto-estudio riguroso y una evaluación externa desarrollada desde una visita y reporte de un equipo de pares y el resultado de un informe final que plantea un mejoramiento continuo, dejando un permanente contacto entre el colegio y el ente acreditador CIS.

A partir de lo anterior se observa cómo las acciones que el Colegio Santa María debe desarrollar a futuro requieren gestionarse desde ahora y si bien se cuenta con la información y el proceso necesaria para lograrlo, se están consolidado planes de mejoramiento y acciones que permitan este avance. Sin embargo, la idea es realmente que el autoestudio no sea el fin sino el comienzo, que no sea un trabajo escrito bien evaluado y una visita de pares satisfactoria, sino el desarrollo de una cultura en excelencia hacia los objetivos misionales. En este momento la cultura organizacional evidencia el fin de un proceso y una actitud hacia la normalidad. ¿Dónde estuvo el real cambio? El problema radica en que la exigencia del ente acreditador, frente a un informe de mejoras a corto plazo, debe ser por escrito y no hay visitas ni preparación para entrevistas. Es aquí donde las propuestas de mejoramiento deben trascender a todos los miembros de la comunidad independientemente de los actores internos y externos y de la oportuna y exigente posición de los directivos frente al cambio generado por el proceso de acreditación con CIS.

La situación actual del colegio se encuentra dentro de un contexto interesante: la acreditación está otorgada sin condiciones estructurales. Sin embargo el plan de mejoramiento no se ha analizado y desarrollado de manera completa sino más bien por requisito del modelo lo cual no garantiza la cobertura real frente a su propuesta educativa.

5.1.3 Marco conceptual. Los siguientes términos se consideran fundamentales para la comprensión del presente proyecto:

ACREDITACIÓN: Proceso mediante el cual se evalúa la competencia y eficacia de una entidad que realiza actividades en algún rubro de servicios. (tomado de <http://www.calidadintegral.com/acreditacion.php>)

AUTOEVALUACIÓN: La autoevaluación es el proceso de evaluación orientado a la mejora de la calidad, y llevado a cabo por las propias instituciones o programas educativos con la participación de sus actores sociales, es decir, estudiantes, egresados, docentes, administrativos, autoridades, padres de familia,

y grupos de interés. (Conforme al Art. 12 del Reglamento de la Ley N° 28740 de Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa del Perú).

CALIDAD: Es una filosofía empresarial coherente orientada a satisfacer mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad. (Mariño, 1997, P.6)

CERTIFICACIÓN: es la acción llevada a cabo para emitir un documento formal que atestigüe que un producto, sistema o persona se ajusta a unas directrices establecidas en una norma dada. (Camisón, 2009, P.12)

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO: El número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización. Un Factor de Éxito se dice que es crítico cuando es necesario su cumplimiento para los objetivos de la organización. (Rockart y Bullen, 1981, p. 31)

INDICADORES: es la medida cuantitativa o la observación cualitativa que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar qué tan bien está funcionando un sistema, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron. (tomado de <http://www.sirac.info/indicadores.asp>)

MEJORAMIENTO: cambio o progreso de una cosa hacia un estado mejor. Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. (Harrington, 1993, P.28)

NUCLEOS PROBLEMATICOS: Es un conjunto de conocimientos afines que posibilitan definir líneas de investigación en torno a un objeto de conocimiento o de transformación, supone el uso de estrategias de intervención o investigación. Es un problema o una necesidad o vacío que aglutina diferentes disciplinas o asignaturas permitiendo un abordaje holístico relacionado. (Lebem, 1999, P.54)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Declaraciones que describen la naturaleza, alcance, estilo, ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. Cada objetivo estratégico debe responder (en la perspectiva en que está planteado) ¿Qué se quiere lograr? ¿Cuándo se debe lograr? ¿Cómo se sabrá si lo ha logrado? (Sánchez, 2004, P.81)

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: proceso gerencial dedicado al cumplimiento de la misión, la visión y la política de calidad de la organización, concentrando y desplegando los recursos vitales de la empresa para resolver problemas críticos de calidad con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente externo, dentro del portafolio de productos o servicios definidos. (Mariño, 1997, P.13)

5.1.4 Marco legal de la calidad en Colombia. El Ministerio de Educación Nacional reconoce los modelos de gestión que aplican los establecimientos educativos privados de preescolar, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 529 de 2006 y la Resolución 4434 del mismo año.

A la fecha, el Ministerio reconoce la certificación con el sistema de gestión ISO9001, que hace parte de la familia de normas NTC-ISO9000, generadas por la organización ISO. En el país la ONAC, Organismo Nacional de Acreditación es el responsable de autorizar y vigilar a las entidades certificadoras. La ONAC busca que a través de una acreditación se apoye el intercambio de bienes y servicios para proveer sobre una base internacional reconocida los mecanismos que acepten los resultados de evaluación de conformidad con los distintos sistemas integrales de gestión. (Apartes tomados de www.onac.org)

Para el caso de la certificación de sistemas de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001 en educación corresponde el código CIU M80. El proceso de certificación en educación es orientado por la Guía Técnica Colombiana GTC-200.

Una certificación en sistema de gestión implica que la organización tiene la estructura requerida para mejorar permanentemente. En la Guía técnica GTC-200 busca orientar a los establecimientos educativos en la tarea de relacionar los conceptos sobre sistemas de gestión de la calidad de las normas de la familia NTC-ISO 9000 con los proyectos educativos institucionales y la práctica educativa, por ejemplo en la aplicación del ciclo PHVA. Adicionalmente, el ministerio ha reconocido la certificación y acreditación con los siguientes modelos de gestión(tomado de www.mineducacion.gov.co/1621/article-179263.html)

a. EFQM, de la European Foundation for Quality Management, mediante Resolución 2900 del 29 de mayo de 2007(proceso administrado por Santillana Formación).

b. NEASC-CIS: New England Association of Schools and Colleges, el cual tiene convenio de reconocimiento con el modelo Council of International Schools, reconocidos por la Resolución 2655 de 12 de mayo de 2008 (proceso administrado por NEASC y CIS). Este modelo otorga acreditación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso.

c. AdvancED: comunidad educativa conformada por la fusión entre North Central Association Commission on Accreditation and School Improvement (NCA CASI), Southern Association Colleges and Schools Council on Accreditation and School Improvement (SACS CASI) y National Study of School Evaluation, reconocido por la Resolución 2235 del 24 de abril de 2009 (proceso administrado por AdvancED). Este modelo otorga acreditación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso.

d. Modelo Fe y Alegría, reconocido por la Resolución 6545 del 28 de julio de 2010 (proceso administrado por la organización Fe y Alegría). Este modelo otorga

certificación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso, pero incluye adicionalmente pruebas de calidad académica a los estudiantes.

El marco dentro del cual se desarrolla el presente proyecto contemplo la metodología de acreditación de CIS – NEASC, con lo cual desarrollo el autoestudio insumo determinante para el plan de mejoramiento del Colegio Santa María.

5.1.5 Marco antropológico. Las necesidades del ser humano no se crean, se transforman. Igualmente podríamos decir que el mejoramiento de la persona y de su entorno, se desliga desde la verdadera comprensión de sí mismo (respeto, dignidad, capacidad racional etc). De esta manera el hombre busca el bienestar desde el desarrollo de habilidades que hagan posible mejorar su vida y por ende su entorno. No obstante el papel de satisfacción está definido por el simple hecho de superar la necesidad. Pero superar la necesidad define una exigencia que dentro de la rutina de la vida diaria propende por ser mejor cada día más. Esto es lo que determina el concepto de calidad. Concepto que define el diccionario de la real academia española como: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. Y desde la filosofía: el conjunto de rasgos esenciales que hacen que un objeto o fenómeno sea lo que es y no otro. Es claro que para entender esa dinámica que se desenvuelve dentro de este concepto es preciso comprender su etimología:

Kalos (griego)= lo bueno, lo apto. Esta característica establece un valor. Por lo tanto tiene valor porque es apto, por ende capaz *de*. (Latín aptus). La otra palabra complementaria es Qualitatum (latín)= cualidad o propiedad. Significando Cualidad: carácter natural o adquirido y propiedad, como un atributo o cualidad. El concepto de Qualitas, lo categoriza y crea Aristóteles para atribuirle un predicado a un sujeto. “Son modos de ser La esencia (o substancia) (qué es), la cantidad, La cualidad, La relación, El lugar, El tiempo, La situación, La posesión, La acción y la pasión” (Nava, 2005, p.15).

El interés por la calidad y su gestión es hoy en día la condición necesaria para cualquier estrategia hacia la competitividad. Y la raíz de esto se presenta desde la exigencia permanente de quienes consumen el producto o servicio, el fenómeno natural de la competencia y la manera que se van sofisticando los productos, procesos, sistemas y organizaciones. No solo se puede hablar de competitividad sino realmente de supervivencia. Pero hablar y comprender la calidad, hay que basarse en los resultados organizativos. Esta base de evidencia se basa en las expectativas y conceptos relacionados hacia la calidad desde un punto de partida y otro de llegada o resultado. El entorno turbulento como el actual, exige una orientación prioritaria hacia la mejora de la calidad. El fundamento de esta prescripción teórica es la existencia de una relación positiva entre la Gestión de la calidad y los resultados esperados, reflejados en el caso de las empresas en participación en el mercado y posiciones financieras sólidas. Del mismo modo este manejo trasciende hacia la optimización de funciones empresariales y directivas que van desde la gestión del recurso humano hasta aspectos de tipo ético y medio ambiental. Sin embargo varios autores aportan desde la literatura de la calidad el hecho de desmitificar algunas apreciaciones alrededor de esta práctica. En principio el defecto del reduccionismo, el cual se encierra en un único enfoque el concepto de Gestión de la Calidad como la verdad absoluta. Por otro lado un error craso es el del igualitarismo desde el cual todo vale desde el punto de vista de la Gestión de la calidad y los resultados. Y tal vez el más frecuente es el defecto del universalismo, desde el cual se busca proponer soluciones universalmente óptimas y relaciones causales de validez universal desligadas del contexto organizativo.

Por lo tanto la calidad no se limita hacia un producto o servicio, sino que abarca todas las maneras de lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Pero esto se logra desde el interior de la empresa. Más aún, desde el cambio de la mentalidad de cada persona, logrando transmitir los valores, prácticas y principios esperados y potencializar sus propias actitudes y aptitudes.

Larios (1988) manifiesta que “la vida del hombre es navegar donde la relación es una necesidad continua. Es requisito, para satisfacer esta necesidad, un clima cálido, vivir la calidad” (p.93). Es fundamental comprender que la calidad desde las facultades humanas se centra en la manera del querer, poder y hacer. En el caso del querer manifestado en la voluntad, cada ser humano debe asimilar la motivación y la disciplina hacia cualquier propósito. La disciplina debe propender que el bien común no se logra sin esfuerzo o persistencia. Si nos centramos en el poder (inteligencia), estaría ligado al conocimiento y los recursos como medio. El conocimiento da el poder de. La consecuencia lógica del querer y el poder es el actuar. En ese momento la calidad es intrínseca al ser humano. Si se retoma a Larios (1988), este manifiesta que “la calidad engendra la propagación como resultado obligatorio de la fuerza que actúa en el ser que la vive” (p.23). Es por eso que la misión institucional debe vibrar en frecuencia con el servicio que la persona pretende dar. Este requiere ser el principal compromiso y es de ahí únicamente donde se propicia el desarrollo. Para eso, retomando a Larios, la inquietud y ambición del ser humano da sus frutos en nuevos proyectos, si los marcos de referencia tienen como base el servicio. Si el concepto de servicio no se puede entender la calidad. Si no existe actitud hacia el bien común, no se puede hablar de naturaleza humana en comunión. Es lo que Larios (1988) manifiesta en la introducción de su libro “su sombra originada en la inconsciente y en la inconcebible dicha de poseer regida por el embriagante néctar de dar” (p.1). El ser humano encuentra su plenitud al enseñar y dar sin ningún tipo de exigencias ni condiciones en reciprocidad. Es la naturaleza en la que se nace y se es parte. Es aquí donde se consolida el querer y el poder, en sí, el deber y el derecho de encontrar sus aptitudes respondiendo ante el milagro de la creación.

Servir que viene del vocablo *servus*, que define estar a las órdenes de otra persona. Es por eso que hay que centrarse desde la educación de calidad hacia el servicio, y el servicio es auténticamente hacia el bien común. Esto quiere decir si el Santa María pretende prestar un servicio educativo de calidad visto como un concepto integral, hay que traer las apreciaciones de Alvira (1992, p.34) “no quiere decir tanto el saber de todo cuanto el aprender a descubrir cuanto necesitamos de los otros”.

6. METODOLOGÍA:

Para el presente proyecto acoge las directrices del decreto 1001 de 2006 del Ministerio de Educación nacional, por el cual pretende profundizar en un área de conocimiento para estudio de una situación particular en el eje de calidad propendiendo la solución de un problema concreto desde la asimilación de conocimientos y desarrollo de competencias.

Por lo tanto, las recomendaciones dadas por el ente acreditador, el autoestudio y la evaluación institucional, fue de vital importancia establecer las áreas estratégicas ligadas a lo directivo, administrativo, académico y comunitario.

Aspectos recomendados por la teoría misma que plantea Steiner y Sallenave. Esta es la base para desarrollar el diagnóstico estratégico desde el análisis interno y externo. De ahí, las herramientas de Ishikawa para establecer los núcleos problémicos y sus respectivas causas, son fundamentales. Una vez realizado el diagnóstico se procederá al desarrollo del plan de mejoramiento para proyectar el direccionamiento del Colegio Santa María. Este plan de mejoramiento tomará los postulados de la planeación estratégica, categorizando los ejes de trabajo que serán definidos en el desarrollo y de acuerdo a las prioridades establecidas. Una vez definidos los parámetros de objetivos, procesos, tiempos, responsables y el costo de implementación, se fijarán los indicadores para los siguientes 5 años académicos.

Con base en el informe final presentado el pasado Julio de 2010 por CIS (base fundamental para el presente diagnóstico), se compiló la información necesaria para el desarrollo de los planes de acción tomando el siguiente orden:

Con el fin de recopilar las evidencias documentales, estadísticas y de información que permitan dar cuenta de la realidad de la problemática se diseñaron los siguientes instrumentos para la validación de dicha información:

1. Recomendaciones de mejoramiento para cada área relacionadas con los capítulos de Filosofía – objetivos y Gobierno – Gestión.
2. Aspectos a mejorar desde lo curricular por departamentos
3. Características en los procesos de formación y apoyo a Necesidades especiales.
4. Observaciones a la gestión del recurso humano y del propio ambiente organizacional.
5. Temas de infraestructura, recursos físicos y servicios complementarios.
6. Propuestas respecto a la proyección institucional
7. Guías de entrevistas con pares.
8. Documentos de evaluación institucional
9. Datos externos estadísticos

Para el diseño del plan de mejoramiento del Colegio Santa María a partir de los resultados y diagnóstico del autoestudio, visita de acreditación y evaluación institucional, se partió de los postulados del marco teórico, donde se establecieron las principales áreas estratégicas de la institución las cuales quedarán identificadas de acuerdo a los ejes planteados por el Council of International Schools (CIS). El principal insumo para la construcción del plan de mejoramiento fue el resultante del Diagnóstico Estratégico a nivel externo e interno. Para estos componentes del plan de mejoramiento se tuvieron en cuenta los factores críticos de éxito, los cuales permitirán a la institución educativa alcanzar los objetivos que se ha trazado y la distinguen de la competencia haciéndola única. Estas áreas son funcionales u operativas fundamentales y decisivas para alcanzar el éxito y la diferenciación de la propuesta del colegio. Esta no fue una tarea fácil identificarlas, ya que demandó el análisis del mercado que demanda el servicio, para determinar las variables que los clientes consideran importantes en los factores de decisión. Al mismo tiempo se analizó la oferta (competencia) y los colegios exitosos (benchmarking) con el propósito de identificar todo aquello que ha contribuido a este éxito. Los factores claves de éxito deben tenerse absolutamente claros ya que en última instancia, son los que le

permiten al colegio sobrevivir y prosperar en un mercado altamente competitivo. Aquí es clave tener claridad sobre la diferenciación de la oferta educativa frente a los otros.

Otro aspecto absolutamente estructural fue el relacionado con la coherencia de la misión y visión. Para esto se analizaron los elementos postulados en misión y visión para establecer la claridad y coherencia como base clave para el desarrollo del plan de mejoramiento.

Una vez establecidos los factores críticos de éxito desde el diagnóstico estratégico y la elaboración de los núcleos problémicos, se procedió a definir las áreas estratégicas donde se definieron los objetivos estratégicos postulando lo que se espera lograr, especificando qué, cómo, cuándo, quién y cuánto.

De esta manera se pudo determinar el sentido de dirección y la manera en se evalúa el progreso. Estos objetivos tienen características obvias: medibles, coherentes, realistas, comprensibles, claros y por supuesto motivadores.

Esta es la estructura en que se desarrolló la propuesta para organizar los propósitos de la institución:

Tabla 1. Áreas estratégicas.

AREA ESTRATÉGICA: DESARROLLO ACADÉMICO				
--	--	--	--	--

¿QUE?	¿COMO?	¿CUANDO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNTO?
OBJETIVO	PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE	VALOR

ESTRATEGIA	INDICADOR 2010	INDICADOR 2011	INDICADOR 2012	INDICADR 2013

Una vez establecidas las áreas estratégicas con sus respectivos objetivos se procedió a desarrollar las estrategias claves para poder definir las acciones que deben realizarse para permitir el logro de dichos objetivos, es decir el cómo. De esta manera se construye una posición sostenible en que la institución educativa con sus recursos y falencias logre sus objetivos a pesar de lo imprevisible del comportamiento de las fuerzas externas.

Todo este desarrollo de objetivos y estrategias contempla el largo plazo; Para esto será indispensable responder el Qué se va a hacer?, Para qué se va a hacer?, Cómo se va a hacer?, Quién lo va a hacer?, Cuándo se va a hacer?, Dónde se va a hacer? y Cuánto va a costar su ejecución.

Las fuentes primarias se recopilaron de manera directa con entrevista a los líderes de los grupos de autoestudio, que aunque manifestaron sus ideas de mejoramiento según lo pedía el autoestudio en el paso 4 (post a la calificación de los estándares de CIS), es importante recoger la interpretación que se dará frente a la retroalimentación final de las directivas de CIS. Es aquí donde hay claridad entre lo urgente y lo importante y la realidad frente a las recomendaciones que el ente acreditador da. Por otro lado, fue clave la entrevista con la Junta Directiva, Rectoría y los directivos docentes (coordinadores y jefes de departamento) quienes aportaron ideas importantes no solo por seguir el modelo sino por la lectura que le dan a las recomendaciones de CIS así como los resultados de la evaluación institucional por parte de alumnas, padres y profesores.

Estas encuestas se realizaron de manera personal y se desarrollaron por medios electrónicos (información digital), las cuales recopilan las diversas apreciaciones de estudiantes, padres de familia y profesores.

Las evidencias de trabajo e insumo para el presente trabajo están reflejadas en los siguientes documentos:

1. El informe de autoestudio enviado en Abril 2010

2. La visita de pares nacionales realizada en Noviembre de 2009
3. Evaluación institucional por parte de padres de familia, estudiantes y profesores Junio de 2010
4. El informe de la visita del grupo de acreditación Julio de 2010
5. Observaciones y planes de acción de los grupos de autoestudio respecto al informe de la visita de acreditación.
6. El proyecto educativo institucional
7. El manual de convivencia
8. Actas de reuniones de Departamento frente al plan de mejoramiento
9. Actas de reuniones Junta Directiva frente al plan de mejoramiento
10. Actas del consejo de formación frente al plan de mejoramiento
11. Actas del consejo directivo planeación 2010-2011
12. Propuestas de mejoramiento consejo de padres 2010-2011

El alcance del presente proyecto pretende dejar planteado el plan de mejoramiento del colegio para que las directivas prosigan con el proceso de divulgación y establecimiento de políticas de seguimiento.

7. DESARROLLO

Retomando lo mencionado en el marco teórico sobre la clarificación de la misión y la visión y teniendo en cuenta las observaciones realizadas durante la visita preliminar, se pudo establecer que la misión del colegio es clara pero que hay aspectos de la visión que es pertinente contextualizar con elementos hacia el futuro del colegio. A continuación se menciona los aspectos orientadores del Colegio Santa María.

MISION

SER UNA COMUNIDAD QUE ENSEÑA Y APRENDE

El Colegio Santa María, colegio católico, colombiano, para niñas, es una comunidad que enseña y aprende favoreciendo la construcción responsable de proyectos de vida personales enmarcados en los valores cristianos, contribuyendo permanentemente al desarrollo de diferentes capacidades y disposiciones del ser humano para el aprecio, la comprensión y la transformación de sí mismo y del mundo.

VISION

UN COLEGIO COLOMBIANO CON UNA VISION INTERNACIONAL

El Colegio Santa María será reconocido como un colegio colombiano con una visión internacional que ofrece una propuesta educativa que responde a las necesidades del contexto en que nos encontramos y las demandas emergentes de un mundo globalizado, reafirmando el carácter propio de la escuela como espacio para la reflexión y la visión crítica del mundo y el diálogo permanente entre la tradición, el contexto actual y las visiones del futuro, mediante una apropiación rigurosa y ética de los saberes y haceres de las diversas disciplinas.

Para lograr esta visión todos debemos asumir los roles importantes que nos comprometen con ella, teniendo en cuenta que si bien hemos identificado una característica central para cada rol, son todos elementos vitales para la configuración de nuestra comunidad educativa:

- Alumnas responsables
- Maestros propiciadores
- Directivos orientadores
- Colaboradores que dan ejemplo
- Familias comprometidas
- Exalumnas que se proyectan

Una observación clave a la visión, es que cuando se habla de un colegio reconocido, se debe referir a un nivel de reconocimiento y diferenciación dentro del entorno en que se encuentra el colegio. Pero este debe ser establecido no solo cualitativamente sino cuantitativamente. Es muy importante por ejemplo, mantener un nivel muy superior en la prueba del ICFES, que aunque no define la calidad educativa del colegio, es un referente para los prospectos padres de familia en admisiones. Por otro lado hay un compromiso desde la acreditación internacional. Como bien sabemos, la acreditación no termina cuando el colegio es reconocido con este galardón. Esta empieza desde el momento en que el colegio es acreditado, propendiendo por cumplir con las recomendaciones que el ente acreditador da y que busca mejorar estas mismas.

Otro aspecto fundamental, es la manera es como cada uno de los estamentos de la comunidad se acerca a los roles planteados desde la visión. Esto quiere decir, que hay que definir parámetros de medición que den cuenta si estos propósitos se están cumpliendo. Por ejemplo, si hablamos de maestros propiciadores o de directivos orientadores, estos estamentos deben tener un instrumento definido de medición para saber si se está logrando ese ideal desde la visión o de los valores establecidos por parte del colegio.

7.1 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.

Partiendo de la secuencia planteada desde la teoría de la planeación estratégica y las enseñanzas de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas en cuanto al desarrollo del direccionamiento estratégico, se desarrollará el siguiente diagnóstico externo e interno para establecer algunos núcleos problemáticos y planes de acción que determinaran la estrategia competitiva hacia el plan de mejoramiento.

Durante el mes de Abril y Mayo se realizó un estudio de campo a través de encuestas presenciales (anexo No 1, 2 y 3) aprovechando el espacio de pre-matriculas. La muestra fue de 849 padres de familia, 74 profesores y 88 alumnas de los cursos de 5^o a 11^o. Los resultados arrojaron algunas mejoras frente al sondeo realizado virtualmente por parte de CIS en el año 2009. Se evidencia claramente por parte de los padres de familia como de profesores grandes reconocimientos la labor formativa del colegio, sus valores y los logros deportivos. Por el lado de recomendaciones los padres de familia hicieron énfasis al inglés y su rigor, la biblioteca y el manejo de conflictos. Los resultados hacen parte del Anexo A.

7.1.1 Diagnóstico externo. Para este caso se ha tomado los planteamientos de Michael Porter frente al análisis estructural de las fuerzas de mercado, estableciendo las oportunidades y amenazas las cuales forman parte de las variables exógenas.

7.1.1.1 Actuales competidores. Este análisis no pretende ser un análisis de rivalidad, sino de encontrar el nicho real dentro del cual el colegio Santa María desarrolla su labor educativa. De esta manera se reúnen elementos importantes para su diferenciación.

Oportunidades. El mercado de colegios en Colombia que ofrece los mismos programas, específicamente en Bogotá se puede caracterizar de dos maneras:

oferta en programa y propuesta por género. El Colegio Santa María pertenece a la unión de Colegios Internacionales (UNCOLI), asociación a la que pertenecen colegios bilingües, con propuesta internacional y de una tradición importante en la ciudad de Bogotá. La propuesta educativa es altamente competida dada la existencia de colegios con certificaciones, acreditaciones y demás sistemas de calidad implementados, lo que convierte en una oferta muy competida en lo académico y formativo. Sin embargo el hecho de ser colegio católico y de género femenino genera una ventaja comparativa representativa, ya que dicha oferta a nivel de calidad de programa y bilingüismo recae en pocos colegios dentro de mercado bogotano. Por último la acreditación internacional, bien sea con CIS o con otras entidades como NEASC o SACS logran diferenciar aún más la propuesta del Colegio Santa María.

A continuación el siguiente cuadro que demuestra el nivel de diferenciación del colegio Santa María de acuerdo a su propuesta educativa.

Tabla 2.Diferenciación del Colegio Santa María

	BOGOTA	COLOMBIA
Colegios privados femeninos calendario A	17	24
Colegios privados femeninos calendario B	9	2
Colegios femeninos certificados	9	12
Colegios femeninos acreditados CIS	1	3

Fuente: www.Losmejorescolegios.com

Por otro lado es importante demostrar la estructura de costos del colegio frente sus colegios similares. En este caso los colegios de Uncoli. Para este cuadro no se especificará en ningún momento nombres de colegios por cuestiones de respeto y confidencialidad. Esta información corresponde a valores de los años lectivos 2009-2010. . La mayoría de colegios incrementaron valores de pensión entre el 35% al 60%, en el caso del Santa María se optó por el 30,48% a partir del año 2008-2009. Respecto al cobro de donación en el Colegio Santa María pasó a ser voluntaria y se espera un aporte por estudiante nueva de \$5.000.000. Los

demás colegios de Uncoli optaron por el sistema de anticipo en la mayoría de los casos superior a \$15.000.000, donde se da la opción de pagar una pensión menor si este se realiza. De esta manera claramente por precio el Colegio Santa María demuestra precios competitivos frente a la oferta y nivel educativo dentro del sector.

Tabla 3. Precios del Colegio Santa María frente a colegios del mismo nivel

	Matricula	Pensión	Cafetería
Promedio Uncoli	\$1.462.204	\$1.297.647	\$207.732
Colegio Santa María	\$1.125.000	\$1.012.500	\$123.000

Fuente: Investigación propia

Amenazas. Restricciones del MEN (Ministerio de Educación Nacional). Los incrementos de precios están ligados al IPC (índice de precios al consumidor). Se liberaron tarifas para el primer curso (pre - kínder en la mayoría de los casos) con el propósito de reemplazar el cobro de los denominados bonos o donaciones. Hay preocupación respecto a la pertinencia de estos cobros frente al ingreso por familia, es decir, lo que representa frente al costo de vida.

7.1.1.2 Nuevos competidores. Atendiendo a lo descrito en el marco teórico, es importante establecer un análisis sobre las oportunidades y amenazas frente a los nuevos actores que forman parte y llegan constantemente al sector educativo.

Oportunidades. El Colegio Santa María tiene una situación favorable dada su reciente acreditación internacional, lo cual demuestra el manejo de estándares internacionales en el desarrollo de su propuesta educativa. Sin embargo la acreditación debe verse como el comienzo hacia el mejoramiento continuo permanente y la búsqueda de acuerdos interinstitucionales a nivel global. Ninguna institución podrá sobrevivir sin tener en cuenta una prospectiva internacional.

Amenazas. La posibilidad de ingreso de nuevos competidores en el mercado educativo que propongan educación preescolar, básica y media, más que una

posibilidad es una dinámica permanente y una oferta creciente de distintas propuestas educativas. Es claro el inminente ingreso de distintos sectores empresariales hacia la inversión en educación. Se observa por ejemplo el escenario con la aprobación del TLC con EEUU, la exigencia en el fortalecimiento para los colegios en cuanto a una cobertura de calidad y de pertinencia. El TLC podrá traer convenios entre instituciones de renombre, que podrán ofrecer libremente sus programas y competir con las instituciones educativas colombianas a través de servicios educativos transnacionales.

7.1.1.3 Sustitutos. El sector educativo tiene múltiples opciones de sustitución en cuanto a cobertura más no en calidad.

Oportunidades. El contexto colombiano presenta competencia en calidad tanto en la educación superior como en la educación básica. La diferenciación de la propuesta educativa del Colegio Santa María, como colegio católico, bilingüe y acreditado internacionalmente, es claramente una ventaja comparativa y competitiva.

Amenazas. Sustituir la oferta educativa tiene múltiples opciones. No solo hay ofertas competitivas dentro del mismo sector privado, la opción de los colegios públicos cada vez se encuentra dentro de un espacio más completo y atractivo.

7.1.1.4 Usuarios. El tipo de estudiante del Colegio Santa María se encuentra dentro de un estrato sociocultural medio alto donde el 52% pertenece al estrato 6, 30% al estrato 5 y 28% al estrato 4.

Oportunidades. El comportamiento hacia el consumo e inversión de estos estratos refleja en la mayoría de los casos una alta destinación hacia la educación, vivienda y adquisición de activos fijos en general.

El comportamiento de la demanda ha ido variando los últimos 5 años de la siguiente manera:

Tabla 4. Comportamiento de la demanda años 1999, 2001, 2009 y 2010 en el Colegio Santa María

	<u>1999</u>	<u>2001</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>
Familias que visitan la institución	220	180	131	140
No solicitudes de admisión	150	95	80	85
Matriculas	90	73	58	67

Fuente: Archivo estadístico Colegio Santa María

Amenazas. Como se explicó en la parte de actuales competidores, el costo educativo frente al ingreso promedio de familia, ha ido evolucionando.

Tabla 5. Incidencia del costo de la educación en el ingreso familiar

	<u>1982</u>	<u>1995</u>	<u>2006</u>
Costos educativo/ ingreso familiar	15%	23%	38

Fuente. Estudios Banrepública.

http://www.banrep.gov.co/docum/ensayos/pdf/espe_056-6.pdf

Dentro de este estudio también influyen aspectos relacionados con el comportamiento del consumidor, donde las personas están dispuestas a pagar precios altos sacrificando otras necesidades casi básicas. Este es un factor disruptivo a tener en cuenta, para las decisiones de precios y de imagen institucional del Colegio Santa María. Sin embargo, algunos mientras existen algunos planteamientos manifiestan la posibilidad de riesgo en el mediano plazo en temas relacionados con cartera morosa o disminución de admisiones, otros afirman que el valor alto está relacionado con el status que muchas personas reflejan por el hecho de pagar un valor alto.

7.1.1.5 Proveedores. Está relacionado en este caso con los profesores. El entorno en que se desarrolla la vocación docente se puede decir que se ha transformado. La opción por la docencia debe ser una actividad competitiva frente a las opciones que el mercado laboral da a los profesionales. El mercado laboral dentro del cual se desenvuelve el colegio está ligado a los ingresos que cada institución tenga. Esto a pesar de que suene obvio, las instituciones educativas escolares normalmente no apuntan hacia incrementos en ventas del 60% ni duplicar su labor comercial en los próximos 5 años. Estas economías de escala no son típicas en los colegios pero si en las universidades. El éxito en lograr competitividad y estabilidad en lo laboral debe propender a muchas variables relacionadas con salarios acordes más que al sector, al modus vivendi de cada docente y su nivel socioeconómico, el programa de beneficios y compensaciones, las políticas de retención y promoción y el bienestar representado en un clima laboral favorable.

El desarrollo de las asignaciones salariales en el caso del Colegio Santa María a pesar de tener ingresos medios dentro del mercado de colegios similares, deberá implementarse de forma variable ajustada a evaluaciones de desempeño rigurosas y exigentes hacia una nivelación dentro de las ofertas más competitivas.

La labor docente debe ser una profesión digna y una opción de carrera atractiva para cualquier profesional.

7.1.2 Diagnóstico Interno. Para el desarrollo de este análisis fueron fundamentales las fuentes relacionadas con el informe de acreditación entregado en Junio de 2010, el autoestudio desarrollado entre los años 2009 y 2011 como resultado de tareas post a la visita de acreditación y la evaluación institucional para el año lectivo 2010-2011. La intención con esta información no es únicamente rescatar las recomendaciones vistas como debilidades y establecer prioridades de ejecución, sino mantener y mejorar las fortalezas con las que cuenta el Colegio Santa María.

Es importante subrayar que aunque el presente proyecto pretende basarse en la investigación de campo y documentos expresados anteriormente, estos no son la información única para determinar el plan de mejoramiento. Esto quiere decir que el autor del presente proyecto plantea desde su experiencia y conocimiento desde su cargo y con el aporte de la maestría en gestión y dirección de instituciones educativas, el plan de mejoramiento integral partiendo del año lectivo 2011, proyectándolo al 2016, es decir año lectivo 2015-2016.

A continuación se han tomado las áreas desarrolladas con CIS para darle un parámetro de organización hacia la identificación de los núcleos problemáticos que orienten hacia el trabajo de las distintas áreas estratégicas.

7.1.2.1 Filosofía y Objetivos. (Ver perfil descriptivo en el anexo B). Este es el capítulo base para cualquier orientación de la institución. Es indispensable que el Colegio tenga una filosofía clara y fundamentada en sus propios valores. Tanto la filosofía como los objetivos deben tener el lenguaje adecuado para que haya una apropiación real y permeable a cada estamento de la comunidad.

Fortalezas. Dentro de los aspectos importantes y estructurales que la entidad acreditadora tuvo en cuenta para dar inicio a una aplicación hacia un proceso de acreditación, fue un autoestudio inicial respecto a la filosofía y objetivos. De esta manera se pudo establecer qué nivel de relación existe entre los postulados del Proyecto educativo institucional y la labor diaria del colegio. Esta dinámica que se menciona dentro de los antecedentes, se desarrolló durante la denominada “visita preliminar”. Se nombra nuevamente esta dinámica pues la impresión del auditor de CIS, el autoestudio, la evaluación institucional y la visita final por parte de los pares evidenció que:

1. Las directivas y el resto del personal ejemplifican los valores del colegio.
2. La participación de diversos estamentos en la elaboración del nuevo PEI
3. El equipo de admisiones por transmitir de manera clara y concisa la filosofía y objetivos a las nuevas familias.

4. Las estrategias empleadas por parte de las directivas para hacer llegar la filosofía y objetivos a toda la comunidad.
5. Se ha identificado desde la vista de pares como de la comunidad misma, la fortaleza del colegio en la formación en valores como un aspecto diferenciador dentro del entorno educativo.

Debilidades. Dentro de la evaluación institucional sorprende la manera como se reconoce de manera representativa la formación en valores pero se cuestiona fuertemente la acción hacia la indisciplina. Este aspecto permite analizar si la formación en valores está más ligada hacia el nombre y tradición del colegio que lo plasmado en la realidad. Al mirar el autoestudio realizado por el grupo designado para tan fin, se encontraron aspectos muy importantes relacionados con la comunicación y el trabajo hacia la imagen institucional. Lo que recoge esta aseveración desde el interior de la docencia y el personal del colegio, está relacionado con la comunicación cerrada sobre las cosas que pasan en el colegio.

Otro aspecto relevante gira alrededor de la complejidad del documento alrededor del PEI. En ningún momento se cuestiona su riqueza y calidad de elaboración pero si su extensión y dificultad de lenguaje, lo cual evita la apropiación desde distintos actores de la comunidad.

Un aspecto a resaltar es lo que considerado intercultural e internacional desde la filosofía del colegio. Lo intercultural se refiere a las distintas maneras como se enriquece la formación de las estudiantes con su entorno cultural, mientras que lo internacional pretende abrir las fronteras de culturas a nivel global desde las actividades y dinámicas curriculares y extracurriculares.

Existe una apreciación respecto a la visión del colegio. Esta visión se ve con características más misionales que proyectistas. Si esta no es clara el norte de todo el plan de mejoramiento va a ser en vano.

De los anteriores análisis extraídos de las fuentes enunciadas se pueden identificar las siguientes debilidades para analizar:

- a. El PEI es un documento complejo para la comprensión y apropiación por parte de todos los miembros de la comunidad
- b. La visión no es clara en cuanto a sus alcances y metas en el tiempo.
- c. No hay indicadores que permitan establecer si el Colegio Santa María lleva su filosofía a la práctica.
- d. Como colegio internacional, El colegio Santa María debe promover más el internacionalismo y la interculturalidad.

7.1.2.2 Currículo. Para un colegio de calidad, los diseños, ejecución, evaluación y revisión del currículo deben reflejar de manera integral las experiencias y programas educativos que componen la experiencia en el Colegio. De esta manera se espera se implemente un currículo académico y un programa de actividades estudiantiles que sea coherente con las necesidades de las estudiantes y refleje la misión del colegio. De esta manera, si el colegio define lo que las estudiantes deben saber, comprender y ser capaces de hacer (habilidades), debe establecer de manera clara la articulación vertical y horizontal dentro y entre las distintas disciplinas y a través de las secciones del colegio. Por otro lado es muy importante el conocimiento en cuanto a las diferencias en el desarrollo y estilos de aprendizaje de las estudiantes, especialmente en el uso de una pedagogía centrada en el alumno, en donde diversas estrategias de aprendizaje y evaluación sean evidentes. Respecto a la evaluación de las estudiantes, esta debe usarse para medir la fortaleza del currículo, para tomar decisiones acerca de estrategias de enseñanza y para medir el progreso de los estudiantes. El periódico análisis, difusión y uso de este tipo de resultados refleja un ambiente en donde se valora el mejoramiento continuo.

7.1.2.2.1 Sección de Preescolar. Ver perfil descriptivo de preescolar en el anexo B.

El área de preescolar teniendo en cuenta la psicología evolutiva, comprende metodologías y didácticas con una caracterización especial sin desconocer la verticalidad que cualquier currículo o proyecto educativo requiera.

Fortalezas. La permanente comunicación entre los profesores de la sección, reportada por la visita de pares de acreditación y el sondeo institucional, evidencia una dinámica enriquecedora en el quehacer docente. Otro aspecto que sobresale es la claridad en las expectativas de aprendizaje a los padres de familia y a las estudiantes así como la inquietud permanente de las profesoras hacia la enseñanza y el aprendizaje.

Debilidades. Se identifica una ausencia de articulación horizontal en el currículo, lo que hace eventualmente desatender necesidades primordiales del plan de estudios y por ende del aprendizaje mismo. De esta manera se debe exigir a los docentes (y eso lo evidencia el autoestudio) mayor diversidad en las estrategias de enseñanza que permitan desarrollar ambientes de aprendizaje diferentes, multiculturales, globales y que al mismo tiempo puedan apoyar a las estudiantes con necesidades especiales.

Con base en lo expuesto se plantean las siguientes debilidades:

1. No hay articulación horizontal del currículo
2. Las estrategias pedagógicas de los docentes son limitadas
3. No hay integración de actividades culturales dentro del currículo
4. No hay sistemas de medición comparativa con otros colegios similares.
5. No hay plan definido o documentado para estudiantes con situaciones especiales (habilidades o problemas de aprendizaje)
6. El sistema de evaluación exige más dinámica alrededor de esta y su cumplimiento que la interacción profesor – estudiante.
7. El sistema de evaluación debe ser más comprensible para estudiantes y padres de familia. (mas descriptivo cualitativo)

7.1.2.2.2 Sección Primaria. (Ver perfil descriptivo Primaria anexo B)

Fortalezas.

1. El Fuerte sentido de comunidad que se vive en la sección
2. Se ve una actitud muy marcada hacia el aprendizaje por parte de las estudiantes.
3. Los profesores de la sección y sus reuniones semanales en temas curriculares que fortalecen la articulación vertical.
4. El desarrollo del cuaderno de evaluación que permite a las estudiantes el proceso de autoevaluación.

Debilidades:

1. No hay articulación horizontal del currículo
2. Las estrategias pedagógicas de los docentes son limitadas
3. No hay plan definido o documentado para estudiantes con situaciones especiales (habilidades o problemas de aprendizaje)
4. No se cumple con el horario de puntualidad en las clases por parte de profesores y estudiantes.
5. El sistema de evaluación exige más dinámica alrededor de esta y su cumplimiento que la interacción profesor – estudiante.
6. Sistema de evaluación debe ser más comprensible para estudiantes y padres de familia

7.1.2.2.3 Sección Bachillerato. (Ver perfil descriptivo en el anexo B.)

Fortalezas. En esta sección se puede comprender de manera más clara el desarrollo evaluativo por matrices centradas en diversos tipos de habilidades que se realiza en todo el colegio. Es por eso que se ha propendido por el desarrollo de proyectos horizontales con distintos departamentos para poder direccionar los intereses y aptitudes de los estudiantes.

1. El Fuerte sentido de comunidad que se vive en la sección
2. Se ve una actitud muy marcada hacia el aprendizaje por parte de las estudiantes.
3. Los profesores de la sección y sus reuniones semanales en temas curriculares que fortalecen la articulación vertical.
4. El desarrollo del cuaderno de evaluación que permite a las estudiantes el proceso de autoevaluación.

Debilidades

1. No hay definidos proyectos horizontales.
2. Las estrategias pedagógicas de los docentes son limitadas
3. No hay plan definido o documentado para estudiantes con situaciones especiales (habilidades o problemas de aprendizaje)
4. No se cumple con el horario de puntualidad en las clases por parte de profesores y estudiantes.
5. La integración entre la tecnología y las estrategias de enseñanza son limitadas. Están apoyadas en los profesores que conocen esta dinámica.
6. Hay uso excesivo de fotocopias.
7. Sistema de evaluación debe ser más comprensible para estudiantes y padres de familia.
8. El sistema de evaluación exige más dinámica alrededor de esta y su cumplimiento que la interacción profesor – estudiante.
9. El manejo alrededor de la disciplina no es coherente con la propuesta educativa.

7.1.2.2.4 Departamento de Artes. (Ver perfil descriptivo en el anexo C.) Este departamento tiene la particularidad de desarrollar distintas disciplinas como danza, teatro, música y pintura. Sin duda su gestión se ve fortalecida para la mayoría de padres de familia que relacionan el trabajo lúdico con las presentaciones de navidad. Esto obviamente es un trabajo de gran dedicación, de

muy buen nivel y de recordación permanente. Las debilidades identificadas son las siguientes:

1. No se evidencia la integración de tecnología con la enseñanza de las artes para enriquecer la labor pedagógica
2. No se cuenta con salones especializados para la enseñanza de las artes.
3. No se evidencias diferentes propuestas de enseñanza.
4. No hay articulación horizontal y la vertical no es tan clara.
5. El desarrollo profesional de los profesores no está alineado ni parte desde una evaluación de desempeño.

7.1.2.2.5 Departamento de Humanidades. (Ver perfil descriptivo en anexo C)

Interpretando las observaciones de CIS en la visita de pares respecto a la importancia de la materia de español dentro del currículo de humanidades. De esta manera se ve una dificultad importante para poder evaluar un currículo dado la progresión esperada dentro del plan de estudios de humanidades desde una estructura bilingüe. En este departamento (sobre todo en bachillerato) se ve una clara tendencia a la clase magistral, aspecto que se ve más dinámico en primaria. De todos modos se aprecia como punto a favor que la estructura vertical garantiza el aprendizaje esperado, evidencia dada por la fortaleza que demuestran las exalumnas en carreras afines a esta área. A continuación se pueden ver las siguientes debilidades:

1. No se evidencia la integración de tecnología con la enseñanza de las humanidades para enriquecer la labor pedagógica
2. No hay proyectos de articulación horizontal. Solo están en el papel.
3. La propuesta del currículo desde la materia de sociales es limitada.
4. La integración curricular vertical entre 3° y 4° no está documentada.
5. La propuesta de recursos literarios para la enseñanza es limitada.
6. Hay que reconsiderar el énfasis dado para la enseñanza del Español basado en las mejores prácticas de los colegios internacionales

7. El desarrollo profesional de los profesores no está alineado ni parte desde una evaluación de desempeño.

7.1.2.2.6 Departamento de Tecnología, Información y Comunicación. Ver perfil descriptivo en anexo C.

Fortalezas

1. Propuestas variadas alrededor de actividades de la tecnología
2. La constante iniciativa autodidacta de sus profesores para el desarrollo del conocimiento y la competencia en la materia
3. El apoyo de soporte tecnológico y su calidad en el servicio
4. El desarrollo de la página web

Debilidades

La situación dentro del departamento de Tics es particular, ya que se presenta desde la mirada administrativa-soporte y la académica- articuladora de currículo.

Los hallazgos de la visita de pares, la evaluación por parte de las alumnas y el autoestudio, reflejan una necesidad hacia el mejoramiento permanente de hardware, software y propuesta curricular.

A pesar de haber desarrollado una investigación de la propuesta académica desde los estándares del ISTE (International Society for Technology in Education) la orientación sobre la enseñanza desde la tecnología no es clara así como la integración con los proyectos horizontales de los demás departamentos. La disyuntiva es si debe ser soporte o debe ser área independiente.

El currículo no incluye en sus lessons plans (documento que evidencia la planeación de la clase) alguna referencia a la diversidad cultural local que pueda

enriquecer el aprendizaje de los estudiantes. A pesar de la evaluación por matrices no se evidencia un claro desarrollo desde el departamento hacia las habilidades y destrezas para toda la vida. El desarrollo profesional no está claramente relacionado con la evaluación del profesor y por ende la implementación del desarrollo del currículo. Se cuestiona también los diversos enfoques de enseñanza para estilos de aprendizaje.

El currículo de TIC indica el alcance y secuencia para cada curso, pero no precisa esperar los resultados del aprendizaje en términos de lo que los estudiantes necesitan saber y entender sobre el uso de la tecnología de una manera específica. El plan de estudios de las TIC no es claro ni en que evaluaciones se utilizan para medir el desempeño estudiantil, ni sobre cómo estos se utilizan para el cambio curricular.

Estas serían las debilidades que podrían eventualmente ser estructurales ya que todas las áreas dependerían de las TICS:

1. No es claro el rol de las clases de sistemas frente al currículo
2. No hay formalizado ningún tipo de articulación tanto horizontal como vertical. (la situación entre primaria y bachillerato no tiene secuencia curricular ni temática).
3. La proporción computador alumno debe ser de 1 a 1, actualmente es de 1 computador por cada 8 estudiantes. Se recomienda disminuir este ratio.
4. De este departamento deben salir los fundamentos de trabajo colaborativo, cooperativo y las políticas frente al uso de la tecnología.
5. Este departamento debe ser el soporte para el desarrollo de habilidades en TICS para profesores de otras áreas y demás personal del colegio Santa María.
6. No hay un Plan de TICS definido frente al currículo.
7. El desarrollo profesional de los profesores no está alineado ni parte desde una evaluación de desempeño.
8. No están definidos los alcances del programa académico de Sistemas

9. Propiciar el uso de nuevas tecnologías en todos los ámbitos institucionales
10. Diseñar mecanismos que favorezcan la transdisciplinariedad.

7.1.2.2.7 Departamento de Matemáticas. (Ver perfil descriptivo en el anexo C)

Fortalezas. El departamento de matemáticas ha propendido por avanzar hacia la implementación del plan de estudios frente a pruebas estandarizadas como las pruebas SABER. El desarrollo de habilidades esperadas en esta materia, condiciona competencias definitivas en el aprendizaje esperado por el colegio.

Debilidades. Estas son las recomendaciones encontradas en la visita y en la evaluación institucional:

1. El currículo no tiene articulación horizontal.
2. No hay variedad en las estrategias de enseñanza ni de recursos para Este propósito. Continúa la clase magistral.
3. No se evidencian estrategias hacia las necesidades especiales.
4. El desarrollo profesional de los profesores no está alineado ni parte desde una evaluación de desempeño.
5. No se evidencia la integración de tecnología con la enseñanza de las Matemáticas para enriquecer la labor pedagógica.

7.1.2.2.8 Departamento de Lenguas Modernas. Ver perfil descriptivo en el anexo C.

Fortalezas. El Colegio Santa María ha tenido un evidente compromiso hacia el desarrollo de la educación bilingüe, incrementando la cantidad de clases en inglés, calificando el conocimiento de la materia por parte de sus profesores e implementando pruebas estandarizadas que puedan medir el avance y el aprendizaje de los estudiantes. También es representativa la enseñanza del Francés como tercera lengua.

La importancia de una acreditación internacional y de una educación bilingüe plantea exigencias equiparables a las mejores prácticas educativas específicamente en la enseñanza del inglés.

Debilidades. Estas son las recomendaciones encontradas en la visita y en la evaluación institucional

1. No hay pruebas estandarizadas que puedan medir la competencia en los grados menores primaria que puedan orientar el trabajo desarrollado desde el LEC Learning English Center.
2. Mejorar cada vez más las inmersiones en el extranjero.
3. El departamento de lenguas modernas debe tomar un papel fundamental hacia las actividades interculturales e internacionales.
4. Hay ciertas iniciativas hacia la articulación horizontal pero no son completas.

7.1.2.2.9 Departamento de Educación Física. Ver perfil descriptivo en el anexo C.

Fortalezas. Este es un departamento sobresaliente por el trabajo demostrado a lo largo de los años. Trabajo reflejado en diversos triunfos deportivos a nivel intercolegiado y experiencias internacionales de gran renombre.

Debilidades. Estas son las recomendaciones encontradas en la visita y en la evaluación institucional

- a. El currículo no tiene articulación horizontal.
- b. No hay actividades innovadoras en cuanto a estrategias de enseñanza
- c. No hay políticas establecidas para estudiantes con necesidades especiales.

7.1.2.2.10 Departamento de Educación Religiosa. Ver perfil descriptivo en el anexo C.

Fortalezas. La manera en que han sabido llevar la responsabilidad de la enseñanza de la religión dentro de un colegio católico, en este caso delegado a la arquidiócesis.

Debilidades: Estas son las recomendaciones encontradas en la visita y en la evaluación institucional

- a. El currículo no tiene articulación horizontal.
- b. No hay actividades innovadoras en cuanto a estrategias de enseñanza
- c. No se evidencia la integración de tecnología con la enseñanza de Religión para enriquecer la labor pedagógica.

4.1.2.2.11 Departamento de Ciencias. Ver perfil descriptivo en el anexo C.

Fortalezas. Uno de los departamentos más reconocidos y de gran nivel de diferenciación es el de Ciencias. No solo hay proyectos bandera como el “semillero de la ciencia” sino diversas actividades que han dado iniciativa a proyectos de articulación horizontal.

Debilidades: Estas son las recomendaciones encontradas en la visita y en la evaluación institucional

- a. A pesar de las iniciativas no hay plasmados proyectos horizontales con otros departamentos.
- b. No hay diferenciación en el currículo para cubrir con los diferentes estilos de aprendizaje.
- c. No hay evidencia de un uso adecuado de la tecnología en la enseñanza de las ciencias.

7.1.2.3 Gobierno y Gestión. Ver perfil descriptivo en el anexo B.

La estructura administrativa en el Colegio Santa María llamó la atención en la visita de pares al ser repartida la gestión directiva entre la rectoría y dirección administrativa. Se evidencia una clara estabilidad de gobierno, salud financiera y excelentes relaciones entre los directivos para poder lograr los propósitos académicos y sociales de la institución.

Para establecer el diagnóstico desde la gestión de las directivas, es pertinente retomar las apreciaciones dadas en la guía de CIS, donde especifican la importancia de diferenciar los conceptos de Gobierno y Gestión. Es por eso que el patrón de gobierno y la estructura de gestión -incluido el manejo financiero- son medios fundamentales hacia el cumplimiento con la filosofía y objetivos de un colegio. El personal, sus responsabilidades y la calidad de las relaciones entre los distintos grupos (junta directiva, personal, estudiantes) definen el nivel de calidad educativo ofrecido a las estudiantes.

Se han podido observar varios modelos diferentes de gobierno en colegios internacionales, y la acreditación de un colegio en particular no implica que el colegio deba adoptar un modelo específico. Sin embargo, si están identificadas características esenciales relacionadas con colegios que ofrecen una educación con calidad. Entre estas características las más importantes son: la distinción clara entre gobierno y gestión, un manual de funciones claramente definido y explícito, la capacitación continua y evaluación de desempeño periódica de los directivos y demás personal y unas buenas relaciones laborales.

La Gestión desde los directivos, (en este caso de Rectoría y la Dirección Administrativa) está directamente relacionada con la rutina y operaciones del día a día. Es absolutamente básico que esta responsabilidad recaiga en la rectoría del colegio (concepto de unidad de dirección), quien debe garantizar la manera que esta gestión sea desarrollada con el apoyo de todo el personal. Muchos problemas surgen cuando la Junta Directiva (Gobierno) interviene directamente en la Gestión del colegio. Aunque los contextos y culturas de cada colegio son distintos, es muy

importante definir muy claramente desde un claro manual de funciones cuales son los roles y cómo se diferencian el gobierno y la gestión en el Colegio Santa María.

Es por eso que el gobierno debe centrar su quehacer hacia las directrices generales: definición de políticas generales (manual), el control y seguimiento al manejo de los recursos financieros (estabilidad, sostenibilidad y ejecución), el involucramiento de los planes de mejoramiento con los demás miembros de la comunidad educativa.

Fortalezas: estos son los reconocimientos que resultan del autoestudio, visita y evaluación institucional:

- a. El trabajo fructífero, cooperativo y colaborativo entre la Junta Directiva, rectoría y Dirección Administrativa.
- b. La excelente situación financiera del Colegio, generando autosostenibilidad de cada uno de los centros de costos del colegio y sostenibilidad en el corto y mediano plazo para las actividades educativas.
- c. Los distintos órganos del gobierno escolar como Asopadres, AEXBEN (asociación de exalumnas), Cooperativa de padres y Fondo de Empleados y su compromiso y apoyo hacia el cumplimiento de los objetivos del Colegio.

Debilidades: Estas son las recomendaciones encontradas en la visita y en la evaluación institucional

- a. No se ha desarrollado estrategias institucionales que orienten hacia enfoques internacionales en la experiencia de aprendizaje de las estudiantes en el contexto de los valores católicos de la escuela
- b. No hay sistema de evaluación de desempeño para directivos académicos (coordinadores de sección y jefes de departamento)
- c. No hay sistema de evaluación de desempeño para rectoría y Dirección Administrativa y Financiera.

- d. No existe capacitación y entrenamiento para los miembros de La Junta Directiva.
- e. No hay sistema de evaluación de desempeño de la junta directiva en grupo ni individual.
- f. No se ha socializado ni revisado el manual de políticas por parte de los miembros de la Junta Directiva.

7.1.2.4 Personal. Ver perfil descriptivo en el anexo B

El propósito hacia una educación de calidad, depende claramente de un personal efectivo y competente. Si se trabaja bajo una dinámica de gestión en unidad, se puede esperar el cumplimiento adecuado de la Filosofía y Objetivos del Colegio Santa María. Para esto el rigor debe estar concentrado en la preparación, experiencia y actitudes necesarias de su personal para poder desempeñar sus funciones y responsabilidades efectivamente y eficientemente.

En el Colegio Santa María, ya con una acreditación lograda y con un proceso de mejoramiento continuo en camino, se deben tener funciones claramente definidas para la totalidad de su personal, contratos que respeten las prácticas legales locales e internacionales, relaciones armoniosas y un respeto por las ideas e iniciativas de cada una de las personas que para él trabajan.

Fortalezas: estos son los reconocimientos que resultan del autoestudio, visita y evaluación institucional:

- a. El esfuerzo del colegio hacia la capacitación de cada uno de sus miembros atendiendo el llamado del proyecto educativo como una “comunidad que enseña y aprende”.
- b. El excelente ambiente laboral y de estabilidad.
- c. El claro y completo manual de políticas.

Debilidades. Estas son las recomendaciones encontradas en la visita y en la evaluación institucional

1. No hay un sistema de evaluación de desempeño formal y uniforme para el personal docente que esté vinculado con el programa de desarrollo profesional
2. No existe un programa de desarrollo profesional ligado a las necesidades generales o estrategias globales del colegio
3. No existen políticas de compensación ni de retención del personal.
4. Se espera como estrategia hacia la diversidad global e internacional más presencia de extranjeros o nativos de inglés dentro del personal del colegio.
5. No hay políticas, dinámicas ni consecuencias alrededor de la puntualidad en el comienzo de las clases tanto para profesores como para estudiantes.

7.1.2.5 Apoyo a las estudiantes. (Ver perfil descriptivo en el anexo B)

Es importante la presencia de varios servicios para apoyar los programas del colegio y para fortalecer las oportunidades de aprendizaje de las alumnas. Esto debe estar protegido desde los programas proyectados hacia las necesidades de las alumnas, en discapacidades u otras necesidades especiales, la necesidad de apoyo en el aprendizaje en el inglés, el manejo a los talentos y a quienes demuestran logros excepcionales. Los servicios de apoyo deben ser diseñados para ayudar a las estudiantes tanto a manejar sus requisitos curriculares como a participar plenamente de la vida escolar.

Por otro lado, un apoyo desde psicología, terapia ocupacional, fonoaudiología así como de enfermería, son importantes para ayudar a las estudiantes en sus necesidades personales, físicas, sociales/emocionales, académicas y de orientación profesional. El liderazgo desde el Departamento de Desarrollo Humano es determinante.

Fortalezas. La incorporación del LEC (Learning English Center) como programa orientador a las estudiantes que necesitan apoyo en el inglés como segunda lengua. Por otro lado los reportes a los padres de familia en aspectos académicos y emocionales, evidenciando las necesidades o progresos de cada una de las estudiantes. El proceso de orientación profesional se realiza de una manera integral, con ferias, pruebas e invitación de universidades al colegio. Por último es importante el trabajo realizado por el área de enfermería, sus protocolos y seguimiento.

Debilidades. Estas son las recomendaciones encontradas en la visita y en la evaluación institucional

- a. No está claramente identificado el proceso para identificar estudiantes con necesidades especiales.
- b. No existe un currículo específico para estudiantes con habilidades excepcionales, exitosas o con talentos especiales que aseguren el aprovechamiento adecuado para su aprendizaje.
- c. No existe un programa formal, perfil y políticas alrededor de la dirección de curso frente al soporte del equipo de desarrollo humano.

7.1.2.6 Recursos. La infraestructura de cualquier colegio, sus salones, edificios, equipos y servicios, son un factor determinante para en el funcionamiento del programa educativo. La infraestructura más que un ambiente físico donde se dan interacciones profesor- estudiante, es donde se logra o no un aprendizaje. Es por eso que un ambiente físico adecuado, seguro y coherente con la Filosofía y Objetivos del Colegio Santa María.

Un aspecto primordial dentro de la infraestructura, es el relacionado con los programas de biblioteca o centro de medios para colegios internacionales. Estos espacios adoptan diversas formas, desde bibliotecas tradicionales, pasando por bibliotecas de aulas de clase, hasta centros de medios avanzados tecnológicamente. Cualquiera sea el caso, esta debe ser un componente integral

del colegio y debe actuar como una extensión de las aulas de clase y/o de los programas individuales. Las habilidades esperadas en los programas de los departamentos académicos, son normalmente reforzadas por el programa de la biblioteca o centro de medios, mientras que otras habilidades van a ser desarrolladas mediante la instrucción impartida en la biblioteca. El vínculo entre las estudiantes y este espacio Biblioteca/Centro de medios debe ser inspiradora como vehículo y recurso hacia la construcción del conocimiento y como menciona la guía de CIS para la “ampliación de la mente”. En el caso de CIS manifiestan que Las bibliotecas/centro de medios en colegios internacionales idealmente deberían incluir 3 categorías:

a. Infraestructura de aprendizaje: donde los estudiantes, individualmente o en grupos, son llevados para interactuar con los distintos medios con el propósito del aprendizaje.

b. Infraestructura para almacenamiento y acceso: mediante la cual distintos tipos de medios son catalogados, almacenados y puestos a disposición para situaciones de aprendizaje.

c. Infraestructura de producción y apoyo: mediante la cual distintos tipos de medios son producidos para cumplir requisitos de aprendizaje específicos, y donde profesores y estudiantes reciben apoyo y ayuda en el uso eficiente y efectivo de los medios y de la tecnología.

Respecto al tema de seguridad, todo el personal, estudiantes y visitantes deben contar con todo el andamiaje para su tranquilidad en el desarrollo de las actividades. Así mismo deben contar con una excelente prestación de servicios complementarios tales como transporte, cafetería y aseo.

Fortalezas: estos son los reconocimientos que resultan del autoestudio, visita y evaluación institucional:

1. Las políticas y procedimientos que promueven la seguridad de la comunidad.
2. El servicio de transporte, por su puntualidad, organización y calidad en la atención.
3. La gestión del comité paritario de salud ocupacional y las brigadas de emergencia. El número de personas capacitadas llama la atención.
4. El servicio de alimentación y tienda. Por la calidad, variedad y seguimiento a los aspectos nutricionales de las estudiantes y demás miembros de la comunidad.
5. El personal de servicios generales por su entrega, calidez y sentido de pertenencia hacia el colegio.

Debilidades. Estas son las recomendaciones encontradas en la visita y en la evaluación institucional:

1. No hay integración curricular entre la biblioteca y los departamentos académicos
2. El espacio de biblioteca no facilita el aprendizaje esperado de acuerdo a los planteamientos del PEI
3. No hay recursos audiovisuales que facilitan la labor de enseñanza para los profesores.
4. No hay calidad ni cantidad de recursos de biblioteca.
(Específicamente literatura en inglés)
5. Implementar el desarrollo del plan de mejoramiento (ver anexo #)
6. El ratio estudiante- computador es insuficiente
7. No hay variedad de menús en la cafetería
8. El transporte no es ágil en las rutas extracurriculares
9. La atención telefónica es deficiente.
10. La conexión de internet es deficiente en cuanto a velocidad y cobertura.
11. No hay facilidades para el servicio de fotocopiado.

7.1.2.7 Vida estudiantil y comunitaria. Ver perfil descriptivo en el anexo B

Fortalezas. Estos son los reconocimientos encontrados en la visita y en la evaluación institucional

- a. La coherencia del ambiente del colegio con lo planteado en el PEI.
- b. La comunicación regular a través de Cibercolegios
- c. Variadas actividades extracurriculares
- d. La formación desde pastoral y servicio social brindando sentido de servicio hacia la comunidad necesitada.

Debilidades. Estas son las recomendaciones encontradas en la visita y en la evaluación institucional

- a. El Colegio debe generar más actividades extracurriculares para las estudiantes en primaria
- b. No hay mecanismos aparte del consejo directivo que den participación en aspectos curriculares a las estudiantes
- c. Se debe desarrollar actividades que promuevan conciencia internacional.

7.1.3 Núcleos problemáticos. Posterior al diagnóstico estratégico desde el parámetro DOFA, a continuación se esquematiza los siguientes núcleos problemáticos, los cuales son de vital importancia para el desarrollo y organización del plan de mejoramiento.

7.1.3.1 Núcleo Problemático 1. Fortalecer los estilos de enseñanza y aprendizaje. Si bien el colegio Santa María tiene una tradición y un reconocimiento de sus labores formativas desde hace más de 50 años, indiscutiblemente, así como sucede con todas las instituciones educativas de Colombia y del mundo, deben adecuarse al contexto educativo. Esto quiere decir que hay aspectos de la enseñanza que deben tener en cuenta la evolución del receptor y la practicidad dada por las diferentes propuestas de enseñanza que hoy en día han demostrado ser más eficaces y efectivas. Se encuentran tres causas importantes que pueden evitar el desarrollo en los estilos de aprendizaje. El primero parte del desarrollo profesional que el colegio debe suministrar a los

profesores en temas de la didáctica y el uso de la tecnología. Este es un tema que puede caer en un círculo vicioso donde los argumentos se dividen desde la prioridad de la dotación de herramientas tecnológicas o la capacitación misma. En este caso las dos son definitivamente complementarias. Sin embargo se puede encontrar una causa que puede empañar este propósito, y está relacionada con la política institucional y la exigencia del currículo. En este caso es fundamental dejar claro una postura de qué es lo que el colegio quiere de la tecnología y las didácticas de enseñanza frente a su propio currículo. Esto claramente conecta con la causa relacionada con los proyectos horizontales. Desde la teoría de la EPC (enseñanza para la comprensión) es fundamental que el estudiante no se quede solo con la información que recibió. Esta información debe trascender a la comprensión y esta se da en el momento en que se pueda “realizar una gama de actividades que requieren pensamiento en cuanto a un tema, por ejemplo, explicarlo, encontrar evidencia y ejemplos, generalizarlo, aplicarlo, presentar analogías y representarlo de una manera nueva”. (Perkins y Blythe, 1994, p.4 -7)

Por lo tanto para lograr esa comprensión una de las estrategias es la horizontalidad temática en las materias que se dictan. De esta manera todos los contenidos y desarrollos en el aula contribuyen a facilitar la meta de comprensión. Aquí juega un papel importante nuevamente la política institucional desde el currículo y un trabajo de integración entre área académicas que solucionen los problemas de tiempo por la rutina diaria y los posibles roces que se puedan presentar por el cumplimiento del plan de estudios. Es importante aclarar que la horizontalidad temática es pertinente en ciertos momentos pero no debe ser una estrategia permanente.

Por último no se puede desconocer la herramienta de evaluación. Si bien es un instrumento que así como mide habilidades y competencias ha tenido grandes desventajas por la exigencia hacia una constante evaluación a las estudiantes. Esto ha hecho perder en la mayoría de los casos el sentido real de la labor docente, ya que el profesor tiene una preocupación mayor hacia el cumplimiento de sus evaluaciones que la preparación y dinámica en el aula.

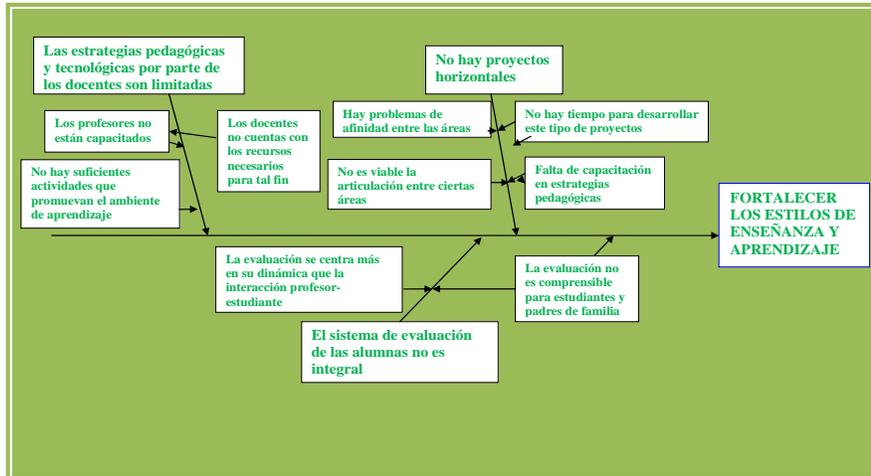


Figura 5. Núcleo problémico 1

7.1.3.2 Núcleo problémico 2. No hay estrategias institucionales en dirección a lo internacional e intercultural desde el contexto de los valores católicos. Desde el momento que el colegio Santa María optó por la acreditación con CIS, entró a ser evaluado frente a estándares internacionales. Y esta dinámica no debe verse solo como parte de las exigencias de CIS sino como un requisito fundamental si se desenvuelve dentro de un ámbito global. Sin embargo no hay claridad respecto a las actividades enmarcadas en lo internacional e intercultural. Pero antes de entrar a definir la postura frente a estas características es requisito entender y trabajar la cultura. Sería injusto e ilógico apreciar que no se ha trabajado la cultura en el colegio sin embargo no hay articulación documentada de ese propósito.

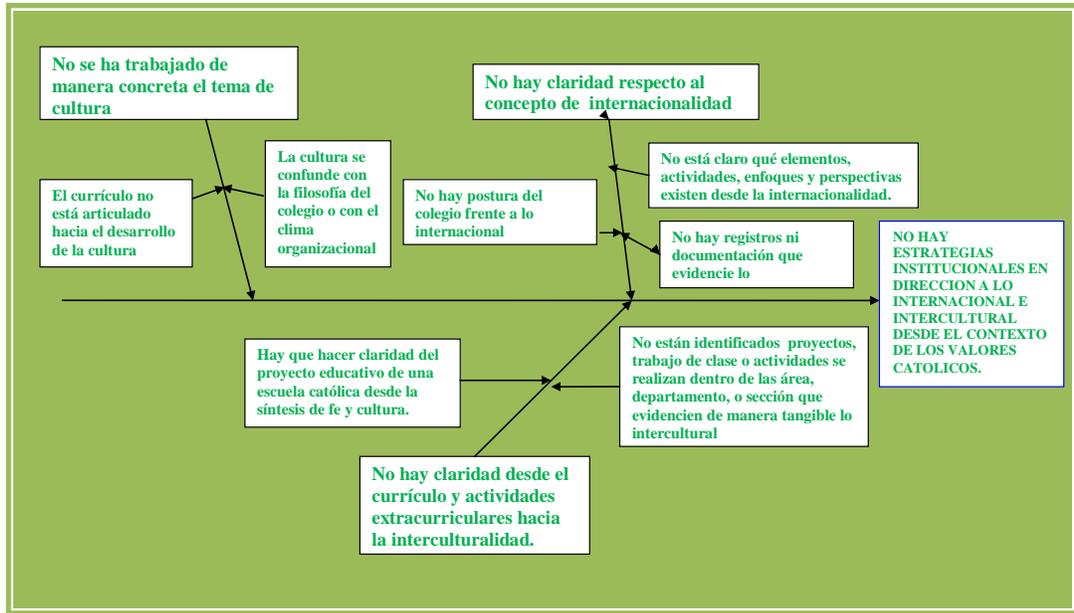


Figura 6. Núcleo problémico 2

7.1.3.3 Núcleo Problemático 3. No existe un sistema formal de evaluación de desempeño. Teniendo en cuenta que el Colegio apropia su misión como una comunidad que enseña y aprende, la evaluación entra a ser un ejercicio continuo de mejoramiento de los diferentes procesos que el enseñar y el aprender generan e impulsa para el crecimiento, tanto de la institución como de cada una de las personas que la conforman. Pero esto no debe quedar en el documento sino evidencia un criterio uniforme que debe darse desde todos los estamentos del colegio. La cultura de la evaluación debe apropiarse desde los postulados del PEI y debe verse hacia el mejoramiento-objetividad y no hacia el juicio o la persecución.

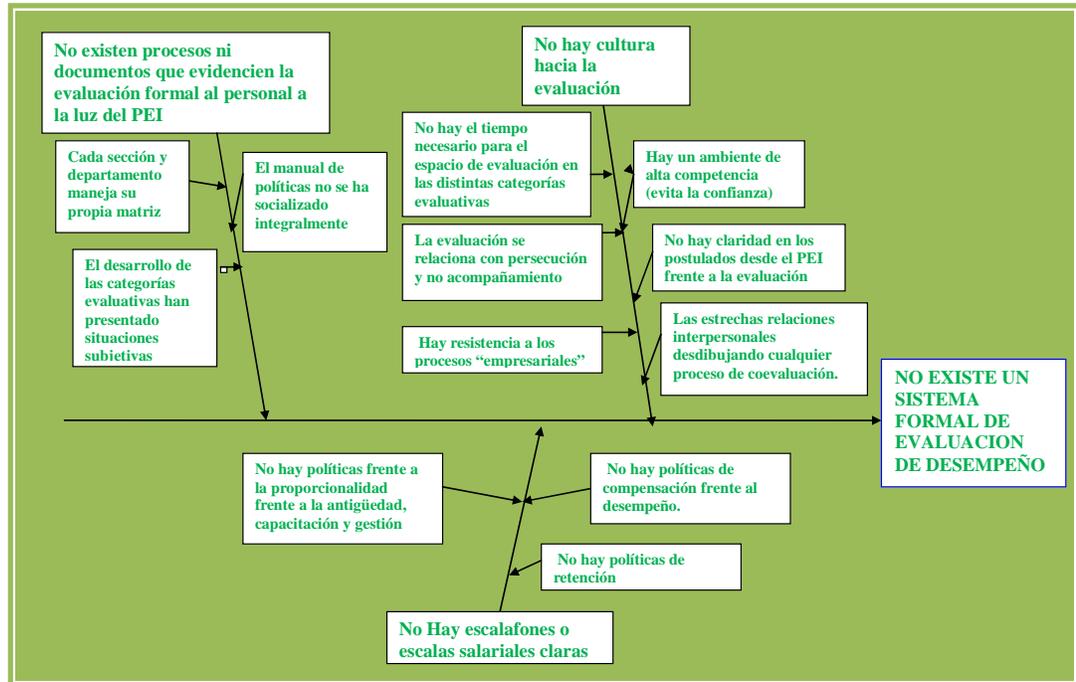


Figura 7. Núcleo problémico 3.

7.2 PLAN DE MEJORAMIENTO

7.2.1 Definición de áreas estratégicas. Como se pudo observar en el marco teórico, los postulados en planeación estratégica tienen preestablecidas las áreas estratégicas convencionales en lo referente a directivas, nivel académico, social-comunitario y administrativa. No obstante el planteamiento del presente proyecto pretende darle una transversalidad que pueda balancear la responsabilidad desde los diferentes estamentos. Por ejemplo el área académica tendría un peso demasiado amplio dentro del plan de mejoramiento, ya que su acción está enfocada en la enseñanza y formación. Esto requiere un planteamiento separado entre el currículo y su planeación y la formación y desarrollo personal de estudiantes y familias. Situación similar con el talento humano, aspecto fundamental en una institución educativa, el cual demanda un seguimiento independiente a las otras áreas.

De acuerdo a estos planteamientos las áreas sugeridas a trabajar serían las siguientes:

a. Área de Desarrollo institucional: Garantizar que los procesos de la institución se centren en identificar y suplir las necesidades de las familias, estudiantes y profesores e ir más allá de sus expectativas para generar una propuesta sostenible, de calidad, fundamentada en la filosofía institucional, acorde con estándares internacionales, que responda a las exigencias de la sociedad.

b. Área de Dinámica Curricular: Contribuir al diseño, implementación, evaluación y mejoramiento continuo de las estrategias pedagógicas que lleven al máximo desarrollo del potencial de las estudiantes.

c. Área de Desarrollo personal para la comunidad: Contribuir a la construcción de un ambiente de convivencia y respeto que favorezca el proceso de construcción e implementación de los proyectos de vida de las estudiantes que les permita desarrollar comprensiones profundas, asumir la responsabilidad de su formación y contribuir a la formación de otros, y desenvolverse de manera competente y autónoma en un mundo globalizado.

d. Área de Desarrollo del talento humano: construir un clima organizacional en el cual se pueda llevar a cabo el proceso de consolidación y aplicación de los proyectos de vida de maestros y colaboradores que muestran con su compromiso la concreción de nuestra propuesta educativa.

7.2.2 Desarrollo Plan de mejoramiento. Con base en el diagnóstico estratégico, partiendo de las fortalezas y oportunidades así como la implementación de mejoras oportunas ante las debilidades y amenazas planteadas, se desarrollará el siguiente plan de mejoramiento el cual tendrá un cuadro inicial para cada área estratégica con los elementos correspondientes que faciliten su medición, seguimiento y cumplimiento.

Tabla 6. Plan de mejoramiento - Área de desarrollo institucional.

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNTO?
OBJETIVO	PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE	VALOR
<p>Desarrollar mecanismos que garanticen un mejoramiento continuo de la institución del 2011 al 2016</p>	Finalización del mapa de procesos actual que permita realizar seguimiento a las distintas actividades del colegio.	Agosto 2011- Diciembre 2011	Vicerrectoría	\$5.000.000 Contratación asesor estratégico
	Sistematizar la evaluación institucional.	Julio-Agosto 2011	Vicerrectoría	\$400.000
	Implementación de diversos mecanismos de capacitación, evaluación e investigación que logren transmitir los idearios del PEI y del plan estratégico a los distintos miembros de la comunidad. (Capacitación básica en temas del PEI, habilidades y aspectos relacionados con la ética docente en el CSM.)	Agosto 2011- Agosto 2016	Consejo de direccionamiento	\$73.000.000 (Calculado sobre costo hora personal interno)

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNTO?
OBJETIVO	PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE	VALOR
Desarrollar mecanismos que garanticen un mejoramiento continuo de la institución del 2011 al 2016	Establecimiento, consolidación y unificación del medio para las comunicaciones internas y externas de la institución, sistema de evaluación y desarrollo de aulas virtuales.	Mayo 2011- Agosto 2011	Director de TICS	\$65.000.000 (Calculado sobre el costo hora desarrollador sobre plataforma moodle, la adquisición de servidores, hardware y alquiler de espacio en la nube)
	Posicionamiento de la página Web como medio de difusión fundamental de la Institución con sus respectivas políticas de usabilidad y dinámica en sus contenidos	Mayo 2011- Agosto 2011	Director de TICS	\$5.000.000 Mejoramiento del Hosting y contratación de desarrollador.
	Posicionar la imagen corporativa del Colegio y los requerimientos de activación de marca	Abril 2011- Agosto 2016	Director de TICS	\$20.000.000 Estudio de imagen corporativa \$35.000.000 Mejora espacios visuales ext. \$25.000.00 Publicidad en convenios. \$22.000.000 cursos de promoción con jardines infantiles. Total: \$102.000.000

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNTO?
OBJETIVO	PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE	VALOR
Desarrollar mecanismos que garanticen un mejoramiento continuo de la institución del 2011 al 2016	Unificación de las actividades de admisión, matrículas y promoción externa	Abril 2011- Agosto 2011	Vicerrectoría	Contratación de persona encargada de admisiones \$3.000.000 mes / gasto anual \$72.000.000
	Capacitación de personal en las diferentes de áreas de información, comunicación, atención al público y promoción institucional.	Abril 2011- Agosto 2016	Vicerrectoría	\$50.000.000 Capacitación anual sobre atención especializada y servicio al cliente.
Generar sostenibilidad a través del crecimiento económico, el progreso organizacional y una adecuada administración ambiental	Desarrollo de matrices de generación de valor que permitan establecer el avance de proyectos institucionales y su retorno de inversión.	Abril 2011- Agosto 2016	Junta Directiva	
	Elaboración, seguimiento y control del presupuesto anual, proyección de flujo de fondos y las inversiones que permitan medir la eficiencia del capital y el manejo adecuado del riesgo financiero.	Abril 2011- Agosto 2016	Dirección Administrativa y Financiera	

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNTO?
OBJETIVO	PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE	VALOR
Generar sostenibilidad a través del crecimiento económico, el progreso organizacional y una adecuada administración ambiental y social	Diseño, seguimiento y ejecución al plan de inversión y mejoramiento	Agosto 2011- Julio 2016	Dirección Administrativa y Financiera	Infraestructura: \$2.400.000.000 Tecnología: \$524.000.000 Capacitación: \$285.000.000 Proyectos varios \$776.000 Total \$3.985.000.000
	Innovación en oferta servicios autosostenibles que redunde en la generación de otros ingresos y que aporten al plan de inversión y mejoramiento institucional	Abril 2011- Agosto 2016	Dirección Administrativa y Financiera	Inversiones locativas. Mejoramiento instalaciones y compra de equipos especiales \$50.000.000
	Poner en marcha sistemas de ecoeficiencia que orienten hacia la utilización adecuada de los distintos recursos escasos y su progresivo agotamiento, contribuyendo al mantenimiento del medio ambiente.	Abril 2011- Agosto 2016	Dirección Administrativa y Financiera	Proyecto de aprovechamiento de aguas lluvias. \$22.000.000 Inversión en artículos que promuevan el uso adecuado de residuos sólidos: \$35.000.000 Capacitación alumnas, profesores y personal: :\$56.000.000 TOTAL: \$113.000.000

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNTO?
OBJETIVO	PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE	VALOR
Generar sostenibilidad a través del crecimiento económico, el progreso organizacional y una adecuada administración ambiental y social	Apoyo a programas de promoción del Centro Santa María que permita el desarrollo de su misión y crecimiento institucional.	Abril 2011- Agosto 2016	Coordinaciones de sección	Contratación de profesores \$40.000.000
	Desarrollo de programas de servicio social y pastoral	Abril 2011- Agosto 2016	Coordinaciones de sección	Encuentros, convivencias, retiros. \$80.000.000
	Apoyo y participación a programas interinstitucionales de responsabilidad social y sectorial	Abril 2011- Agosto 2016	Rectoría	Presupuesto usado en promoción institucional
Proveer infraestructura, recursos educativos, seguridad y servicios complementarios de alta calidad para el cumplimiento de la misión institucional	Fortalecimiento en mecanismos de divulgación y verificación del conocimiento de planes de evacuación, Emergencia y atención en salud por parte de todos los miembros de la comunidad.	Abril 2011- Agosto 2016	Dirección Administrativa y Financiera	Capacitación externa en emergencias \$50.000.000 Capacitación desde desarrollo humano (área de enfermería) en aspectos relacionados con salud ocupacional y brigadistas en cada una de las necesidades de emergencias \$65.000.000 TOTAL: \$115.000.000
	Garantizar que la prestación de servicios complementarios sea con estrictas normas de seguridad y calidad.	Abril 2011- Agosto 2016	Dirección Administrativa y Financiera	

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNTO?
OBJETIVO	PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE	VALOR
Proveer infraestructura, recursos educativos, seguridad y servicios complementarios de alta calidad para el cumplimiento de la misión institucional	Dotación de recursos Tecnológicos que faciliten el trabajo académico y administrativo	Abril 2011- Agosto 2016	Dirección Administrativa y Financiera	Hardware \$223.000.000 Software \$64.000.000 Audiovisuales \$70.000.000 Redes \$42.000.000 TOTAL: \$218.000.000
	Mejoramiento, control y optimización de los sistemas de seguridad y vigilancia	Abril 2011- Agosto 2016	Dirección Administrativa y Financiera	Cámaras perimetrales \$28.000.000 Contratación personal adicional de vigilancia \$150.000.000 TOTAL \$178.000.000
	Desarrollo de mecanismos que aseguren el aprovechamiento de la infraestructura institucional en todos sus aspectos	Abril 2011- Agosto 2016	Dirección Administrativa y Financiera	Renovación de equipo y dotación en cafetería \$74.000.000

Total plan de mejoramiento Área desarrollo institucional 2011-2016: \$5.225.400.000

Tabla 7. Indicadores desarrollo institucional

Estrategia	Meta 2011-2012	Meta 2 2012-2013	Meta 3 2013-2014	Meta 4 2014-2015	Meta 5 2015-2016
Consolidar el plan estratégico integrando los resultados de autoestudio, visita de acreditación y evaluación institucional.	100 % del mapa de procesos terminado socializado, aplicado y actualizado		100 % del mapa de procesos terminado socializado, aplicado y actualizado		100 % del mapa de procesos terminado socializado, aplicado y actualizado
	100% de coordinadores, jefes de departamento capacitados respecto los idearios del PEI	50% de los profesores de capacitados respecto a los idearios del PEI	100% de los profesores de capacitados respecto a los idearios del PEI	100% de los profesores de capacitados respecto a los idearios del PEI	100% de los profesores de capacitados respecto a los idearios del PEI
	100% de coordinadores, jefes de departamento capacitados en direccionamiento estratégico	50% de los profesores de capacitados respecto a en direccionamiento estratégico	100% de los profesores de capacitados respecto a en direccionamiento estratégico	100% de los profesores de capacitados respecto a en direccionamiento estratégico	100% de los profesores de capacitados respecto a en direccionamiento estratégico

Estrategia	Indicador 2011-2012	Indicador 2012-2013	Indicador 2013-2014	Indicador 2014-2015	Indicador 2015-2016
Desarrollar herramientas de información, mercadeo, comunicación y demás estrategias, que puedan satisfacer las necesidades de la comunidad y de la sociedad actual frente a la oferta educativa del colegio	El 100% de los profesores y personal del colegio utiliza la página web, correo institucional del colegio como medio de comunicación e información educativa.	El 100% de los profesores y personal del colegio utiliza la página web, correo institucional del colegio como medio de comunicación e información educativa.	El 100% de los profesores y personal del colegio utiliza la página web, correo institucional del colegio como medio de comunicación e información educativa.	El 100% de los profesores y personal del colegio utiliza la página web, correo institucional del colegio como medio de comunicación e información educativa.	El 100% de los profesores y personal del colegio utiliza la página web, correo institucional del colegio como medio de comunicación e información educativa.
	El 40% de los padres de familia comunidad educativa, conoce y utiliza la página web y el correo institucional del colegio como medio de comunicación e información educativa.	El 60% de los padres de familia comunidad educativa, conoce y utiliza la página web y el correo institucional del colegio como medio de comunicación e información educativa.	El 70% de los padres de familia comunidad educativa, conoce y utiliza la página web y el correo institucional del colegio como medio de comunicación e información educativa.	El 80% de los padres de familia comunidad educativa, conoce y utiliza la página web y el correo institucional del colegio como medio de comunicación e información educativa.	El 90% de los padres de familia comunidad educativa, conoce y utiliza la página web y el correo institucional del colegio como medio de comunicación e información educativa.
	El 100% de los contenidos de la página se encuentran disponibles y actualizados	El 100% de los contenidos de la página se encuentran disponibles y actualizados	El 100% de los contenidos de la página se encuentran disponibles y actualizados	El 100% de los contenidos de la página se encuentran disponibles y actualizados	El 100% de los contenidos de la página se encuentran disponibles y actualizados
	El 100% de las actividades institucionales son promocionadas a través de la página web	El 100% de las actividades institucionales son promocionadas a través de la página web	El 100% de las actividades institucionales son promocionadas a través de la página web	El 100% de las actividades institucionales son promocionadas a través de la página web	El 100% de las actividades institucionales son promocionadas a través de la página web

Estrategia	Indicador 2011-2012	Indicador 2012-2013	Indicador 2013-2014	Indicador 2014-2015	Indicador 2015-2016
Desarrollar herramientas de información, mercadeo, comunicación y demás estrategias, que puedan satisfacer las necesidades de la comunidad y de la sociedad actual frente a la oferta educativa del colegio	Semanalmente, la sección de noticias de la página es actualizada en un 100%.	Semanalmente, la sección de noticias de la página es actualizada en un 100%.	Semanalmente, la sección de noticias de la página es actualizada en un 100%.	Semanalmente, la sección de noticias de la página es actualizada en un 100%.	Semanalmente, la sección de noticias de la página es actualizada en un 100%.
	Número de visitantes a la página web	Incremento de un 15% en el número de visitantes a la página web	Incremento de un 15% en el número de visitantes a la página web	Incremento de un 15% en el número de visitantes a la página web	Incremento de un 15% en el número de visitantes a la página web
	Número de visitantes en la zona privada de la página web	Incremento del 15% en el número de visitantes en la zona privada de la página web	Incremento del 15% en el número de visitantes en la zona privada de la página web	Incremento del 15% en el número de visitantes en la zona privada de la página web	Incremento del 15% en el número de visitantes en la zona privada de la página web
	70% de la comunidad educativa (personal, padres de familia, estudiantes) conoce y le satisface el proyecto educativo del colegio.	80% de la comunidad educativa (personal, padres de familia, estudiantes) conoce y le satisface el proyecto educativo del colegio.	85% de la comunidad educativa (personal, padres de familia, estudiantes) conoce y le satisface el proyecto educativo del colegio.	90% de la comunidad educativa (personal, padres de familia, estudiantes) conoce y le satisface el proyecto educativo del colegio.	90% de la comunidad educativa (personal, padres de familia, estudiantes) conoce y le satisface el proyecto educativo del colegio.
	Número de familias en visita informativa respecto al año anterior	Número de familias en visita informativa respecto al año anterior	Número de familias en visita informativa respecto al año anterior	Número de familias en visita informativa respecto al año anterior	Número de familias en visita informativa respecto al año anterior
	Número de aplicaciones al proceso de admisiones respecto al año anterior	Número de aplicaciones al proceso de admisiones respecto al año anterior	Número de aplicaciones al proceso de admisiones respecto al año anterior	Número de aplicaciones al proceso de admisiones respecto al año anterior	Número de aplicaciones al proceso de admisiones respecto al año anterior

Estrategia	Indicador 2011-2012	Indicador 2012-2013	Indicador 2013-2014	Indicador 2014-2015	Indicador 2015-2016
Desarrollar herramientas de información, mercadeo, comunicación y demás estrategias, que puedan satisfacer las necesidades de la comunidad y de la sociedad actual frente a la oferta educativa del colegio	Numero de aplicaciones sobre el número de familias que van a la visita informativa. (comp. año ant.)	Numero de aplicaciones sobre el número de familias que van a la visita informativa.	Numero de aplicaciones sobre el número de familias que van a la visita informativa.	Numero de aplicaciones sobre el número de familias que van a la visita informativa.	Numero de aplicaciones sobre el número de familias que van a la visita informativa.
	Número de alumnas matriculadas en pre jardín respecto al año anterior	Número de alumnas matriculadas en pre jardín respecto al año anterior	Número de alumnas matriculadas en pre jardín respecto al año anterior	Número de alumnas matriculadas en pre jardín respecto al año anterior	Número de alumnas matriculadas en pre jardín respecto al año anterior
	Número de alumnas matriculadas en otros cursos respecto al año anterior	Número de alumnas matriculadas en otros cursos respecto al año anterior	Número de alumnas matriculadas en otros cursos respecto al año anterior	Número de alumnas matriculadas en otros cursos respecto al año anterior	Número de alumnas matriculadas en otros cursos respecto al año anterior
	Número de actividades de promoción institucional y convenios en jardines infantiles, medios masivos y demás puntos de ampliación del espectro	Número de actividades de promoción institucional y convenios en jardines infantiles, medios masivos y demás puntos de ampliación del espectro (comp.año ant)	Número de actividades de promoción institucional y convenios en jardines infantiles, medios masivos y demás puntos de ampliación del espectro (comp.año ant)	Número de actividades de promoción institucional y convenios en jardines infantiles, medios masivos y demás puntos de ampliación del espectro (comp.año ant)	Número de actividades de promoción institucional y convenios en jardines infantiles, medios masivos y demás puntos de ampliación del espectro (comp.año ant)
	Nivel de satisfacción por parte de familias nuevas en proceso de admisión.	Nivel de satisfacción por parte de familias nuevas en proceso de admisión. (comp.año ant)	Nivel de satisfacción por parte de familias nuevas en proceso de admisión. (comp.año ant)	Nivel de satisfacción por parte de familias nuevas en proceso de admisión. (comp.año ant)	Nivel de satisfacción por parte de familias nuevas en proceso de admisión. (comp.año ant)

Estrategia	Indicador 2011-2012	Indicador 2012-2013	Indicador 2013-2014	Indicador 2014-2015	Indicador 2015-2016
Desarrollar herramientas de información, mercadeo, comunicación y demás estrategias, que puedan satisfacer las necesidades de la comunidad y de la sociedad actual frente a la oferta educativa del colegio	Número de alumnas retiradas (comp.año anterior)				
	Nivel de satisfacción de las alumnas frente a la oferta educativa del colegio. (comp.año anterior)	Nivel de satisfacción de las alumnas frente a la oferta educativa del colegio. (comp.año anterior)	Nivel de satisfacción de las alumnas frente a la oferta educativa del colegio. (comp.año anterior)	Nivel de satisfacción de las alumnas frente a la oferta educativa del colegio. (comp.año anterior)	Nivel de satisfacción de las alumnas frente a la oferta educativa del colegio. (comp.año anterior)
	Nivel de satisfacción de los padres de familia frente a la oferta educativa del colegio. (comp.año anterior)	Nivel de satisfacción de los padres de familia frente a la oferta educativa del colegio. (comp.año anterior)	Nivel de satisfacción de los padres de familia frente a la oferta educativa del colegio. (comp.año anterior)	Nivel de satisfacción de los padres de familia frente a la oferta educativa del colegio. (comp.año anterior)	Nivel de satisfacción de los padres de familia frente a la oferta educativa del colegio. (comp.año anterior)
	Nivel de satisfacción de los diferentes estamentos de la comunidad educativa en lo relacionado a comunicación, atención y manejo oportuno de la información	Nivel de satisfacción de los diferentes estamentos de la comunidad educativa en lo relacionado a comunicación, atención y manejo oportuno de la información	Nivel de satisfacción de los diferentes estamentos de la comunidad educativa en lo relacionado a comunicación, atención y manejo oportuno de la información	Nivel de satisfacción de los diferentes estamentos de la comunidad educativa en lo relacionado a comunicación, atención y manejo oportuno de la información	Nivel de satisfacción de los diferentes estamentos de la comunidad educativa en lo relacionado a comunicación, atención y manejo oportuno de la información

Estrategia	Meta 2011-2012	Meta 2 2012-2013	Meta 3 2013-2014	Meta 4 2014-2015	Meta 5 2015-2016
Implementar programas que busquen el desarrollo ambiental sostenible.	Número de programas desarrollados relacionados con el cuidado del medio ambiente (comp. año ant.)	Número de programas desarrollados relacionados con el cuidado del medio ambiente (comp. año ant.)	Número de programas desarrollados relacionados con el cuidado del medio ambiente (comp. año ant.)	Número de programas desarrollados relacionados con el cuidado del medio ambiente (comp. año ant.)	Número de programas desarrollados relacionados con el cuidado del medio ambiente (comp. año ant.)
	Volumen nivel de basuras (c.a.a)				
	Número de insumos de alto impacto ambiental (c.a.a)	Número de insumos de alto impacto ambiental (c.a.a)	Número de insumos de alto impacto ambiental (c.a.a)	Número de insumos de alto impacto ambiental (c.a.a)	Número de insumos de alto impacto ambiental (c.a.a)
	Nivel de residuos mensual de alimentos perecederos. (c.a.a)	Nivel de residuos mensual de alimentos perecederos. (c.a.a)	Nivel de residuos mensual de alimentos perecederos. (c.a.a)	Nivel de residuos mensual de alimentos perecederos. (c.a.a)	Nivel de residuos mensual de alimentos perecederos. (c.a.a)
	Volumen de material reciclado. (c.a.a)				
	Consumo de agua (m ³) y energía (Kw). (c.a.a)	Consumo de agua (m ³) y energía (Kw). (c.a.a)	Consumo de agua (m ³) y energía (Kw). (c.a.a)	Consumo de agua (m ³) y energía (Kw). (c.a.a)	Consumo de agua (m ³) y energía (Kw). (c.a.a)

Estrategia	Meta 2011-2012	Meta 2 2012-2013	Meta 3 2013-2014	Meta 4 2014-2015	Meta 5 2015-2016
Desarrollar actividades de responsabilidad social con la comunidad.	Número de programas de apoyo desde el colegio al Centro Santa María (c.a.a)	Número de programas de apoyo desde el colegio al Centro Santa María (c.a.a)	Número de programas de apoyo desde el colegio al Centro Santa María (c.a.a)	Número de programas de apoyo desde el colegio al Centro Santa María (c.a.a)	Número de programas de apoyo desde el colegio al Centro Santa María (c.a.a)
	Número de becas centro Santa María (c.a.a)				
	Donaciones para el Centro Santa María (c.a.a)				
	Presupuesto anual destinado a responsabilidad social				

Estrategia	Meta 2011-2012	Meta 2 2012-2013	Meta 3 2013-2014	Meta 4 2014-2015	Meta 5 2015-2016
Desarrollar dinámicas de interacción y cooperación con entidades gubernamentales, sectoriales y educativas	Número de participaciones en actividades desarrolladas con instituciones del sector.(c.a.a)	Número de participaciones en actividades desarrolladas con instituciones del sector.(c.a.a)	Número de participaciones en actividades desarrolladas con instituciones del sector.(c.a.a)	Número de participaciones en actividades desarrolladas con instituciones del sector.(c.a.a)	Número de participaciones en actividades desarrolladas con instituciones del sector.(c.a.a)

Estrategia	Meta 2011-2012	Meta 2 2012-2013	Meta 3 2013-2014	Meta 4 2014-2015	Meta 5 2015-2016
Mantener una infraestructura y recursos acorde con el nivel de calidad educativa ofrecida por el Colegio y a las exigencias dentro de los estándares internacionales.	Nivel de satisfacción por parte de padres, alumnas y personal en: -Infraestructura -Seguridad -Planes de emergencia -Biblioteca -Tecnología -Servicios complementarios, salud y mantenimiento - Servicio de transporte - Servicio de cafetería, refrigerio y tienda	Nivel de satisfacción por parte de padres, alumnas y personal en: -Infraestructura -Seguridad -Planes de emergencia -Biblioteca -Tecnología -Servicios complementarios, salud y mantenimiento - Servicio de transporte - Servicio de cafetería, refrigerio y tienda	Nivel de satisfacción por parte de padres, alumnas y personal en: -Infraestructura -Seguridad -Planes de emergencia -Biblioteca -Tecnología -Servicios complementarios, salud y mantenimiento - Servicio de transporte - Servicio de cafetería, refrigerio y tienda	Nivel de satisfacción por parte de padres, alumnas y personal en: Infraestructura -Seguridad -Planes de emergencia -Biblioteca -Tecnología -Servicios complementarios, salud y Mantenimiento. - Servicio de transporte - Servicio de cafetería, refrigerio y tienda	Nivel de satisfacción por parte de padres, alumnas y personal en: Infraestructura -Seguridad -Planes de emergencia -Biblioteca -Tecnología -Servicios complementarios, salud y Mantenimiento. - Servicio de transporte - Servicio de cafetería, refrigerio y tienda
	Número de usuarios de la cafetería				
	Número de quejas y reclamos frente al aseo y mantenimiento	Número de quejas y reclamos frente al aseo y mantenimiento	Número de quejas y reclamos frente al aseo y mantenimiento	Número de quejas y reclamos frente al aseo y mantenimiento	Número de quejas y reclamos frente al aseo y mantenimiento
	Número de quejas y reclamos frente a los sistemas de información utilizados por el colegio y su oportunidad.	Número de quejas y reclamos frente a los sistemas de información utilizados por el colegio y su oportunidad.	Número de quejas y reclamos frente a los sistemas de información utilizados por el colegio y su oportunidad.	Número de quejas y reclamos frente a los sistemas de información utilizados por el colegio y su oportunidad.	Número de quejas y reclamos frente a los sistemas de información utilizados por el colegio y su oportunidad.

Tabla 8. Plan de mejoramiento área dinámica curricular

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNTO?
OBJETIVO	PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE	VALOR
Garantizar la coherencia del trabajo de los departamentos académicos y secciones con los objetivos institucionales y los hallazgos del proceso de acreditación	Garantizar la coherencia del trabajo de los departamentos académicos y secciones con los objetivos institucionales y los hallazgos del proceso de acreditación	Agosto 2011- Diciembre 2011	Rectoría	Incluido en el espacio laboral
	Establecimiento de criterios por parte del Consejo Académico y de Formación con base en las necesidades existentes y el trabajo del grupo de Investigación Curricular	Junio 2011	Coordinadores de sección y Jefes de Departamento	Incluido en el espacio laboral
	Realizar el seguimiento a los planes definidos en cada departamento académico.	Agosto 2011- Julio 2016	Coordinadores de sección y Jefes de Departamento	Incluido en el espacio laboral
Garantizar la calidad de la implementación del plan de estudios	Implementar el grupo de investigación curricular que permanentemente analice y desarrolle las acciones hacia el plan de estudios.	Agosto 2011- Julio 2016	Coordinadores de sección	Reconocimiento anual Participantes en proyectos curriculares por participante \$2.000.000. Siendo 12 participantes y variación inflacionaria Total: <u>\$130.000.000</u>

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNTO?
OBJETIVO	PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE	VALOR
Implementación de propuestas de investigación acordes al currículo y el plan estratégico de los departamentos académicos	Definición de políticas y prioridades de investigación desde el proyecto educativo institucional	Agosto 2011- Diciembre 2011	Consejo de formación	Incluido en el espacio laboral
	Organización de grupos de investigación en áreas particulares	Agosto 2011- Diciembre 2011	Jefes de departamentos	Incluido en el espacio laboral
Desarrollar propuestas de mejoramiento hacia la evaluación del rendimiento de las alumnas	Unificar criterios de evaluación a nivel transversal (reuniones de nivel)	Agosto 2011	Comité de direccionamiento	Incluido en el espacio laboral
	Optimizar la sistematización de resultados académicos	Agosto 2011	Departamento de TICS	Alquiler espacio en la nube \$400.000 Servidor \$4.200.000 Modificación software academics \$1.600.000 Total: \$6.200.000
	Evaluar la pertinencia del sistema de acuerdo al contexto y el nivel de aprendizaje esperado por las alumnas.	Agosto 2011- Junio 2016	Consejo de formación	Incluido en el espacio laboral

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNTO?
OBJETIVO	PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE	VALOR
Ampliar las oportunidades de interacción internacional e intercultural	Diagnóstico de recursos existentes, necesidades y expectativas	Agosto 2011	Consejo de direccionamiento	Incluido en el espacio laboral
	Diseño, implementación y seguimiento de programa	Agosto 2011- Julio 2016	Consejo de direccionamiento	Incluido en el espacio laboral

Tabla 9. Indicadores dinámica curricular

Estrategia	Indicador 2011-2012	Indicador 2012-2013	Indicador 2013-2014	Indicador 2014-2015	Indicador 2015-2016
Desarrollar planes de acción a corto mediano y largo plazo en cada departamento y sección.	100% de los Planes de acción en cada sección y departamento articulados al plan estratégico	100% de los Planes de acción en cada sección y departamento articulados al plan estratégico	100% de los Planes de acción en cada sección y departamento articulados al plan estratégico	100% de los Planes de acción en cada sección y departamento articulados al plan estratégico	100% de los Planes de acción en cada sección y departamento articulados al plan estratégico
	Informes de avance periódicos (semestral)				
	Comparativos periodos anteriores				
Lograr mejoramiento continuo en desempeño de las estudiantes y en sus resultados en pruebas internas y externas	Indicadores en pruebas estandarizadas externas Comparativos años anteriores.	Indicadores en pruebas estandarizadas externas Comparativos años anteriores.	Indicadores en pruebas estandarizadas externas Comparativos años anteriores.	Indicadores en pruebas estandarizadas externas Comparativos años anteriores.	Indicadores en pruebas estandarizadas externas Comparativos años anteriores.

Estrategia	Indicador 2011-2012	Indicador 2012-2013	Indicador 2013-2014	Indicador 2014-2015	Indicador 2015-2016
Lograr mejoramiento continuo en desempeño de las estudiantes y en sus resultados en pruebas internas y externas	Indicadores en la evaluación cuantitativa como cualitativa de los resultados a nivel interno. Comparativo año anterior. PRUEBAS SABER	Indicadores en la evaluación cuantitativa como cualitativa de los resultados a nivel interno. Comparativo año anterior. PRUEBAS SABER	Indicadores en la evaluación cuantitativa como cualitativa de los resultados a nivel interno. Comparativo año anterior. PRUEBAS SABER	Indicadores en la evaluación cuantitativa como cualitativa de los resultados a nivel interno. Comparativo año anterior. PRUEBAS SABER	Indicadores en la evaluación cuantitativa como cualitativa de los resultados a nivel interno. Comparativo año anterior. PRUEBAS SABER
Fortalecimiento de aspectos pedagógicos con base en la filosofía institucional y teorías contemporáneas.	60% de los profesores participan en las sesiones de capacitación. Evaluación sobre evidencia en programas y metodologías en el aula de clase la apropiación desde la capacitación Comparativo año anterior. Evaluación por parte de alumnas y padres de familia sobre los programas.	80% de los profesores participan en las sesiones de capacitación. Evaluación sobre evidencia en programas y metodologías en el aula de clase la apropiación de la capacitación. Comparativo año anterior. Evaluación por parte de alumnas y padres de familia sobre los programas. c.a.a	100% de los profesores participan en las sesiones de capacitación. Evaluación sobre evidencia en programas y metodologías en el aula de clase la apropiación de la capacitación. Comparativo año anterior. Evaluación por parte de alumnas y padres de familia sobre los programas	100% de los profesores participan en las sesiones de capacitación. Evaluación sobre evidencia en programas y metodologías en el aula de clase la apropiación de la capacitación. Comparativo año anterior. Evaluación por parte de alumnas y padres de familia sobre los programas	100% de los profesores participan en las sesiones de capacitación. Evaluación sobre evidencia en programas y metodologías en el aula de clase la apropiación de la capacitación. Comparativo año anterior. Evaluación por parte de alumnas y padres de familia sobre los programas c.a.a

Estrategia	Indicador 2011-2012	Indicador 2012-2013	Indicador 2013-2014	Indicador 2014-2015	Indicador 2015-2016
Integrar los recursos de TIC a las diversas áreas académicas	20% de los profesores está capacitados en las distintas categorías de tecnología	60% de los profesores está capacitados en las distintas categorías de tecnología	80% de los profesores está capacitados en las distintas categorías de tecnología	100% de los profesores está capacitados en las distintas categorías de tecnología	100% de los profesores está capacitados en las distintas categorías de tecnología
	El 100% de los profesores está capacitado en aulas virtuales	El 100% de los profesores está capacitado, actualizado y utiliza las aulas virtuales	El 100% de los profesores está capacitado, actualizado y utiliza las aulas virtuales	El 100% de los profesores está capacitado, actualizado y utiliza las aulas virtuales	El 100% de los profesores está capacitado, actualizado y utiliza las aulas virtuales
Optimizar recursos y estrategias de enseñanza de inglés y en inglés. Fortalecer experiencias de inmersión y salidas pedagógicas y otros proyectos de intercambio (profesores, virtuales)	Nivel de evidencia de integración en la implementación de los programas curriculares y cocurriculares (comparativo años anteriores)	Nivel de evidencia de integración en la implementación de los programas curriculares y cocurriculares (comparativo años anteriores)	Nivel de evidencia de integración en la implementación de los programas curriculares y cocurriculares (comparativo años anteriores)	Nivel de evidencia de integración en la implementación de los programas curriculares y cocurriculares (comparativo años anteriores)	Nivel de evidencia de integración en la implementación de los programas curriculares y cocurriculares (comparativo años anteriores)
	Número de profesores de inglés en nivel C1 (marco común europeo) Comparativo año anterior.	Número de profesores de inglés en nivel C1 (marco común europeo) Comparativo año anterior.	Número de profesores de inglés en nivel C1 (marco común europeo) Comparativo año anterior.	Número de profesores de inglés en nivel C1 (marco común europeo) Comparativo año anterior.	Número de profesores de inglés en nivel C1 (marco común europeo) Comparativo año anterior.
	Número de horas dictadas en inglés dentro del currículo.	Número de horas dictadas en inglés dentro del currículo.	Número de horas dictadas en inglés dentro del currículo.	Número de horas dictadas en inglés dentro del currículo.	Número de horas dictadas en inglés dentro del currículo.

<p>Optimizar recursos y estrategias de enseñanza de inglés y en inglés. Fortalecer experiencias de inmersión y salidas pedagógicas y otros proyectos de intercambio (profesores, virtuales)</p>	<p>Nivel en resultados de pruebas externas de inglés. IOWA TEST Comparativo año anterior</p> <p>Evaluación sobre la enseñanza de inglés en el colegio por parte de padres y alumnas sobre nivel de inglés de las estudiantes y familias</p>	<p>Nivel en resultados de pruebas externas de inglés. IOWA TEST Comparativo año anterior</p> <p>Evaluación sobre la enseñanza de inglés en el colegio por parte de padres y alumnas sobre nivel de inglés de las estudiantes y familias</p>	<p>Nivel en resultados de pruebas externas de inglés. IOWA TEST Comparativo año anterior</p> <p>Evaluación sobre la enseñanza de inglés en el colegio por parte de padres y alumnas sobre nivel de inglés de las estudiantes y familias</p>	<p>Nivel en resultados de pruebas externas de inglés. IOWA TEST Comparativo año anterior</p> <p>Evaluación sobre la enseñanza de inglés en el colegio por parte de padres y alumnas sobre nivel de inglés de las estudiantes y familias</p>	<p>Nivel en resultados de pruebas externas de inglés. IOWA TEST Comparativo año anterior</p> <p>Evaluación sobre la enseñanza de inglés en el colegio por parte de padres y alumnas sobre nivel de inglés de las estudiantes y familias</p>
<p>Estrategia</p>	<p>Indicador 2011-2012</p>	<p>Indicador 2012-2013</p>	<p>Indicador 2013-2014</p>	<p>Indicador 2014-2015</p>	<p>Indicador 2015-2016</p>
<p>Mejorar los recursos y estrategias de enseñanza de inglés y en inglés. Fortalecer experiencias de inmersión y salidas pedagógicas y otros proyectos de intercambio</p>	<p>Evaluación sobre los proyectos de inmersión por parte de alumnas y padres de familia (comparativo año anterior) Nivel de impacto de la inmersión en el nivel de inglés. (Comparativo año anterior)</p>	<p>Evaluación sobre los proyectos de inmersión por parte de alumnas y padres de familia (comparativo año anterior) Nivel de impacto de la inmersión en el nivel de inglés. (Comparativo año anterior)</p>	<p>Evaluación sobre los proyectos de inmersión por parte de alumnas y padres de familia (comparativo año anterior) Nivel de impacto de la inmersión en el nivel de inglés. (Comparativo año anterior)</p>	<p>Evaluación sobre los proyectos de inmersión por parte de alumnas y padres de familia (comparativo año anterior) Nivel de impacto de la inmersión en el nivel de inglés. (Comparativo año anterior)</p>	<p>Evaluación sobre los proyectos de inmersión por parte de alumnas y padres de familia (comparativo año anterior) Nivel de impacto de la inmersión en el nivel de inglés. (Comparativo año anterior)</p>

Total inversión área dinámica curricular \$136.200.000

Tabla 10. Plan de mejoramiento área desarrollo personal para la comunidad

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNTO?
OBJETIVO	PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE	VALOR
Garantizar un espacio de convivencia y respeto	Revisión y divulgación de manual de convivencia a toda la comunidad	Agosto 2011-Julio 2016	Rectoría	Insumos de papelería: Por año aprox. \$2.500.000 Total 5 años: \$12.500.000
	Establecer directrices (unidades de dirección) en el manejo de la disciplina y su acompañamiento e intervención	Agosto 2011-Julio 2016	Rectoría	Incluido en el espacio laboral
Consolidar el trabajo desde la dirección de grupo	Consolidación del trabajo de proyecto de vida	Agosto 2011-Julio 2016	Coordinación de desarrollo humano	Incluido en el espacio laboral
	Profundizar capacitación en dirección de grupo.	Agosto 2011-Julio 2016	Coordinación de desarrollo humano	Incluido en el espacio laboral
	Desarrollar políticas de acompañamiento, selección y evaluación de dirección de grupo.	Agosto 2011-Julio 2016	Coordinación de desarrollo humano	Incluido en el espacio laboral
Potencializar y consolidar el proceso de orientación profesional	Fortalecer y ampliar el proyecto de orientación profesional	Agosto 2011-Julio 2016	Coordinación de desarrollo humano	Incluido en el espacio laboral
	Profundización alrededor de convenios, oportunidades y estudios en el exterior.	Agosto 2011-Julio 2016	Coordinación de desarrollo humano	Incluido en el espacio laboral

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNTO?
OBJETIVO	PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE	VALOR
Desarrollar propuestas para atender las necesidades especiales de los estudiantes	Implementar, divulgar y hacer seguimiento al proyecto de apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales	Agosto 2011-Julio 2016	Coordinación de desarrollo humano	Incluido en el espacio laboral
	Implementar programas para estudiantes con talentos excepcionales	Agosto 2011-Julio 2016	Coordinación de desarrollo humano	Incluido en el espacio laboral
Desarrollar programas que apoyen la labor formativa de profesores y padres de familia	Fortalecer la participación de los padres en los procesos formativos dentro de la Filosofía del Colegio.	Agosto 2011-Julio 2016	Coordinación de desarrollo humano	Incluido en el espacio laboral
	Implementación y convocatoria de escuela de padres	Agosto 2011-Julio 2016	Coordinación de desarrollo humano	Incluido en el espacio laboral
	Desarrollo, convocatoria a los programas de conversatorios propendiendo su continuidad.	Agosto 2011-Julio 2016	Coordinación de desarrollo humano	Incluido en el espacio laboral
Promocionar el vínculo de exalumnas con el Colegio	Desarrollo de una base de datos con información adecuada para convocatoria y estadísticas que faciliten medición de impacto misional.	Agosto 2011-Diciembre 2016	Coordinación de desarrollo humano	Incluido en el espacio laboral

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNTO?
OBJETIVO	PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE	VALOR
Promocionar el vínculo de exalumnas con el Colegio	Desarrollo de actividades que faciliten recordación y sentido de pertenencia hacia el Colegio.	Agosto 2011- Diciembre 2016	Coordinación de desarrollo humano	Incluido en el espacio laboral

Tabla 11. Indicadores desarrollo personal para la comunidad

Estrategia	Indicadores 2011-2012	Indicadores 2012-2013	Indicadores 2013-2014	Indicadores 2014-2015	Indicadores 2015-2016
Afianzar la apropiación de valores, normas y acuerdos por parte de los miembros de la comunidad educativa.	Nivel de disciplina en el Colegio				
	Número de estudiantes con problemas de disciplina				
	Número de casos especiales presentados, su seguimiento y resultado	Número de casos especiales presentados, su seguimiento y resultado	Número de casos especiales presentados, su seguimiento y resultado	Número de casos especiales presentados, su seguimiento y resultado	Número de casos especiales presentados, su seguimiento y resultado
	Nivel de satisfacción por parte de padres de familia, alumnas, profesores y directores de grupo frente al acompañamiento y calidad en el seguimiento del programa formativo del Colegio.	Nivel de satisfacción por parte de padres de familia, alumnas, profesores y directores de grupo frente al acompañamiento y calidad en el seguimiento del programa formativo del Colegio.	Nivel de satisfacción por parte de padres de familia, alumnas, profesores y directores de grupo frente al acompañamiento y calidad en el seguimiento del programa formativo del Colegio.	Nivel de satisfacción por parte de padres de familia, alumnas, profesores y directores de grupo frente al acompañamiento y calidad en el seguimiento del programa formativo del Colegio.	Nivel de satisfacción por parte de padres de familia, alumnas, profesores y directores de grupo frente al acompañamiento y calidad en el seguimiento del programa formativo del Colegio.

Estrategia	Indicador 2011-2012	Indicador 2012-2013	Indicador 2013-2014	Indicador 2014-2015	Indicador 2015-2016
Acrescentar el apoyo a necesidades individuales de las estudiantes	Políticas para manejo de necesidades especiales terminado en un 100%	Políticas para manejo de necesidades especiales implementado en un 100%	Políticas para manejo de necesidades especiales actualizado en un 100%	Políticas para manejo de necesidades especiales implementado en un 100%	Políticas para manejo de necesidades especiales actualizado en un 100%
	El 100% de las estudiantes con dificultades de aprendizaje es atendido y tiene seguimiento	El 100% de las estudiantes con dificultades de aprendizaje es atendido y tiene seguimiento	El 100% de las estudiantes con dificultades de aprendizaje es atendido y tiene seguimiento	El 100% de las estudiantes con dificultades de aprendizaje es atendido y tiene seguimiento	El 100% de las estudiantes con dificultades de aprendizaje es atendido y tiene seguimiento
	# de alumnas con capacidades superiores de aprendizaje en seguimiento	# de alumnas con capacidades superiores de aprendizaje en seguimiento	# de alumnas con capacidades superiores de aprendizaje en seguimiento	# de alumnas con capacidades superiores de aprendizaje en seguimiento	# de alumnas con capacidades superiores de aprendizaje en seguimiento
	# de programas desarrollados para alumnas con necesidades especiales	# de programas desarrollados para alumnas con necesidades especiales	# de programas desarrollados para alumnas con necesidades especiales	# de programas desarrollados para alumnas con necesidades especiales	# de programas desarrollados para alumnas con necesidades especiales
Implementar actividades y propuestas innovadoras en cuanto a la orientación profesional	Nivel de satisfacción de frente a la orientación profesional en general (nac. e internacional)	Nivel de satisfacción de frente a la orientación profesional en general (nac. e internacional)	Nivel de satisfacción de frente a la orientación profesional en general (nac. e internacional)	Nivel de satisfacción de frente a la orientación profesional en general (nac. e internacional)	Nivel de satisfacción de frente a la orientación profesional en general (nac. e internacional)
	# de Programas y convenios ofrecidos				
	# de estudiantes que aplican al exterior				
	# de estudiantes que aplican al exterior sobre el número que logran estudiar en el exterior.	# de estudiantes que aplican al exterior sobre el número que logran estudiar en el exterior.	# de estudiantes que aplican al exterior sobre el número que logran estudiar en el exterior.	# de estudiantes que aplican al exterior sobre el número que logran estudiar en el exterior.	# de estudiantes que aplican al exterior sobre el número que logran estudiar en el exterior.

Tabla 12. Plan de mejoramiento área desarrollo del talento humano

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNTO?
OBJETIVO	PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE	VALOR
Desarrollar un clima laboral que favorezca el desarrollo del plan estratégico y el cumplimiento del PEI	Establecer dinámicas de trabajo en reuniones de departamento, reuniones de nivel, consejo directivo, académico y de administración, que permitan el involucramiento y contribución del personal al plan estratégico.	Agosto 2011	Rectoría-Vicerrectoría	Incluido en el espacio laboral
	Implementar proyecto integrado de trabajo de grupos del plan estratégico.	Agosto 2011-Julio 2016	Rectoría-Vicerrectoría	Insumos varios: \$3.000.000 Contratación expertos: \$15.000.000 Total: \$18.000.000
	Desarrollar actividades que generen integración entre el personal, fortalezcan sus vínculos y den sentido de pertenencia y apropiación.	Agosto 2011-Julio 2016	Rectoría-Vicerrectoría	Retiros \$25.000.000 Celebraciones \$53.000.000 Talleres \$35.000.000 Total: \$113.000.000
Desarrollar un clima laboral que favorezca el desarrollo del plan estratégico y el cumplimiento del PEI	Divulgar y verificar la apropiación de la información contenida en el manual de políticas, funciones y procedimientos a todo el personal.	Agosto 2011-Julio 2016	Rectoría-Vicerrectoría	Incluido en el espacio laboral
	Hacer estudios salariales y de compensación variable	Agosto 2011-Julio 2016	Vicerrectoría	Estudios y asesoría \$30.000.000

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNTO?
OBJETIVO	PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE	VALOR
Desarrollar un clima laboral que favorezca el desarrollo del Plan estratégico y el cumplimiento del PEI	Desarrollo e implementación de un sistema de evaluación de desempeño que permita proyectar el mejoramiento del personal y su actividad profesional.	Agosto 2011- Julio 2016	Vicerrectoría	Asesoría \$8.000.000 Insumos \$3.000.000 Total: \$11.000.000
	Establecer políticas de retención que brinden estabilidad a personas y al proyecto educativo del Colegio	Agosto 2011- Julio 2016	Junta Directiva	Estudios \$2.500.000
	Establecer fondo de bonificaciones para el personal que realice la gestión esperada dentro de la institución	Agosto 2011- Julio 2016	Junta Directiva	Fondo anual \$120.000.000 x 5 años Total \$600.000.000
	Desarrollar el plan de capacitación de acuerdo al plan de estratégico	Agosto 2011- Julio 2016	Vicerrectoría	Maestrías en educación: \$235.000.000 Maestrías en pedagogía: \$150.000.000 Especialización en educación bilingüe \$75.000.000
	Implementación de programas de capacitación en habilidades y competencias administrativas para directivos, coordinadores y jefes de departamento.	Agosto 2011- Julio 2016	Vicerrectoría	Cursos \$25.000.000

¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?	¿CUÁNTO?
OBJETIVO	PROCESO	TIEMPO	RESPONSABLE	VALOR
Desarrollar un clima laboral que favorezca el desarrollo del plan estratégico y el cumplimiento del PEI	Desarrollar programas de capacitación y formación para directores de curso.	Agosto 2011- Julio 2016	Coordinación de Desarrollo Humano	Cursos \$54.000.000
	Desarrollar programas de capacitación , acompañamiento y aprovechamiento de la tecnología	Agosto 2011- Julio 2016	Vicerrectoría	Metodologías de diagnóstico \$13.000.000
				Cursos de nivelación \$18.000.000
				Capacitación interna \$45.000.000
Total \$76.000.000				

Total área de Gestión del Talento Humano \$1.402.500.000

Tabla 13. Indicadores área de desarrollo del talento humano

Estrategia	Indicadores 2011-2012	Indicadores 2012-2013	Indicadores 2013-2014	Indicadores 2014-2015	Indicadores 2015-2016
Fortalecer los espacios de participación y comunicación entre el personal.	Nivel de satisfacción por parte del personal en instancias de participación y comunicación.	Nivel de satisfacción por parte del personal en instancias de participación y comunicación.	Nivel de satisfacción por parte del personal en instancias de participación y comunicación.	Nivel de satisfacción por parte del personal en instancias de participación y comunicación.	Nivel de satisfacción por parte del personal en instancias de participación y comunicación.
Fortalecer mecanismos de comunicación respecto a políticas, procedimientos y demás aspectos claves para el desarrollo de funciones.	100% del Manual de políticas socializado y actualizado 100% sistema de evaluación de desempeño socializado e implementado	100% del sistema de evaluación desarrollado	100% del Manual de políticas socializado y actualizado 100% del sistema de evaluación desarrollado	100% del sistema de evaluación desarrollado	100% del Manual de políticas socializado y actualizado 100% del sistema de evaluación desarrollado
Garantizar condiciones laborales competitivas, acordes con los ingresos del colegio y el nivel de desempeño del persona	100% de los profesores de inglés tienen nivelación acorde al estudio salarial sectorial 100% terminado el escalafón de los distintos cargos del colegio 100% de las bonificaciones son asignadas por desempeño.	100% de los profesores del colegio tienen nivelación acorde al estudio salarial sectorial 100% terminado e implementado el escalafón de los distintos cargos del colegio 100% de las bonificaciones son asignadas por desempeño.	100% de las bonificaciones son asignadas por desempeño	100% de los profesores del colegio tienen nivelación acorde al estudio salarial sectorial 100% actualizado el escalafón de los distintos cargos del colegio 100% de las bonificaciones son asignadas por desempeño.	100% de las bonificaciones son asignadas por desempeño

Estrategia	Indicadores 2011-2012	Indicadores 2012-2013	Indicadores 2013-2014	Indicadores 2014-2015	Indicadores 2015-2016
Creación de plan general de formación y capacitación basado en las necesidades y en el análisis de prioridades del área de dinámica curricular y de desarrollo personal y comunitario	Número de profesores capacitados				
	Número de capacitaciones por categoría				
	Número de cursos de capacitación interna				
	Resultados nivel de aprendizaje en tecnología				
	Número de personas calificación sobresaliente en Desempeño				
	Nivel de impacto de la capacitación en el salón de clase	Nivel de impacto de la capacitación en el salón de clase	Nivel de impacto de la capacitación en el salón de clase	Nivel de impacto de la capacitación en el salón de clase	Nivel de impacto de la capacitación en el salón de clase
	Número de evaluaciones realizadas en el año				

TOTAL INVERSION PLAN DE MEJORAMIENTO
\$6.764.100.00

8. CONCLUSIONES

Se puede concluir del presente proyecto:

1. La manera como se ha implementado la calidad en las instituciones educativas ha tenido una transformación importante durante los últimos años. La forma de ver la calidad desde la educación ha evolucionado y como resultado se ha respetado el propósito formativo e intrínseco de esta actividad.
2. Hay diferencias marcadas desde los sistemas que pretenden certificar con referentes específicos (ISO) o programas especializados como el IB (International Baccalaureate) o el AP(Advanced Placement) que desarrollan directrices que intervienen currículos, se centran en la formalidad operativa y establecen propósitos paralelos frente a la visión y misión de una institución.
3. El motivo que llevó a desarrollar este proyecto no se centró exclusivamente en glorificar el proceso de acreditación con CIS. Siendo claramente este proceso, un sistema respetuoso y bastante completo de todos los procesos administrativos y operativos. Al no ser invasivo, puede obviar aspectos que no afectan visiblemente la estructura de la institución pero que con el tiempo se vuelven obstáculos hacia los propósitos de esta.
4. El papel de la evaluación institucional juega un papel muy importante en el desarrollo del plan de mejoramiento. Aunque suene obvio, claro está, depende de la manera como se direccionen los interrogantes del colegio y la manera como estos trascienden hacia la cultura institucional.
5. Es de vital importancia cambiar la mirada y abrirse a las variables exógenas, que afectan inevitablemente la sostenibilidad de la institución.

6. La acreditación con CIS fue un paso muy importante pero no definitivo. El cambio nace desde las necesidades reales de la comunidad y la manera como la institución las identifica y las desarrolla.
7. No se puede afirmar que la calidad de una institución la da un modelo de acreditación o certificación. La calidad se da por la coherencia misional frente a la sociedad de manera creciente. Siendo así, se pueden generar muchas discusiones hacia la verdadera ruta de cambio pero los contextos cambian muy rápidamente en educación. De esta manera el Colegio se debe a su identidad, cultura y construcción de comunidad pero siempre y cuando mida esa gestión e impacto.
8. Los cambios que pretenden generar el presente proyecto no están relacionados con el cambio de los procesos sino que generen una transformación en la cultura del Colegio Santa María desde la actitud y proactividad de las personas que habitan su proyecto educativo.

9. RECOMENDACIONES

1. Los cambios que se pretenden hacer así como las inversiones, no pueden posponerse. Todas las propuestas están conectadas con propósitos claros que articulan lo académico, formativo y administrativo.
2. Este trabajo tiene un propósito orientador. El PEI del Colegio Santa María, postula una serie de características para los distintos estamentos. En el caso de los directivos los define como orientadores. Esta característica obliga a Rectoría, vicerrectoría, Coordinaciones y jefes de departamento, asumir un rol de apropiación de los planes de mejoramiento y una apertura al cambio.
3. Un aspecto a resaltar en el proceso de acreditación, fue la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa. Los aportes a los capítulos transversales, le dieron una mirada diferente y enriquecedora al autoestudio. Es importante acoger esta metodología para procesos futuro de mejoramiento como el planteado en el presente proyecto de grado. Especialmente en los aspectos derivados de capítulos como Filosofía y Objetivos, Personal y Recursos pertenecientes al área estratégica de Desarrollo Institucional.
4. La transformación cultural hacia el mejoramiento continuo debe resultar en hábitos más no en obligaciones laborales. Para esto hay que trabajar la importancia en la participación mencionada en el punto anterior pero también tener en cuenta la gestión de los modelos externos exitosos.
5. Al ampliar la interculturalidad y la internacionalización, la medición toma puntos de lectura diferentes, ya que se encuentra frente a la verdadera realidad de lo global y la manera en que la civilización se mueve. Hay que esclarecer la postura desde la filosofía y objetivos frente a la visión internacional.

6. Como se mencionó al principio sobre el propósito orientador, para que esto se lleve a cabo, no servirán los cuadros, estrategias, indicadores y demás ideas, si el concepto de persona desde el directivo orientador hasta las personas propiciadoras de formación (profesores) no se tenga claro.
7. Es indispensable el seguimiento anual para establecer desde la evaluación institucional el alcance del plan de mejoramiento frente a los indicadores establecidos.
8. El liderazgo del directivo orientador requiere:
 - Contemplar los valores de la institución y hacerlos vivenciar y respetar.
 - Tener clara la visión.
 - Conocer la realidad interna y externa.
 - Habitar en la ética.

REFERENCIAS

- Abdullah, F. (2005). *Hedperf versus Servperf. The quest for idealmeasuring insrument of service quality in higher education sector. Quality Assurance in Education*, 13(4), 305-328.
- Ancira, R. (2007). *Evaluar la Evaluación*. México D.F: *Centro Nacional de evaluación para la Educación Superior, A.C.* Recuperado el 29 de Septiembre de 2007, de <http://www.ceneval.edu.mx/portalceneval/index.=docs.desp&ndf=39>
- Anzil, Federico, *Explicación sobre la teoría de los juegos*, Abril de 2005 recuperado en enero 11 de 2011 de [Exphttp://www.econlink.com.ar/definición/teoriadejuegos.shtml](http://www.econlink.com.ar/definición/teoriadejuegos.shtml)
- Bae, S. H. (2007). The relation between ISO 9000 participation and educational outcomes of schools. *Quality Assurance in Education*, 15(3), 251-270.
- Bernal, Cesar Augusto (2006), *Metodología de la investigación (segunda edición)*. Pearson Educación, México D.F.
- Caillaud, F. 2007. *Gender Inequality in Education and Economic Development*. Tesis doctoral, Universidad de Aix-Marsella, Francia.
- Camisón, Cesar, *modelos de calidad explicación virtual*, recuperado el 20 de junio de 2010 en <http://www.mailxmail.com/curso-modelos-implantacion-gestion-calidad-total-sistema-integrado-gestion/modelo-malcolm-baldrige>.
- Camisón, Cesar- Cruz, Sonia y González, Tomás, (2007), *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación, Madrid, España.

Cheng, Y. (2003). Quality assurance in education: internal, interface, and future. *Quality Assurance in Education*, 11(4), 202-213

Colegio Santa María, Proyecto Educativo institucional (2006)

Correa de Molina, Cecilia (2004), *Gestión y evaluación de calidad: referentes para la acreditación*. Cooperativa editorial Magisterio, Bogotá D.C, Colombia.

Council of International Schools, Información relacionada con el proceso de acreditación internacional, recuperado el 1 de Junio de 20101 en www.cois.org.

Crawford, L. y Shutler, P. (1999). Total quality management in education: Problems and issues for the classroom teacher. *The International Journal of Educational Management*, 13(2), 67-72.

Crosby, Philip (1990), *Hablemos de Calidad*, McGraw-Hill, México D.F.p.34-38

Fainholc, B. (2004). La calidad en la educación a distancia continúa siendo un tema muy complejo. *Revista de Educación a Distancia*, 12, [en línea], Murcia, España: Universidad de Murcia. Recuperado el 20 de Septiembre de 2010 en <http://www.um.es/ead/red/12/fainholc.pdf>.

Fleitman, Jack (2000) *Negocios Exitosos*, McGraw-Hill Interamericana, México D.F Pág. 283

Galardón a la excelencia premio a la Gestión Escolar, *Guía para instituciones educativas 2010*, Gente Nueva editorial, Bogotá D.C, Colombia.

Harrington, H. James (1993), *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill Interamericana editores, Bogotá D.C, Colombia.

- Helms, S., Key, C. (1994, Septiembre). ¿Are students more than customers in classroom?. *Quality Progress*, 27(9), 97-99.
- Huisa, Elizabeth, 2008 Presentación sobre Modelos de calidad recuperado el 20 de junio de 2010 en <http://www.slideshare.net/elizabethuisa/comparacion-de-modelos-de-calidad#notesList>
- International Organization for Standardization, normas, esquemas, procesos y procedimientos, recuperados el 15 de Junio de 2010 en www.iso.org
- Koontz, Harold y Weirich Heinz (2002), *Administración una perspectiva global*. McGraw-Hill Interamericana editores, México D.F.
- Larios Gutiérrez, Juan José (1989), *Hacia un modelo de calidad*. Grupo Editorial Iberoamérica SA de CV. México D.F
- Lebem (1999). Proyecto Curricular de Licenciatura en Educación Básica con Énfasis en Matemáticas. Documento General Acreditación Previa. Santa fé de Bogotá, D.C., Septiembre de 1999.
- Mariño, H. (1993), *Planeación estratégica de la calidad*, capítulo 1. Pág.16, TM editores, Bogotá D.C, Colombia.
- Meirovich, G y Romar. E. J. (2006). The difficulty in implementing TQM in higher education instruction. The duality of instructor/student roles. *Quality Assurance in Education*, 14(4), 324-327
- Normas Iso, Guía para la implementación de ISO 9001 en instituciones educativas, recuperado el 15 de junio de 2010 en: <http://www.uwiener.edu.pe/portales/aprolab/Documentos/NORMASI200-GUIA-PARA-LA-IMPLEMENTACION-DE-ISO-9001-EN-INST-EDUCATIVAS.pdf>. Página 18.

Perkins, D. y Blythe, T. (1994) "Putting Understanding up-front". *Educational Leadership* 51 (5), 4-7. Boston, EU.

Proyecto Educativo líderes siglo XXI (2007), *Guía para desarrollar calidad en la gestión de instituciones educativas*. Proyecto editorial, Bogotá D.C, Colombia

Proyecto educativo Líderes siglo XXI (2007), *Guía Planeación Estratégica*, Fundación Crem helado, Proyecto editorial, Bogotá D.C, Colombia, Página 18.

Reglamentación colombiana frente a la acreditación y certificación, recuperado el 6 de noviembre de 2010 de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-179263.html>

Restrepo, L. (2004). *Interpretando a Porter*. Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá D.C, Colombia

Restrepo L. (2005), *Gestión del mejoramiento bajo el ambiente TQM*. Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá D.C, Colombia

Rockart John F., Bullen Christine V. (1981). *A Primer on critical success factors*, *Center for Information Systems Research*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

Sánchez Albavera, F.(2004). *Planificación estratégica y Gestión pública por objetivos*. Santiago de Chile, Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, p.80

Sahney, S., Banwet, D.K. y Karunes, S. (2004). Conceptualizing total quality management in higher education. *The TQM Magazine*, 16(2), 145-159.

- Sallenave, J.P (1985), *Gerencia y planeación estratégica*, Editorial Norma, Bogotá D.C, Colombia
- Sameer, M. y Chiang, D., (2006, Marzo). Dimensions of Quality in Higher Education: How Academia Performance Affects University Student's Teacher Evaluations. *Journal of American Academy of Business*, 8(1), 294-303.
- Santillana formación, explicación del modelo EFQM, recuperado el 13 de junio en www.santillana.com.co/santillanaformacion/modeloeuropeo.php
- Wilson, P., Dell, L. y Anderson G. (1993), *Análisis de la Causa Raíz*. Oxford University Press México, S.A de C.V.
- Tzu, Sun (1992), *El arte de la guerra*, Moliere editores, Bogotá, Colombia.
- Vinet, R. (2004). Indicadores y Estándares de Calidad en la Educación Virtual. Trabajo presentado en Simposio 2004 de Educación Virtual de la Universidad de Valparaíso, Chile. [en línea]. Recuperado el 30 de Septiembre de 2010, de www.uvalpovirtual.cl/archivos/simposio2004/Raul%20Vinet%20%20Indicadores%20y%20Estandares%20de%20Calidad%20en%20la%20Educacion%20Virtual.pdf
- Woodhouse, D. (2004). Desarrollo Global del Aseguramiento de la Calidad. *Revista Calidad en Educación*, 21, [en línea], Santiago, Chile: Consejo Superior de Educación. Recuperado el 29 de Septiembre de 2010, de http://www.cse.cl/public/Secciones/seccionpublicaciones/publicaciones_revista_calidad_detalle.aspx?idPublicacion=39
- Zubirán, A. (2007, 15 de enero). Evaluación de la Educación Superior: Tendencias y Retos. [en línea]. México, D.F., México: Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C. Recuperado el 29 de

Septiembre de 2010, de <http://www.ceneval.edu.mx/portalceneval/index.php?q=docs.desp&ndf=383>

ANEXOS

ANEXO A

Formato evaluación de desempeño alumnas, profesores y padres.

RESULTADO SONDEO PADRES DE FAMILIA

QUE HACEMOS BIEN?	
FORMACION ACADEMICA	8%
FORMACION EN VALORES	44%
COMNVERSATORIOS	1%
APOYO A LOS NECESITADOS	7%
ORGANIZACIÓN Y CUMPLIMIENTO	5%
HABILIDADES COMUNICATIVAS TANTO ORALE S COMO ESCRITAS	4%
ARTE Y DANZA	1%
DIA DE LA FAMILIA	1%
INVOLUCRAR A LOS PADRES EN EL DESARROLLO DE SUS HIJAS	7%
SENTIDA DE PERTENENCIA DE LAS NIÑAS	5%
PRESENTACIONES DE NAVIDAD	4%
INGLES	1%
FORMACION CATOLICA	1%
DIRECCION DE CURSO	1%
ACREDITACION	3%
APOYO A NIÑAS CON DIFICULTADES	3%
SELECCIÓN DE DOCENTES	1%
MACS	1%

ASPECTOS A MEJORAR	
BIBLIOTECA	3%
SALIDAS PEDAGOGICAS	4%
CAFETERIA	4%
INGLES	8%
EXIGENCIA ACADEMICA	1%
SEGURIDAD	7%
SEGURIDAD COSAS MATERIALE S QUE SE PEIRDEN	1%
PRESENTACION PERSONAL DE LAS NIÑAS	10%
TRANSPORTE	4%
DISCIPLINA	10%
NO USAR AGENDA	4%
COMUNICACIÓN TELEFONICA	5%
MAS VIGILANCIA DE ADULTOS RECREOS	1%
DIRECCION DE GRUPO	4%
MEJORAR CLASE DE SISTEMAS (MONOTONA -REPETITIVA)	3%
USO DEL UNIFORME	5%
CLASES EXTRACURRICULARES	5%
EVALUACION POR MATRICES	3%
NO CAMBIAR LOS LIBROS DE UN AÑO A OTRO SIN TERMINARLOS	1%
CIBERCOLEGIOS	3%
MISA COMPLETA DE SDE PREJARDIN	3%
ACCESO A LAS DIRECTIVAS	1%
COORDINAR MEJOR ENTREGA BOLETINES	3%
INFRAESTRUCTURA	5%

RESULTADOS SONDEO PADRES DE FAMILIA

FORMACION								
CALIFICACION	VALORES	PASTORAL	MACS	DISCIPLINA	SEGUIMIENTO COORDINACION	DIRECCION GRUPO	SECRETARIA ACADEMICA	EVALUACION X MATRICES
NO APLICA	0,00%	4,58%	3,82%	3,05%	6,11%	3,82%	11,45%	3,82%
DEFICIENTE	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
REGULAR	1,53%	0,00%	0,76%	3,05%	0,00%	0,76%	1,53%	9,16%
BUENA	9,92%	17,56%	12,98%	8,40%	15,27%	11,45%	18,32%	17,56%
MUY BUENA	26,72%	33,59%	27,48%	38,17%	32,82%	31,30%	36,64%	38,17%
EXCELENTE	61,83%	44,27%	54,96%	47,33%	45,80%	52,67%	32,06%	31,30%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

PROCESO								
CALIFICACION	ENTREGA BOLETINES	PROFESIONALISMO DOCENTES	PRESENTACION PERS. DOCENTES	PAGINA WEB	COMUNICACIÓN CIBERCOL	DIR GRUPO		
NO APLICA		3,05%	3,82%	6,87%	2,29%	1,53%		3,05%
DEFICIENTE		0,00%	0,00%	0,00%	0,76%	0,76%		0,00%
REGULAR		0,76%	0,76%	1,53%	0,76%	3,82%		4,58%
BUENA		21,37%	13,74%	9,92%	19,08%	9,92%		9,92%
MUY BUENA		30,53%	32,82%	32,82%	38,93%	39,69%		32,82%
EXCELENTE		44,27%	48,85%	48,85%	38,17%	44,27%		49,62%
TOTAL		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%

INFORMACION								
CALIFICACION	ANUARIO	AGENDA	SALIDAS PEDAGOG	INMERSION CANADA	INMERSION INGLATERRA	ACTIVIDADES CULTURALES	ACTIVIDADES DEPORTIVAS	
NO APLICA	14,50%	3,82%	7,63%	59,54%	60,31%	36,64%	46,56%	
DEFICIENTE	0,00%	4,58%	0,76%	0,00%	0,00%	0,00%	0,76%	
REGULAR	3,05%	6,11%	2,29%	0,00%	0,00%	2,29%	0,76%	
BUENA	12,98%	19,85%	16,79%	6,11%	3,82%	9,92%	8,40%	
MUY BUENA	31,30%	32,06%	34,35%	10,69%	12,21%	20,61%	16,03%	
EXCELENTE	38,17%	33,59%	38,17%	23,66%	23,66%	30,53%	27,48%	
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

RESULTADOS SONDEO PADRES DE FAMILIA

SERVICIOS								
CALIFICACION	TRANSPORTE	CAFETERIA	PORTERIA	RECEPCION	TESORERIA	SEGURIDAD	INFRAESTRU.	
NO APLICA	12,98%	6,11%	7,63%	7,63%	9,16%	8,40%		8,40%
DEFICIENTE	0,76%	1,53%	0,00%	0,76%	0,76%	0,00%		0,00%
REGULAR	3,05%	7,63%	4,58%	3,82%	1,53%	5,34%		0,76%
BUENA	20,61%	22,14%	17,56%	23,66%	16,03%	15,27%		22,14%
MUY BUENA	40,46%	45,80%	47,33%	41,22%	39,69%	44,27%		40,46%
EXCELENTE	22,14%	16,79%	22,90%	22,90%	32,82%	26,72%		28,24%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		100,00%

CALIFICACION	APOYO FAMILIAR						
	ASEO	ENFERMERIA	SICOLOGIA	TEO	FONO	ENCUENTROS	CHARLAS
NO APLICA	6,87%	12,21%	27,48%	41,98%	46,56%	9,92%	9,16%
DEFICIENTE	0,00%	0,00%	0,76%	3,05%	0,76%	0,76%	0,76%
REGULAR	1,53%	0,00%	3,05%	3,05%	1,53%	0,00%	0,76%
BUENA	9,16%	14,50%	14,50%	14,50%	8,40%	19,85%	14,50%
MUY BUENA	42,75%	46,56%	31,30%	21,37%	25,19%	40,46%	41,98%
EXCELENTE	39,69%	26,72%	22,90%	16,03%	17,56%	29,01%	32,82%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

CALIFICACION	COMPROMISO	ASISTENCIA	APOYO	RELACIONES
	DE LOS PADRES	REUNIONES	ACTIVIDADES	ENTRE PADRES
NO APLICA	8,40%	15,27%	13,74%	11,45%
DEFICIENTE	0,00%	5,34%	1,53%	2,29%
REGULAR	0,00%	11,45%	2,29%	4,58%
BUENA	6,87%	21,37%	12,98%	18,32%
MUY BUENA	30,53%	19,85%	33,59%	32,82%
EXCELENTE	54,20%	26,72%	35,88%	30,53%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

CALIFICACION	PLE	MATH	INGLES	SPEECH	FRANCES	ESPAÑOL	CIENCIAS SOC
	NO APLICA	100,00%	11,45%	11,45%	100,00%	100,00%	14,50%
DEFICIENTE	0,00%	0,76%	0,76%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
REGULAR	0,00%	3,05%	3,05%	0,00%	0,00%	2,29%	0,00%
BUENA	0,00%	12,98%	12,98%	0,00%	0,00%	9,92%	0,00%
MUY BUENA	0,00%	39,69%	41,98%	0,00%	0,00%	41,22%	0,00%
EXCELENTE	0,00%	32,06%	29,77%	0,00%	0,00%	32,06%	0,00%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

CALIFICACION	BIOLOGIA	E FISICA	ARTE	MUSICA	TEATRO	FILOSOFIA	DANZA
	NO APLICA	20,61%	10,69%	12,21%	11,45%	14,50%	100,00%
DEFICIENTE	0,76%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,76%
REGULAR	3,05%	2,29%	3,05%	3,05%	1,53%	0,00%	2,29%
BUENA	12,98%	15,27%	9,16%	9,92%	9,92%	0,00%	7,63%
MUY BUENA	29,77%	35,88%	38,93%	35,88%	40,46%	0,00%	25,95%
EXCELENTE	32,82%	35,88%	36,64%	39,69%	33,59%	0,00%	29,01%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

CALIFICACION	SISTEMAS	RELIGION	FISICA	QUIMICA	EXIGENCIA GENERAL
	NO APLICA	11,45%	12,98%	100,00%	100,00%
DEFICIENTE	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
REGULAR	4,58%	1,53%	0,00%	0,00%	2,29%
BUENA	14,50%	8,40%	0,00%	0,00%	9,16%
MUY BUENA	38,17%	36,64%	0,00%	0,00%	43,51%
EXCELENTE	31,30%	40,46%	0,00%	0,00%	32,82%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

RESULTADOS SONDEO PROFESORES

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	Conozco respecto a:	No, casi nada	Poco	En buena parte	Totalmente
	PEI	0%	0%	70%	30%
	Investigaciones que se realizan dentro del Colegio	0%	38%	50%	13%
	Proyectos de Desarrollo Profesional para Docentes	3%	8%	63%	28%
	El trabajo que desarrolla el Grupo de Proyecto de Vida	5%	25%	53%	18%
	El trabajo que desarrolla el grupo de evaluación	8%	63%	20%	10%
	El trabajo que desarrolla el grupo de proyección	13%	53%	23%	13%
	El trabajo que desarrolla el Grupo de Convivencia	3%	23%	48%	28%

VALORES PRINCIPIOS	Considero que en el Colegio Santa María:	N/A	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		La Formación en Valores es	0%	3%	5%	25%	58%
	La Fé Católica se promueve de forma	0%	0%	8%	33%	45%	15%
ACOMPANIAMIENTO	La gestión realizada desde las directivas	0%	3%	5%	33%	40%	20%
	La gestión del Jefe de Departamento	5%	3%	8%	25%	33%	28%
	La atención por parte de la secretaría académica	0%	0%	3%	15%	35%	48%
	El nivel de profesionalismo de los docentes	0%	0%	3%	40%	40%	18%
EVALUACION	La evaluación por matrices es	0%	0%	5%	63%	23%	10%
	La periodicidad con que se evalúa las alumnas	0%	0%	5%	35%	33%	28%
	El sistema de calificación es	0%	0%	13%	55%	28%	5%
	El sistema de evaluación de mi desempeño es	0%	0%	18%	45%	30%	8%
	El apoyo necesario para para implementar mis propuestas de enseñanza en cuanto a metodologías, materiales y enseñanza	3%	0%	10%	48%	25%	15%
COMUNICACIONES	La información de página Web del colegio es	0%	0%	8%	38%	28%	28%
	La comunicación a través de Cibercolegios es	0%	0%	3%	33%	35%	30%
	Me comunican oportuna y claramente las decisiones tomadas en el consejo de Formación	3%	0%	10%	38%	28%	23%

RESULTADOS SONDEO PROFESORES

	N/A	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente		
SERVICIOS								
Transporte	30%	0%	23%	23%	8%	18%		
Cafetería	0%	0%	5%	45%	30%	20%		
Portería y Vigilancia	0%	0%	0%	43%	30%	28%		
Recepción tanto telefónica como atención personal	0%	0%	10%	30%	40%	20%		
Tesorería	5%	0%	0%	23%	43%	30%		
Seguridad del Colegio	0%	0%	0%	38%	33%	30%		
Departamento de Personal	0%	0%	5%	33%	30%	33%		
Aseo	0%	0%	20%	38%	23%	20%		
Internet	0%	10%	38%	38%	13%	3%		
El mantenimiento de los computadores del colegio	3%	5%	43%	33%	13%	5%		
Enfermería y atención de emergencia en salud	0%	0%	0%	13%	35%	53%		
Acceso y utilización de recursos tecnológicos	0%	3%	35%	38%	18%	8%		
El apoyo de desarrollo humano para las necesidades especiales de mis estudiantes es	0%	0%	5%	45%	35%	15%		
La selección del personal	5%	0%	8%	43%	35%	10%		
El proceso de inducción	8%	8%	28%	35%	15%	8%		
El acompañamiento	3%	5%	28%	33%	25%	8%		
La claridad de políticas y procedimientos	3%	0%	33%	28%	23%	15%		
Capacitación en dirección de grupo	25%	5%	25%	30%	10%	5%		
Infraestructura	CONSIDERO QUE EL ESTADO DE:	N/A	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	
	Oficina del Departamento	0%	0%	10%	55%	15%	20%	100%
	Capilla	0%	0%	3%	30%	45%	23%	100%
	Salones	0%	3%	8%	68%	15%	8%	100%
	Laboratorios	40%	0%	0%	15%	33%	13%	100%
	Salones de sistemas	3%	3%	13%	38%	35%	10%	100%
	Emisora	65%	10%	8%	10%	5%	3%	100%
	Salon de teatro	48%	18%	18%	10%	5%	3%	100%
	Salones de música	43%	20%	23%	8%	5%	3%	100%
	Salones de Arte	30%	15%	25%	15%	10%	5%	100%
	Gimnasio	5%	0%	13%	43%	30%	10%	100%
	Biblioteca	3%	20%	48%	28%	3%	0%	100%
	Polideportivo	18%	13%	13%	43%	8%	8%	100%
	Auditorio	0%	3%	8%	50%	28%	13%	100%
	Aula Máxima	0%	0%	0%	55%	35%	10%	100%
	Zonas Verdes	0%	0%	5%	28%	43%	25%	100%
CURRÍCULO	Respecto al currículo considero que:	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo			
	Esta diseñado de acuerdo al PEI del colegio			20%	80%			

	CALIDAD		IDONEIDAD		SISTEMA		ASPECTOS DE SEGUIMIENTO	
	NIVEL INGLÉS	INGLES	PROFESORES	ELEMENTOS	EVALUAC.	DIRECTIVAS	COORDINAD	DIRECTOR GI
NO APLICA	0,00%	25,00%	6,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
DEFICIENTE	12,50%	25,00%	6,25%	6,25%	56,25%	31,25%	31,25%	0,00%
REGULAR	62,50%	12,50%	25,00%	12,50%	18,75%	25,00%	12,50%	25,00%
BUENA	25,00%	25,00%	37,50%	62,50%	12,50%	25,00%	31,25%	18,75%
MUY BUENA	0,00%	12,50%	25,00%	12,50%	12,50%	6,25%	18,75%	25,00%
EXCELENTE	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	0,00%	12,50%	6,25%	31,25%

COMUNICACIÓN								
	PROFESOR-	ALUMNA-AL ADMIN-	ALU SERV-	ALUM SECRETARIA	PAGINA WEI	CIBERCOLEG		
NO APLICA	0,00%	0,00%	6,25%	0,00%	6,25%	0,00%	0,00%	
DEFICIENTE	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	18,75%	6,25%	
REGULAR	0,00%	0,00%	25,00%	0,00%	12,50%	12,50%	6,25%	
BUENA	50,00%	12,50%	25,00%	18,75%	31,25%	43,75%	37,50%	
MUY BUENA	37,50%	37,50%	37,50%	18,75%	37,50%	25,00%	31,25%	
EXCELENTE	12,50%	50,00%	6,25%	62,50%	12,50%	0,00%	18,75%	
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

	ACTIVIDADES FUERA DEL COLEGIO				ACTIVIDADES COCURREN		
	AGENDA	ANUARIO	SALIDAS PED CANADA	INGLATERRA	CULTURALES	DEPORTIVAS	
NO APLICA	0,00%	6,25%	12,50%	42,86%	0,00%	6,25%	6,25%
DEFICIENTE	6,25%	0,00%	0,00%	0,00%	56,25%	18,75%	0,00%
REGULAR	12,50%	6,25%	6,25%	3,57%	6,25%	0,00%	50,00%
BUENA	37,50%	43,75%	18,75%	10,71%	6,25%	56,25%	18,75%
MUY BUENA	31,25%	31,25%	62,50%	32,14%	31,25%	18,75%	0,00%
EXCELENTE	12,50%	12,50%	0,00%	10,71%	0,00%	0,00%	25,00%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS							
	INTERNET	TRANSPORTI	PORTERIA Y 'RECEPCION	BIBLIOTECA	TESORERIA	SEGURIDAD	
NO APLICA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%
DEFICIENTE	18,75%	6,25%	0,00%	0,00%	18,75%	0,00%	0,00%
REGULAR	31,25%	12,50%	0,00%	12,50%	6,25%	6,25%	18,75%
BUENA	31,25%	31,25%	25,00%	25,00%	18,75%	25,00%	31,25%
MUY BUENA	12,50%	31,25%	37,50%	18,75%	25,00%	43,75%	43,75%
EXCELENTE	6,25%	18,75%	37,50%	43,75%	31,25%	25,00%	0,00%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

CAFETERIA							
	FOTOCOPIAS	MANTEN Y A	ENFERMERIA	VARIEDAD EI	REFRIGERIOS	INSTALACIOI	ATENCION
NO APLICA	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	37,50%	0,00%	0,00%
DEFICIENTE	0,00%	6,25%	6,25%	6,25%	0,00%	6,25%	0,00%
REGULAR	12,50%	12,50%	6,25%	12,50%	6,25%	6,25%	6,25%
BUENA	18,75%	12,50%	18,75%	6,25%	18,75%	37,50%	25,00%
MUY BUENA	68,75%	68,75%	37,50%	31,25%	18,75%	31,25%	18,75%
EXCELENTE	0,00%	0,00%	31,25%	37,50%	18,75%	18,75%	50,00%

INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS							
	CAPILLA	SALONES	LABORATORI	SISTEMAS	EMISORA	TEATRO	MUSICA
NO APLICA	6,25%	37,50%	0,00%	0,00%	18,75%	12,50%	18,75%
DEFICIENTE	6,25%	0,00%	6,25%	0,00%	50,00%	31,25%	31,25%
REGULAR	12,50%	0,00%	6,25%	6,25%	18,75%	18,75%	25,00%
BUENA	6,25%	18,75%	37,50%	25,00%	12,50%	31,25%	25,00%
MUY BUENA	31,25%	18,75%	31,25%	18,75%	0,00%	6,25%	0,00%
EXCELENTE	37,50%	25,00%	18,75%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%

	ARTE	GIMNASIO	BIBLIOTECA	POLIDEPORT	AUDITORIO	AULA MAXI	ZONAS VERD	TECNOLOGIA
NO APLICA	18,75%	0,00%	0,00%	6,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
DEFICIENTE	12,50%	0,00%	12,50%	6,25%	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%
REGULAR	31,25%	0,00%	12,50%	25,00%	0,00%	0,00%	6,25%	25,00%
BUENA	31,25%	56,25%	43,75%	25,00%	31,25%	18,75%	12,50%	50,00%
MUY BUENA	6,25%	25,00%	25,00%	25,00%	43,75%	31,25%	31,25%	6,25%
EXCELENTE	0,00%	18,75%	6,25%	12,50%	25,00%	50,00%	50,00%	12,50%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

	APOYOS ESCOLARES						
	INSTRUMEN	PSICOLOGIA	ORIENTACIO	TERAPIA OCL	FONOAUDILI	ACCESO A LA EDUCACION	SUPERIOR
NO APLICA	12,50%	31,25%	0,00%	56,25%	56,25%		6,25%
DEFICIENTE	50,00%	6,25%	0,00%	0,00%	0,00%		0,00%
REGULAR	25,00%	18,75%	12,50%	6,25%	6,25%		31,25%
BUENA	6,25%	31,25%	43,75%	37,50%	37,50%		37,50%
MUY BUENA	0,00%	6,25%	37,50%	0,00%	0,00%		25,00%
EXCELENTE	6,25%	6,25%	6,25%	0,00%	0,00%		0,00%

ANEXO B

Perfiles descriptivos de áreas transversales

FILOSOFIA Y OBJETIVOS

La actual declaración de Filosofía y Objetivos del Colegio Santa María inició su proceso de creación en el año 2000 con el propósito de establecer una identidad clara y definir el ideal de educación del colegio, y se materializó en un documento publicado en el año 2003, cumpliendo así con los requerimientos del Ministerio de Educación colombiano. La declaración tomó en consideración para su elaboración los Estatutos de naturaleza canónica de la Fundación (1996), la Ley General de Educación 115 (1994), la Constitución de Colombia (1991) y el documento de Escuela Católica (1997), además de los documentos institucionales que responde a distintas fechas. La declaración se creó a través de un proceso de cuatro pasos: Identificación de la visión, discusión y reflexión con distintos estamentos de la comunidad, revisión del documento y presentación y aprobación del documento final. En el primer paso se identificó qué quería la comunidad educativa proyectar hacia el futuro desde lo que se había venido haciendo en el pasado, de este modo se definió que se deseaba ser católico, ser colegio y ser femenino. En el segundo paso se nombró un grupo de redacción que tenía como tarea recoger las reflexiones realizadas en diferentes estamentos de la comunidad, padres de familia, alumnas, docentes, el cuerpo administrativo y colaboradores, reflexiones que tenían como hilo conductor las categorías ofrecidas arriba. En el tercer paso se revisó, por parte de los coordinadores y los jefes de departamento, el documento obtenido en el segundo paso. Y en el cuarto, y último paso, se presentó el documento a profesores, padres representantes de cada curso y al consejo estudiantil, para su revisión y aprobación.

Una vez el documento fue aceptado por los representantes de las partes de la comunidad, el documento se formuló como Proyecto Educativo Institucional (PEI). Este Proyecto Educativo Institucional está bajo constante revisión desde el año 2003 y la versión actual con la que el Colegio cuenta es la versión del 2006. El documento aprobado permitió establecer que los componentes principales de la declaración de Filosofía y Objetivos del colegio son: la fe católica guiada por los principios del evangelio como normas educativas, motivaciones interiores y metas finales en un ambiente centrado en el amor y teniendo como modelo a la Virgen María, la educación comprendida como proceso permanente de formación dentro de una comunidad que enseña y aprende, y por último, una enseñanza fundada en el apreciar, el preguntar y en el construir comunidad.

El Proyecto Educativo Institucional es difundido y comunicado a través de tres medios: impreso para el uso interno y en folletos institucionales de promoción, digital en la página web del Colegio, y de forma oral en actividades pensadas para los distintos miembros que conforman la comunidad o van a conformar la comunidad. Estos tres medios se utilizan de la siguiente forma. Pensando en las estudiantes se realizan actividades de divulgación durante las direcciones de grupo y se llevan a cabo jornadas de presentación para nuevas estudiantes; para los profesores nuevos se llevan a cabo exposiciones durante los procesos de inducción; para las directivas y profesores el documento es fuente de referencia y por lo tanto es consultado de forma frecuente y a los padres se les envía el documento a sus hogares para ser leído y consultado.

El documento es conocido y ejercido por todos los miembros de la comunidad, sin embargo el Colegio ha establecido grupos de estudios que están encargados de crear políticas y de establecer los medios más adecuados para que los objetivos y la filosofía consignados en el Proyecto Educativo Institucional se lleven a la práctica. Estos grupos son, el grupo de Convivencia, responsable de desarrollar el principio de construir comunidad. El grupo de Proyecto de vida, encargado de desarrollar el principio de enseñar a apreciar. El grupo de Investigación, a cargo de desarrollar el principio de enseñar a preguntar. El grupo de Evaluación, que vigila, estudia y analiza los procesos de evaluación de la institución en todos sus niveles. Y el programa de Desarrollo profesional (PDP), encargado de guiar y facilitar la capacitación académica de los profesores.

De los anteriores, el grupo de Evaluación es el encargado de monitorear la efectividad práctica del Proyecto Educativo Institucional. Este grupo se centra en las siguientes temáticas: Evaluación institucional donde se estudia lo administrativo, lo pedagógico y la proyección como comunidad. Evaluación de cargos donde se valora al personal que conforma la institución. Evaluación académica que, en relación con las estudiantes, busca evidenciar el desarrollo de habilidades y competencias cognitivas y el alcance de la formación en valores. Evaluación de programas y modelos de investigación donde se valoran las distintas acciones educativas y su incidencia en el proceso de enseñanza y aprendizaje, así como los estilos, métodos y procedimientos de trabajo para un aprendizaje significativo de las alumnas. Y planeación estratégica con lo que se busca planear a largo plazo estrategias que respondan a las necesidades encontradas en las diferentes áreas a evaluar mencionadas arriba.

En relación con el compromiso del Proyecto Educativo Institucional del colegio con la Declaración Universal de Derechos Humanos de Naciones Unidas, se debe decir que en el primero no se establece en forma explícita un compromiso con el último. Sin embargo dentro del Proyecto Educativo Institucional se pueden encontrar de forma implícita los principios de dicha declaración: solidaridad, respeto y justicia. Lo anterior se hace evidente si se piensa en el compromiso del colegio por la búsqueda de una comunidad basada en el reconocimiento de la diferencia y en el respeto. Siguiendo el principio del respeto y la valoración del otro se desea construir un espíritu democrático y un progreso hacia la paz, la libertad y la justicia social. Para lograr estos objetivos se enfatiza en una comunicación que afirma la diferencia y la solidaridad de grupo, orientando hacia el encuentro y el diálogo con el otro.

Impulsado por esta necesidad de encuentro con el otro el colegio ha reconocido la importancia y la necesidad de establecer experiencias internacionales e interculturales entre las estudiantes; estas experiencias se manifiestan en la práctica de distintas maneras. El currículo académico está orientado, en las diferentes áreas del conocimiento y por medio de la enseñanza del Inglés, a lo internacional e intercultural. Se busca formar ciudadanas democráticas responsables, realizar foros interdisciplinarios que traten temas de actualidad mundial, participar en actividades artísticas y deportivas en la Unión de Colegios Internacionales (UNCOLI), promover el cuidado del medio ambiente, enseñar la fe del evangelio que promueve la diversidad y la diferencia. Y además existen experiencias de inmersión en Inglaterra y Canadá para las estudiantes, se promueve el uso de Internet que permite establecer redes de contacto con el mundo, se participa en la preparación, desarrollo y participación de modelos de Naciones Unidas. Y desde el departamento de Pastoral se realizan acciones sociales que benefician a la comunidad a través del Movimiento de Ayuda Colegio Santa María (MACS), el servicio social que se presta a comunidades desfavorecidas, el trabajo en ancianatos (JEYMAR), las clases de Inglés dadas por las estudiantes de noveno grado a estudiantes del Centro Santa María, campamento misión, y el Servicio Jesuita a los Refugiado.

Las políticas y procedimientos de admisión que están siendo utilizados por el colegio como garantía de que haya una coherencia entre las necesidades de las estudiantes admitidas y el programa ofrecido son las siguientes. Para ingresar a preescolar se realizan reuniones informativas que dan a conocer el colegio, luego se entrevista al padre y a la madre de la futura estudiante para averiguar si tienen un perfil acorde con el descrito en el Proyecto Educativo Institucional. En una entrevista con el área administrativa se les comunica a los padres los costos de matrícula y pensión y se verifica que estos sean solventes económicamente. Finalmente, los padres y la estudiante, que debe tener cuatro años cumplidos, participan en una actividad familiar organizada por el equipo de Desarrollo Humano.

Para ingresar a un nivel distinto se debe enviar una carta solicitando el cupo, informando la fecha de nacimiento de la candidata, los niveles académicos cumplidos al momento de la petición y el nivel al que se desea ingresar. Luego la candidata asiste a una entrevista con un integrante del equipo de Desarrollo Humano, presenta pruebas de habilidades diferenciales correspondientes al nivel alcanzado en otra institución, realiza un texto escrito propuesto por el departamento de Humanidades y una evaluación en Inglés propuesta por el departamento de Inglés. Finalmente la candidata se entrevista con el coordinador de la sección correspondiente, ya sea candidata para primaria o para bachillerato. En el aspecto administrativo los padres deben cumplir con lo establecido en el párrafo anterior. Si la candidata presenta debilidades en algún área se sugiere a los padres y a la estudiante que realice la nivelación correspondiente.

Para garantizar que la alumna se pueda adaptar y desempeñar adecuadamente en el nivel al que ingresó, el equipo de Desarrollo Humano, desde las áreas de terapia ocupacional, psicología o fonoaudiología, realiza un seguimiento. Si la alumna presenta dificultades se ayuda a solucionar los inconvenientes con planes de acción para trabajar en colaboración con la familia y el colegio o se aconseja buscar apoyo externo.

PERFIL DESCRIPTIVO SECCIONES

PREESCOLAR:

Tiene 197 estudiantes y 30 profesores. Su filosofía se centra en el proceso maduracional de las niñas dando prioridad al aprestamiento, promoviendo la autonomía, fomentando la autoestima y facilitando la construcción de conocimiento en un currículo que es único, creado por y para el colegio y se basa en el desarrollo de habilidades. La duración de un período de clase es de 40 minutos y las áreas académicas que se enseñan con su respectiva frecuencia pueden verse en el anexo # 1 Preescolar.

Los tipos de aprendizajes para los niveles de Pre-jardín, Kínder y Transición se producen a través de un proceso de estimulación del lenguaje tanto comprensivo como expresivo a través de actividades en donde las niñas buscan relacionarse y comunicarse con su entorno por medio de relatos, canciones y poesías, expresando ideas, sentimientos y pensamientos con el fin de enriquecer de manera paralela los contenidos del lenguaje, su forma y su uso dentro del contexto cotidiano. Asimismo formulando y respondiendo preguntas, construyendo problemas y buscando su solución,

participación y organización de las participantes. Cuando el grupo expone se evalúan las habilidades específicas de la materia y las habilidades comunicativas. En las áreas de arte, se propician los montajes vocales, las presentaciones, y las exposiciones artísticas. Tareas, las cuales buscan que la niña refuerce lo visto en clase y aprenda a aplicar sus habilidades.

Las prácticas de revisión y desarrollo curricular en esta sección del colegio se dan frecuentemente, buscando adaptarse a las necesidades de las estudiantes. Los profesores tienen en cuenta para ello los resultados de las evaluaciones de las niñas, y las necesidades específicas de cada nivel, de cada curso y de cada alumna. Posteriormente se continúan los pasos de la revisión general que se plantean al inicio de este capítulo.

Las oportunidades co-curriculares que existen para las estudiantes de esta sección del colegio son variadas y buscan afianzar los procesos que se han trabajado en las áreas académicas. Las diferentes actividades pretenden desarrollar las fortalezas de las alumnas, mejorar la interacción entre ellas y fortalecer la confianza. Es muy frecuente en esta sección complementar el trabajo académico y formativo con proyectos interdisciplinarios sobre diferentes temáticas.

PRIMARIA

La sección de Primaria está conformada por 15 cursos, 3 en cada nivel, repartidos de primero a quinto. El número total de alumnas es de 367 y hay 40 profesores que trabajan en la sección. La duración de los períodos de clase es de 45 minutos. Cada grupo cuenta con un Director de Grupo quien está constantemente al tanto del desempeño físico, emocional y académico de cada alumna. De igual forma es quien centraliza la información de los diferentes profesores y establece comunicación de manera directa y prioritaria con los padres de familia.

El trabajo en el aula se encuentra dividido por áreas (arte, danza, teatro, música, ciencias, español, inglés, matemáticas, sistemas, educación física, sociales y religión). Debido al diseño del currículo, las diferentes áreas de primaria comparten el desarrollo de habilidades, especialmente las comunicativas, tanto a nivel oral como escrito. Las áreas de español y sociales que conforman el Departamento de Humanidades trabajan en conjunto en el desarrollo de habilidades de lectura comprensiva, producción de textos y comprensión y de la realidad nacional y mundial. De otro lado, las áreas de teatro, arte, música, danza y sociales aprovechan la diversidad de la cultura colombiana, con el fin de fortalecer la formación integral de las estudiantes y favorecer el aprecio por lo local, como punto de partida para conocer y apreciar el entorno internacional.

Los tipos de aprendizaje que se privilegian en la sección de primaria son muy variados y tienen en cuenta el estilo educativo planteado en el PEI del colegio, el cual está basado en “enseñar a descubrir” a través de la capacidad de asombro, de reconocimiento, de agradecimiento y de formación con el otro.

En las clases, según el estilo de enseñanza propio de cada profesor se busca generar un ambiente de respeto por la opinión del otro, de descubrimiento y de cuestionamiento permanente, de tal manera que se genere un aprendizaje significativo. Gran parte del tiempo se trabajan proyectos cooperativos donde las estudiantes tienen la oportunidad de interactuar con sus pares, en el proceso de llegar a la comprensión y la solución de problemas diversos. De igual forma, se fomenta la construcción individual del conocimiento y así como se construye un aprendizaje por comprensión, se recurre a la memoria para recordar conceptos y temas que les permitan establecer conexiones y relaciones más complejas.

El proceso de evaluación en Primaria es permanente y continuo. Se promueve la autoevaluación y la co-evaluación, lo cual fomenta en las estudiantes una mayor apropiación y responsabilidad frente a su propio aprendizaje. A su vez, las estrategias de evaluación permiten que las alumnas de la sección conozcan lo que se espera de ellas, sirviendo de guía en su proceso de aprendizaje. Tanto las matrices, como el cuadro de seguimiento del alumno, les permiten ver reflejado su desempeño en cada área.

En la sección hay un compromiso permanente de los profesores por conocer y entender a cada una de las alumnas en su contexto familiar, social y cultural. Para tal fin, se realiza un seguimiento riguroso y un acompañamiento cercano, los cuales permiten que la experiencia de la niña sea el punto central de su aprendizaje. Por la edad, es fácil establecer relaciones afectivas que generan confianza, lo cual permite apoyarlas en los diferentes aspectos de su vida escolar y familiar, al tiempo que disfrutan de un ambiente estimulante y seguro que reta su curiosidad, favorece la independencia de su pensamiento y genera la necesidad de reconocerse como seres únicos y a la vez, diversos.

BACHILLERATO

La Sección de Bachillerato está conformada por el Ciclo de Educación Básica que tiene 328 alumnas y 47 profesores, y el Ciclo de Educación Media que cuenta con 140 estudiantes y 17 docentes. La duración de las clases es de 45 minutos.

Los tipos de aprendizaje típicos son: *a. magistral*: el profesor expone y explica lo relevante de la clase; *b. cooperativo*: las alumnas comparten y enriquecen lo comprendido para nuevos aprendizajes; *c. trabajos guiados*: el profesor plantea y orienta el desarrollo de trabajos individuales o grupales que dan herramientas para la adquisición del conocimiento; *d. método socrático*: el trabajo académico se realiza a partir de preguntas que permiten la comprensión. Se enfatiza especialmente en la *co-construcción* del conocimiento y la *elaboración de proyectos* para enriquecer las temáticas vistas y la aplicación de lo comprendido en contextos determinados. Es importante señalar que todo lo anterior está orientado por la amplia concepción formativa que tiene el colegio.

Las estrategias de evaluación son: evaluaciones individuales, evaluaciones grupales, evaluaciones parciales, autoevaluación y co-evaluación.

La construcción del currículo se realiza con la participación activa de todos los profesores, los jefes de departamento y Coordinación. El currículo es único y está centrado especialmente en la adquisición de Habilidades (Específicas a cada disciplina y Comunicativas). Los programas se revisan periódicamente en los departamentos, generalmente al terminar e iniciar el año escolar teniendo en cuenta los logros alcanzados, las temáticas vistas y los proyectos a realizar, pensando, ante todo, en el desarrollo de habilidades. Adicionalmente, se hacen modificaciones curriculares de acuerdo a los resultados de las evaluaciones y a lo concertado en las reuniones de nivel.

Aunque se ha hecho un trabajo disciplinar profundo y constante que de manera indirecta conecta las asignaturas entre sí, este año se está trabajando explícitamente lo interdisciplinario. También cabe señalar que las alumnas de Décimo y Undécimo deben elaborar, respectivamente, una Monografía y un Proyecto de grado, lo cual favorece la profundización en temas que son de su interés y de esta manera conectan varias disciplinas y las aplican en contextos reales. En los grados Noveno, Décimo y Undécimo, los grupos de Matemáticas están organizados según sus intereses vocacionales. En Décimo y Undécimo los grupos de Inglés se organizan según los resultados obtenidos en el examen interno realizado en Grado Noveno. En el último bimestre del año escolar las alumnas de Grado Undécimo entran en un proceso de semi-desescolarización que les permite tomar un bloque de materias relacionadas con el área del saber que ellas escojan para su desarrollo profesional. Para el periodo 2008 – 2009 se ofrecieron los siguientes bloques de profundización: Humanidades, Ciencias de la Salud, Ciencias Puras, Administración y Economía, y, Arquitectura y Diseño; y dos materias optativas más de las áreas de Arte, Educación Física y Lenguas Modernas.

Las oportunidades co-curriculares que se ofrecen para la sección son: Proyectos de Dirección de Grupo, Salidas Pedagógicas, Convivencias, Olimpiadas de Matemáticas y Química; Encuentro de Tecnología, Día de la Ciencia, Calendario Ecológico y Astronómico, Thanksgiving Day, English Day, Field Day, celebraciones de navidad, participación en UNCOLI (Unión de Colegios Internacionales) Arte y Deportes, torneo ASOCOLDEP (Asociación de Colegios de Educación Privada), Miniligas intercurso, equipos deportivos, Modelo de la ONU (Organización de las Naciones Unidas), equipo de Pastoral, grupo de teatro, foros y congresos en diversas disciplinas, conversatorios sobre diferentes temas realizados conjuntamente con padres de familia y profesores, y, salidas culturales y recreativas.

La infraestructura con la que cuenta esta sección es: salones de clase localizados en tres bloques que cuentan cada uno con baterías de baños. Sala de Audiovisuales, Sala Múltiple, Auditorio, Capilla, zonas verdes, Cafetería, Cancha de fútbol, Cancha de softbol, Poli-deportivo, Gimnasio, depósitos y las oficinas de cada uno de los departamentos y de Desarrollo Humano y Coordinación.

Los salones especializados: laboratorios de Física, Química y Biología, salas de computadores, salas de tecnología de interacción 1 a 1; Salón de Danza, Salón de Teatro, Salón de Arte y salones de música.

Criterios de Graduación. De acuerdo con el artículo 18 del decreto 1290 de 2009, las estudiantes que culminen la Educación Media obtendrán el título de Bachiller Académico cuando hayan cumplido con todos los requisitos de promoción adoptados por el establecimiento educativo en su Proyecto Educativo Institucional, de acuerdo con la ley y las normas reglamentarias. Estos requisitos de graduación en ceremonia incluyen:

- Obtener nota aprobatoria en todas las asignaturas.
- Completar y obtener nota aprobatoria en el trabajo de Monografía en 10° y Proyecto de grado en 11°.
- Obtener nota aprobatoria en Disciplina.
- Estar a paz y salvo por todo concepto
- Haber asistido al 90% de las actividades escolares.
- Cumplir con los requisitos legales del Servicio Social
- Presentar el Examen de Estado (ICFES) en la fecha correspondiente al calendario B.
- Presentar en 10° o en 11° la prueba de suficiencia de inglés TOEFL (o su equivalente) con un puntaje mínimo de 80.

en EEUU y con la ayuda del cardenal Aníbal Muñoz Duque se creó la Fundación Colegio de las Hermanas Benedictinas, hoy en día la Fundación Colegio Santa María.

La Junta Directiva de la Fundación Colegio Santa María está compuesta por 5 miembros que son nombrados por el Arzobispo de Bogotá por períodos de dos años, pudiendo ser removidos en cualquier momento por el nominador o reelegidos indefinidamente. El silencio del nominador implica reelección para el período siguiente. Es relevante para su selección haber formado o formar parte de la comunidad del Colegio Santa María. Los estatutos establecen de manera clara y concisa las funciones, responsabilidades y limitaciones de la Junta Directiva. Actualmente se está desarrollando un manual de políticas y procedimientos. Los estatutos se encuentran en la oficina de Dirección Ejecutiva, Rectoría y Dirección Administrativa en físico y en archivos virtuales tanto en español como en inglés.

La Junta directiva a la fecha no ha realizado un entrenamiento formal de sus miembros. Esta se reúne mensualmente e invita a Rectoría y Dirección Administrativa dependiendo de los temas a tratar. Las reuniones dentro del año académico que dan las bases de directrices y toma de decisiones son: 1. El informe anual por parte de rectoría, donde se exponen los resultados del año académico por departamentos y actividades desarrolladas. 2 La aprobación de los estados financieros, en la cual se analizan y discuten los resultados y proyecciones en las diversas actividades de los centros de costo del colegio y su sostenibilidad. (La Junta Directiva es informada cada mes de los estados financieros previamente a sus reuniones). 3. La aprobación del plan de mejoramiento continuo, donde se define la inversión para planes de infraestructura, tecnología, desarrollo profesional del personal y proyectos sociales. Las decisiones de la Junta y una reseña de lo tratado en sus reuniones son consignadas por escrito en un libro de actas debidamente registrado ante las autoridades correspondientes. Las actas son suscritas por el Presidente y el Secretario y constituyen prueba de lo consignado en ellas. Respecto al informe anual de Rectoría, la Junta recibe previamente a la reunión el informe para estudiarlo, preparar preguntas y dar la retroalimentación correspondiente a dicha gestión. De esta manera en el acta queda constancia sobre la evaluación a Rectoría por parte de la Junta Directiva. Actualmente no se desarrolla ningún esquema de auto-evaluación por parte de la Junta Directiva. Las decisiones tomadas por parte de la Junta Directiva son canalizadas a través de las directivas representadas en la Rectoría y Dirección Administrativa y Financiera, donde se comunica el plan de mejoramiento, aspectos salariales, etc. Los otras instancias de participación dentro de la estructura administrativa toman decisiones bajo las funciones, políticas y responsabilidades asignadas, y respetando las instancias preestablecidas.

Para el manejo financiero dentro del colegio se tienen asignados los siguientes cargos:

- Revisor Fiscal: realiza su tarea como un auditor externo y es el encargado y responsable de asegurar que los manejos administrativos, contables y tributarios se realicen de acuerdo a lo establecido por ley. No forma parte del personal y es nombrado directamente por el arzobispo de Bogotá.
- Dirección Administrativo y Financiero: responsable de planificar, organizar, coordinar, supervisar y controlar las actividades relacionadas con Tesorería, Servicios Generales, Personal, Cafetería, Gestión de Cartera, Contabilidad y Contrataciones con terceros, con el propósito de dar el apoyo administrativo a la gestión educativa y generar sostenibilidad a la Fundación Colegio Santa María.
- Asistente Administrativa: es la responsable del manejo de la cartera, de asistir al Director Administrativo en las funciones de organización de actividades, documentación y en las demás que éste señale y en las funciones derivadas del área.
- Contador: es responsable de llevar el proceso de contabilidad e impuestos de acuerdo a las normas legales y vigentes
- Jefe de Personal: es responsable del manejo de todo lo relacionado con asuntos laborales, nómina, contratación, seguridad social y demás aspectos relacionados.
- Jefe de Servicios Generales: es responsable de los departamentos de mantenimiento, aseo, vigilancia, jardinería, recursos pedagógicos, mensajería y transporte.
- Tesorero: responsable de la generación de cuentas de cobro, manejo de recursos financieros y pagos a proveedores.
- Jefe de Cafetería: es la responsable del manejo, control y supervisión del proceso de prestación del servicio de alimentación a las alumnas y demás personal del colegio.

Para la realización del presupuesto anual del Colegio, se toman distintas variables y parámetros relacionados con el comportamiento histórico y las tendencias de años anteriores, aprobación de tarifas por parte del gobierno, número de niñas matriculadas, el plan de mejoramiento, necesidades de contratación e incrementos salariales y necesidades específicas de los departamentos académicos. Respecto al presupuesto, éste va de agosto al mes de julio de año siguiente, y se revisa comparando lo proyectado con la ejecución proporcional al período evaluado. Se presenta previamente para su aprobación o modificación según apreciaciones de la Junta Directiva

PERSONAL

El personal del Colegio Santa María forma parte activa de la institución y está comprometido con la visión y misión de ésta. Con base en perfiles y roles, existen una serie de procedimientos para la selección, inducción, evaluación, acompañamiento y capacitación del personal que enriquecen la dinámica propuesta de convicción, compromiso y competencia propuestos en la filosofía y objetivos del Colegio para desempeñar una labor de alta calidad que permita la construcción de comunidad a través de la realización de cada misión personal.

Actualmente el profesorado del colegio se encuentra representado en cuatro *nacionalidades*, siendo el 96% colombiana y el 4% extranjera, repartidos así: 2% norte-americana, 2% cubana.

La gestión de Recursos Humanos está a cargo de la Dirección Administrativa y se apoya en el Departamento de Desarrollo Humano para el procedimiento de *selección de persona*.

Al iniciar el año académico los nuevos docentes reciben explicación de todo lo relacionado con la parte operativa, curricular, procedimientos administrativos y académicos, y se les da a conocer el manual de profesores. Para el personal administrativo este proceso está a cargo del director administrativo y para servicios generales, del Jefe del departamento con el aval del director administrativo. Adicionalmente todas las personas contratadas deberán conocer y retroalimentar el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I).

La *contratación* de los profesores y el personal administrativo se lleva a cabo respetando los derechos constitucionales, conforme a la legislación laboral y docente vigente, y al Reglamento Interno de Trabajo. En la actualidad existen varios tipos de contratos que se manejan dentro de la institución clasificada según el empleo para el que se es contratado.

Las *políticas salariales* y de compensación establecidas en el Colegio para los docentes se estructuran de acuerdo a las políticas institucionales

La asignación salarial para el personal de administración y servicios generales depende del cargo y el perfil de la persona que lo desempeñe.

Los incrementos salariales de todo el personal en general se basan en la variación promedio ponderada de los ingresos anuales y aprobación gubernamental sobre pensiones y matrículas.

El colegio busca crear un clima laboral de sana convivencia que favorezca un ambiente armonioso de trabajo y una óptima calidad de vida dentro los criterios de sostenibilidad y estabilidad laboral, razón por la cual existen otros *reconocimientos* adicionales a la estructura salarial, como son:

1. Al terminar el año de trabajo académico, a los docentes se les cancelan las prestaciones establecidas por la ley, y además, un beneficio adicional por mera liberalidad consistente en un salario mensual.
2. Las vacaciones del personal docente se establecen conforme al cronograma académico y corresponden a 15 días en diciembre y 15 días en enero de cada año.
3. Servicio de alimentación y refrigerios.
4. Becas para hijos de profesores y empleados administrativos del 50% del valor de la pensión.
5. Oportunidad de acompañar a las estudiantes en viajes internacionales y nacionales con propósitos pedagógicos con cobertura total en gastos de viaje y trámites legales.
6. Servicio de salud y asistencia médica, para todo el personal.
7. Capacitación: en programas de desarrollo profesional con subsidios monetarios desde el 40% hasta del 100% para casos especiales y opciones de financiación.
8. Servicios de parqueadero gratuito para todo el personal del colegio.

Todos los miembros de nuestra comunidad educativa están en permanente formación, buscando mejorar y perfeccionarse continuamente. Existe un *proceso de evaluación y seguimiento* centrado en cinco políticas:

políticas de acompañamiento permanente, de diálogo y comunicación, de co-construcción, de auto y co-evaluación, y de afirmación. Formalmente este proceso se realiza dos veces al año y queda consignado en formatos de auto-evaluación (ver copias modelo) diseñados para que exista unidad de criterio entre quienes lo llevan a cabo: los coordinadores de sección, los jefes de departamento, y en ocasiones, la rectora. Con este proceso, no solo se busca verificar cómo han sido las prácticas pedagógicas, revisar el currículo o cómo son las relaciones entre los diferentes estamentos de la comunidad, sino

- Consejo Directivo. Recoge las perspectivas de todos los estamentos del Colegio sobre temáticas y decisiones de interés general y, a la vez, sirve de canal de comunicación entre dichos estamentos. Este consejo se reúne mensualmente y participan 2 representantes de los profesores, teniendo voz y voto.

Semanalmente se realizan las siguientes reuniones:

- Consejo de direccionamiento: Participan rectoría, vicerrectoría y coordinadores. Su función es direccionar las acciones que se realizan en los diferentes estamentos del colegio de acuerdo a los principios establecidos en el PEI.

- Consejo de formación: los jefes de área, coordinadores, vicerrectoría y rectoría. Su función es la de planear, implementar, evaluar y reorientar el desarrollo de los aspectos formativos y académicos de la institución.

- Reuniones de departamento: CIPI (Capacitación Interna y Proyectos de Investigación); liderados por los jefes de área, se toman decisiones o acciones sobre temas académicos o formativos.

- Reuniones de sección: en primaria y preescolar son dirigidas por cada coordinador de sección. Se toman decisiones de aspectos operativos, académicos y formativos. Bachillerato se reúne por departamentos, dirigidos por el jefe del departamento.

- Reuniones de dirección de grupo: se efectúan por nivel, algunas veces dirigidas por el coordinador de sección y acompañadas regularmente por algún miembro de desarrollo humano y el equipo de pastoral. Se analizan situaciones académicas y/o formativas para tomar decisiones y solucionar los problemas que se presentan.

- De evaluación académica y formativa: participan los profesores de cada nivel y el departamento de desarrollo humano al terminar cada bimestre. Se toman decisiones con respecto a los desempeños de las alumnas.

-Consejo Administrativo: Participan miembros del área administrativa y de servicios generales. Se toman decisiones de aspectos tributarios, financieros, contables, laborales y logísticos.

-De servicios generales: se realizan reuniones periódicas con los empleados de mantenimiento, vigilancia, aseo y cafetería con el propósito de retroalimentar, planear y resolver aspectos logísticos.

SERVICIO DE APOYO A LAS ESTUDIANTES

Antes de describir las formas como se identifican las necesidades de aprendizaje o las fortalezas especiales de los estudiantes, es necesario explicar cómo se entiende este aspecto en el Colegio Santa María. Debido a la propuesta académica, los recursos con los que cuenta el colegio, su población objetivo y proceso de admisiones, no ingresan alumnas que presenten discapacidades físicas, mentales y/o sensoriales de alta complejidad. En el proceso de admisiones y durante la escolaridad se detectan algunas necesidades especiales que son atendidas de diversas maneras con la guía del EDH (Equipo de Desarrollo Humano).

En el colegio Santa María, el análisis y apoyo a las necesidades específicas de aprendizaje de las estudiantes están muy ligados al proceso de consejería. Por lo tanto, se describen estos dos procesos conjuntamente en este informe.

En el proceso de admisión se hace una observación por parte del (EDH) equipo de desarrollo humano y directoras de grupo de Pre-jardín, en la que se pueden identificar dificultades en habilidades cognitivas, motrices y de lenguaje por medio de una prueba elaborada por el equipo. A partir de primaria se utilizan la prueba Badyg y una prueba de lenguaje. También se hacen pruebas de comprensión de lectura, producción de texto y una entrevista oral. En los formularios de admisiones se pregunta sobre dificultades que hayan presentado anteriormente las aspirantes.

Durante la escolaridad, las necesidades de aprendizaje de las estudiantes están siendo identificadas, en un primer momento del proceso por el profesor que las acompaña en los procesos de aprendizaje de las diferentes materias. Los diversos mecanismos de apoyo que buscan fortalecer el desarrollo de habilidades y el proceso de aprendizaje, están consignados en el documento sobre el sistema de evaluación.

Cuando se detecta una dificultad de aprendizaje que no ha podido superarse a través de las estrategias de refuerzo en la habilidad específica, con previa autorización de los padres y por medio del director de grupo, se diligencia una derivación donde se hace una descripción de la dificultad observada. El EDH evalúa las habilidades para determinar las acciones a seguir. Todas las pruebas y los formatos, así como los de admisiones están debidamente archivados en las oficinas de admisiones y desarrollo humano.

El colegio cuenta con un grupo de profesionales que integran el EDH (equipo de desarrollo humano): tres psicólogos, una terapeuta ocupacional, una fonoaudióloga, una enfermera y una auxiliar de enfermería.

Los servicios de consejería y apoyo ofrecidos buscan apoyar las necesidades de las estudiantes y sus familias en diversos ámbitos. El EDH ofrece servicios y programas encaminados a promover estilos de vida saludables y apoyo en casos de dificultades específicas. El equipo entrega al finalizar el año un informe sobre las actividades realizadas a nivel individual y grupal.

Desde estos servicios se apoyan las necesidades emocionales y afectivas, de aprendizaje, de desarrollo de lenguaje, de pensamiento, y motriz. En el caso de dificultades de mayor complejidad, los profesionales internos hacen derivaciones a profesionales externos, realizando el seguimiento necesario (archivan actas de reunión e informes de evolución en las carpetas de las alumnas). Adicionalmente, con el equipo de pastoral apoyan los programas de dirección de grupo y coordinan la realización de programas y actividades para atender las necesidades particulares de los grupos.

El psicólogo de bachillerato también es el encargado de coordinar el programa de orientación profesional para las estudiantes de grados Noveno, Décimo y Once. Desde el año escolar 2007-2008, el vice-rector apoya la consejería con respecto a educación internacional.

A partir del año escolar 2006-2007, se implementa con la participación de profesores voluntarios previamente entrenados, el programa Rainbows® (www.rainbows.org) para apoyar a las estudiantes cuyas familias enfrentan algún tipo de crisis, fortaleciendo su auto-estima y desarrollando habilidades que les ayuden a enfrentar la situación.

Desde el año escolar 2006-2007, se implementa con la coordinación del Colectivo Aquí y Ahora (<http://www.colectivoaquiyahora.org/>), el programa Consentidos que busca propiciar actitudes y acciones que favorezcan estilos de vida saludables y ayuden a prevenir conductas de riesgo. Este programa es implementado por las psicólogas y la enfermera del colegio, con apoyo de los directores de curso, que reciben una capacitación por parte de la organización.

Las estudiantes también cuentan con la consejería espiritual del capellán que asiste al colegio y tiene disponibilidad en los espacios no programados para celebraciones eucarísticas, trabajo con grupos o reuniones.

Frente a las fortalezas especiales de los estudiantes no hay un programa específico para identificarlas. Los profesores y encargados de actividades especiales, al detectar fortalezas y aptitudes destacadas en sus áreas pueden apoyar a las alumnas con ejercicios o actividades específicas, como talleres de profundización o investigación adicional, asignar monitorías para estudiantes con dificultades, seleccionar y motivar a las alumnas para representar al colegio o participar en actividades extra o cocurriculares. Las actividades extracurriculares y grupos de interés están conformados para responder a esas fortalezas e intereses especiales de los estudiantes.

Para definir las provisiones que existen teniendo en cuenta las necesidades de apoyo en la lengua inglesa para las estudiantes, es necesario referirse a las características particulares del Colegio Santa María. En sus documentos institucionales el colegio se define como un colegio colombiano bilingüe que conserva su carácter de colegio Colombiano. La necesidad de hacer énfasis en el bilingüismo se debe a que la segunda lengua les será de gran ayuda a las estudiantes en su vida personal, profesional y académica. Es por esto que han de tener una gran fortaleza en ambos idiomas.

El programa de lengua materna está centrado en el desarrollo de habilidades de pensamiento y de comunicación, que permite a las estudiantes un desempeño excelente en la utilización del español. El programa de enseñanza de inglés se centra fundamentalmente en la adquisición de las mismas habilidades en la segunda lengua. Por lo tanto, todos los profesores del departamento de lenguas modernas y todas las prácticas de enseñanza se orientan hacia el apoyo necesario para personas que están adquiriendo esta segunda lengua.

Las necesidades particulares de apoyo para las estudiantes que tienen dificultad en la lengua inglesa, están siendo identificadas por los profesores del departamento de lenguas modernas y por los que enseñan diversas materias en inglés. Una vez detectada la dificultad la alumna recibe refuerzo por parte del profesor o es remitida externamente a clases particulares. A partir del año escolar 2008 – 2009, se estableció el programa de LEC – Learning English Center para dar un mayor apoyo a las estudiantes de primaria que presentan dificultades en la adquisición de la segunda lengua. Los profesores del departamento de lenguas modernas y otros profesores bilingües son los encargados de implementar este programa con orientación y apoyo del jefe de departamento y el coordinador de primaria.

En el documento sobre el sistema de evaluación y en el manual de convivencia se describen las formas mediante las cuales se involucra a los padres de familia en el proceso educativo de sus hijas, y cómo se les mantiene informados acerca de su progreso y desarrollo. El colegio programa diversos espacios para interactuar con los padres, los cuales se incluyen en el contrato educativo, en la sección de los deberes de los padres enfatizando la importancia de la asistencia a ellos.

Algunos de estos espacios son:

- Reuniones generales al principio del año.
- Reuniones especiales según necesidades.
- Reuniones de entrega de boletines (Director de grupo, padres, alumna).
- Reuniones individuales (Coordinador, profesores, padres, alumnas).
- Reuniones con el equipo de desarrollo humano (profesional, padres, director de grupo).

Las reuniones también pueden ser solicitadas por los padres cuando lo consideren necesario. Se llevan actas de las

La biblioteca del colegio está ubicada en la parte central al respaldo de la capilla con capacidad de 80 personas, ofreciendo 417 títulos con referencia y 11.488 sin referencia. Presta el servicio de atención en un horario escolar de 8 a.m. a 3:00.p.m. Hay sala de lectura y se realizan exposiciones, conferencias, talleres, encuentros bibliotecarios y préstamos inter bibliotecarios. El material se selecciona de acuerdo a las necesidades de las niñas, las solicitudes, opiniones y sugerencias a través de los coordinadores, profesores y jefes de departamento. Las personas que apoyan en la biblioteca están en constante capacitación.

El Centro de medios o TIC, departamento de tecnología, informática y comunicación, ofrece 201 computadores en diferentes salas de apoyo para las clases, impresoras, scanner, router, servicio de Internet de alta velocidad, sistemas (cibercolegios) para la comunicación permanente con padres de familia, estudiantes y profesorado al igual que la página web. Existe una oficina de recursos donde se tiene una fotocopiadora que se encuentra en red con todos los departamentos para centralizar el copiado, la impresión y el suministro de recursos educativos; además de una emisora y medios audiovisuales como video beam, DVD, VHS.

Existe una política transversal de capacitación desde el PDP (proyecto de desarrollo profesional) la cual es aplicable para todas las personas que trabajan en el colegio Santa María.

El colegio cuenta con 45 personas de apoyo que cumplen con las funciones específicas de: a) aseo, donde recae la responsabilidad de la limpieza e higiene de los espacios de actividades del colegio, (salones, baños, oficinas, etc.) b) jardinería para conservar y proteger las zonas verdes y plantas existentes. c) mantenimiento: la responsabilidad recae en la prevención, reparación y fabricación de las distintas necesidades en lo pertinente a los arreglos locativos y de los que de ellos se deriva. d) Vigilancia con la responsabilidad de velar por la protección de las personas pertenecientes a la comunidad educativa frente a las amenazas de seguridad externas así como de los recursos físicos de la institución. El personal de seguridad pertenece a una empresa calificada y certificada. La institución cuenta con alarma, sensores, cámaras con rayos infrarrojos monitoreado 24 horas por una compañía de seguridad, handys y perros en la noche.

El colegio presta el servicio de alimentación para sus estudiantes, profesores y demás personal. Para este propósito, cuenta con un equipo de 13 personas, quienes preparan los refrigerios y almuerzos de todo el personal según indicaciones y recomendaciones de la nutricionista quien está controlada bajo un contrato de outsourcing y cumple las funciones de dirección en esta área.

El colegio ofrece el servicio de transporte a través de una empresa calificada y certificada utilizando 37 rutas diarias en mañana y tarde , 8 rutas particulares, cumpliendo con todas las normas de seguridad y movilidad requeridas por la secretaría de Tránsito y Transporte de la ciudad. Cada ruta cuenta con su respectiva monitora quien se encarga del acompañamiento y seguridad de las estudiantes en todos los recorridos. Los requisitos o novedades de seguridad son comunicados a quien corresponda por medios electrónicos.

Existe un plan de evacuación y un plan de contingencia en caso que la emergencia amerite quedarse o salir del colegio.

VIDA ESTUDIANTIL Y COMUNITARIA

Nuestro Proyecto Educativo plantea que la experiencia escolar y extra escolar debe ser un ejercicio vital que compromete a los seres humanos de manera integral favoreciendo su desarrollo armónico. Todas las disciplinas y todos los espacios escolares co-curriculares contribuyen conjuntamente a la formación de personalidades maduras.

Todos los ámbitos de las actividades co-curriculares propician, más allá de la simple memorización de contenidos, el desarrollo de habilidades intelectuales, físicas, emocionales, sociales y comunicativas, que permiten hacer de la formación un movimiento continuo entre los diferentes ámbitos del saber. Esto permite a nuestras alumnas desarrollar valores y habilidades adecuados para su comportamiento dentro y fuera del aula escolar al igual que mantener una constante disciplina que les ayude alcanzar los objetivos que se proponen en todas sus actividades escolares y co-curriculares.

Los profesores y alumnas participan en diversas actividades co-curriculares y por medio de grupos de actividades de acuerdo con sus intereses particulares; estos grupos generalmente trabajan en espacios extracurriculares. Existen actualmente grupos de deportes, artes, pastoral, ciencias sociales, cheers, salidas pedagógicas, escuelas que ofrece la Asociación de Ex alumnas (AEXBEN) y escuelas de padres ofrecidas por y para los padres de familia. Los grupos extracurriculares conformados por las alumnas se rigen por el manual de convivencia, el reglamento de grupos extracurriculares, y, cuando se considere pertinente, el manual de procedimientos específico de cada grupo. Generalmente están acompañados por profesores del Colegio y someten sus propuestas al Consejo de Formación por medio del Jefe del Departamento al cual se encuentre vinculado el grupo.

Es importante aclarar que todas las actividades, mencionadas anterior mente se consideran actividades co-curriculares, ya que estas están relacionadas directamente a los departamentos apoyando los diferentes currículos y la formación que el PEI de nuestro colegio manifiesta en si misión.

Los programas de las actividades co-curriculares están centrados en dar apoyo a las propuestas de formación del PEI. En ellos, nuestras estudiantes fortalecen su formación, crecen en la fe cristiana y contribuyen a la construcción de una comunidad solidaria. Así, se trabaja de manera complementaria a los espacios “netamente académicos” en dar respuesta a las necesidades del mundo actual. Estos espacios están vinculados a los departamentos, permiten profundizar en el trabajo propio de las disciplinas a la vez que contribuyen al proceso de formación integral de las estudiantes y a la consolidación de nuestra propuesta pedagógica.

Con estos programas se incentivan habilidades que desarrollan en las estudiantes competencias deportivas y sociales, la autonomía, el liderazgo y la responsabilidad sobre las decisiones que han de tomar y sobre las relaciones con otros; se promueven, además, el cuidado de la persona, el bienestar de todos y de todo, favoreciendo la formación personal integral en interacción con los otros fortaleciendo la habilidad para trabajar en equipo. Estos programas también refuerzan el sentido de pertenencia al colegio; así mismo se dan herramientas para valorar el esfuerzo y la disciplina, la sana competencia, el compromiso y la constancia en las actividades y las diferentes acciones de su vida.

Esta es una forma, junto con los programas y las acciones de servicio social, de concretar en obras las creencias católicas que fundamentan nuestro proyecto educativo. Así participamos de manera activa en la construcción de una sociedad más justa y solidaria.

En cuanto a la organización y el gobierno escolar, el Colegio promueve la representación y el gobierno estudiantil mediante la constitución de los órganos del gobierno escolar de acuerdo con la legislación vigente. Estos tienen como objetivo trabajar en coordinación con la Rectoría para garantizar la participación de todos los estamentos del Colegio en la organización, desarrollo y evaluación del PEI. Existen también otras formas de organización dentro de la comunidad que son fundamentales para facilitar la expresión de necesidades, opiniones y propuestas, contribuir al desarrollo de las competencias ciudadanas mediante la participación representativa y lograr el trabajo en equipo necesario para llevar a cabo nuestra opción de formación.

Para un adecuado funcionamiento de estos grupos y su comunicación, existen diversas herramientas de doble vía que facilitan la comunicación entre el colegio y las familias como son: el uso de cibercolegios y la página web, la agenda escolar, las circulares, la asamblea para iniciar año escolar, el sondeo institucional y las reuniones de padres de familia; éstas se realizan cada periodo y cuando se requiera -según criterio de los directores de grupo, los directores de los grupos extracurriculares o a petición de los mismos padres de familia-.

Las actividades co-curriculares favorecen la inclusión de aspectos internacionales e interculturales en nuestra cultura al interactuar con los demás y valorar la diversidad cultural del pasado y del presente a la vez que se promueve el aprendizaje sobre nuevas expresiones culturales. Nuestras estudiantes han de ser expuestas a muchas versiones diferentes de los fenómenos para que puedan comprender que no existe una sola realidad, sino diversas interpretaciones de la misma y que esas “verdades” son aún más enriquecedoras cuando provienen de otras culturas y perspectivas, lo cual contribuye a una visión global y multicultural del conocimiento; porque todo lo que les muestre a las estudiantes cómo es su entorno inmediato y extendido contribuirá al desarrollo de una perspectiva intercultural de la realidad y al respeto por las diferencias.

Por lo tanto, los espacios y las actividades co-curriculares buscan presentar muchas perspectivas diferentes a las que las estudiantes viven cotidianamente en su ciudad o país que les permitan “experimentar” de diversas formas otras culturas, ideas y creencias, distantes de las suyas en el tiempo o en el espacio

ANEXO C

Perfil descriptivo áreas académicas

ARTE

El departamento de arte lo conforman las áreas de plásticas, danza, música y teatro. Estas cuatro áreas se enseñan desde preescolar hasta grado 11°. En preescolar se trabaja expresión corporal como introducción a la danza y al teatro, además de plástica y música. En primaria se enseñan las cuatro áreas, danza, música, teatro y plástica como materias obligatorias para todos los niveles. En bachillerato las materias de plástica y música continúan siendo obligatorias para los grados 6°, 7° y 8°, y paralelas a estas se ofrecen las vocacionales de cerámica, danza, teatro y grupo instrumental que tiene como fin preparar a las estudiantes con criterios suficientes para que puedan elegir una de ellas como profundización durante los siguientes tres años correspondientes a los grados 9°, 10° y 11°.

PERFIL DESCRIPTIVO CIENCIAS

El trabajo del departamento de ciencias se caracteriza por fomentar el pensamiento científico, mediante el desarrollo de habilidades que le permiten a las estudiantes observar su entorno, identificar problemas, plantear preguntas, hipótesis y alternativas de solución a diferentes situaciones, registrar y analizar los resultados, teniendo en cuenta la fundamentación teórica actual, la experimentación, la investigación, los descubrimientos científicos y los avances tecnológicos.

En pre-escolar las niñas trabajarán esquema corporal (conocimiento de su cuerpo), conductas motrices de base (caminar, correr, saltar, empujar, halar, reptar) y perceptivo-motrices (respiración, profundidad, cerca, lejos, encima de, detrás de, debajo de etc.).

PERFIL DESCRIPTIVO EDUCACION FISICA

De 1° a 3° las niñas en esta fase trabajarán motricidad, habilidades coordinativas básicas, (coordinación viso-manual, coordinación viso-pédica, esquema corporal) y capacidades físicas (Fuerza, velocidad, resistencia y flexibilidad).

En 4° pre-deportivos (viso-pédico y viso-manual), irradiación al atletismo (pista y campo) y capacidades físicas (Fuerza, velocidad, resistencia y flexibilidad).

En 5° y 6° aplicación de habilidades coordinativas y capacidades físicas a los mini-deportes. (Fútbol, Baloncesto, Voleibol y Softbol),

De 7° a 9 las niñas empezarán a aplicar lo visto en los mini-deportes a los deportes oficiales, incrementando cada año nuevos temas y utilizando los elementos y campos oficiales (fútbol, baloncesto, voleibol, softbol).

En 10° y 11° electivas y profundización en los deportes que ellas elijan de los propuestos por el departamento. (Fútbol, Baloncesto, Voleibol, Softbol, hockey, ultimate.)

MODERN LANGUAGES DESCRIPTION PROFILE

The Modern Language Department at COLEGIO SANTA MARIA applies many teaching styles, lessons, and approaches to deliver a cohesive, high quality English curriculum and fosters an experience which leaves students with confidence and enjoyment of communicating in a second language. The English curriculum is designed to improve reading, writing, listening, speaking, and thinking skills for students of mixed abilities. Pre-School lessons include interactive activities, learning games, and a program that provides an opportunity for children to get a basic understanding of the language, vocabulary decoding, and phonics. English is learned in a natural, easy going environment. Reading and writing is integrated into the curriculum as children progress through the primary grades as a complement to continue working with listening and speaking skills. In Primary, the curriculum emphasizes an integrated approach for the study of grammar, reading comprehension, literary appreciation, spelling, vocabulary, oral communication, and the writing process. In addition, the most important objective of the high school English curriculum is to develop confidence in speaking, appreciation for literature, literary analysis, writing and essential communication skills. Each course includes a study of classic novels as well as study of various periods of literature. Grammar in high school is studied both to review and to enhance the writing process; it is built upon the solid foundations laid in elementary school. Writing includes a study of various forms of expository writing, formal research papers and creative writing. Moreover, students receive Speech classes in high school. The Speech curriculum is based on the basic principles and techniques of oral communication; this course includes instruction in adapting speech to different audiences and purposes. Students have opportunities to make different types of oral presentations.

The French Program in The Modern Languages Department at COLEGIO SANTA MARIA applies many teaching styles, lessons, and approaches to deliver a cohesive, high quality curriculum and fosters an experience which leaves students with confidence and enjoyment of communicating in a third language. The curriculum is designed to teach the students useful phrases and vocabulary words that relate to real life situations that they may encounter when traveling to a French speaking country. The French Program incorporates the main skills into each lesson integrating exciting information on French culture, literature, travel, and history to engage and expose students to more than just the language itself.

MATEMATICAS

El Departamento de Matemáticas del Colegio Santa María está compuesto por 17 profesores encargados del desarrollo curricular del área, 7 profesoras representantes de la sección de preescolar, quienes comparten con sus compañeras de nivel los diferentes acuerdos del departamento (en el nivel de preescolar las directoras de grupo imparten diferentes asignaturas). Cuatro profesores en primaria, tres de los cuales son bilingües y en la sección de bachillerato seis profesores.

En cuanto al contenido curricular, en la sección de preescolar se realiza un trabajo de aprestamiento alrededor de preconceptos matemáticos, en la sección de primaria se realiza el trabajo de generalidades operativas, geométricas y espaciales, lógicas y de solución de problemas alrededor del conjunto de los números naturales y las representaciones fraccionarias de los números racionales. En bachillerato se imparten dos asignaturas, Matemáticas, en donde se desarrollan de manera formal las temáticas correspondientes al conjunto de los números reales, Aritmética (grados 6° y 7°) y las temáticas asociadas a las funciones en variable real, incluido el álgebra y el cálculo (grados 8° a 11). En la segunda asignatura denominada Pensamiento Lógico y Espacial (PLE) se desarrollan cursos formales de Geometría (grados 6° y 7°), Lógica y grafos (grado 8°) y probabilidad y estadística (grado 9°).

TICS

El Departamento de Tecnología, Información y Comunicación del Colegio Santa María es una comunidad académica y de soporte técnico que contribuye al proceso de formación integral de las estudiantes, fomentando el uso ético y responsable de la tecnología y la información, como recursos de enseñanza, aprendizaje, consulta, producción y comunicación. El departamento de Tecnología, Información y Comunicaciones del Colegio Santa María, comprometido con su propio proceso de formación y el de toda la comunidad, favorecerá el manejo de la información y la apropiación de herramientas tecnológicas actualizadas, acordes con estándares reconocidos, para apoyar las propuestas de los departamentos y otros grupos del Colegio, propiciar el desarrollo de proyectos culturales e interdisciplinarios y optimizar los procesos pedagógicos y administrativos.

HUMANIDADES

El departamento de humanidades del Colegio Santa María es una comunidad académica que contribuye al proceso de formación integral de las estudiantes brindándoles herramientas y medios necesarios para conocer e interpretar múltiples realidades culturales, propiciando espacios para la reflexión y el diálogo y promoviendo la capacidad de expresar de manera crítica y analítica sus ideas tanto en forma oral como escrita a través de una sistemática producción de textos en las asignaturas de sociales, filosofía y español y literatura. El departamento de Humanidades del Colegio Santa María, comprometido con su propio proceso de formación y el de las estudiantes, favorecerá en ellas la apropiación de una perspectiva de la investigación como actitud de búsqueda permanente a través de la lectura comprensiva, el manejo de conceptos, la producción de textos y la ubicación y relación de los hechos históricos, literarios, científicos y filosóficos; la comprensión de la realidad personal, nacional y mundial y el respeto por la diversidad humana y ambiental para que, al final de sus estudios en el colegio y se proyecten a la universidad, puedan asumir su rol de ciudadanas responsables, cuestionadoras de la realidad y comprometidas de manera solidaria, para la construcción de un mundo más justo.

EDUCACIÓN RELIGIOSA:

El departamento de Educación Religiosa Escolar (ERE) del Colegio de Santa María, es una comunidad académica que propende por el estudio y el aprendizaje del hecho religioso como una forma particular del conocimiento y cómo