



**Magíster en Educación Mención Gestión Pedagógica y Curricular
para jefes de Unidad Técnico Pedagógica.**

Trabajo de Grado II

Diagnostico Institucional

Y

Plan de Mejoramiento Educativo

Colegio Santa María

Profesor Guía:

Paola Andrea Flores Ramos

Alumno:

Carolina Lilette Aceitón Silva

Santiago - Chile, 19 de Diciembre

INDICE

	Pág.
1. Introducción	3-4
2. Marco Teórico	5-8
3. Dimensionamiento del Establecimiento	9
4. Análisis del diagnóstico	10-15
5. Desarrollo de los descriptores	16
6. Análisis de los resultados	17-19
7. Plan de Mejoramiento	20-67
8. Bibliografías	68

1. 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 el proceso de autoevaluación en todas las áreas de operación con miras a la acreditación nacional. El resultado del autoestudio y las recomendaciones 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 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 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

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.

2. MARCO TEÓRICO

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

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

3. DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

Desde el año de 1996, el Colegio Santa María formó parte del proyecto Líderes del Siglo XXI, auspiciado por Meals, 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, 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 abre bocas 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.

4. ANALISIS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL

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.

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 **secontempla** 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 quiénes 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 FODA, 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.

Comentado [Secre-UGR1]: redacción

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.

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 ex alumnas?, 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 conceptuar 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 **problémicos** resultantes del diagnóstico interno.

Comentado [Secre-UGR2]: redacción

5. DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES

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.

6. ANALISIS DE RESULTADOS

Para el presente proyecto acoge las directrices del Ministerio de Educación, 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 problemáticos 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 (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. 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.

7. PLAN DE MEJORAMIENTO

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 nacionales, 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.

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.

¿QUÉ? OBJETIVO	¿CÓMO? PROCESO	¿CUÁNDO? TIEMPO	¿QUIÉN? RESPONSABLE	¿CUÁNTO? VALOR
Desarrollar mecanismos que garanticen un mejoramiento continuo de la institución del 2011 al 2016	Finalización del mapa de procesos actual que permita realizar seguimiento a las distintas actividades del colegio.	Agosto 2011- Diciembre 2011	Dirección	\$5.000.000 Contratación asesor estratégico
	Sistematizar la evaluación institucional.	Julio-Agosto 2011	Dirección	\$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? OBJETIVO	¿CÓMO? PROCESO	¿CUÁNDO? TIEMPO	¿QUIÉN? RESPONSABLE	¿CUÁNTO? VALOR
	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.

<p>Desarrollar mecanismos que garanticen un mejoramiento continuo de la institución del 2011 al 2016</p>	<p>Posicionar la imagen corporativa del Colegio y los requerimientos de activación de marca</p>	<p>Abril 2011- Agosto 2016</p>	<p>Director de TICS</p>	<p>\$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</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

¿QUÉ? OBJETIVO	¿CÓMO? PROCESO	¿CUÁNDO? TIEMPO	¿QUIÉN? RESPONSABLE	¿CUÁNTO? 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	Dirección	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	Dirección	\$50.000.000 Capacitación anual sobre atención especializada y servicio al cliente.
	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	

<p>Generar sostenibilidad a través del crecimiento económico, el progreso organizacional y una adecuada administración ambiental</p>	<p>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.</p>	<p>Abril 2011- Agosto 2016</p>	<p>Dirección Administrativa y Financiera</p>	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------------------	--

¿QUÉ? OBJETIVO	¿CÓMO? PROCESO	¿CUÁNDO? TIEMPO	¿QUIÉN? RESPONSABLE	¿CUÁNTO? VALOR
Generar	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

sostenibilidad a través del crecimiento económico, el progreso organizacional y una adecuada administración ambiental y social	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? OBJETIVO	¿CÓMO? PROCESO	¿CUÁNDO? TIEMPO	¿QUIÉN? RESPONSABLE	¿CUÁNTO? 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	Dirección	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? OBJETIVO	¿CÓMO? PROCESO	¿CUÁNDO? TIEMPO	¿QUIÉN? RESPONSABLE	¿CUÁNTO? 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

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)	Número de alumnas retiradas (comp.año anterior)	Número de alumnas retiradas (comp.año anterior)	Número de alumnas retiradas (comp.año anterior)	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)	Volumen nivel de basuras (c.a.a)	Volumen nivel de basuras (c.a.a)	Volumen nivel de basuras (c.a.a)	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)	Volumen de material reciclado. (c.a.a)	Volumen de material reciclado. (c.a.a)	Volumen de material reciclado. (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)	Número de becas centro Santa María (c.a.a)	Número de becas centro Santa María (c.a.a)	Número de becas centro Santa María (c.a.a)	Número de becas centro Santa María (c.a.a)
	Donaciones para el Centro Santa María (c.a.a)	Donaciones para el Centro Santa María (c.a.a)	Donaciones para el Centro Santa María (c.a.a)	Donaciones para el Centro Santa María (c.a.a)	Donaciones para el Centro Santa María (c.a.a)
	Presupuesto anual destinado a responsabilidad social	Presupuesto anual destinado a responsabilidad social	Presupuesto anual destinado a responsabilidad social	Presupuesto anual destinado a responsabilidad social	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 Nacionales	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 usuarios de la cafetería	Número de usuarios de la cafetería	Número de usuarios de la cafetería	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? OBJETIVO	¿CÓMO? PROCESO	¿CUÁNDO? TIEMPO	¿QUIÉN? RESPONSABLE	¿CUÁNTO? 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

<p>Garantizar la calidad de la implementación del plan de estudios</p>	<p>Implementar el grupo de investigación curricular que permanentemente analice y desarrolle las acciones hacia el plan de estudios.</p>	<p>Agosto 2011-Julio 2016</p>	<p>Coordinadores de sección</p>	<p>Reconocimiento anual Participantes en proyectos curriculares por participante \$2.000.000. Siendo 12 participantes y variación inflacionaria</p> <p>Total: <u>\$130.000.000</u></p>
-------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

¿QUÉ? OBJETIVO	¿CÓMO? PROCESO	¿CUÁNDO? TIEMPO	¿QUIÉN? RESPONSABLE	¿CUÁNTO? 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	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

evaluación del rendimiento de las alumnas	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 Nacional 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)	Informes de avance periódicos (semestral)	Informes de avance periódicos (semestral)	Informes de avance periódicos (semestral)	Informes de avance periódicos (semestral)
	Comparativos periodos anteriores	Comparativos periodos anteriores	Comparativos periodos anteriores	Comparativos periodos anteriores	Comparativos periodos anteriores

<p>Lograr mejoramiento continuo en desempeño de las estudiantes y en sus resultados en pruebas internas y externas</p>	<p>Indicadores en pruebas estandarizadas externas Comparativos años anteriores.</p>	<p>Indicadores en pruebas estandarizadas externas Comparativos años anteriores.</p>	<p>Indicadores en pruebas estandarizadas externas Comparativos años anteriores.</p>	<p>Indicadores en pruebas estandarizadas externas Comparativos años anteriores.</p>	<p>Indicadores en pruebas estandarizadas externas Comparativos años anteriores.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------

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.	80% de los profesores participan en las sesiones de capacitación.	100% de los profesores participan en las sesiones de capacitación.	100% de los profesores participan en las sesiones de capacitación.	100% 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	Evaluación sobre evidencia en programas y metodologías en el aula de clase la apropiación de la capacitación.	Evaluación sobre evidencia en programas y metodologías en el aula de clase la apropiación de la capacitación.	Evaluación sobre evidencia en programas y metodologías en el aula de clase la apropiación de la capacitación.	Evaluación sobre evidencia en programas y metodologías en el aula de clase la apropiación de la capacitación.
	Comparativo año anterior.	Comparativo año anterior.	Comparativo año anterior.	Comparativo año anterior.	Comparativo año anterior.
	Evaluación por parte de alumnas y padres de familia sobre los programas.	Evaluación por parte de alumnas y padres de familia sobre los programas. c.a.a	Evaluación por parte de alumnas y padres de familia sobre los programas	Evaluación por parte de alumnas y padres de familia sobre los programas	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

<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 de evidencia de integración en la implementación de los programas curriculares y cocurriculares (comparativo años anteriores)</p> <p>Número de profesores de inglés en nivel C1 (marco común europeo) Comparativo año anterior.</p> <p>Número de horas dictadas en inglés dentro del currículo.</p>	<p>Nivel de evidencia de integración en la implementación de los programas curriculares y cocurriculares (comparativo años anteriores)</p> <p>Número de profesores de inglés en nivel C1 (marco común europeo) Comparativo año anterior.</p> <p>Número de horas dictadas en inglés dentro del currículo.</p>	<p>Nivel de evidencia de integración en la implementación de los programas curriculares y cocurriculares (comparativo años anteriores)</p> <p>Número de profesores de inglés en nivel C1 (marco común europeo) Comparativo año anterior.</p> <p>Número de horas dictadas en inglés dentro del currículo.</p>	<p>Nivel de evidencia de integración en la implementación de los programas curriculares y cocurriculares (comparativo años anteriores)</p> <p>Número de profesores de inglés en nivel C1 (marco común europeo) Comparativo año anterior.</p> <p>Número de horas dictadas en inglés dentro del currículo.</p>	<p>Nivel de evidencia de integración en la implementación de los programas curriculares y cocurriculares (comparativo años anteriores)</p> <p>Número de profesores de inglés en nivel C1 (marco común europeo) Comparativo año anterior.</p> <p>Número de horas dictadas en inglés dentro del currículo.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<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>

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

¿QUÉ? OBJETIVO	¿CÓMO? PROCESO	¿CUÁNDO? TIEMPO	¿QUIÉN? RESPONSABLE	¿CUÁNTO? VALOR
Garantizar un espacio de convivencia y respeto	Revisión y divulgación de manual de convivencia a toda la comunidad	Agosto 2011- Julio 2016	Dirección	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	Dirección	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
	Fortalecer y ampliar el proyecto de orientación profesional	Agosto 2011- Julio 2016	Coordinación de desarrollo humano	Incluido en el espacio laboral

Potencializar y consolidar el proceso de orientación profesional	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	Nivel de disciplina en el Colegio	Nivel de disciplina en el Colegio	Nivel de disciplina en el Colegio	Nivel de disciplina en el Colegio
	Número de estudiantes con problemas de disciplina	Número de estudiantes con problemas de disciplina	Número de estudiantes con problemas de disciplina	Número de estudiantes con problemas de disciplina	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
Acrecentar 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.)	Nivel de satisfacción de frente a la orientación profesional en general (nac. e)	Nivel de satisfacción de frente a la orientación profesional en general (nac. e)	Nivel de satisfacción de frente a la orientación profesional en general (nac. e)	Nivel de satisfacción de frente a la orientación profesional en general (nac. e)
	# de Programas y convenios ofrecidos	# de Programas y convenios ofrecidos	# de Programas y convenios ofrecidos	# de Programas y convenios ofrecidos	# de Programas y convenios ofrecidos
	# de estudiantes que aplican al exterior	# de estudiantes que aplican al exterior	# de estudiantes que aplican al exterior	# de estudiantes que aplican al exterior	# 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	Dirección	Incluido en el espacio laboral
	Implementar proyecto integrado de trabajo de grupos del plan estratégico.	Agosto 2011- Julio 2016	Dirección	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	Dirección	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	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	Dirección	Incluido en el espacio laboral

estratégico y el cumplimiento del PEI	Hacer estudios salariales y de compensación variable	Agosto 2011-Julio 2016	Dirección	Estudios y asesoría \$30.000.000
----------------------------------------------	------------------------------------------------------	------------------------	-----------	----------------------------------

**¿CUÁNTO?
VALOR**

	Asesoría \$8.000.000			
Junta Directiva	Insumos \$3.000.000			
	Total: \$11.000.000			
Vicerrectoría	Estudios \$2.500.000			
	Fondo anual \$120.000.000 x 5 años Total \$600.000.000			
	Maestrías en educación: \$235.000.000			
	Implementación de programas de capacitación en habilidades y competencias administrativas para directivos,		coordinadores y jefes de departamento.	Agosto 2011-
		63		Vicerrectoría Julio 2016

¿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				

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, acuerdos 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% de los profesores del colegio tienen nivelación acorde al estudio salarial sectorial	100% de las bonificaciones son asignadas por desempeño	100% de los profesores del colegio tienen nivelación acorde al estudio salarial sectorial	100% de las bonificaciones son asignadas por desempeño
	100% terminado el escalafón de los distintos cargos del colegio	100% terminado e implementado el escalafón de los distintos cargos del colegio		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.		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 profesores capacitados	Número de profesores capacitados	Número de profesores capacitados	Número de profesores capacitados
	Número de capacitaciones por categoría	Número de capacitaciones por categoría	Número de capacitaciones por categoría	Número de capacitaciones por categoría	Número de capacitaciones por categoría
	Número de cursos de capacitación interna	Número de cursos de capacitación interna	Número de cursos de capacitación interna	Número de cursos de capacitación interna	Número de cursos de capacitación interna
	Resultados nivel de aprendizaje en tecnología	Resultados nivel de aprendizaje en tecnología	Resultados nivel de aprendizaje en tecnología	Resultados nivel de aprendizaje en tecnología	Resultados nivel de aprendizaje en tecnología
	Número de personas calificación sobresaliente en Desempeño	Número de personas calificación sobresaliente en Desempeño	Número de personas calificación sobresaliente en Desempeño	Número de personas calificación sobresaliente en Desempeño	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	Número de evaluaciones realizadas en el año	Número de evaluaciones realizadas en el año	Número de evaluaciones realizadas en el año	Número de evaluaciones realizadas en el año

8. BIBLIOGRAFÍA

- Anzil, Federico, Explicación sobre la teoría de los juegos, Exphttp://www.econlink.com.ar/definición/teoriadejuegos.shtml
- Bernal, Cesar Augusto (2006), *Metodología de la investigación (segunda edición)*.
- Camisón, Cesar, modelos de calidad explicación virtual, <http://www.mailxmail.com/curso-modelos-implantaciongestion-calidad-total-sistema-integrado-gestion/modelo-malcolm-baldrige>.
- Fainholc, B. (2004). La calidad en la educación a distancia continúa siendo un tema muy complejo. *Revista de Educación a Distancia*, 12, [en línea], en <http://www.um.es/ead/red/12/fainholc.pdf>.

