



**Informe de
Gestión Aspaen**
2023

Aspaen



Este nuevo año 2024 se convierte en la puerta hacia un nuevo momento en el desarrollo de nuestra Aspaen, de cara al futuro que debemos construir, desde nuestros colegios y preescolares, para las familias que nos escogen hoy y que nos escogerán en los próximos años.

Y es portal, porque nos conduce de una etapa supremamente difícil, a otra donde la ilusión es grande: donde damos un salto de calidad a partir de todo lo que tantas personas construyeron para nosotros en estos sesenta años de existencia institucional. Una etapa de dificultad que se agudizó del 2020 al 2023: entró la pandemia; nuestros colaboradores y nuestras familias se vieron profundamente afectados en su salud y en su bienestar; el impacto de una situación macroeconómica adversa fue evidente en todos; en un sector educativo golpeado duramente por los cambios demográficos; con limitaciones de liquidez que dificultaron el paso en nuestras instituciones.

Aun así, en medio de semejante tormenta el buque debía conducirse a aguas más tranquilas y prometedoras. En medio de una "lluvia pertinaz", debimos "reparar el casco, el mástil y el timón" para que terminara de girar hacia donde necesitaba orientarse nuestra Aspaen. De tal forma que salimos de esa situación "empapados", pero con la satisfacción de tener una institución fuerte y preparada para servirle al futuro de Colombia. Eso lo hicieron ustedes: todos los colaboradores de Aspaen; en el aula, en las oficinas, en los corredores y en los techos de nuestros edificios; todos pusimos el hombro, y eso nos da la satisfacción del deber cumplido a todos, sin excepción.

No fue sólo arrostrar las dificultades, sino ampliar la potencia de Aspaen para servir más, para servir mejor, y para servir por más tiempo. Durante el 2023 se siguieron consolidando nuestros dos colegios en Chía (Palmares y Almería), y nuestros dos preescolares recientemente fundados en Bogotá (Kinabalu) y Medellín (Almirán). A principio de año, el Gimnasio Tundama comenzó su proceso de integración en nuestra red, para seguir desarrollando nuestra línea de servicio de Fomento Educativo en nuevo segmento de la sociedad en Bogotá. Y en agosto comenzó a operar nuestro nuevo colegio femenino en el área metropolitana de Medellín, el Gimnasio Almenares, que completa las instituciones de nuestro ecosistema educativo en el municipio de Sabaneta. Estas instituciones nuevas nos han dado la oportunidad de servir a más de 650 familias adicionales a través de nuestro proyecto educativo.

Pero no nos detenemos. Debemos perseguir nuevos retos en el 2024, que nos permitirán consolidarnos como una red de colegios y preescolares potente.

Desde la perspectiva del Core (Educación = Formación + Academia), debe quedar diseñado el nuevo Marco Común Curricular, que fortalecerá la oferta educativa en nuestros colegios, y que debe reflejarse en mejores resultados en el Saber 11. La preceptoría debe dar un salto de calidad, y la formación de nuestros docentes tendrá sus espacios propios, de forma que se despliegue nuestro modelo DAIP ante nuestras familias. La internacionalización seguirá siendo clave en la capacidad para diferenciarnos frente a nuestros competidores, a través de convenios con instituciones educativas de calidad en otros países, y de la posibilidad de realizar intercambios de estudiantes y docentes. En preescolares seguiremos desarrollando el trabajo cooperativo en el aula, lo cual será piloto para desplegar esas competencias en los colegios.

Adicionalmente, trabajaremos para consolidar nuestras nuevas instituciones en Medellín; y en Chía buscaremos construir un campus más definitivo para el ecosistema de los colegios y el preescolar. En Bogotá seguiremos avanzando en la posibilidad de abrir un nuevo preescolar que complemente la oferta que ya



tenemos, a la vez que se comenzará la reconstrucción de Atavanza para ofrecer una institución moderna y sostenible. En Barranquilla continuaremos buscando la viabilidad de la integración de nuestras tres instituciones en un mismo ecosistema educativo para la ciudad. Por último, la integración del Colegio Integral Femenino en Soacha consolidará nuestro servicio de Fomento Educativo.

En los servicios compartidos se trabajará en la definición de los estándares de servicio en cada ciudad, acompañados por el desarrollo de una herramienta de indicadores de gestión para medir el impacto de esa gestión en el Core. La consolidación del sistema Aurora alimentará esos indicadores, y aportará una mayor transparencia y agilidad en la información, a la vez que fortalecerá el control interno. Se hará especial énfasis en la evolución del esquema de presupuestación para facilitar el seguimiento a la ejecución y a la disponibilidad de recursos; en una tesorería centralizada que garantice la financiación suficiente y oportuna de todas nuestras operaciones; y en un esquema de compras nacionales que agilice y simplifique ese proceso.

Por último y no menos importante, la implementación del GDP (Gestión del Desarrollo Personal) es crítica para alinear los esfuerzos de todos hacia lo que nuestra Aspaen requiere en este momento. También tendremos que certificar nuestras instituciones en EFQM para poder evidenciar la calidad educativa que ofrecemos, a la par del fortalecimiento de la iluminación (datos y estabilidad) de nuestros campus para soportar la innovación en la didáctica que debemos trabajar.

Cuento con el esfuerzo y compromiso de todos, desde el encargo que cada uno tiene, para sacar adelante estas iniciativas con la misma entrega y espíritu de cuerpo que han demostrado en los momentos difíciles que ya hemos superado.

Armando Gómez Correa
Director ejecutivo de Aspaen

Tabla de contenido

1. Evaluación de la transformación en Aspaen	9
1.1. Modelo elegido de transformación: de la estrategia emergente a una estrategia estructural	9
1.2. Principales elementos de la transformación	9
1.2.1. Fortalecimiento de la estructura de gobierno	9
1.2.2. Creación y consolidación de Servicios Compartidos (SC) y Dirección de Desarrollo	10
1.2.3. Búsqueda de la unidad local en la prestación del servicio educativo y la formación de familias.....	12
1.2.4. Fortalecimiento de la academia y del modelo educativo	12
1.2.5. Fortalecimiento de la formación	12
1.2.6. Nuevos servicios educativos y fortalecimiento de los actuales	13
1.2.7. Gestión de Proyectos para viabilizar el portafolio de proyectos	13
1.2.8. Gestión en momentos del covid.....	14
1.3. Aspaen te escucha y encuesta de riesgo psicosocial.....	14
2. El Core Aspaen	16
2.1. Programas de formación para la educación centrada en la persona	16
2.2. Programas corporativos de formación para la educación personalizada	17
2.3. El trato personal, clave en de la formación en Aspaen	18
2.4. Herramienta de gestión del desempeño GDP	19
2.5. La preceptoría en Aspaen	20
2.6. Instauración de la herramienta de ratios docentes para mejorar la calidad educativa en los colegios.....	22
2.7. Las direcciones integrales de nivel DIN: una estructura en desarrollo.....	25
3. Formación y Familia	27
3.1. Formación personal	27
3.1.1. Plan de mejora personal del estudiante.....	27
3.1.2. Servicios de apoyo personal	28
3.2. Formación grupal	28
3.2.1. Itinerario formativo estudiantes:	28
3.2.2. Itinerario formación educadores:	29
3.2.3. Itinerario formación de padres:	30
3.2.4. Educación a la luz de la Fe:	31
3.2.5. Educación Afectivo-sexual:.....	31
3.2.6. Estilos de Vida digital saludable:	32
3.2.7. Entornos educativos seguros:	32
3.3. Capellanía	32
3.4. Consejos de Entrelazamiento.....	32
3.5. Desarrollo y aseguramiento del Modelo de Formación	32
4. Academia	33
4.1. Modelo educativo de Aspaen	33
4.2. Fortalecimiento estratégico de los procesos académicos en Aspaen	33
4.2.1. Gestión curricular	34

4.2.2. Calidad educativa	34
4.2.3. Innovación educativa.....	34
4.2.4. Modelo educativo bilingüe.....	34
4.2.5. Modelo educativo con proyección internacional.....	34
4.2.6. Unificación de calendarios	34
4.3. Resultados pruebas Saber 11	35
4.4. Marco Común Curricular	35
4.4.1 Acciones.....	35
4.4.2. Impacto.....	36
4.5. Índice de ocupación	36
4.5.1. Acciones.....	36
4.5.2. Impacto.....	36
4.6. Dobles titulaciones.....	37
4.6.1. Student Counseling Program	37
4.6.2. Aspaen Global Citizens	37
4.7. Calidad educativa.....	37
4.8. Implementación IB.....	38
5. Dirección Nacional de Desarrollo.....	38
5.1. Proyectos nacionales con el acompañamiento de La Dirección Nacional de Desarrollo	38
5.1.1. Proyecto Medellín	38
5.1.2. Proyecto colegios del norte.....	38
5.1.3. Proyecto Iragua	38
5.1.4. Proyecto Cerros	39
5.1.5. Proyecto DH Aspaen.....	39
5.1.6. Sostenibilidad del proyecto Aurora.....	39
5.1.7. Proyecto Modelo desarrollo de personas - GDP	39
5.1.8. Proyecto PAMI.....	39
5.1.9. Proyecto Fundraising - fomento.....	40
5.1.10. Proyecto CRM.....	40
5.1.11. Proyecto Preescolares	40
5.1.12. Ecosistema digital	41
5.2. Proceso de certificación de colegios en modelo EFQM.....	41
5.3. Plan estratégico corporativo	42
5.3.1. Estrategia Aspaen 2023-2029: lo que viene.....	42
5.4. Informe de infraestructura	43
6. Desarrollo Humano.....	44
6.1. Diseño organizacional	44
6.1.1. Actualización de las cartas descriptiva	44
6.1.2. Configuración del portal de DH para procesos de selección.....	44
6.1.3. Lanzamiento y capacitación de portal DH en selección	45
6.2. Selección	45
6.3. Desarrollo	46

6.3.1. GDP: gestión del desarrollo de personas (gestión del desempeño)	46
6.3.1.1. Segundo piloto de la gestión del desarrollo de personas Aspaen	46
6.3.1.2. Implementación de la primera fase gestión del desarrollo de personas (GDP)	46
6.3.1.3. Planes de sucesión.....	47
6.4. Cultura institucional	47
6.4.1. III aula de Derrollo Humano	47
6.4.2. Encuentro de jóvenes profesionales	47
6.5. Informe de gestión SG-SST 2022	47
6.5.1. Verificación del SG-SST	47
6.6. Accidentes laborales (AL)	48
6.6.1. Programas desarrollados en 2023 para la prevención de accidentes y enfermedades laborales	48
6.7. Gestión realizada de contratación y compensación	49
6.7.1. Índice de rotación	49
6.7.2. Nivelaciones salariales	49
6.7.3. Parametrización y sistematización de la nómina DH	50
6.7.4. Revisión de la eficiencia en 2023	50
7. Fomento Educativo	50
7.1. Jornada adicional de Alcázares	50
7.2. Gimnasio Tundama	50
7.3. Plan de expansión del Programa Juventudes	51
7.4. Colegio Integral Femenino	52
7.5. Proyecto Fundraising	52
8. Promoción y Comunicaciones	52
8.1. Sistema de información de mercado	53
8.2. Presentación de resultados claves	56
8.2.1. Comportamiento de población 2023 vs. 2022	56
8.2.1.1. Informe comercial	56
8.2.1.2. Indicadores de marketing y comerciales	57
8.2.1.3. Informe de retiros	58
8.2.1.4. Informe de comunicaciones	58
8.2.1.5. Informe de comunicaciones	58
8.3. KPI P&C: Consolidado nacional	58
8.3.1. Modelo consecución de metas P&C 2024	59
9. Tecnología	59
9.1. Proyectos	59
9.1.1. Pilares del PETI	60
9.1.2. Bases del PETI	61
10. Evolución previsible de la entidad	63
11. Operaciones celebradas con socios y administradores	64
12. Estado de cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor por la sociedad	64
13. Libre circulación de facturas	64



Introducción:

A continuación, destacaré algunas fuerzas reales, internas y externas que han marcado la trayectoria y han influido en la calidad de la educación que se ofrece:

Fuerzas internas y logros generales: Las fuerzas internas de Aspaen han desempeñado un papel fundamental en la generación de aprendizaje organizacional, que es el proceso mediante el cual una organización adquiere, comparte y utiliza el conocimiento para mejorar su desempeño y adaptarse a cambios en su entorno. Se destacan a continuación:

- a) **Cultura organizacional:** La cultura Aspaen, que incluye valores, normas y creencias compartidas, influye en la forma como los colaboradores perciben el aprendizaje y la innovación. Es así como Aspaen tiene una cultura que fomenta la experimentación, el aprendizaje continuo y la tolerancia al error, y estimula un ambiente propicio para el desarrollo personal, profesional y familiar.
- b) **Formación:** Invertir en programas de formación y desarrollo para las familias, los estudiantes y los colaboradores es esencial. Proporcionar oportunidades de aprendizaje formal e informal ayuda a mejorar las competencias para la vida y a desarrollar un amor profundo por la identidad cristiana del proyecto educativo.
- c) **Liderazgo:** La dirección de Aspaen desempeña un papel fundamental en la promoción del aprendizaje organizacional. Los líderes Aspaen deben fomentar el trato personal, el desarrollo profesional de cada miembro de su equipo, el cuidado de la familia, la apertura al cambio, la retroalimentación constructiva y la búsqueda activa de conocimiento. Así contribuyen a la creación de una institución que aprende.
- d) **Innovación y creatividad:** Los colegios y preescolares que fomentan la innovación y la creatividad están más dispuestos a probar nuevas ideas, aprender de sus experiencias, prestar un servicio de mejor calidad y cumplir la promesa de valor para las familias. La disposición para asumir riesgos controlados es esencial en el aprendizaje organizacional efectivo.
- e) **Retroalimentación y evaluación del desempeño:** Establecer mecanismos efectivos de retroalimentación y evaluación del desempeño contribuye al aprendizaje continuo. La retroalimentación constructiva y la reflexión sobre los éxitos y fracasos proporcionan valiosas lecciones que pueden aplicarse en el futuro. Este proyecto empezó a consolidarse en el 2023.
- f) **Estructuras y procesos:** Las estructuras organizativas flexibles y los procesos eficientes facilitan la captura y la transferencia de conocimientos. El diseño de sistemas de información, la gestión del conocimiento y la comunicación interna son elementos que influyen en la capacidad de una empresa para aprender. Aspaen ha empezado un camino en este sentido, ya se han dado los primeros frutos, especialmente en las áreas de Servicios Compartidos.

En resumen, las fuerzas internas han moldeado la cultura, el liderazgo, las estructuras y los procesos, con lo que se ha potenciado directamente la capacidad para aprender. Se es consciente de la importancia de estas fuerzas internas y de gestionarlas de manera estratégica. Estos elementos forman parte del aprendizaje organizacional y del continuo desarrollo de las competencias de las personas, que resultan siendo la ventaja competitiva en el mercado. Lo cambiaría para quitarle contenido comercial: puede ser por la ventaja competitiva en el medio educativo

Fuerzas externas: Para Aspaen, es primordial tener en cuenta las fuerzas externas del mercado, medio educativo debido a que estas tienen un impacto directo en el desempeño y la viabilidad a largo plazo. Las condiciones del mercado, la competencia, las tendencias económicas, las regulaciones gubernamentales y otros factores externos pueden afectar la demanda del servicio, los costos operativos, la rentabilidad y la capacidad de crecimiento de la Institución. Se destacan:

a. **Freno en la actividad económica del país y disminución de la capacidad de compra y cartera:** La desaceleración económica ha sido un factor crítico que ha afectado directamente la capacidad adquisitiva de las familias y, en consecuencia, la cartera de pagos de las matrículas escolares. Como medida de solución, hemos implementado estrategias financieras para flexibilizar los pagos, otorgando apoyos económicos a las familias nuevas y actuales; esto con el fin de garantizar el acceso a la educación, independientemente de las limitaciones económicas.

b. **Efecto de incertidumbre política: emigración en Colombia:** La incertidumbre política y la consecuente emigración de familias colombianas han generado un cambio en la composición demográfica de nuestras instituciones. Hemos adaptado nuestras políticas de admisión y de programas de acompañamiento a familias, para integrar a estudiantes provenientes de diversas regiones del país, a quienes se les ha brindado un ambiente educativo acogedor y estimulante.

c. **Impacto demográfico: menos niños nacidos y cambio en el perfil del cliente:** La disminución en el número de nacimientos ha afectado la demanda en nuestras instituciones. Ante esta situación, nos hemos enfocado en redefinir nuestra propuesta de valor, centrándonos en ofrecer programas educativos más personalizados y enriquecedores, que se adapten a las expectativas cambiantes de los padres, quienes ahora son más exigentes y participativos en el proceso educativo de sus hijos.

d. **Sobrevivir y crecer en medio de una pandemia:** La pandemia ha sido el desafío más grande de los últimos años. Para contrarrestar sus efectos, implementamos planes rigurosos de seguridad, adoptamos tecnologías para la educación virtual y fortalecimos la comunicación con las familias. Este periodo nos ha enseñado la importancia de la flexibilidad y la resiliencia, elementos que incorporaremos en nuestro modelo educativo a largo plazo.

e. **Mercado reñido y competencia fortalecida:** Aunque la pandemia impactó negativamente algunos colegios y preescolares del país, con el consecuente cierre total de operación, fortaleció a las instituciones que forman parte de una red como es el caso de Redcol y Aspaen. Según el informe de los grupos focales, hechos en Aspaen en 2023, la diferenciación de servicios educativos no está tanto en el plan de estudios, sino más bien en la didáctica y en la experiencia de las familias en relación con los servicios de apoyo que ofrecen las sedes.

Dentro de la estrategia de Aspaen, se han profesionalizado los servicios compartidos sin perder de vista la propuesta de valor. Hemos trabajado arduamente en la profesionalización de los servicios compartidos, optimizando procesos y entregando nuevos servicios de gobierno, administrativos, tecnológicos, de talento humano, de mercadeo y comunicación, jurídicos, etc. También se han entregado recursos, para garantizar la sostenibilidad financiera de cada sede. Al mismo tiempo, hemos mantenido un enfoque constante en la propuesta de valor fundamental de nuestra institución: la formación y el acompañamiento de las familias, así como la formación integral de nuestros estudiantes y profesores. Por otro lado, se tienen proyectos para el fortalecimiento de la didáctica. De esto se hablará más adelante.



1. Evaluación de la transformación en Aspaen

1.1. Modelo elegido de transformación: de la estrategia emergente a una estrategia estructural

1.2. Principales elementos de la transformación

En este aparte se tiene el propósito de compartir los resultados de la evaluación que hemos llevado a cabo en Aspaen durante estos cinco años desde el inicio del proceso de renovación, en el que se han considerado los aspectos humanos, formativos, económicos y apostólicos. Este proceso ha sido moldeado por las valiosas contribuciones de las directivas, profesores y padres de familia, y ha dado lugar a una estrategia emergente con la que se busca garantizar la eficacia, la eficiencia y la consistencia en nuestra labor educativa.

1.2.1. Fortalecimiento de la estructura de gobierno

Hemos trabajado para fortalecer nuestra estructura de gobierno con el propósito de asegurar una toma de decisiones más consistente con la estrategia nacional. Aspaen se ha beneficiado de estos cambios.

Los cambios en la estructura de gobierno son los siguientes:

- Junta Directiva Nacional y participación en las Juntas de las Corpades Regionales
- Fortalecimiento de perfiles del Comité Directivo Nacional
- Consejo Nacional - Local de DH
- Directores nacionales del Core como jefes de los rectores
- Nombramiento de directores nacionales de distintas áreas de Servicios Compartidos (SC): Desarrollo Humano, Tecnología, Desarrollo, Administrativo Financiero y Promoción y Comunicaciones
- Consolidación de un equipo de SC y comités específicos de cada área para cada ciudad
- Nombramiento de líderes de líneas de servicio: Subdirección Nacional de Preescolares y Subdirección Nacional ProA - Fomento Educativo
- Nombramiento de directores integrales de nivel DIN en los colegios. Encargados de la formación y la academia por niveles de grados (primaria y secundaria)

Aspectos para mejorar y profundizar:

- Agilizar las decisiones que se toman en los comités y la gestión del modelo de comunicación de dichas decisiones. Este es uno de los puntos de crítica de cada colegio y preescolar: la lentitud en la ciudad y en Bogotá para ciertos procesos.
- Consolidar el *Manual de buen gobierno de Aspaen* y la capacitación de directivos.
- Búsqueda de mecanismos para que el Core (formación y familia) y los SC estén más compenetrados en las decisiones.
- La figura de jefe de ciudad no cogobierna en el colegio o preescolar; es una figura asesora que ayuda a los rectores a aclarar dudas y recibir recomendaciones referentes a la mejora de los distintos aspectos del colegio o preescolar. Se requiere definir el alcance de este encargo y transmitirlo a los rectores.
- Que los directivos continúen estudiando EDEP con Identitas, para mejorar sus competencias directivas.
- Buscar un método para que el Comité Directivo Nacional aborde de manera integrada cada sede y cada ciudad, tanto sobre temas de gobierno, como del Core y los SC.

- Gestionar el plan de formación de miembros de junta directiva.
- Después de evaluado el perfil de los directores integrales de nivel, gestionar un plan de desarrollo en el cargo.
- Evaluar la hondura y la prontitud de la toma de decisiones, para llevar a delegar asuntos que son de puro trámite.

1.2.2. Creación y consolidación de Servicios Compartidos (SC) y Dirección de Desarrollo

Hemos establecido y consolidado servicios compartidos, para optimizar recursos y mejorar la experiencia de todos los actores en nuestro sistema educativo. Desde desarrollo humano hasta tecnología, pasando por la administración, el área financiera, desarrollo institucional, mercadeo, marca, ventas y comunicaciones, buscamos eficiencia y consistencia en la prestación de servicios a los colegios y preescolares. Adicional a esto, cada área define una estrategia nacional, la cual se adapta a las necesidades de la cultura de ciudad, a la línea de servicio que se atiende y a cada colegio. Las decisiones de cada una de estas áreas se hacen en los comités nacionales de cada dirección con participación de los miembros del equipo, que están en las sedes, y con directivos de las sedes según sea la necesidad de la decisión.

Tabla 1

Equipo por área en cada ciudad

	Desarrollo Humano (DH)	Administrativo financiero (FA)	Desarrollo (D)	Tecnología (TI)	Promoción y Comunicaciones (P&C)
Cartagena 2 colegios 2 preescolares	1 coordinador de DH 1 coordinador de salud ocupacional 1 auxiliar de Nómina	1 director de AF	1 delegado de D	1 coordinador de TI 1 soporte	1 subdirector de P&C 2 <i>host</i> 1 <i>community manager</i> 1 coordinador de comunicaciones
Barranquilla 2 colegios 1 preescolar	1 coordinador de DH 1 coord. de salud ocupacional 1 auxiliar de nómina	1 director de AF		1 coordinador de TI 1 soporte	1 subdirector de P&C 2 <i>host</i> 1 <i>community manager</i> 1 coordinador de comunicaciones
Cali 2 colegios 2 preescolares	1 coordinador de DH 1 coordinador de salud ocupacional 1 auxiliar de nómina	1 director de AF	1 delegado de D (compartido con Neiva)	1 coordinador de TI 1 soporte	1 subdirector de P&C 3 <i>hosts</i> 1 <i>community manager</i> 1 coordinador de comunicaciones
Manizales 1 colegio 1 preescolar	1 coordinador de DH 1 coordinador de salud ocupacional 1 auxiliar de nómina	1 director de AF	1 delegado de D (compartido con Bucaramanga)	1 soporte	1 <i>host</i> 1 coordinador de comunicaciones
Medellín 2 colegios 2 preescolares	1 coordinador de DH 1 coordinador de salud ocupacional 1 auxiliar de nómina	1 director de AF	1 delegado de D	1 coordinador de TI 1 soporte	1 subdirector de P&C 3 <i>hosts</i> 1 <i>community manager</i> 1 coordinador de comunicaciones
Bogotá 1 colegio	1 coordinador de DH	1 director de AF		1 coordinador de TI 2 soporte	1 subdirector de P&C 2 <i>host</i>

2 preescolares	1 coordinador de salud ocupacional 1 auxiliar de nómina				2 <i>community manager</i> 1 coordinador de comunicaciones
Chía 1 colegio 1 preescolar					1 <i>host</i> 1 coordinador de comunicaciones
Bucaramanga 2 colegios 2 preescolares	1 coordinador de DH 1 coord. de salud ocupacional 1 auxiliar de nómina	1 director de AF	1 delegado de D (compartido con Manizales)	1 coordinador de TI 1 soporte	1 subdirector de P&C 2 <i>host</i> 1 <i>community manager</i> 1 coordinador de comunicaciones
Neiva 2 colegios 1 preescolar	1 coordinador DH 1 coord. de salud ocupacional 1 auxiliar de nómina	1 director de AF	1 delegado de D (compartido con Cali)	1 coordinador de TI 1 soporte	1 subdirector de P&C (encargo) 1 <i>host</i> 1 <i>community manager</i> 1 coordinador de comunicaciones
Total	8 coord. DH 8 coordinadores de salud ocupacional 8 auxiliares de nómina	8 directores de AF	4 delegados de D	8 coordinadores TI 10 soporte	7 subdirectores de P&C 17 <i>host</i> 10 <i>community manager</i> 9 coordinadores de comunicaciones
Nacional	1 coordinador nacional de DH 1 coord. de Salud ocupacional 2 auxiliar de nómina			1 coordinador TI	1 subdirector nacional de Marca (encargado de la Subdirección de P&C Neiva)

Aspectos para mejorar y profundizar:

- Mejorar la adaptación de cada estrategia por área a la realidad y la microcultura de cada sede: definición de comités SC y alcance.
- Definir formalmente el portafolio de servicios de cada área, así como el alcance y las líneas de autonomía del rector con el SC, y gestionar los acuerdos de servicio con cada sede, incluidos los indicadores de evaluación del servicio.
- Avanzar en la definición y levantamiento de los procesos y procedimientos de todas las áreas de servicios compartidos.
- Propiciar una mayor cercanía de los directores nacionales de cada SC con los rectores, para que conozcan sus necesidades particulares.
- Fortalecer la formación en identidad institucional de los equipos de los SC.
- Dentro del plan de implementación de los proyectos de sistematización de los SC, que ayudará en el futuro a disminuir la carga en las tareas (ERP, DH, CRM, etc.), preparar la formación de cada involucrado y aplicar la estrategia de gestión de cambio que se tenga definida.
- Desde DH: implementar la gestión de desempeño y desarrollo, y terminar de definir las responsabilidades clave de los cargos.
- Desde Desarrollo: terminar de establecer la Oficina de Proyectos de Aspaen con el método elegido, para lograr agilidad, eficiencia, eficacia y consistencia en dichos proyectos.
- Desde lo administrativo-financiero: implementar un modelo de presupuesto nacional, formar a los directivos y hacer seguimiento natural y sin presión, de este. Seguir avanzando con el rediseño de procesos

tales como el fortalecimiento del equipo de compras nacional, la reestructuración de la tesorería, para garantizar los recursos y el flujo de caja, lo mismo que los procesos contables.

1.2.3. Búsqueda de la unidad local en la prestación del servicio educativo y la formación de familias

Con el fortalecimiento de los comités directivos regionales, hemos buscado que los colegios y preescolares sepan que no están solos en su ciudad. La colaboración y la unidad local son fundamentales para brindarle un servicio sólido a la comunidad educativa.

Aspectos para mejorar y profundizar:

- Definir el alcance de los comités directivos regionales y capacitar a las personas en las ciudades.
- Consolidar, en Medellín, Bucaramanga y Bogotá, el fomento educativo en los comités directivos regionales, pues en la actualidad son ciudades que no lo están haciendo.
- Acompañar más de cerca a los comités directivos regionales de Cartagena, Barranquilla, Manizales, Cali, Chía y Neiva.

1.2.4. Fortalecimiento de la academia y del modelo educativo

La actualización del modelo educativo de Aspaen, la evaluación rigurosa de las ratios docentes y la implementación de una matriz de asignación docente son hitos fundamentales en nuestro compromiso de fortalecer la academia y, a la vez, dicho modelo.

Aspectos para mejorar y profundizar:

- Revisar en profundidad el resultado de la evaluación de las ratios docentes con cada comité directivo de sede.
- Implementar el modelo *flow* (flujo) en los preescolares, modelo de innovación del proyecto educativo.
- Desarrollar la línea estratégica de academia con respecto a la innovación pedagógica, para los colegios de Aspaen, la cual impactará de manera central la didáctica en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Definir los servicios que presta la Dirección Nacional Académica para los colegios, la Subdirección Nacional de Preescolares para los preescolares y la Subdirección de Fomento Educativo para los colegios de carácter social.
- Capacitar a los directores integrales de nivel en las responsabilidades de su cargo.

1.2.5. Fortalecimiento de la formación

Con el plan de formación estandarizado para profesores, directivos y familias, se busca asegurar una consistencia en la propuesta de valor que ofrecemos. La formación se dirige a los profesores y al resto de empleados, con énfasis en la formación de familias y estudiantes. Se enfatiza en temas actuales y se presentan los temas fundamentales de maneras más innovadora, para continuar acompañando el desarrollo de la comunidad educativa.

El énfasis de la formación debe ser la identidad de la institución. O sea, ir a los principios fundadores:

- Imagen cristiana del hombre (cfr. J. Pieper, *Introducción a las virtudes fundamentales*)
 - Educar en la libertad y para la libertad (cfr. Carlos Cardona)
 - Santificación del trabajo /unidad de vida / alegría (cfr. Víctor García Hoz, *Tras las huellas del beato Josemaría...*)
 - Bases humanas de una educación sobrenatural (cfr. Víctor García Hoz)
- Una vez que lo anterior se asimile, sí se puede influir en la propia familia y en las familias del colegio.

Aspectos para mejorar y profundizar:

- Definir los servicios que presta la Dirección Nacional de Formación y Familia para colegios, preescolares y fomento educativo.
- Continuar con la sistematización de la gestión de formación para cada sede, con el fin de facilitar la toma de decisiones formativas en cada grupo de interés.
- Evaluar el resultado de la formación docente, de las familias y los estudiantes, y efectuar los ajustes necesarios en función de la propuesta de valor Aspaen.

1.2.6. Nuevos servicios educativos y fortalecimiento de los actuales

Hemos buscado la eficacia en la introducción de nuevos servicios educativos, como fomento educativo, fortaleciendo los preescolares y profundizando en el modelo educativo y formativo de los colegios. Esta diversificación y el fortalecimiento aseguran una oferta educativa integral para la sociedad colombiana.

Aspectos para mejorar y profundizar:

- Implementar el plan para preescolares el modelo *de preescolares*.
- Consolidar los colegios de fomento educativo e implementar el plan de *fundrasing* (captación de fondos), para oxigenar económicamente estas instituciones.

1.2.7. Gestión Proyectos para viabilizar el portafolio de proyectos

Esta es el área organizacional que brindaría apoyo y supervisaría la gestión de proyectos dentro Aspaen. Su función principal estará en encaminada a mejorar y estandarizar las prácticas de gestión de proyectos, para garantizar que se alcancen los objetivos estratégicos y los resultados deseados.

En Aspaen, se está estudiando la creación de la Oficina de Proyectos, que dependería de la Dirección Nacional de Desarrollo, área que cuenta con cinco colaboradores a lo largo del país, quienes han apoyado metodológicamente el inventario de proyectos de los últimos dos años.

Aspectos para mejorar y profundizar:

- Con respecto al número de proyectos, la Dirección Nacional debe evaluar la capacidad organizacional para la implementación de nuevos proyectos, especialmente contando con el tiempo y las capacidades de los empleados.
- Formar y entrenar al equipo de proyectos, así como a otros empleados de cada ciudad y área.
- Profundizar en el estudio del portafolio de servicios de cada área, para que continúe apoyando a Aspaen en la prestación de un servicio de calidad y en el cumplimiento de la propuesta de valor.



1.2.8. Gestión en momentos del covid

Ante la crisis, adoptamos una estrategia emergente basada en la «economía de supervivencia». La virtualización de la educación fue esencial para garantizar que ningún niño y ninguna niña de Aspaen se quedaran sin el acceso al servicio educativo. La gestión en momentos de covid no solo ha asegurado la supervivencia, también ha tenido un impacto positivo en el aprendizaje institucional en los colegios y preescolares. ¡Aspaen ha aprendido!

Se empezó a gestar un proyecto que le facilita a la Dirección Nacional tener más cercanía con sus grupos de interés: familias, estudiantes, empleados. Aspaen, en 2023, empezó a consolidar este proyecto con este eslogan: «Aspaen te escucha».

Aspectos para mejorar y profundizar:

- La experiencia que se vivió en la pandemia desarrolló competencias en los directivos y demás colaboradores de Aspaen; por ejemplo, en el manejo de crisis y de circunstancias no esperadas. Estos aprendizajes llevaron a Aspaen a hacer frente a los desafíos políticos, económicos y sociales que golpean a las familias colombianas.

1.3. Aspaen te escucha y encuesta de riesgo psicosocial

Gracias al trabajo de la Dirección Nacional de Desarrollo y a la Dirección Nacional de Promoción y Comunicaciones, se tiene un sistema continuo y sencillo de la voz de cada uno de los grupos que son impactados por Aspaen.

Se presentan a continuación los resultados del último ejercicio de escucha sobre la propuesta de valor de Aspaen a diversos grupos. [Enlace de presentación resultados de los grupos focales.](#)

De igual manera, desde la Dirección Nacional de DH, cada dos años, se hace la encuesta de riesgo psicosocial, con el propósito de evaluar y analizar los factores relacionados con la salud mental y el bienestar psicosocial de los empleados en el entorno laboral. Esta encuesta se constituye en una herramienta que ayuda a identificar posibles riesgos psicosociales en el trabajo, es decir, aquellos elementos del trabajo y las condiciones laborales que pueden tener un impacto negativo en la salud mental de los trabajadores.

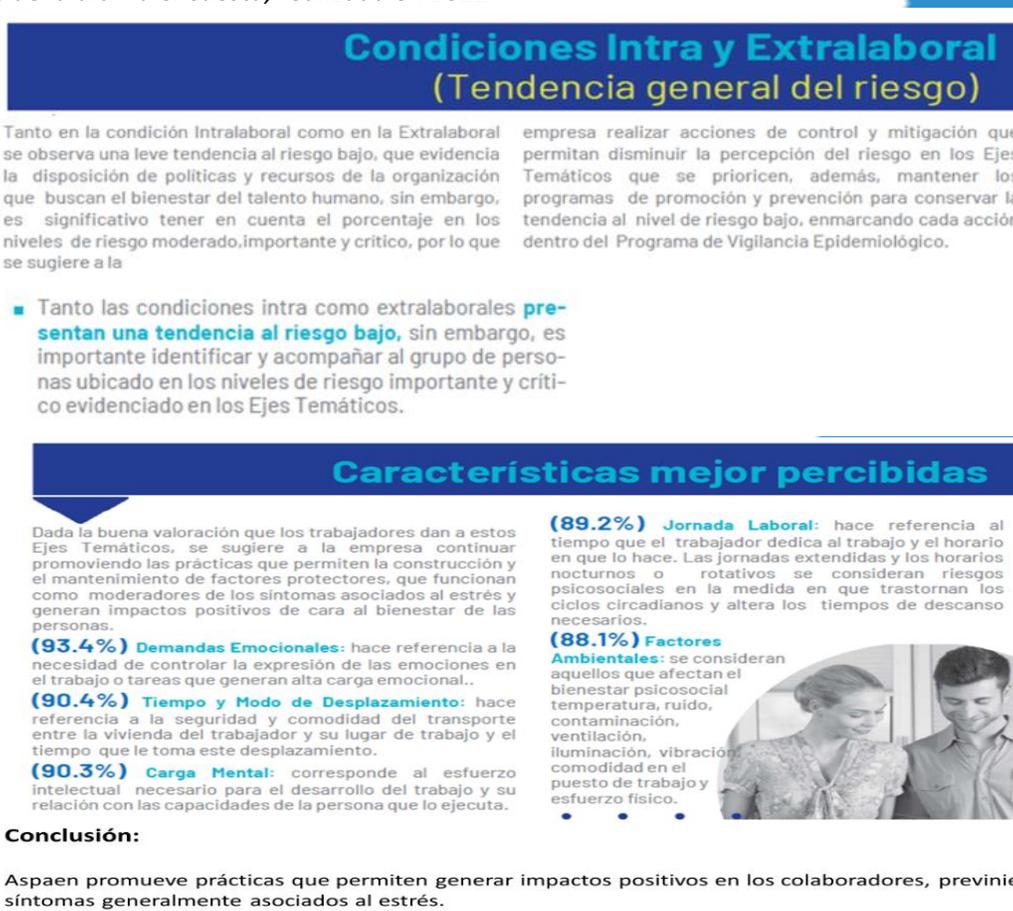
Algunos de los objetivos específicos de una encuesta de riesgo psicolaboral incluyen los siguientes aspectos:

- Identificar factores de riesgo: la encuesta facilita la identificación de factores de riesgo psicosocial, como altos niveles de estrés, carga de trabajo excesiva, falta de apoyo social, conflictos laborales y discriminación, entre otros.
- Prevenir problemas de salud mental: al identificar los factores de riesgo, la empresa puede implementar medidas preventivas para evitar problemas de salud mental en los empleados. Esto puede incluir programas de bienestar, capacitación en manejo del estrés y la promoción de un ambiente laboral saludable.

- Mejorar el clima laboral: la encuesta puede proporcionar información sobre el clima laboral y la satisfacción de los empleados, lo que le permite a la empresa tomar medidas para mejorar la cultura organizacional y fortalecer las relaciones interpersonales en el trabajo.
- Cumplir con la legislación: en algunos lugares, las empresas están obligadas a evaluar y gestionar los riesgos psicosociales en el trabajo según la legislación laboral y de salud ocupacional.
- Optimizar el desempeño laboral: al abordar los riesgos psicosociales, las empresas pueden contribuir a un mejor desempeño laboral, reducir el ausentismo e incrementar la productividad general.
- Fomentar la responsabilidad social empresarial: la atención a la salud mental de los empleados también es un aspecto de la responsabilidad social empresarial. Demostrar interés y cuidado por la salud mental de los empleados puede mejorar la reputación de la empresa.

Gráfica 1

Resultados de la última encuesta, realizada en 2022



Es importante destacar que esta encuesta de riesgo psicolaboral se llevó a cabo de manera confidencial y anónima, para que los empleados se sintieran cómodos al compartir información honesta sobre sus experiencias de trabajo.

Una vez recibido el informe correspondiente a la aplicación de la batería de riesgo psicosocial, se evidencia una tendencia a un riesgo bajo, gracias a las políticas de la organización, a los proyectos de bienestar desde

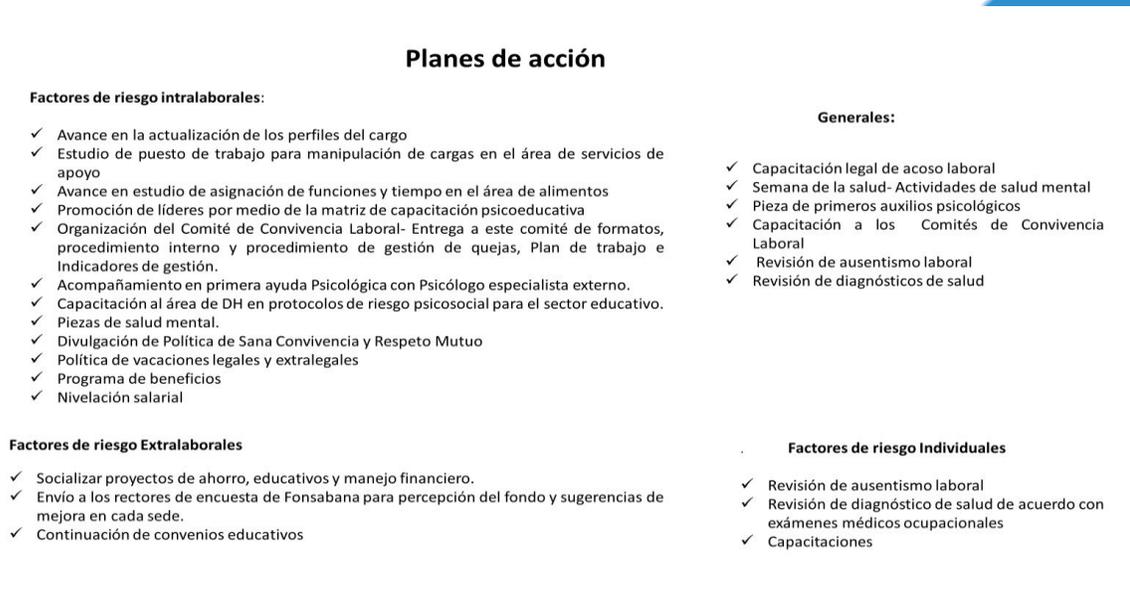
Desarrollo Humano y a las acciones de prevención y promoción de la salud mental enmarcadas en el SG-SST. En consecuencia, se debe dar continuidad a estas actividades para mantener y mejorar las condiciones de salud mental de nuestros colaboradores.

Como conclusión de estos resultados es que Aspaen promueve prácticas que ayudan a generar impactos positivos en los colaboradores y previenen síntomas generalmente asociados al estrés.

El Grupo Sura entregó a Aspaen unas recomendaciones, que se traducen en los siguientes planes de acción:

Gráfica 2

Planes de acción



2. El Core Aspaen

2.1. Programas de formación para la educación centrada en la persona

Los programas de formación para la educación centrada en la persona son una parte fundamental del modelo educativo de Aspaen. En los últimos ocho años, se ha venido consolidando un ecosistema innovador de programas con diversos aliados educativos. El objetivo es lograr una apropiación y la especialización en el enfoque pedagógico. Si bien son programas estructurados –de ahí su calidad– y demandan una dedicación de estudio y tiempo, esta es compatible con la asignación de tiempo que se da en los grupos de interés.

En cada programa se tiene una planeación del estimado de horas, antes de su desarrollo. También se considera el público objetivo al que va dirigido y el cronograma en el cual se debería ejecutar. Esto a fin de articularlo con el día a día de los docentes y directivos, y llevar un ritmo sostenible y acorde con las labores educativas.

En la asignación educativa de docentes y directivos se prevén tiempos de estudio de dos horas semanales, que se dan en criterios educativos, para efectos de que en estos espacios y en las jornadas de formación, se lleven a cabo estos programas, y que no demanden tiempo adicional que sacrifique dedicación a la familia o a temas personales. Es decir, que se puedan desarrollar en horario laboral, por lo menos en su gran proporción.

En su ejecución, se han adaptado constantemente los cronogramas de despliegue de dichos programas, de acuerdo con el monitoreo que se hace del avance de los participantes. En todos los casos se ha flexibilizado el cronograma, para adecuarlo a los ritmos de una organización que fomenta la cultura del estudio y genera este hábito tan relevante en educadores. Todos los programas se han extendido, una vez implementados, para adecuarlos al ritmo de las personas de la organización.

Igualmente, se han contemplado eventualidades (pandemia, contingencias, proyectos de otras áreas, etc.), para ajustar los ritmos, y se han previsto espacios para «ponerse al día» en los cronogramas y en los tiempos de descanso y de vacaciones. Estos programas se desarrollan siempre en jornada laboral.

Del mismo modo se hace un seguimiento personalizado a los participantes, para identificar situaciones especiales (enfermedad, circunstancias familiares, contingencias laborales especiales, etc.), a fin de darle un tratamiento a cada caso según convenga, y motivar su realización. Constantemente se tienen espacios grupales y personales, presenciales y virtuales, para recibir retroalimentación sobre los programas de formación que se vienen desplegando.

Asimismo, hay que poner atención a los «robadores de tiempo» que pueden existir en Aspaen: reuniones innecesarias, extensas y poco efectivas; falta de orden y de una adecuada planeación; no hacer uso del gobierno por escrito; establecer prioridades; gestión del tiempo ineficiente; demanda de tiempo de los directivos en momentos no laborales, etc. Todo esto afecta los tiempos disponibles para la realización del trabajo, lo cual, finalmente, termina desplazando el tiempo previsto de estudio y formación en la jornada laboral, y también causa el desplazamiento a tiempos de familia o personal.

La pandemia implicó un reto en todo sentido; en especial, afectó las jornadas de formación. Este espacio se ha venido recuperando de manera más positiva al retornar a la presencialidad. Sin embargo, conviene hacer una planeación de la ruta de temáticas de estas jornadas de manera unificada y coordinada en todo el país, que se articule con lo que se hace localmente, para un mejor aprovechamiento. A pesar de recuperar el espacio, en algunas ocasiones se usa para otro tipo de capacitaciones, eventos, etc., de diversas áreas, y queda relegada su finalidad principal.

Conviene anotar que, en cuanto a los programas de formación, en algunos casos existe una valoración subjetiva de la dedicación que se percibe, la cual difiere de la realidad. Dicha valoración se ve afectada por la tendencia a la procrastinación en el estudio y la inadecuada gestión del tiempo. Esto lo hemos evidenciado en los casos críticos o de alerta, como hacer este estudio en los tiempos que no está previsto.

2.2. Programas corporativos de formación para la educación personalizada

Los programas de formación corporativos para la educación personalizada que se impulsan en Aspaen desde 2016, y forman parte del modelo educativo, han surgido luego de un trabajo colaborativo con los

equipos directivos. Por medio de diversos espacios (talleres presenciales o virtuales, encuestas, entrevistas con rectores, etc.) se ha llevado un proceso de escucha activa para conocer sus necesidades y ver cómo aumentar la eficiencia y efectividad en la formación, reducir la complejidad, aprovechar sinergias de la organización y aprovechar la experiencia de formación de aliados educativos que son un I+D para Aspaen. Los programas de formación propuestos son una base que les sirve a los colegios y preescolares para preparar a sus educadores.

En cada convocatoria a un programa, se involucra y se consulta a las directivas, para que en sus comités directivos decidan a qué personas les conviene que lo tomen, según las condiciones particulares de lo que sucede en cada colegio o preescolar y las situaciones de cada individuo.

El desarrollo de estos programas proporciona una base y un punto de partida, que, dependiendo de la ruta de aprendizaje diseñada según los públicos y objetivos formativos, se puede adaptar a las condiciones de cada colegio o preescolar y a los contextos de cada ciudad.

Con estos programas, desde un comienzo, no se ha pretendido abarcar las particularidades de cada colegio o preescolar; únicamente se toman como una base de formación. A cada equipo directivo se le invita y se le incentiva para que genere estrategias de formación adicionales que, de ser necesario, estén contextualizadas según sus equipos docentes.

En cuanto a aspectos como las convivencias de cultura institucional de docentes, desde hace años, se ha pretendido que se desarrollen localmente, para adaptarlas a contextos específicos y a las necesidades de sus equipos docentes. Estos espacios, sin embargo, se deben recuperar, ya que, luego de encargarlos a la Dirección de Desarrollo Humano y en medio de la pandemia, se han perdido. También conviene generar unos lineamientos básicos y generales que sean punto de partida para los colegios, y que se desarrollen de manera autónoma.

Este tema tiene un aspecto de mejora, relacionado con las jornadas pedagógicas, que ya se comentó. También conviene definir las líneas de autonomía para decidir sobre la formación en estos espacios, en capacitaciones que se dan desde otras áreas. Igualmente, es necesario ajustar horarios y calendarios conforme a los contenidos nacionales y locales.

En cuanto a la capacitación relacionada con el entrelazamiento, se ha propuesto la experiencia de los consejos de entrelazamiento como una base, para que cada comité, de manera autónoma y en conjunto con los centros culturales/clubes juveniles, defina la forma de llevarlo a cabo y decida como afianzar esta formación en un ámbito especial.

2.3. El trato personal, clave en de la formación en Aspaen

El trato personal es un elemento que forma parte del modelo educativo de Aspaen. Se basa en encuentros personales en los que se concreta la formación de los espacios grupales. Ya existen espacios previstos que sirven para el trato personal por grupos de interés, tales como la preceptoría con estudiantes, la entrevista DAIP con padres de familia, los despachos de trabajo y la mentoría DAIP de educadores y directivos. También es cierto que la vida misma demanda otros espacios variados, y no programados, para atender a padres de familia y docentes y fomentar el trato personal. Esto requiere disponibilidad de tiempo.

En este sentido existen varias oportunidades de mejora que se resumen en lo siguiente:

- A) Lograr que en los índices de ocupación se tenga un margen de tiempo máximo del orden del 80 % al 90 %, que dé holgura, para fomentar el trato personal requerido en un proyecto basado en el encuentro entre personas.
- B) Afianzar la frecuencia, la cobertura y los tiempos para la preceptoría y la entrevista con padres de familia, a fin de que se preserve este espacio de trato especial con estudiantes y padres de familia.
- C) Impulsar y recuperar la mentoría de docentes, ya que actualmente se hace en pocos colegios; también conviene desarrollar un lineamiento con el que se asegure que se lleva a cabo, e integrar buenas prácticas DAIP, que se han generado por medio de los programas del ecosistema de formación y proyectos del programa EDEP.
- D) Desarrollar lineamientos para asegurar la realización de despachos de manera periódica, con el tiempo y la dedicación convenientes, entre jefes y subordinados.
- F) Fomentar las convivencias –en las casas de convivencias– de profesores, personal de apoyo y padres de familia. Ayuda el lema de Carrizales: «Las conferencias forman; las convivencias transforman».

2.4. Herramienta de gestión del desempeño GDP

Desde Desarrollo Humano se ha venido profesionalizando el despacho de trabajo, medio de formación y trato personal para todos los colaboradores, ya que este es el medio por el cual se lleva a cabo en la GDP (gestión de desarrollo de personas).

La **GDP** es un proceso de gestión formativa y administrativa de personas que orienta los esfuerzos y la contribución de cada colaborador hacia el logro de los objetivos del cargo, del área y de la institución. Se realiza de manera concertada, mediante acuerdos entre el jefe y el colaborador.

Como se ha mencionado, es la profesionalización del despacho de trabajo, en el cual se definen planes de acción concretos y medibles, que faciliten su debido seguimiento. Es la base para el crecimiento y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, y esta se genera en un ambiente de trabajo donde haya motivación y compromiso. El propósito es aumentar el impacto de la labor de los colaboradores, en una contribución significativa que tenga un sentido trascendente. La GDP también apoya y genera procesos organizacionales: plan de formación capacitación, plan de carrera y sucesión, planeación estratégica, etc.

Esta se convierte en la esencia misma de la dirección para propiciar el crecimiento de sus colaboradores y lograr que los directivos integren la gestión del desarrollo como parte fundamental de su trabajo diario, mediante el trato continuo, el progreso de otros y la orientación a los resultados de quienes prestan sus servicios a Aspaen.

También es conveniente destacar que la GDP ancla su razón de ser en los siguientes tres aspectos:

- A) Concepto antropológico cristiano de la persona: «Como ser inacabado, pleno de potencialidades, que tiene un origen divino y cuyo autoperfeccionamiento, a través del trabajo diario –agente generador de educación–, lo aproxima a lo largo de su vida hacia su propio destino trascendente» (Ibáñez, 1978).

B) Sistema de la obra bien hecha: «Solo es educativa la actividad bien realizada, que se materializa en la obra bien hecha. Solo lo bien hecho educa» (García, 1988, p. 157).

C) La evaluación como acción perfectiva: «La evaluación como acción perfectiva y de continua retroalimentación, cuyo fin último es formar a la persona». (García, 1988, p. 157).

La GDP impulsa el crecimiento recíproco de Aspaen y sus colaboradores al fomentar el desarrollo de las competencias requeridas para el cargo actual y estimula la transformación del potencial en comportamientos de éxito consistentes. Además, asegura el cumplimiento de la agenda institucional, ya que promueve el logro de los objetivos organizacionales y facilita la obtención de resultados clave. Por último, la GDP garantiza la alineación estratégica, al definir la contribución esperada de cada colaborador y monitorear continuamente los avances logrados.

En 2023 se inició la implementación de la GDP, luego de realizar pilotos y capacitaciones en 2022, con el grupo de líderes: directores nacionales, rectores, directores integrales de nivel y líderes de los CSC. En el segundo semestre de 2024, se implementará en toda la organización.

2.5. La preceptoría en Aspaen

En los colegios de Aspaen, la preceptoría es, por naturaleza, el medio de formación en el que se concreta la promesa de una educación personalizada, y en la que el estudiante, la familia y el educador (en su rol de preceptor) trabajan en unidad el DAIP del estudiante mediante el desarrollo de su plan de mejora personal (PMP).

En conversaciones con los rectores, por los resultados del seguimiento realizado a la gestión de la preceptoría en los colegios de Aspaen, se evidencian, entre otros aspectos, los siguientes: docentes que no se sienten seguros para realizar la preceptoría, no se cuenta con el suficiente número de preceptores internos, la estrategia para lograr el cubrimiento es la contratación de preceptores externos que atienden a una gran cantidad de estudiantes, preceptores externos que solo asisten a las entrevistas de preceptoría asignadas y no conocen el modelo educativo, preceptorías asignadas que no se llevan a cabo, estudiantes sin preceptor asignado y la necesidad urgente de mejorar la calidad de las preceptorías.

Tomando en cuenta que no es un ejercicio prescindible o accesorio, sino un proceso esencial y diferencial para el cumplimiento del proyecto educativo de Aspaen y de la misión institucional, dentro del componente formativo del modelo educativo de la Institución, se le ha dado relevancia a la preceptoría. Esta se constituye en el espacio de encuentro personal con el estudiante. La clase y otros encuentros formativos grupales, aunque ofrecen elementos muy importantes en la formación, resultan insuficientes respecto al cultivo de la singularidad y el descubrimiento de la vocación en cada estudiante.

Dado lo anterior se viene trabajando en enfoques de mejoramiento de la preceptoría, desde dos ámbitos: formación y gestión.

Formación de preceptores: la labor de la preceptoría debe confiarse a educadores con experiencia, formación e identificación con el proyecto educativo; estos aspectos son claves para plantear el itinerario formativo de preceptores, tanto internos como externos. Con este objetivo, actualmente se desarrollan las siguientes iniciativas:

- Experto en educación familiar DAIP: es el programa base, que impacta la formación personal y profesional de nuestros educadores desde lo conceptual hasta su aplicación práctica en los diversos encuentros de formación personal y grupal. Adicionalmente, proporciona los fundamentos antropológicos de la educación personalizada, para lograr el DAIP de cada estudiante, «que es el sistema», e involucra a los padres de familia con el acompañamiento del equipo de educadores.

- Programa de formación complementaria para preceptores «Cómo potenciar a los estudiantes», que contribuye a desarrollar y fortalecer un perfil profesional, personal y reflexivo del preceptor, que lo lleve a tener un alto grado de confidencialidad en la preceptoría, ser prudente con la información recibida del estudiante o del equipo educador, aceptar y tratar confiadamente a los padres y al alumno con sus cualidades y puntos de mejora y saber cuándo y cómo debe y puede actuar. También se tiene como proyecto articular un programa enfocado en la formación doctrinal y moral de preceptores.

Gestión de la preceptoría: contempla todos los aspectos y las directrices para llevar a cabo la asignación, la realización y el seguimiento:

- El *Manual de preceptoría* y la *Guía de preceptoría sintetizada GDP* sirven de referente para el docente al que se le encargue dicha labor. Son documentos que integran los aspectos clave para realizar la preceptoría e integran el resultado del trabajo colaborativo de directores de formación de los colegios, partiendo de los aprendizajes y reflexiones del Programa Experto DAIP, consignados en dos documentos: el primero reúne las buenas prácticas y oportunidades de mejora de la preceptoría y el segundo es la alineación conceptual de la preceptoría.

- Integración y publicación del *Manual de preceptoría, GDP*, videos tutoriales y contenidos y guías de trabajo de los cursos del itinerario de formación en la plataforma de Aspaen Family Learning, que facilita el acceso y la interacción en un solo sitio.

- Trabajo articulado con la Dirección Académica Nacional y los colegios, para asegurar más cobertura y frecuencia de la entrevista de preceptoría, integrando en el índice de ocupación y las horas que deben ser asignadas a un docente de acuerdo con el número de estudiantes que ha de atender. Aquí hay que tenerse en cuenta que es preciso diseñar y hacer seguimiento al plan de mejora personal PMP de cada preceptuado mediante una entrevista quincenal de 30 minutos. En algunos casos, por efectos de varias variables (asignación educativa, rotación, etc.), se contratan «preceptores externos» para atender exclusivamente entrevistas de preceptoría, lo cual se considera como una práctica de segunda instancia.

- Para el monitoreo formal de la preceptoría, se implementó el sistema de registro académico School Pack, del módulo de preceptoría, que formaliza el seguimiento de la asignación de preceptores, fecha de las entrevistas realizadas por preceptor a cada estudiante con reportes sistematizados por estudiante, curso, preceptor y colegio. Actualmente, se está actualizando la opción de hora de inicio y finalización de la entrevista.

- El plan de mejora personal del estudiante se ha constituido en un proyecto nacional, y es desarrollado por un grupo interdisciplinar que integra participantes de los colegios y las áreas nacionales de TI y Desarrollo, con el asesoramiento de la Dirección Nacional de F&F. El objetivo es diseñar e implementar el PMP en una herramienta sistematizada que enriquezca los aprendizajes y las buenas prácticas que han desarrollado los colegios.

También se han identificado aspectos clave para seguir avanzado en la calidad de las preceptorías, según cada oportunidad de mejora, anteriormente esbozadas. Si bien es cierto que se han logrado avances significativos, es preciso lograr su aplicación en cada colegio, teniendo en cuenta que son realidades diversas con limitaciones de personal, presupuestos y asignación académica.

El equipo de la Dirección Nacional de Formación y Familia adelanta un trabajo colaborativo y de acompañamiento a los rectores y a la DIN de los colegios, para avanzar en la medida de las posibilidades en cada una de las instituciones. También somos conscientes de que hay mucho por hacer. Se ha ido paso a paso y es necesario destinar recursos e incrementar los esfuerzos, para dar a la preceptoría y a los preceptores el estatus que se requiere.

2.6. Instauración de la herramienta de ratios docentes para mejorar la calidad educativa en los colegios

Partimos de la asesoría brindada por Alfonso Aguiló, en el año 2018, cuando una de sus principales recomendaciones fue la siguiente: «...el aspecto más destacable son las elevadas ratios de personal. La ratio de profesores por aula (número de jornadas completas de profesor dividido por número de aulas de la escuela) es aproximadamente 3,3 profesores por aula, más del doble de los estándares habituales en las redes españolas, donde está en torno a 1,5 profesores por aula (incluyendo directivos y todo el personal docente y auxiliar de aula). Hay también una ratio de 7 alumnos por profesor, cuando la habitual en España es de 16-18 alumnos por profesor. Lo mismo puede decirse en cuanto al personal no docente (administrativo, mantenimiento, limpieza, cocina, soporte, etc.) que habitualmente al menos triplica lo habitual. Teniendo en cuenta que los gastos de personal son la mayor parte de los gastos de un colegio, cualquier reducción significativa de esas ratios tendría un fuerte efecto positivo en la cuenta de resultados y permitiría un escenario económico totalmente diferente».

Aspaen, al atender las recomendaciones e indicaciones de la Junta Directiva Nacional, ha venido haciendo todas las gestiones necesarias para cuidar y optimizar el capital humano al servicio del proyecto educativo.

Adicionalmente, vale la pena aclarar que, con respecto a las recomendaciones presentadas por Alfonso Aguiló, las ratios que él recomienda se deben adaptar a la realidad, el contexto, el segmento atendido, etc. en los colegios de Aspaen, los cuales tienen evidentes diferencias con las ratios en España.

De otra parte, es importante entender que las ratios son números «duros» que sirven para determinar rápidamente la «salud» financiera y la sostenibilidad de una institución educativa. Es un indicador general que, para efectuar recomendaciones y tomar decisiones, demanda un análisis con más profundidad que ayude a entender la realidad de cada colegio, de cada área del conocimiento y, particularmente, de cada educador con los diversos roles y responsabilidades que puede tener en un colegio.

Teniendo en cuenta lo anterior, Aspaen, desde el año 2022, con base en experiencias de instituciones hermanas en España y Centroamérica, comenzó la construcción del índice de ocupación educativa (IOE), para atender las necesidades y particularidades de sus colegios.

El IOE es una herramienta estratégica que apoya la gestión directiva de los colegios y de Aspaen. Aporta elementos objetivos de información para la toma de decisiones, promueve la centralidad en la persona (cuida a los individuos), ayuda a asegurar la buena implementación del proyecto educativo y busca mostrar integralmente la asignación laboral del educador. El IOE es una «imagen» tomada en un momento determinado del colegio, que se construye desde su interior y muestra las múltiples asignaciones de cada educador.

Aquí también vale la pena aclarar que no existen modelos de medición perfectos, pero esta es una herramienta que se aproxima más a la realidad del colaborador y del colegio y preescolar, que aporta elementos objetivos de información para la toma de decisiones.

Con el objetivo de entender el alcance del IOE y la cobertura integral que se busca con este modelo de medición, se tienen en cuenta las siguientes variables por semana o ciclo:

- Horas de clase asignadas
- Trabajo académico (tiempo de planeación, preparación y evaluación)
- Preceptorías y entrevistas a familias
- Rectoría (tiempo que demanda ese cargo)
- Dirección integral (tiempo que demanda ese cargo)
- Coordinación de nivel/programa internacional (tiempo que demanda ese cargo)
- Dirección de curso (tiempo que demanda ese encargo)
 - a. Seguimiento diario
 - b. PAT
 - c. Atención a familias y estudiantes
 - d. Formación de familias DAIP
- Asesoría de área (tiempo que demanda ese encargo)
- Reunión de área (tiempo y periodicidad de las reuniones)
- Tiempo de estudio/formación DAIP
- Tiempo de estudio/desarrollo docente
- Encargos (cuidados de zona: descansos, entrada, salida, almuerzo, acompañamiento, santa misa, etc.)
- Tiempo atención para eventualidades no planeadas

De manera general, este es el proceso de construcción del IOE, el cual se realiza desde cada uno de los colegios, en cabeza de cada comité directivo:

- Definición de tiempos
 - Cargos y encargos
 - Actividad
 - Horas
 - Observaciones y notas
- Planilla de educadores
 - Relación de todo el equipo educador
 - Tipo de contrato e identificación
 - Cargos
 - Preceptoría y entrevista familiar
- Planilla de clases
 - Educador
 - Área, asignatura, idioma, grado
 - Intensidad semanal, cursos
 - Tiempo de trabajo académico
- Planilla de encargos
 - Cuidado de almuerzo, entrada, salida, zonas de descanso
 - Santa misa
 - Ruta escolar

- Tiempos de formación del equipo educador
- Otros
- Proceso de verificación y análisis
- Validación de la información (error humano)
- Coconstrucción con cada comité directivo
- Calibración según cada realidad
- Construcción del análisis general y por áreas
- Versión final para CD
- Análisis general del colegio, por área del conocimiento, individual de cada educador
- Balanceo de la asignación educadora
- Proyección del equipo educador
- Cuidando la buena implementación del proyecto educativo
- Toma de decisiones

Al finalizar el proceso, de manera automática, el IOE emite varios reportes, en los que, individualmente, se observa este «semáforo», con el cual se espera que los equipos directivos de cada colegio conozcan como está la asignación de cada educador, para tomar decisiones.

Tabla 5

Semáforo de responsabilidades del docente

>100 %	Rojo oscuro	Docente sobrepasado de responsabilidades : es urgente quitarle encargos y equilibrar la carga con otros docentes de su área.
95 %-100 %	Rojo claro	Docente al límite : es importante quitarle funciones (preceptorías) o encargos menores (cuidados, etc.).
90 %-95 %	Amarillo	Docente con carga completa : no se le debe añadir nada más.
85 %-90 %	Sin color	Docente con carga aceptable : se le podría asignar un encargo mínimo, si es necesario.
70 %-85 %	Verde claro	Docente con carga insuficiente : es prioritario revisar el área y equilibrar la carga con los demás docentes del área.
<70 %	Verde oscuro	Docente con carga insuficiente : es urgente revisar las asignaciones del área e incluso considerar otro tipo de contrato (medio tiempo).

Es importante mencionar que el IOE se ensayó en todos los colegios de Aspaen en el periodo académico 2022-2023; en el periodo 2023-2024, se implementó, y la herramienta fue apropiada por los equipos directivos.

Actualmente, en Aspaen se viene trabajando en la construcción de una nueva versión de la herramienta, automatizada, más amigable y sencilla, enriquecida con los aportes y la retroalimentación recibida por los colegios.

Por último, se tiene como proyecto la elaboración de un modelo de medición IOE para preescolares, el cual debe atender y entender las realidades particularidades de esa etapa educativa.

2.7. Las direcciones integrales de nivel DIN: una estructura en desarrollo

El planeamiento inicial de las direcciones integrales de nivel era de una exploración para implementar gradualmente en los colegios que estuvieran listos (personas, perfiles, tiempos de la institución) y como un tema que se debía ajustar a medida que se avanzara con flexibilidad para enriquecer aprendizajes.

Hay una premisa en este cambio y es que se tenía un marco común curricular, que todavía está en proceso de desarrollo, y esto genera algunos reprocesos. En lo que sí se ha avanzado es en contar con el ecosistema de programas y recursos de formación, que facilita la labor de las DIN.

Varios colegios solicitaron que se hiciera este cambio de estructura. También es cierto que a otros se les impulsó hacerlo, con miras a reducir la complejidad de estructuras y contingencias de retiro de personas por relevos directivos, salvaguardando su empleo. Posiblemente, algunos de los últimos de los colegios a los que se les impulsó a hacerlo no estaban preparados, y ahí se deben revisar las brechas que existen entre cargos y personas.

Asimismo, conviene revisar nuevamente el diseño de funciones de estas direcciones integrales, con base en la experiencia, en especial desde la realidad de donde han funcionado y en los factores clave de éxito. Tal vez en algunos casos se deba valorar a las personas frente a cargos y hacer planteamientos de acuerdo con la situación de cada colegio en consideración del personal con que se cuenta. Si en algunos casos conviene revertir el tema, que sea adecuado para las personas, conviene valorarlo. Con la GDP se puede hacer un perfilamiento para tomar decisiones de continuidad o desarrollo de las personas, y esto debe trabajarse.

En el caso de los DIN, a todos se les ha llevado un proceso de inducción y reinducción en temas formativos. En su mayoría, han tomado o están tomando programas de formación DAIP, para que cumplan con su función desde lo formativo. Se les ha brindado apoyo y acompañamiento permanentes (sesiones periódicas agendadas, asesoría, consultas, etc.) desde el equipo de Formación y Familia de la Dirección Nacional.

Adicionalmente, se han tenido sesiones de escucha sobre la experiencia de los DIN con los comités directivos de manera presencial. Si bien, en general, están de acuerdo con la estructura, en algunos casos puntales se denota una brecha entre las personas, el cargo y el momento que vive el colegio.

Tabla 6
Responsabilidades clave del cargo

Escalafón	Tiempo	Tema	Funciones
1	10 %	Implementar actividades que hagan realidad la educación personal en espacios diferenciados	Programar y ejecutar despachos profesionales periódicos con los docentes, a fin de hacer un seguimiento continuo, asegurando que comprendan y vivan los criterios educativos que orientan su labor.

		<p>propios del Proyecto Educativo Institucional. del colegio o preescolar, para asegurar que los docentes y directores de curso desarrollen en los estudiantes cada una las dimensiones.</p>	<p>Realizar asesoría y seguimiento continuo a los respectivos proyectos de dirección de curso, para lograr así un control funcional del desempeño académico y formativo en cada uno de los grados.</p> <p>Diseñar e implementar estrategias pedagógicas y proyectos con un enfoque educativo personalizado, en conjunto con la Dirección Académica Nacional, que aborde la matriz DAIP (desarrollo armónico de la identidad personal)</p> <p>Diseñar e implementar, en conjunto con la Dirección Académica Nacional, el plan de formación de docentes.</p>
2	15 %	<p>Liderar, promover, garantizar y evaluar el plan de formación de padres de familia, diseñado por Aspaen, que busca el crecimiento personal de los padres de familia.</p>	<p>Garantizar la aplicación del enfoque propuesto por el DAIP en las entrevistas educativas lideradas por los directores de grupo.</p> <p>Implementar proyectos de formación a familias, facilitados por Aspaen, tales como Expertos, Interaxion, Novus A+, Programa de desarrollo de la fe, Plan de formación de familias DAIP.</p> <p>Asegurar la promoción y la participación en las actividades del plan de formación para padres de familia y matrimonios colaboradores.</p>
3	20 %	<p>Diseñar y velar por el cumplimiento del plan de formación para los estudiantes de acuerdo con los principios de la educación con inspiración cristiana y personalizada.</p>	<p>Garantizar la oportuna atención de los estudiantes en las entrevistas con los preceptores, para asegurar la formación del carácter y su proyecto de vida.</p> <p>Garantizar la planeación, ejecución y evaluación del impacto del Plan de formación grupal de los estudiantes DAIP para cada grado (virtudes, encargos, campañas mensuales, entre otras), que logre la participación y la formación integral de los estudiantes.</p> <p>Garantizar la implementación de los programas de formación facilitados por Aspaen, tales como Expertos, Interaxion, Novus A+, Programa de desarrollo de la fe, Programas de solidaridad y proyecto personal DAIP, con el fin de asegurar la formación integral de los estudiantes y fomentar el espíritu solidario como base de la transformación de la sociedad.</p> <p>Hacer el seguimiento a las actividades planteadas en el plan de formación (integraciones, orientación vocacional, etc.).</p> <p>Evaluar y promover la asistencia de los estudiantes a los medios de formación espiritual, y desarrollar estrategias apostólicas con el capellán.</p> <p>Diseñar estrategias para consolidar la continuidad de la formación de los estudiantes, con el centro de estudios local del Opus Dei.</p>

4	20 %	Implementar y garantizar el cumplimiento del plan académico diseñado para el colegio o preescolar.	Acompañar, evaluar y retroalimentar las clases asignadas a cada docente.
			Promover en los docentes la formación continua en las nuevas metodologías de educación, para facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje en los estudiantes.
			Identificar con el coordinador de Desarrollo Humano las necesidades de formación académicas de docentes.
			Hacer la inducción y el acompañamiento a los docentes nuevos, en las políticas y el plan académico del colegio o preescolar.
			Apoyar a la Secretaría Académica en el cumplimiento de la normatividad legal vigente del Ministerio de Educación Nacional y de los criterios académicos establecidos por Aspaen.
			Velar por el cumplimiento de los programas de cada asignatura en los grados correspondientes, teniendo en cuenta el nivel de desarrollo de los estudiantes.
			Garantizar la realización periódica de los equipos docentes y el cumplimiento de los acuerdos.
5	15 %	Garantizar la aplicabilidad de criterios educativos que posibiliten el adecuado desarrollo de la convivencia y la cultura institucional.	Gestionar la aplicación de los exámenes establecidos por el Ministerio de Educación Nacional y la Dirección Académica de Aspaen (pruebas internacionales, Icfes, Pruebas Saber, entre otros), efectuando a la vez la retroalimentación permanente de los procesos académicos.
			Velar por el cuidado y el mantenimiento de los espacios físicos con el apoyo del coordinador administrativo.

3. Formación y Familia

La gestión de la Dirección Nacional de Formación y Familia (DNFF) se enfoca desde el desarrollo del componente formativo del Modelo Educativo de Aspaen, entendiendo este como la fusión de la labor formativa con la académica.

Dicha labor formativa se desarrolla al afianzar el enfoque pedagógico de educación escolar personalizada basada en el Desarrollo Armónico de la Identidad Personal (DAIP) desde encuentros de *formación personal o grupal*. Igualmente, desde dar estructura al entrelazamiento entre los colegios/preescolares y la Prelatura desde *Consejos de Entrelazamiento y la labor de Capellanía*. A continuación, se describen los principales avances en cada enfoque que desarrolla lo anterior.

3.1. Formación personal

3.1.1. Plan de mejora personal del estudiante

- Se Desarrolló, puesta en marcha e implementación del módulo de registro de la frecuencia/cobertura de preceptoría y entrevista de padres en School Pack. Se tiene un promedio de cobertura del 71,8% de entrevistas de preceptoría de 6 a grado 11, con parámetro de frecuencia promedio trimestral.

Tabla 7

Porcentaje alcanzado en preceptoría por ciudad

Ciudad	Cobertura en colegios	
	Femenino	Masculino
Barranquilla	92,8 %	102,4%
Bogotá	48,5 %	
Bucaramanga	70,5, %	92,0 %
Cali	92,8 %	86,4 %
Cartagena	50,4 %	35,1 %
Chía	20,0 %	31,3 %
Manizales	30,6 %	44,3 %
Medellín		59,6 %
Neiva	98,3 %	100 %

- Integración de parámetros de preceptoría y entrevistas de familia en Índice de ocupación docente.
- Montaje e Implementación del módulo de preceptoría en Blink Learning con lineamientos e información para preceptores y directores de curso¹.

3.1.2. Servicios de apoyo personal

- Renovación de acuerdo con el Instituto de la Familia para Asesoría Familiar con tarifa preferencial.
- Divulgación con colegios y preescolares de documento base sobre lineamientos de inclusión Aspaen y responsabilidades del proceso de educación inclusiva.
- Desarrollo de talleres de Mental fitness con colegios de Cartagena y Manizales en alianza con la Asociación Cultural Femenina.
- Primera versión de guía de psicología educativa de Aspaen.

3.2. Formación grupal

3.2.1. Itinerario formativo estudiantes:

- Puesta en marcha y capacitación del módulo en School Pack para el registro del Plan de Acción Tutorial (PAT) que es el plan de formación colectivo de los estudiantes con el DAIP.

¹ Manual de Preceptoría, Guía de Preceptoría Sintetizada (GPS), guías para las entrevistas con Padres por edades de los estudiantes, articuladas con la matriz DAIP, videos tutoriales para registro de métricas de preceptoría en School Pack y módulos del programa de capacitación complementaria para preceptores.

- Inicio de implementación del piloto del PAT en los preescolares. Con el PAT se logró impactar alrededor de 3.600 estudiantes de los colegios y 1.200 estudiantes de preescolares, con avance del plan del 97,3%.
- En cuanto al desarrollo de convivencias de estudiantes² se logró impactar a más de 2,200 estudiantes en este tipo de actividades.

COLEGIO	N° Estudiantes Participantes
ASPAEN ALTA MAR	170
ASPAEN CORALES	123
ASPAEN CANTILLANA	338
ASPAEN SAUCARÁ	258
ASPAEN JUNAMBÚ	136
ASPAEN TACURÍ	305
ASPAEN CARTAGENA DE INDIAS	114
ASPAEN GIMNASIO CARTAGENA	212
ASPAEN LA FRAGUA	271
ASPAEN YUMANÁ	274

- Se desarrolló el XIV Congreso Nacional de Estudiantes 2022 con 35 estudiantes de colegios masculinos de todo el país.
- Promoción de la participación en la XXXVIII edición de la JMJ, con la asistencia de 39 estudiantes de los colegios de Aspaen.
- Actualización de lineamientos para la realización de actividades conjuntas en los colegios/preescolares por ciudad, con este impacto:

TIPO DE ACTIVIDAD	FRECUENCIA
Académicas	28
Labor Social	1
Artística- cultural	8
Celebraciones	10
Deportivas	11
Formación	11
Integración	7

3.2.2. Itinerario formación educadores:

- Cierre académico y legalización frente al FPE de las cohortes del programa Experto en Educación Familiar DAIP de acuerdo con el siguiente esquema:

COHORTE EXPERTO				
DAIP	RETIROS	APROBADOS	NO APROBADOS	TOTAL
2017-2020		112	5	117

² Enfocadas en el nivel de Bachillerato.

2018-2021	65	482	85	632
2021 -2022		23	6	29
2022 -2023	6	34	12	52
TOTAL	71	651	108	830

- Al cierre del 2023 se han cursado 8 asignaturas, equivalente al 67% de avance del programa, de la primera cohorte de Experto en Dirección Escolar Personalizada (EDEP) 2022-24. El nivel de aprovechamiento del curso es el siguiente:

# PARTICIPANTES	% TRABAJOS ENTREGADOS Y EVALUADOS ASIGNATURA 7	NIVEL DE DESEMPEÑO
32	100%	Excelente
17	80% - 99%	Alto
17	60% - 79%	Aceptable
20	30% - 59%	Bajo
3	10% - 29%	Critico- Alerta

- Desarrollo del piloto del curso online “Buenas prácticas educación personalizada 2023” con el apoyo de la Fundación Parentes (Universidad Internacional de La Rioja – UNIR) con aprovechamiento del 79 %:

DESCRIPCIÓN	# PARTICIPANTES
NO APROBADOS	4
EN RECUPERACIÓN POR ASISTENCIA	4
DIPLOMAS ENTREGADOS	30
TOTAL PARTICIPANTES	38

- Desarrollo del programa de formación complementaria para preceptores con el asesor Andrés Cano. Se desarrollaron los dos primeros módulos con sesiones virtuales sincrónicas, impactando a 468 preceptores a nivel nacional.

3.2.3. Itinerario formación de padres:

- Gestión de la formación de los padres con el programa DAIP familias en la plataforma Aspaen Family Learning, logrando impactar al 30% de los padres/madres con la estrategia virtual y/o presencial. A la fecha hay 3.387 usuarios ingresando a la plataforma y consumiendo contenidos y se han consumido 7.262 capsulas y actividades interactivas completas, las cuales generan % de avance para el usuario.

PROGRAMA

USUARIOS ACTIVOS

COMUNICAR EL AMOR	2067
EDUCAR DESDE PEQUEÑOS (preescolar)	1756
ESPERAR LA PUBERTAD (primaria)	1740
SOBREVIVIR A LOS ADOLESCENTES (bachillerato)	1699
TOTAL	7.262

- Gestión del convenio de Cooperación FAMOF – Aspaen 2022-2023, se impactaron 256 familias con 13 programas, con participación de las 9 ciudades y con un nivel de satisfacción del 97%.
- Se fomentó el desarrollo de convivencias con padres de familia, con foco puesto en el preescolar y temáticas de presentación relacionadas con las perspectivas de formación: enfoque de educación personalizada y entrelazamiento. Se han impactado 200 padres en Medellín, Neiva y Manizales en este tipo de encuentros.

3.2.4. Educación a la luz de la Fe:

- Realización del II Seminario Internacional “Educar a la luz de la fe” con la asistencia de 40 docentes participantes y el Teólogo Pbro. Ramiro Pellitero.
- Gestión cohorte del Diploma en Pedagogía de la Fe del ISCR (Instituto Superior de Ciencias Religiosas) de la Universidad de Navarra. Al cierre del 2023 de 52 docentes de religión (incluidos nuevos y próximos a pensionarse), tenemos una brecha de 29 docentes en la red para lograr el 100% de cubrimiento en idoneidad para ser docentes de religión. Adicionalmente 22 docentes de asignaturas distintas a religión han aprobado el programa.

3.2.5. Educación Afectivo-sexual:

- Diseño de la nueva versión del programa Novus A+ con el equipo conjunto del Instituto de la familia de la Universidad de la Sabana, para dar respuesta a las necesidades formativas de los estudiantes y hacer frente a las secuelas de la postpandemia y del ambiente hipersexualizado e ideologizado actual.
- Creación de un nuevo proceso de selección para docentes titulares del programa Novus A+.
- Implementación de la jornada de inducción al grupo de titulares Novus A+ 23-24
- Estructuración de itinerarios de formación para docentes titulares del programa y para padres de familia de manera híbrida.
- Primer encuentro presencial de docentes titulares del programa Novus A+ con la participación de 31 profesores.
- Culminación del diplomado “Implicaciones y manejo del consumo de pornografía en contextos escolares y familiares” por parte de 20 docentes de la Red.
- Generación de informe de cierre del contrato de Novus A+.
- Generación y socialización de nuevas rúbricas de evaluación del programa Novus A+ para su implementación en el aula.

- Atención de 11 situaciones de crisis relacionados con educación sexual en colegios y preescolares de la red.

3.2.6. Estilos de Vida digital saludable:

- Curso Integralis en Inteligencia Artificial para dar pautas a docentes sobre esta nueva tendencia.
- Conversatorios virtuales/presenciales con padres familia sobre lo que indican las Neurociencias y el uso de la web en colegios de Aspaen.
- Montaje de los cursos sobre estilos de vida digital saludable de Interacción group en la plataforma de Aspaen Family Learning

3.2.7. Entornos educativos seguros:

- Seminario impartido por la institución “Desafíos” sobre “Ambientes seguros y prevención de abuso sexual” con la participación de todos los docentes de Red.
- Actualización del Manual de Convivencia, anexos y protocolos: actualización de las rutas de atención integral Aspaen para el manejo de casos de abuso sexual, consumo de sustancias psicoactivas, matoneo, intento suicida, racismo y xenofobia. Inserción de apartado sobre dispositivos móviles y vapeadores en la actualización del Manual de convivencia.
- Levantamiento del proceso de actualización y aprobación de los manuales de convivencia, en conjunto con el departamento de planeación.
- Asesoría de 12 casos de situaciones de crisis por convivencia en colegios de Aspaen.

3.3. Capellanía

- Gestión para la creación del encargo de capellán asesor en conjunto con el Director Espiritual de la Oficina del Vicario. Elaboración de responsabilidades clave, funciones, focos de trabajo y creación de Consejo Nacional de Capellanía para su orientación.
- Generación y gestión del proyecto de sinergia Aspaen – Corfomento para optimizar la contratación de capellanes. Desarrollo de equipo de trabajo colaborativo Aspaen, Oficina del Vicario y Corfomento y generación del primer borrador de convenio base para su desarrollo.

3.4. Consejos de Entrelazamiento

- Reuniones presenciales en cada ciudad para fomentar Consejos de entrelazamiento diferenciados para colegios masculinos y colegios femeninos/preescolar con Centro Cultural y Club Juvenil en todas las ciudades.

3.5. Desarrollo y aseguramiento del Modelo de Formación

- Trabajo de consolidación del equipo de la DNFF: Subdirecciones Nacionales para Líneas DAIP, Profundización DAIP y Coordinación Nacional de acuerdo con el Modelo Educativo de Aspaen.

- Acompañamiento del equipo de la DNFF con los DIN de cada colegio/preescolar, facilitando la gestión y seguimiento al modelo de formación de Aspaen, se logró un cubrimiento del 100% con un promedio de 1 reunión bimensual en cada colegio/preescolar.
- Actualización y socialización del componente formativo del Modelo Educativo con el equipo de la DNFF y contando con la participación de colegios/preescolares.
- Desarrollo de procesos de autoevaluación para la certificación de EFMQ a través de la matriz de rederización, caracterización de los procedimientos de preceptoría, manual de convivencia y rutas de atención.
- Desarrollo de Talleres de Innovación del Modelo Educativo en conjunto con la Dirección Académica, como una de las prioridades estratégicas. Se realizaron 9 talleres, con una duración aproximada de 4 horas, entre agosto y noviembre del 2023. Participaron aproximadamente 180 colaboradores, entre ellos los comités directivos, una selección de educadores con diferentes roles: asesores de área, directores de curso, docentes y preceptores, y miembros del Comité Directivo Nacional con sus equipos.

4. Academia

4.1. Modelo educativo de Aspaen

Durante el segundo semestre de 2023, en el desarrollo de la prioridad estratégica Innovación del modelo educativo, bajo el liderazgo de la Dirección de Formación y Familia y la Dirección Académica Nacional, se realizaron talleres en cada una de las ciudades donde Aspaen tiene presencia. Se contó con la participación de más de doscientos cincuenta educadores y directivos, y, mediante dinámicas activas y colaborativas, se profundizó en el proyecto educativo de Aspaen, para emitir una declaración del modelo educativo, que presentamos a continuación:

«Dado que entendemos la educación como la fusión de la labor formativa con la académica, el modelo educativo de Aspaen se concreta –para hacer realidad un proyecto educativo de calidad–, haciendo tres elecciones: un modelo pedagógico ecléctico, con un enfoque pedagógico de educación personalizada y un estilo de educación diferenciada en colegios y mixto en preescolares».

De otra parte, con la participación del equipo de educadores y directivos de todo el país, se identificaron líneas de acción y enfoques para las estrategias que faciliten la innovación del modelo educativo de Aspaen, los cuales estarán enfocados en el «cómo» del quehacer educativo, como lo son la didáctica y la metodología.

4.2. Fortalecimiento estratégico de los procesos académicos en Aspaen

Desde la Dirección Académica Nacional de Aspaen, durante 2023, se definieron los planes estratégicos de cada una de las subdirecciones a su cargo, alineados con la prioridad estratégica número uno de Aspaen: Innovación del modelo educativo, para que sirvan como eje de desarrollo y fortalecimiento de la Institución.



Como parte de este desarrollo estratégico, se plantearon objetivos a corto, mediano y largo plazo, al igual que las estrategias que permitan alcanzarlos. El siguiente es el enfoque para cada uno de los procesos:

4.2.1. Gestión curricular

Diseñar un marco común curricular, que oriente el proceso educativo en sus acciones de enseñanza y aprendizaje, con el fin de generar aprendizajes aplicados y perdurables en todos los colegios y preescolares de la red Aspaen.

4.2.2. Calidad educativa

Asegurar estándares educativos consistentes, que promuevan el desarrollo integral de los alumnos, fomentando tanto el conocimiento como habilidades sociales, emocionales y competencias claves.

4.2.3. Innovación educativa

Definir, desarrollar e implementar metodologías activas que fortalezcan las estrategias pedagógicas y enriquezcan la didáctica acorde con el modelo educativo de Aspaen, con apoyo en un equipo educador innovador, creativo y transformador.

4.2.4. Modelo educativo bilingüe

Potenciar el modelo educativo bilingüe de Aspaen, trabajando de manera efectiva e integral el desarrollo equitativo de las habilidades lingüísticas, para que los estudiantes adquieran un alto nivel de competencia en la segunda lengua, fortaleciendo así su capacidad comunicativa, apertura cultural y preparación para enfrentar los retos de un mundo globalizado.

4.2.5. Modelo educativo con proyección internacional

Promover en los estudiantes oportunidades significativas para desarrollar una proyección internacional sólida y enriquecedora, mediante experiencias y programas internacionales, preparándolos para que sean ciudadanos globales comprometidos, con una mentalidad intercultural, habilidades de liderazgo y una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades del mundo actual.

4.2.6. Unificación de calendarios

En el año 2023, después de un periodo de transición de tres años en las ciudades de Bucaramanga y Neiva, Aspaen logró culminar el proceso de unificación a calendario internacional (B) para todos los colegios y preescolares propios. Por primera vez, todos los colegios presentaron las pruebas Saber 11 en calendario B.

Actualmente solo quedan en calendario A los colegios administrados de Ecopetrol y los de Fomento Educativo.

4.3. Resultados pruebas Saber 11

Como parte del contexto, durante el año 2023, en el ámbito nacional 14.569 colegios de diferentes calendarios académicos presentaron la prueba Saber 11.

Tabla 15

Participación de los colegios de Aspaen en las pruebas Saber 11

COLEGIOS		LISTADO			
		Nal. A y B	Nal. B	Depart.	Munic.
1	Aspaen Liceo Tacurí	13	4	2	2
2	Aspaen Gimnasio La Fragua	21	7	3	3
3	Aspaen Gimnasio Cantillana	68	22	9	2
4	Col. El Rosario	64	N/A	7	2
5	Col. Luis López de Mesa	64	N/A	7	2
6	Aspaen Gimnasio Saucará	79	26	12	4
7	Aspaen Colegio Juanambú	130	49	9	9
8	Aspaen Gimnasio Iragua	162	64	38	38
9	Aspaen Gimnasio Yumaná	173	68	8	6
10	Aspaen Gimnasio Los Alcázares	178	73	12	1
11	Aspaen Gimnasio Los Corales	188	77	16	9
12	Aspaen Gimnasio Cartagena	193	82	11	4
13	Aspaen Gimnasio Alta Mar	203	86	17	10
14	Aspaen Gimnasio Cartagena de Indias	253	107	12	5
15	Aspaen Gimnasio Los Cerezos	263	109	3	2
16	Colegio Aspaen Gimnasio Horizontes	298	122	4	2

7 colegios de la red Aspaen se ubican entre los 150 mejores del país [5 colegios Aspaen (Tacurí, Fragua, Cantillana, Saucará y Juanambú) y 2 colegios administrados (Luis López y Rosario)].

11 colegios de la red Aspaen se ubicaron entre los 100 mejores de calendario B.

A continuación, se relacionan algunos de los hechos y logros académicos más relevantes durante el 2023:

4.4. Marco Común Curricular

4.4.1 Acciones

- Se continuó con el diagnóstico del grado de alineación curricular de las cinco áreas troncales con la realización de visitas académicas en cinco colegios. De esta forma se cubrió el 94,5 % (16/17) de los colegios

de la red. Esto facilitó una orientada apropiación del proyecto del nuevo MCC, al determinar las brechas y oportunidades de mejora. En este sentido, el resultado más evidente fue descubrir la necesidad de establecer una matriz de cruce curricular, antes del diseño curricular, el cual garantizará el cubrimiento de todos los objetivos de aprendizaje.

- Después de varias iteraciones, se desarrolló el proyecto de lo que será un nuevo marco común curricular, con el fin de implementar un conjunto de estándares educativos y objetivos de aprendizaje que establezcan las habilidades, los conocimientos y las competencias que los estudiantes deben adquirir en diferentes etapas de su educación. El propósito principal es garantizar la coherencia y consistencia en la educación, asegurando que los estudiantes adquieran ciertas habilidades y conocimientos fundamentales, independientemente del colegio en el que se encuentren.
- A finales de 2023, se firmó el contrato de asesoría, para culminar la primera etapa del MCC de Aspaen, que se espera terminar en el primer semestre de 2024.

4.4.2. Impacto

- El diagnóstico realizado a partir de las visitas académicas y la contratación de asesores especialistas curriculares, que acompañen el proceso de construcción del MCC, proporcionan las bases necesarias para orientar estratégicamente el proyecto. La matriz de cruce ayudará a garantizar la coherencia curricular necesaria para abordar los objetivos de aprendizaje por disciplina, al promover la consistencia educativa, independientemente del colegio, con lo que se asegura un nivel de calidad uniforme.

4.5. Índice de ocupación

4.5.1. Acciones

- En el segundo año de implementación del índice de ocupación como recurso estratégico para definir la asignación académica y la identificación del talento humano, que es necesario en el 100 % de los colegios de la red, se ha conocido mejor esta herramienta, así como su aporte a la gestión operativa y estratégica, y también se ha ganado en la apropiación.
- Se hizo un análisis técnico de la planta docente en el 73,47 % de los colegios de la red. También se hicieron análisis de la tendencia observada con relación al año anterior; se examinó la carga de la planta docentes y se dieron sugerencias para redistribución de roles, encargos, horas clase y optimización de planta docente.
- Automatización-diseño de Power App: en articulación con el equipo de tecnología, se diseñó y se orientó la lógica de desarrollo de un Power App que ayudará a automatizar el proceso de IOE. La herramienta ofrece, además, la posibilidad de generar reportes por área, lo cual facilitará la toma de decisiones para una asignación equilibrada. Adicionalmente, se tendrá un tablero que permitirá ver y analizar los datos de cada colegio.

4.5.2. Impacto

- La implementación del índice de ocupación como herramienta estratégica, con la automatización mediante el Power App, simplifica y agiliza significativamente el proceso de asignación académica y optimización de la planta docente. De esta manera se asegura una inversión eficiente y se logra una asignación académica equilibrada que salvaguarda el tiempo de nuestro equipo docente.

- La generación de reportes por área y el tablero proporcionarán una visión holística. Así, se facilitan la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones.

4.6. Dobles titulaciones

Después de firmar, en 2022, los acuerdos con Study Union, que administra el programa de doble titulación con Estados Unidos, y con Study Now, que administra el programa de doble titulación con Canadá, se procedió a solicitarle a cada colegio la información requerida para obtener la certificación de los colegios como *International Double Degree School* (Canadá) y la certificación como *International High School* (Estados Unidos).

4.6.1. Student Counseling Program

El programa de Student Counseling pretende apoyar a los estudiantes, que están interesados en estudiar fuera de Colombia, en el proceso de búsqueda y aplicación a universidades. En este ámbito se adelantaron las siguientes acciones en 2023:

- Se realizó la Study Fair by Aspaen: feria virtual de universidades internacionales en la que participaron más de 30 instituciones.
- Se organizó una capacitación para coordinadores de internacionalización en el uso y aprovechamiento de las plataformas Bridge U y Student Apply.
- Se adelantó el programa Level Up en conjunto con la Universidad Panamericana de México, que está orientado al desarrollo de habilidades blandas para el ingreso a la universidad.
- El Comité Educativo de Aspaen autorizó firmar una alianza con nueve universidades diferentes, que contiene un acuerdo de beneficios para estudiantes y docentes de la Red.
- Se facilitó el acceso al Essay Inmerse Competition, organizado por las universidades de Oxford y Cambridge, con participación de 72 estudiantes de todo Aspaen.

4.6.2. Aspaen Global Citizens

Durante 2023 se llevaron a cabo dos eventos internacionales organizados en conjunto con universidades hermanas, como son:

- Panammun: organizado por la Universidad Panamericana de México
- UNIO Sport Cup: organizado por la Universidad de Piura.

4.7. Calidad educativa

- Se diseñó, en conjunto con la Subdirección de Innovación y Calidad Educativa, una propuesta de esquema de visita de acompañamiento académico a los colegios, que está orientada a efectuar un diagnóstico de la gestión académica del colegio y, de esa manera, diseñar un plan de mejora académico tanto para pruebas nacionales como internacionales.
- Se realizaron visitas de acompañamiento académico, usando el esquema mencionado, a Corales, Alta Mar, Fragua, Yumaná, Iragua, Palmares y Almería. Luego se generó un informe para cada colegio y se dieron las orientaciones para un plan de mejora académico particular.

4.8. Implementación IB

Se realizó un acompañamiento a los colegios de Cartagena en su proceso de preparación para implementar el programa del diploma del IB. Es así como se atendió la primera visita del IB en la que se recibieron recomendaciones generales de ajuste para recibir la visita formal de aprobación en mayo de 2024 y la proyección de puesta en marcha en el año académico 2024-2025.

5. Dirección Nacional de Desarrollo

En el año 2023, la Dirección Nacional de Desarrollo continuó asumiendo la responsabilidad del acompañamiento en la gestión de proyectos a proyectos nacionales y a planes de mejoramiento de tipo local en colegios y preescolares. Actuó, además, como apoyo para la gestión del cambio en proyectos como Aurora y Tundama; continuó el proceso de certificación en el modelo EFQM de las instituciones mediante evaluaciones externas de constatación y dio continuidad al trabajo de refinamiento estratégico, entre otros.

5.1. Proyectos nacionales con el acompañamiento de La Dirección Nacional de Desarrollo

5.1.1. Proyecto Medellín

Este proyecto nació en marzo de 2022, por la necesidad de ampliar la red de colegios Aspaen en Sabaneta, Antioquia. Tenía como objetivo inaugurar el preescolar y el colegio femenino Aspaen en el predio en donde funciona el Gimnasio Los Alcázares. En 2023, su principal logro fue la inauguración del colegio femenino en Sabaneta, con lo que se terminó el proyecto.

5.1.2. Proyecto colegios del norte

Nació en mayo de 2023 con el objetivo de encontrar estrategias para garantizar la viabilidad del funcionamiento presente y futuro de los colegios Palmares y Almería en Chía. Durante 2023 se lograron los siguientes avances:

- Modelación de eficiencias en todas las áreas
- Aplicación de las estrategias que resultaron de la modelación.

5.1.3. Proyecto Iragua

Nació en julio de 2023 con el objetivo de potenciar al colegio Iragua en las áreas de academia, infraestructura, promoción y comunicación y administrativa y financiera, para mantener y atraer estudiantes. Durante 2023 se lograron los siguientes avances:

- Informe de simplificación docente y levantamiento de planes de acción
- Estudio de eficiencias en economato y levantamiento de planes de acción
- Planeación y ejecución del plan de consecución de estudiantes con metas de cédula de población a febrero
- Ajuste de la ratio docente
- Creación de estrategias para el fortalecimiento de la preceptoría
- Lista de necesidades de infraestructura y elementos educativos
- Construcción laboratorios

5.1.4. Proyecto Cerros

Este proyecto nació en el mes de abril de 2022 con el objetivo de ofrecerlo a niños y niñas de edad preescolar en las instalaciones del Gimnasio de Los Cerros. Durante 2023 se logró el siguiente avance:

- Estudio de viabilidad del proyecto y caso de negocio

5.1.5. Proyecto DH Aspaen

Este proyecto surgió de la necesidad del área de Desarrollo Humano de transformar la tecnología de Aspaen en un modelo unificado, cuya infraestructura flexible, escalable y segura le permita operar como una red de colegios para mejorar con eficiencia. Nació en 2020. Durante 2023 se logró lo siguiente:

- Implementación y lanzamiento de los módulos de selección y contratación
- Ajustes al módulo de nómina
- Redacción de manuales
- Implementación de certificados laborales

5.1.6. Sostenibilidad del proyecto Aurora

Este proyecto surgió en 2020 con el nombre de ERP, pero, a mediados de 2022, se le hizo un cambio en su metodología de gestión. Además, se le dio nueva identidad; ahora se llama proyecto Aurora. Tiene como objetivo transformar la tecnología de Aspaen en un modelo unificado, cuya infraestructura estandarizada, flexible, escalable y segura le permita operar como una red de colegios, al mejorar en organización y planeación, y facilitar su trazabilidad, con lo que se optimizan recursos. Su lema es: «Conectados desde cualquier lugar para servir más y mejor, y por mucho más tiempo, a nuestras familias». Durante 2023 se logró el siguiente avance:

- Levantamiento de los planes de acción para la sostenibilidad y apropiación del proyecto Aurora

5.1.7. Proyecto Modelo desarrollo de personas - GDP

Durante el año académico 2023-2024 se implementará el proceso de gestión de desarrollo de personas en sus tres etapas (acuerdo, seguimiento y evaluación). Se comenzará con los líderes de la organización: directivos nacionales, rectores, directores integrales de nivel, subdirectores, gestores y coordinadores de las áreas. También se espera que queden actualizadas todas las cartas descriptivas de la organización. Durante el año 2023 se lograron los siguientes avances:

- Planeación del proyecto
- Comienzo de la ejecución
- Socialización a partes interesadas sobre el desarrollo del proyecto GDP

5.1.8. Proyecto PAMI

Este proyecto nació por el deseo de mejorar la experiencia de las familias, mediante procedimientos y la sistematización del proceso. Tiene como objetivo documentar, sistematizar y socializar el proceso PAMI de estudiantes nuevos y matrícula para los estudiantes antiguos, al mejorar la experiencia del cliente y la

eficiencia de los procesos y sus indicadores correspondientes, al finalizar agosto de 2023. Durante 2023 se logró el siguiente avance:

- Despliegue exitoso de la firma electrónica en todos los colegios de Medellín y Barrancabermeja; se logró una cobertura del 100 % en las etapas establecidas.

5.1.9. Proyecto Fundraising - fomento

Este proyecto se puso en marcha en agosto de 2023, con el objetivo de recaudar fondos para fortalecer y expandir las actividades de responsabilidad social en los colegios. Dichas actividades están enfocadas en la mejora de la comunidad local y el desarrollo de valores sociales en los estudiantes. Durante 2023 se logró el siguiente avance:

- Elaboración de propuesta del *project charter*

5.1.10. Proyecto CRM

Nació en febrero de 2023 con el objetivo de implementar un sistema de CRM (*customer relationship management*) con el que se optimicen los procesos de comunicación, se ofrezca un servicio personalizado y eficiente, se aumente la retención estudiantil y se identifiquen oportunidades de mejora en la experiencia educativa, al finalizar julio de 2024. Durante 2023 se lograron los siguientes avances:

5.1.11. Proyecto de unificación de la sede Manizales

Durante 2023 se lograron los siguientes avances:

- Elaboración del expediente de traslado de Urapanes
- Elaboración del expediente de unificación de sedes Colegios Mayores

5.1.12. Proyecto Preescolares

Este proyecto surgió en agosto de 2022 con un objetivo inicial de diseñar un modelo de negocio para preescolares Aspaen, que garantice su sostenibilidad, en el marco del proyecto educativo institucional, a agosto de 2023.

Se inició como una necesidad de la Red para fortalecer a los preescolares en consonancia con el crecimiento sostenible de los colegios, y responder a las nuevas familias, producto de los cambios en la demanda postpandemia, haciendo énfasis en la innovación metodológica.

En la primera fase se exploraron las diferentes formas de implementación de PRIME, para determinar las mejores prácticas y las necesidades reales en la operación y las familias. Posteriormente, se definieron acciones para dar paso a la innovación educativa requerida, por lo cual se determinaron el cambio en la estructura de gobierno, la nueva nomenclatura unificada para los grados y una propuesta de ratio alumno por docente.

En agosto de 2023, comenzó la segunda fase con los resultados de las implementaciones de Tayana, según la estrategia *building a dream* (construir un sueño), para finalizar con un piloto durante el año 2025.

5.1.13. Ecosistema digital

Se definió el objetivo del comité con el nombre «Transformación digital Aspaen», que se focaliza en generar sinergias del Core con los servicios compartidos (TI y Desarrollo), desde el cual se evidenció y se llevó a cabo lo siguiente:

- Priorización de acciones en torno a las plataformas con fines educativos
- Mapeo de cobro del ecosistema digital
- Urgencia de alinear las necesidades reales de los colegios y las plataformas
- Identificación de proyectos necesarios para generar valor

Producto de estas acciones se identificaron proyectos como plan de mejora personal del estudiante, aplicaciones de comunicación y gestión de contenidos, entre otros.

5.2. Proceso de certificación de colegios en modelo EFQM

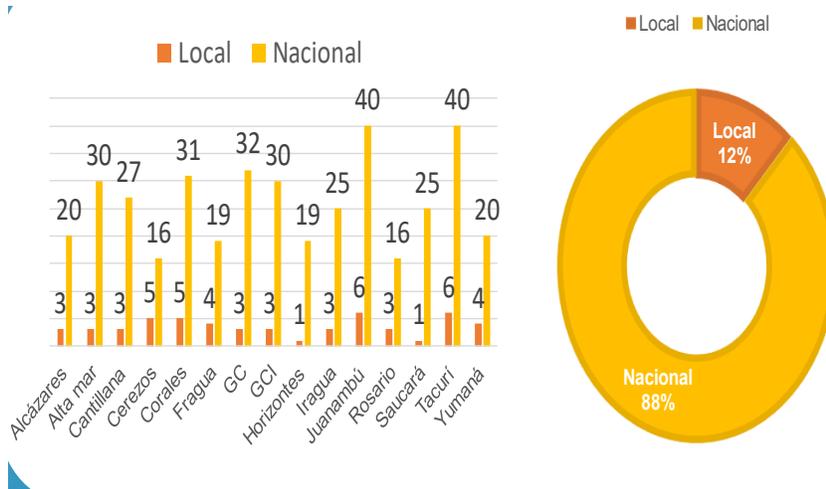
En 2021, los colegios de Aspaen fueron certificados en el nivel «calificado por EFQM», con una vigencia en la certificación de tres años; por lo tanto, en 2024 se llevarán a cabo nuevamente evaluaciones para la recertificación de cada colegio.

A partir de ahí se ha seguido un ciclo con el fin de mantener activos los criterios del modelo y a la vez madurar el sistema de gestión y de mejora de Aspaen.

Los hallazgos de oportunidades de mejora por ciudad se detallan en la siguiente gráfica:

Gráfica 6

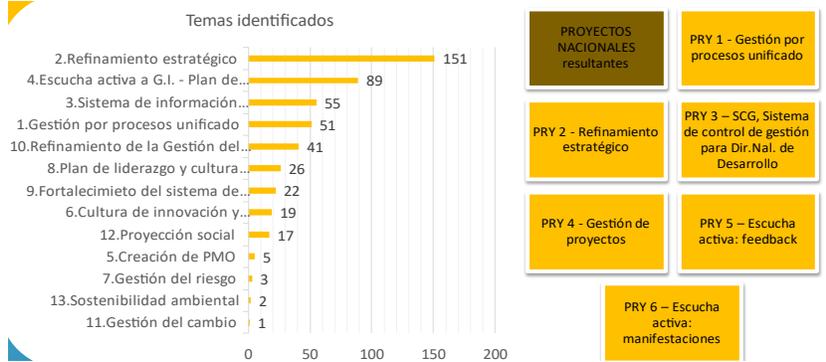
Hallazgos de oportunidades de mejora en Aspaen



Los proyectos nacionales generados se muestran enseguida:

Gráfica 7

Proyectos nacionales generados



En 2022 se recibieron las evaluaciones de comprobación EFQM, para verificar el avance en las mejoras. Se hicieron retroalimentaciones.

Durante 2023, los colegios de la Red, con la asesoría y el acompañamiento de la Dirección Nacional de Desarrollo, continuaron trabajando en sus acciones locales, y el equipo de la Dirección Nacional de Desarrollo siguió avanzando con los proyectos nacionales.

Al mismo tiempo se llevó a cabo un proceso de autoevaluación, que es necesario para preparar la certificación de 2024. En este ejercicio se reflexionó sobre de cómo está la organización con respecto a las buenas prácticas de éxito sugeridas por el modelo EFQM. Para facilitar y apoyar el trabajo de los colegios, la Dirección Nacional de Desarrollo autoevaluó los aspectos comunes de la red. Actualmente, dicha autoevaluación es complementada y refinada por los directivos nacionales y deberá finalizarse en enero de 2024. Luego se procederá a entregarla a los colegios, para que la complementen con las particularidades y los resultados locales.

Los colegios deberán estar preparados para recibir, uno a uno, las visitas de evaluación de recertificación EFQM a partir del mes mayo de 2024 y hasta noviembre de este mismo año.

5.3. Plan estratégico corporativo

5.3.1. Estrategia Aspaen 2023-2029: lo que viene

Se definieron ocho características esenciales que deben permear la estrategia durante los próximos años. Estas características surgieron del análisis de la estrategia de transformación.

Plan estratégico de Aspaen 2023-2026

#	PRIORIDAD ESTRATÉGICA	DEFINICIÓN PRIORIDAD ESTRATÉGICA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
PE1	Modelo educativo integral de vanguardia	Diseñar un modelo educativo propio, claro y atractivo, que integre la educación y formación del estudiante, para la construcción de su proyecto de vida y en busca del bien común.	OE1 - Construir e implementar metodologías educativas de vanguardia que garanticen el protagonismo del estudiante en su proceso de aprendizaje para la vida.

			<p>OE2 - Transformación y desarrollo del docente Aspaen para que pueda ejecutar el modelo educativo de vanguardia.</p> <p>OE3 - Fortalecer el desarrollo del plan de mejora de cada estudiante, implicando a su familia y con el acompañamiento del equipo de educadores.</p> <p>OE4 - Gestionar sinergias educativas nacionales e internacionales con aliados estratégicos mediante el trabajo colaborativo.</p>
PE2	Modelo de crecimiento orgánico transformador	Desarrollar un modelo de crecimiento sostenible de Aspaen, que logre una transformación de manera orgánica (crecer para dentro).	<p>OE5 - Diagnosticar, diseñar e implementar el Plan de crecimiento e infraestructura a 10 años.</p> <p>OE6 - Maximizar el sentido de pertenencia de los grupos de interés (familias, profesores, estudiantes, colaboradores, <i>alumni</i>) con Aspaen.</p> <p>OE7 - Alinear el modelo de gobierno y cultura a la transformación organizacional.</p>
PE3	Sostenibilidad financiera	Aspaen debe asegurar la sostenibilidad financiera, gestionando fuentes de captación de recursos y optimizando gastos, para garantizar su permanencia y crecimiento.	<p>OE8 - Generar nuevas fuentes de ingreso y gestionar eficientemente los recursos.</p> <p>OE9 - Consolidar las sinergias en el interior de Aspaen para la optimización de gastos.</p> <p>OE10 - Optimizar procesos aprovechando las ventajas de la tecnología.</p>

5.4. Informe de infraestructura

Durante 2023 se fijaron objetivos para el área de infraestructura en el impulso de inversiones en necesidades tipo A, adicionando algunos nuevos requerimientos que han identificado los comités directivos de cada una de las instituciones. Cada uno de los proyectos ejecutados desde el área fue debidamente tramitado y aprobado por los órganos de gobierno correspondientes.

Las necesidades tipo A son las que corresponden a proyectos de impacto positivo frente a la comunidad, promesas a la comunidad educativa e incumplimientos de normatividad vigente. Para cubrir estas necesidades se tiene un estimado de 21.721 millones de pesos en valores del año 2019.

El plan de inversiones tipo A aprobado por la Junta Directiva Nacional en 2019, más las nuevas necesidades requeridas, representaban, hasta el año 2022, una inversión de 14.086 millones de pesos en infraestructura.

Las inversiones tipo B y C aún no comienzan su desarrollo, hasta tanto se haya concluido la etapa de inversiones tipo A, que corresponden a las necesidades más sentidas de la comunidad educativa.

En 2023 se presentó un incremento del 31 % sobre las inversiones registradas el año anterior, que llegaron a un monto, para la vigencia, de 3.512 millones de pesos, lo que mostró una recuperación importante frente a los retos generados por la pandemia y sus años posteriores.

La estructura del área y la dinámica generada han permitido que se vaya mejorando la interacción de los rectores o las directoras de los preescolares y sus correspondientes directores administrativos con cada proyecto. Lo anterior ha hecho que se cumplan las expectativas de la comunidad, además de la articulación con la disponibilidad de los recursos económicos de la institución.

Durante 2023 se adelantaron proyectos de inversión en infraestructura tipo A y de satisfacer nuevas necesidades por valor de 3.512 millones de pesos, discriminados por ciudad así: \$305 millones en Bogotá, 301 millones en Chía, 437 millones en Cali, 961 millones en Cartagena, 155 millones en Bucaramanga, 8 millones en Barranquilla, 150 millones en Neiva y 1.194 millones en Medellín.

Se destacan las siguientes acciones:

- Adecuaciones de infraestructura que permitieron el inicio de operaciones en el colegio femenino Almenares, en Medellín.
- Ampliación de la capacidad en los colegios Palmares y Almería, en Chía, y en el preescolar Almirán, en Medellín.
- Remodelación de baterías de baños en Yumaná, Cantillana, Tacurí, Juanambú y Alcázares, con lo que se logró un impacto positivo en la comunidad en cuanto a espacios que son muy sensibles para sus usuarios.
- Avances en la construcción del oratorio y el comedor del Gimnasio Cartagena, luego de la decisión de demoler la estructura anterior y reajustar los diseños del proyecto.
- Adicionalmente se están estructurando proyectos para las vigencias futuras que se irán impulsando de la mano de los colegios.
- De otro lado, se deben registrar la venta de dos fajas de predios requeridos por el municipio de Sabaneta (1.187 m²) y en la ciudad de Neiva (1.221 m²) en los predios de Corpade Alcázares y Corpade La fragua, respectivamente. Los dos terrenos fueron requeridos para la ampliación de la infraestructura de la malla vial. En ambos procesos se contó con el acompañamiento de los asesores jurídicos de PGP Abogados.

6. Desarrollo Humano

6.1. Diseño organizacional

6.1.1. Actualización de las cartas descriptiva

Con el equipo base de coordinadoras de Desarrollo Humano de ciudad encargas de la actualización de las cartas descriptivas, utilizando la metodología definida, se avanzó en la actualización de estos documentos para el área de Desarrollo, Core: Academia y Formación, y de los cargos directivos nacionales.

Estado: se ha avanzado en más de un 90 %

6.1.2. Configuración del portal de DH para procesos de selección

Se configuró el proceso de selección en el portal de DH, con el cual las requisiciones y su aprobación, al igual que los conceptos de las entrevistas y los resultados de competencias, el estudio de referencias y el examen de ingreso quedan sistematizados y registrados en el portal. De igual forma, se sistematizaron los formularios de periodo de adaptación, que diligencian tanto colaboradores como jefes, lo mismo que la entrevista de retiro. En cuanto a la autogestión en el portal para colaborades, se habilitaron los certificados laborales, desprendibles de nómina y comprobantes de ingresos y retenciones.

Como parte de la sistematización, también se automatizaron, junto con el área de tecnología mediante un Forms, que opera con Teams, las altas y bajas de los correos electrónicos de colaboradores de Aspaen.

6.1.3. Lanzamiento y capacitación de portal DH en selección

Se realizó el lanzamiento, lo mismo que la capacitación con coordinadoras de DH, y se dio continuidad con directivos, coordinadores y jefes de las distintas áreas en el ámbito nacional. Se llevaron a cabo ocho sesiones de lanzamiento de una hora, de manera virtual en las inducciones de comienzo del año académico 2023-2024. En estas actividades participaron 252 personas, capacitadas para manejar el portal.

La sistematización ha permitido que se avance en indicadores claros para una buena toma de decisiones de acuerdo con los tiempos y movimientos. De esta manera se ha podido hacer un seguimiento efectivo de las vacantes críticas y de las ciudades que requieran más acompañamiento; también se ha podido mejorar los tiempos de respuesta de requisiciones en los procesos de selección de acuerdo con los estándares de servicio definidos.

6.2. Selección

Se hicieron los siguientes movimientos de personal de agosto a diciembre de 2023. Los 273 procesos iniciados y cerrados se especifican en las siguientes gráficas y en la tabla:

Gráfica 10

Motivo del movimiento de personal



Gráfica 11

Movimiento de personal por área

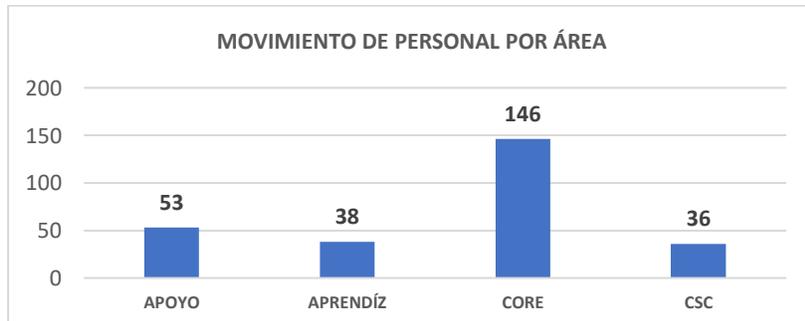


Tabla 19

Procesos iniciados y cerrados

CARGOS CORE		CARGOS DE SERVICIOS COMPARTIDOS		APRENDICES		APOYO	
N.º de procesos	N.º de días promedio*	N.º de procesos	N.º de días promedio	N.º de procesos	N.º de días promedio	N.º de procesos	N.º de días promedio
146	30	36	26	38	15	53	23

*Tiempo estimado desde la creación de la requisición hasta la fecha ingreso del colaborador

6.3. Desarrollo

6.3.1. GDP: gestión del desarrollo de personas (gestión del desempeño)

6.3.1.1. Segundo piloto de la gestión del desarrollo de personas Aspaen

Una vez hechos los ajustes del primer piloto, y habiendo actualizado la herramienta en Excel, de acuerdo con la retroalimentación recibida, el equipo base realizó un segundo piloto de cuatro sesiones con los rectores de la ciudad de Cartagena y el director nacional de Formación y Familia, para revisar la optimización de la herramienta y el proceso. Al finalizar, nuevamente se actualizó la herramienta y se dio continuidad al lanzamiento nacional del proceso de GDP. En una primera fase, se hizo con los directivos nacionales y sus equipos directos, tanto en la Dirección Nacional como en los colegios y preescolares. En total, participaron 120 personas.

6.3.1.2. Implementación de la primera fase gestión del desarrollo de personas (GDP)

La primera fase de la implementación del GDP se inició con la socialización del proceso, las generalidades, el cronograma y la herramienta a los directivos nacionales. Después se programaron sesiones de trabajo personalizado con cada directivo nacional, en reuniones de hora y media. En total, se efectuaron ocho reuniones con el equipo base, para profundizar en el proceso (insumos, estrategia, cartas descriptivas) y el uso de la herramienta (macro de Excel). De manera paralela, se socializó el proceso a comités directivos de colegios y preescolares por regiones, en cuatro sesiones de dos horas, en las cuales se presentaron las generalidades del proceso, la herramienta y el cronograma de GDP para 2023-2024.

También se acompañó a los rectores por ciudad con reuniones personalizadas, a fin de profundizar en el proceso. Se hicieron ocho reuniones de hora y media, en las que participaron el equipo base y la coordinadora de DH de cada Ciudad. Todas estas actividades tuvieron lugar entre los meses de septiembre y diciembre de 2023.

Jefes directos - directivos capacitados para realizar la GDP: 35.

Colaboradores que reciben la GDP: 85

Igualmente, se impartieron los talleres de conocimiento personal de competencias a los colaboradores nuevos, que participaron en esta primera fase de implementación, por la coordinadora nacional de Selección y Desarrollo y el equipo de las coordinadoras de DH ciudad. También se adelantó la valoración de

competencias, por directivos, coordinadores y jefes, de sus colaboradores que participaron en esta primera fase de implementación, con el fin de que se puedan comenzar los acuerdos de los participantes.

6.3.1.3. Planes de sucesión

Se presentó y se actualizó el mapa de pensiones y de trienios para 2023, a nivel de directivos, con el mapa de calor, donde se identificó a quienes deben comenzar el proceso de forma inmediata o a corto, mediano o largo plazo. De igual forma, se actualizaron los organigramas de posibles sucesores. Se utilizaron las metodologías del 9 Box Grid y de Martha Alles.

6.4. Cultura institucional

6.4.1. III aula de Desarrollo Humano

6.4.2. Encuentro de jóvenes profesionales

6.4.3. Jornadas de inducción

En todo el país se efectuó el proceso de inducción a los colaboradores nuevos y de reinducción a colaboradores antiguos del área Core, Core docente, Servicios Compartidos, practicantes y apoyo. En cada una de las ciudades se impartieron los siguientes temas desde el área de desarrollo humano:

- Inducción: Cultura organizacional Aspaen: cobertura del 70 %
- Reinducción: cobertura del 80 %
- Seguridad y salud en el trabajo: cobertura del 90 %
- RIT: cobertura del 70 %

Se establecieron los temas y la agenda nacionales de inducción de las distintas áreas y se socializaron con rectores, directivos y coordinadores de Desarrollo Humano, para su debida gestión en cada colegio y preescolar. De igual forma se promovieron, en los espacios de la inducción del año académico 2023-2024, las visitas presenciales del doctor Armando Gómez, director ejecutivo, en las que se dictó la inducción de gobierno corporativo por ciudad.

6.5. Informe de gestión SG-SST 2022

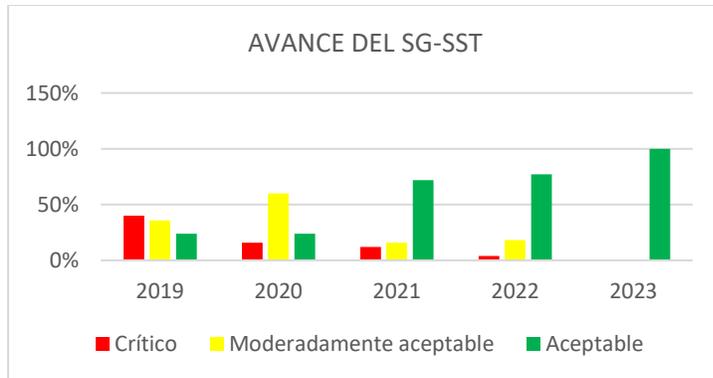
6.5.1. Verificación del SG-SST

Con el fin de verificar la mejora continua del sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) y cumplir la legislación vigente, se hizo la autoevaluación de estándares mínimos en cada una de las sedes. Para la autoevaluación de los procesos indicados en la Resolución 0312 de 2019, se contó con el acompañamiento de la ARL y se generaron planes de acción con base en las recomendaciones y los hallazgos encontrados.

Resultados: a la fecha se ha evaluado el 100 % de las sedes propias y el 100 % de los colegios administrados, y se obtuvo un resultado del **99,69 %**, correspondiente a aceptable.

Gráfica 12

Avance del sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo



- **Aceptable:** puntaje mayor al 85%
- **Moderadamente Aceptable:** puntaje entre el 60% y el 85%
- **Crítico:** puntaje menor a 60%.

A continuación, se relaciona el avance de cada colegio/preescolar: [Resultados por colegio/preescolar.](#)

6.6. Accidentes laborales (AL)

Número de accidentes laborales (AL): durante 2023 se reportaron 103 AL. De estos accidentes, 49 no causaron incapacidad médica y 54 generaron 556 días de incapacidad médica.

Principal causa de AL: golpes con objetos

Número de accidentes graves o severos: 4

Principal causa de AL graves: fractura de hueso largo y quemaduras de segundo grado

Se logró una disminución importante de días de incapacidad causada por los AL (349 días menos, con respecto a 2022).

6.6.1. Programas desarrollados en 2023 para la prevención de accidentes y enfermedades laborales

Programas para prevención de accidentes 2023

Gestión del SG-SST	Aumentó el cierre de hallazgos y recomendaciones en un 11 % respecto al año 2022 para un total del 90,7 %, que corresponde al cierre de 734 hallazgos.
Prevención de desórdenes musculoesqueléticos: Cuidar 3	Implementación en el ámbito nacional: 83 %
Conservación de la voz: Vos y tu voz	Implementación en el ámbito nacional: 70 %

Prevención de riesgo psicosocial / primeros auxilios psicológicos	Cumplimiento del programa: 60 % Cumplimiento del programa: 100 % Primera ayuda psicológica (consultaron seis personas) En proceso: seguimiento a implementación de planes de acción en conjunto con áreas involucradas
Prevención de riesgo químico	Cumplimiento del programa: 60 % En proceso: inventario y etiquetado de sustancias químicas
Caídas a nivel: Caminando con pasos seguros	Se logró disminuir el 5 % de accidentes laborales por esta causa con respecto al año anterior.
Gestión a contratistas y tareas de alto riesgo	Cumplimiento del programa: 80 % Desarrollo del <i>Manual y evaluación de contratistas</i> : 100 %. Este manual se socializó con los directores administrativos y financieros y sus equipos en cada ciudad. Cumplimiento de la nueva Resolución de trabajo en alturas: 100 % En proceso: actualización de los cursos de trabajo en alturas y desarrollo de procedimientos para cada una de las tareas
Plan estratégico de seguridad vial - PESV	Cumplimiento del programa: 10 % En proceso: elaboración del documento y comienzo de la implementación con la asesoría de la ARL Sura.

6.7. Gestión realizada de contratación y compensación

6.7.1. Índice de rotación

Tabla 23

Resultados del informe de rotación en 2023

Enero-diciembre	
Promedio de empleados	1.648
Retirados	317
	19,24 %

% de rotación de personal	
1.º semestre 2022	10%
1.º semestre 2023	9,5 %
Año 2022	18,9 %
Año 2023	19,2 %

6.7.2. Nivelaciones salariales

Igualmente, se hizo un análisis de las brechas salariales en 2023 con el que se mapearon 1519 empleados y se evidenció que 362 de ellos (un 24 %) se encontraban por fuera de la banda del 80 %. El Comité de Desarrollo Humano Nacional estudió los casos más críticos con los rectores y se dio prioridad para ajustar el área Core Docente de la siguiente manera:

- 37 empleados fueron nivelados a la banda del 80 % con un costo anual de \$296.323.952.

- A 48 empleados se les hizo un aumento de salario para su fidelización. Estos se encontraban entre el 80 % y la mediana de la banda según el cargo. Este trámite tuvo un costo anual de \$71.766.557.

Un 14 % de empleados está pendiente por nivelación a la banda del 80 %. Dicha nivelación está proyectada para efectuarse en 2024 y 2025.

6.7.3. Parametrización y sistematización de la nómina DH

Se realizó la parametrización en el sistema de la nómina, para la integración con el sistema contable, y desde noviembre de 2023 se ha hecho el envío de información por este medio mes a mes. Gracias a este desarrollo, se puede contar con informes anuales contables para efectuar un cruce de información más detallada y ágil.

Se generaron informes unificados de planta de personal, para el control y la toma de decisiones.

6.7.4. Revisión de la eficiencia en 2023

De acuerdo con el trabajo conjunto que se llevó a cabo con el área administrativa, se hizo un análisis en todo el país por ciudad y con cada director administrativo, para revisar la eficiencia en procesos y funciones del ERP. El objetivo era optimizar la planta de personal y que se lograra un beneficio en el gasto de \$1.344.263.008, el cual se pudiera ver reflejado en el presupuesto. A continuación, se muestra la tabla del total de procesos por sede:

7. Fomento Educativo

Desde 2023 se ha venido avanzando en el conocimiento, la construcción y el desarrollo de la línea de fomento educativo de Aspaen. Para ello se están organizando proyectos y validando aprendizajes a fin de mantener las iniciativas que se recibieron y que ya existían. También se busca generar nuevos proyectos y construir otras estructuras que permitan asegurar su sostenibilidad.

Programas que actualmente se desarrollan en Fomento Educativo:

7.1. Jornada adicional de Alcázares

Es la única jornada adicional que tiene un colegio de Aspaen.

Se inició el proceso de validación de su nombre con P&C.

Los resultados de las pruebas Saber 11 de este año superaron todo el histórico y se obtuvo el primer lugar entre los colegios calendario A de Sabaneta.

7.2. Gimnasio Tundama

La integración de Tundama a Aspaen se dio en enero de 2023. Esta ha sido un proceso que ha dejado muchos aprendizajes.

Durante este año, en el área de DH, se efectuaron las siguientes acciones:

- Se aumentaron los salarios en el mismo porcentaje que para el resto de los colaboradores de Aspaen.
- Desde el segundo semestre de 2023, se paga la nómina completa y puntualmente cada mes.
- Se revisó la planta de personal para 2024, en coordinación con DH ciudad.
- Se avanzó en la alineación de los procesos relacionados con DH.

En lo administrativo-financiero:

- Se ha ido avanzado en la integración de las personas de Tundama a la capa de servicios compartidos ciudad. En este trámite, mutuamente, se han conocido los procesos que se llevan en Aspaen y en Tundama, para valorar sus conocimientos, su experiencia y conocer los perfiles de las personas de esta área.
- Se constituyó en un reto enorme superar la renuncia de la contadora de Tundama y mantener los procesos a su cargo.
- El proceso de integración en esta área ha ido avanzando para conocer los rubros presupuestales de 2023 y, con el liderazgo de la Dirección Administrativa Ciudad, se ha cuidado el gasto, siempre tratando de vincular a la rectora de Tundama.
- El trabajo de elaboración del presupuesto 2024 se hizo en equipo con las personas del colegio y de los servicios compartidos ciudad.
- Se definieron tarifas para 2024 de acuerdo con el procedimiento de Aspaen.

En el área jurídica:

- Se firmó la minuta de donación de activos, se pagaron los impuestos, se efectuaron los trámites urbanísticos respectivos y se radicó en el DILE la solicitud del cambio de propietario del colegio. Se está a la espera de la respuesta para que se puedan firmar contratos laborales entre Aspaen y los colaboradores.

Infraestructura:

- Se hicieron obras, producto de la visita de la Secretaría de Salud, para cambiar cubiertas de fachada, comedor y salones. Asimismo, se realizaron trabajos de mantenimiento, de pintura de algunos salones y de cubrimiento de goteras.
- Desde el área de infraestructura se estiman los costos de los trámites, de licencia de construcción y de reforzamiento estructural por \$24.720.000, \$25 millones y \$824 millones, más el 7 % de interventoría, respectivamente.

P&C:

- Con el liderazgo de la rectora, se han realizado actividades para visitar preescolares a fin de que conozcan el Gimnasio Tundama. También se ha hecho difusión con los tenderos de la zona, volanteo en parroquias y programando días de juego.
- Se firmó un contrato con la agencia MAT, para el manejo de redes.
- Se validó el Plan Águila para Tundama; sin embargo, no se ejecutó por falta de recursos.

7.3. Plan de expansión del Programa Juventudes

Se empezó 2023 con el objetivo de llegar con el Programa Juventudes al resto de ciudades donde Aspaen tiene sus colegios.

Aspaen

En agosto se inició en Barranquilla con dos grupos de 25 alumnos de grado 9: un grupo de niñas en Corales, y con otro grupo de muchachos en Alta Mar.

En Cali se empezó en el mes de octubre, también con dos grupos de 25 cada uno, en las sedes de Tacurí y Juanambú.

En Cartagena se comenzará en enero de 2024 y se tiene como meta empezar en agosto, a más tardar, en Bucaramanga, Neiva y Bogotá.

7.4. Colegio Integral Femenino

En 2023 se avanzó con el CIF en el proceso de la debida diligencia con miras a integrar este colegio a Aspaen.

Los directores nacionales revisaron todos los documentos preparados por el equipo del CIF, emitieron sus observaciones, y, durante los últimos meses, dichos documentos se ajustaron con base en sus sugerencias.

En P&C se siguen cubriendo las actividades con la agencia MAT. Esta también maneja las redes y sus contenidos.

Por iniciativa de la Rectoría se programaron desayunos con las rectoras de preescolares de la zona. También se organizaron una jornada de activación de marca en un centro comercial y tres jornadas de día de juego, para que las familias conocieran el colegio.

En la Coordinación de Ciudad de DH se redactó un informe de perfil de talento humano, se implementaron sus recomendaciones al 100 % y se definió la planta de personal para 2024 con base en sus recomendaciones, ajustando el nivel salarial de las docentes al escalafón.

En infraestructura, se hizo el respectivo diagnóstico de su estado actual, también de sus necesidades y de los valores de las obras. En el mes de marzo se hizo un avalúo comercial del predio.

En lo financiero se presupuesta mantener una población de 280 alumnas. El Colegio se presentó nuevamente a convenio con el municipio y se hizo una proyección preliminar a cinco años contando con los recursos que se tienen en el fondo social de la Corporación Educativa Social de Soacha.

7.5. Proyecto Fundraising

Se presentó el Proyecto al Comité Directivo Nacional y luego a la Junta Directiva Nacional, para comenzar las acciones de corto plazo en el primer trimestre de 2024.

Se llevaron a cabo reuniones con posibles aportantes y se han recibido donaciones para Juventud Manizales y Juventud Barranquilla.

8. Promoción y Comunicaciones

En el dinámico escenario del sector y del país, la gestión eficiente de la marca se erige como un pilar fundamental para el éxito de cualquier colegio o preescolar. En este contexto, el presente informe aborda

la labor del área Promoción y Comunicaciones de Aspaen. Tal Dirección participa de la estrategia global de la red, y no solo se concentra en impulsar la presencia de la marca Aspaen, también desempeña un papel esencial en la coordinación de la fuerza de ventas, respaldando programas de lealtad y fidelización en colegios y preescolares.

La gestión de la marca Aspaen implica una sinergia estratégica entre el *marketing* y la comunicación institucional, y en este informe se hará un análisis detallado de los resultados del trabajo de los rectores junto con el equipo de P&C, efectuado durante el último período, desde el diseño de campañas innovadoras hasta la consecución de matrículas en cada ciudad.

Con este informe se espera proporcionar una visión completa de las actividades, logros y desafíos enfrentados por el área de P&C, delineando así el camino hacia una gestión más efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de Aspaen.

Cada una de las ciudades tiene un equipo humano eficiente que pone en marcha los procesos requeridos para incrementar el número de estudiantes de acuerdo con las metas trazadas, y P&C ciudad cuenta con indicadores de desempeño, como se muestran a continuación:

- *Branding*: posicionamiento de la marca en los grupos de interés.
- *Marketing*: número de *leads* (personas atraídas) por canal. Estos canales pueden ser mercado natural, embajadores de marca, publicidad, medios digitales.
- *Consecución de matrículas - comercial*: número de matrículas y tasas de conversión embudo de matrícula.
- *Fidelización*: se mide en términos de cifras de absorción y cifras de deserción.
- *Comunicación institucional*: satisfacción del acompañamiento a las diferentes áreas en su proceso de comunicación a los grupos de interés.

El proyecto de mayor envergadura que se hizo en 2023 fue la profundización de la percepción de la marca.

8.1. Sistema de información de mercado

Gráfica 15

Sistema de información de mercadeo

Sistema de información de Mercadeo

En el 2023 vimos la necesidad de crear e implementar un sistema de información de mercadeo que nos ayudará a buscar, organizar, analizar, evaluar y distribuir información exacta y a tiempo que facilite la toma de decisiones en marketing.



Nuestro sistema lo alimentamos de:

1. Análisis cualitativo y cuantitativo de la competencia
2. Análisis del entorno (Fuerzas de Porter)
3. Escucha activa a los grupos de interés.
4. Medición de canales, en especial los digitales

Análisis cualitativo y cuantitativo de la competencia: No solo analizamos las tarifas y los servicios que ofrecen los colegios competencia si no también permitió identificar el tono, el estilo gráfico y los canales que usa la competencia para comunicarse con sus audiencias. Analizamos si tiene una campaña de mercadeo activa, si pautan en redes y que tanta presencia de marca. Monitoreamos los tipos de eventos que hacen con su comunidad (formativos, académicos o recreativos) y con los posibles (open campus, open day, presencia en centros comerciales). Este análisis nos permitió hacer ajustes en cada una de las redes de los colegios para ir encontrando nuestro diferencial sobre el de la competencia.

Análisis del Entorno: Usamos la metodología de las fuerzas de Porter que nos ayudó comprender mejor el entorno en el que operamos y cómo se reorganizó el sector luego de una pandemia. Hallamos fuentes de inspiración en servicios adicionales que las familias estaban buscando (por ejemplo: más actividades al aire libre, deportivas y extracurriculares).

Escucha Activa a los grupos de interés:



A partir del Mapa de Grupos de Interés de ASPAEN, identificamos prioridades en la escucha con aquellas audiencias que "accionarán" las matrículas y nuevas familias

Buscamos insights accionables de consumidor y mercado que nos permitiera construir puentes y relaciones con las audiencias.

Aspaen

Basándonos en la matriz de interés, decidimos iniciar por aquellos de Alto Poder y Alto Interés:

Audiencias elegidas

- Familias embarazadas
- Familias con hijos hasta los 18 años
- Familias con hijos en la competencia
- Familias que desertaron por insatisfacción
- Rectores
- Docentes
- Colaboradores

GRUPOS DE INTERÉS DE MANEJO CERCANO



Luego de más de 30 horas de escucha compartimos los 5 hallazgos más significativos:

Entendimos la necesidad y oportunidad en el relacionamiento con las directoras de los preescolares como aliadas

Audiencia: Directoras de jardines y preescolares que no pertenecen a la red

05

Descubrimos que los estudiantes valoran la educación diferenciada

Audiencia: estudiantes de grados superiores colegios de la red a nivel nacional

04

Comprendimos el journey de decisión de la elección de preescolares

Audiencia: padres gestantes, de absorción y nuevos preescolares

01

Entendimos las consideraciones de los padres en el paso del preescolar al colegio

Audiencia: padres gestantes, de absorción y nuevos preescolares

02

Identificamos los atributos que se valoran en la evaluación de la oferta educativa

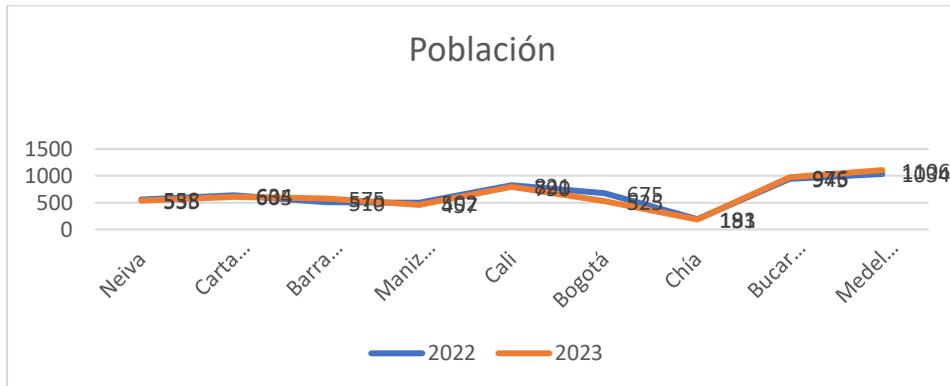
Audiencia: padres gestantes, de absorción y nuevos preescolares y padres actuales

03

8.2. Presentación de resultados claves

8.2.1. Comportamiento de población 2023 vs. 2022

Gráfica 16

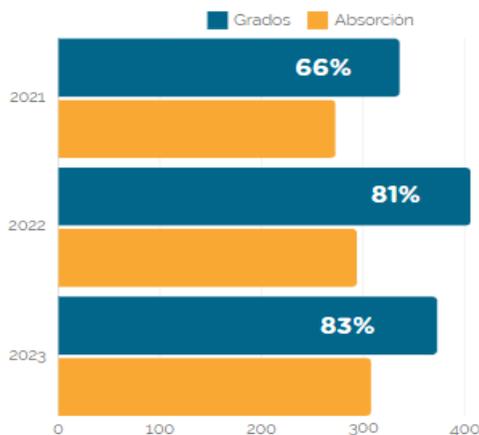


Podemos observar que la mayoría de las ciudades experimentaron una disminución en su población de 2022 a 2023. Sin embargo, hubo algunas excepciones, como Barranquilla, Cali y Bucaramanga, donde la población aumentó en este período. Es importante destacar que Medellín fue la ciudad con el mayor incremento poblacional, mientras que Manizales registró la mayor disminución. En general, la población de todas las ciudades combinadas disminuyó significativamente de un año a otro.

8.2.1.2. Informe comercial

Comportamiento absorción 2023- ciudades

Gráfica 17



Se observa que el número de estudiantes graduados experimentó un aumento de 2021 a 2022, alcanzando su punto máximo en este último año. Sin embargo, en 2023, el número de graduados disminuyó en comparación con 2022, aunque aún permanece por encima de los niveles de 2021. En cuanto a la absorción,

también aumentó gradualmente de 2021 a 2023. Este aumento indica una mayor captación de nuevos estudiantes en los colegios de la empresa a lo largo de este período. Estos datos sugieren un patrón de variación en el número de estudiantes graduados y en la absorción de nuevos estudiantes de los colegios en estos tres años.

Comportamiento de matrículas nuevas 2023 vs. 2022

8.2.1.3. Indicadores de marketing y comerciales

Ciudad	Proyectado 2023			Ejecutado 2023			% Cumplimiento 2023		
	Leads	Matrículas	Tasa de conversión	Leads	Matrículas	Tasa de conversión	Leads	Matrículas	Tasa de conversión
Calí	766	219	29%	1.526	247	16%	199%	113%	57%
Barranquilla	832	113	14%	874	197	23%	105%	174%	166%
Bogotá	1.598	332	21%	2.652	167	6%	166%	50%	30%
Cartgena	395	180	46%	1.381	222	16%	350%	123%	35%
Manizales	240	104	43%	533	105	20%	222%	101%	45%
Medellín	1.267	324	26%	2.255	507	22%	178%	156%	88%
Neiva	485	117	24%	1.072	202	19%	221%	173%	78%
Chia	760	94	12%	858	126	15%	113%	134%	119%
Bucaramanga	1.186	230	19%	1.890	313	17%	159%	136%	85%
TOTAL	7.529	1.713	23%	13.041	2.086	16%	173%	122%	70%

Los datos muestran proyecciones y ejecuciones de leads y matrículas en las diferentes ciudades para el año 2023. Se observan variaciones entre las proyecciones y los resultados reales, con algunas ciudades superando ampliamente las expectativas mientras que otras no las alcanzan. En general, el total combinado de leads y matrículas superó las proyecciones, lo que indica una posible demanda mayor a la anticipada o mejoras en las estrategias de conversión de leads en matrículas. Este análisis proporciona una visión detallada del rendimiento en la generación y conversión de leads en matrículas, así como oportunidades de mejora.

Leads y conversión por canal – ciudad

- Medios digitales: Se obtuvieron 3,929 leads, superando los 2,959 esperados. Esto significa que se alcanzó un 132.80% de la meta establecida para los leads.
- Multicanal: Se alcanzaron 278 leads, superando ampliamente los 232 esperados. Esto representa un impresionante 119.83% de cumplimiento de la meta de leads.
- Mercado Natural: Se lograron 588 leads, ligeramente por debajo de los 699 proyectados. Aún así, se alcanzó un 84.08% de cumplimiento de la meta de leads.
- Medios Tradicionales: Se consiguieron 1,117 leads, superando los 934 proyectados. Esto equivale a un cumplimiento del 119.59% de la meta de leads.
- Embajadores de Marca: Se obtuvieron 944 leads, casi alcanzando la cifra proyectada de 990. Esto representa un 95.35% de cumplimiento de la meta de leads.

Este análisis demuestra el desempeño de cada canal de marketing en términos de alcanzar y superar las metas establecidas para la generación de leads.

8.2.1.4. Informe de retiros

Comportamiento de retiros 2023

- **Tasa de Deserción:** La tasa de deserción es del 15.36%, lo que indica un porcentaje significativo de estudiantes que abandonaron la institución.
- **Retiros:** Se registraron 66 retiros, lo que contribuyó a la tasa de deserción y puede afectar negativamente los ingresos futuros.

Tabla 25

Comportamiento de las diferentes causas de retiro

	Manizales	Barranquilla	Cartagena	Cali	Bogotá	Chia	Bucaramnga	Neiva	Medellin
Traslados	23	23	0	0	54	7	33	0	59
Administrativo	5	15	6	32	6	1	16	5	15
Academico	0	0	0	25	30	0	13	0	150
Otros	0	7	0	0	7	0	0	0	0
Formativas	23	15	36	17	39	16	15	14	0
Total ciudad	51	60	42	74	136	24	77	19	224

Este análisis proporciona una visión detallada de las causas de retiros y la cantidad de estudiantes retirados en cada ciudad. Las tres principales causas identificadas incluyen traslados, retiros administrativos y causas académicas. La ciudad de Medellín presenta el mayor número de retiros, sobre todo atribuidos a causas académicas. Por otro lado, algunas ciudades como Cartagena y Neiva muestran menos retiros que otras. Este análisis es fundamental para identificar áreas de mejora en cada ciudad y desarrollar estrategias específicas para reducir los índices de retiro, lo que contribuirá a mejorar la retención estudiantil y garantizar el éxito académico de los estudiantes.

8.2.1.5. Informe de comunicaciones

- El número de seguidores en Instagram aumento a 14.566 lo que implica un crecimiento del 35.81%
- El número de visitas en Instagram aumento a 16.346 lo que implica un crecimiento del 12.51%
- El engagement en Instagram aumento en un 42.02%
- En la APP, se registró un notable incremento del 14.73%, con un aumento de visitas de 135.601 a 155.571.

8.3. KPI P&C: Consolidado nacional

Tabla 26

Evaluación del impacto de tácticas en metas

Consolidado Nacional - Evaluación de impacto de tácticas en metas														
2023														
Canal	Meta 2023					Cumplimiento 2023					% Cumplimiento 2023			
	Leads proyectados	Matrículas proyectadas	Tasa conversión proyectada	Presupuesto proyectado	Costo proyectado po 1 estudiante matriculado	Leads	Matrículas	Tasa conversión	Presupuesto	Costo 1 estudiante matriculado	Leads meta	Matrículas Meta	Tasa conversión	% Presupuesto consumido
Medios digitales	2185,00	432	19,77%	\$ 75.329.992	\$ 174.374,98	2628,00	146	5,56%	\$ 39.689.714	\$ 271.847,36	120,27%	33,80%	28,10%	52,69%
Multicanal	1607	381	23,71%	\$ 180.420.600	\$ 473.544,88	1994	413	21,35%	\$ 178.990.018	\$ 433.389,87	120,35%	108,40%	90,07%	99,21%
Mercado Natural	549,00	255	46,45%	\$ 35.002.001	\$ 137.262,75	529,00	238	44,99%	\$ 21.353.030	\$ 89.718,61	96,36%	93,33%	96,86%	61,01%
Medios Tradicionales	560,25	126	22,49%	\$ 115.416.328	\$ 916.002,60	531,00	43,00	8,10%	\$ 103.203.816	\$ 2.400.088,74	94,78%	34,13%	36,01%	89,42%
Embajadores de Marca	688,00	201	29,22%	\$ 58.384.815	\$ 290.471,72	690,00	197	28,55%	\$ 40.827.498	\$ 207.245,88	100,29%	98,01%	97,73%	69,93%
NACIONAL	5589,25	1395	24,96%	\$ 464.553.737	\$ 333.013,43	6312	1037	16,43%	\$ 384.064.017	\$ 370.360,67	112,93%	74,34%	65,83%	82,67%

8.3.1. Modelo consecución de metas P&C 2024

Las cuatro disciplinas de la ejecución (4DX) son un marco de gestión estratégica desarrollado por Sean Covey, Chris McChesney y Franklin Covey. Estas disciplinas se centran en traducir objetivos estratégicos en acciones concretas y medibles. Su aplicación en un área de marketing y un área comercial puede ser esencial para alcanzar metas y maximizar el rendimiento.

8.3.1.1. Meta crucialmente importante (MCI)

MCI 1: Lograr la meta acordada de nuevas matrículas al 100 %.

Medida predictiva 1: Hacer seguimiento a ejecución de tácticas de P&C por sede.

Medida predictiva 2: Hacer seguimiento diario del paso de cada *lead* en el embudo por sede.

Medida predictiva 3: Hacer seguimiento a la formación de equipo P (*host* y *community*) en producto.

MCI 2: Instaurar la planeación de la comunicación institucional durante el ciclo escolar 2023-2024.

Medida predictiva 1: Redactar acta de aprobación de plan de comunicaciones mensual con cada rector. (Fuentes de necesidades: calendario y *help desk*).

Medida predictiva 2: Programar reunión mensual con el equipo de comunicaciones para asignar tareas del plan aprobado.

Medida predictiva 3: Evaluar cada mes el nivel de satisfacción del rector con ejecución del plan de comunicaciones emergente

9. Tecnología

Las actividades, planes de trabajo y proyectos realizados durante el 2023 desde la Dirección Nacional de Tecnología, continúan enfocadas en los “Pilares y Bases” que estructuran el PETI (Plan Estratégico de Tecnología) 2020-2025 siempre alineadas con las Prioridades Estratégicas de Aspaen.

9.1. Proyectos



- Consolidados proyectos gestionados por la Dirección Nacional de Tecnología. (ver gráfica #1)

9.1.1. Pilares del PETI

Smart Campus

- Diseño, implementación y ampliación de la red de datos, equipos y servicios wifi (Medellín, Chía, Barranquilla).
- Fortalecimiento de alianzas con partners tecnológicos internacionales, logrando la optimización en los valores de inversión para equipos de gama corporativa, procurando la conservación de activos y gestión presupuestal.
- Incorporación de dispositivos Smart Screen para dinamización de las clases en los salones de High School (Cartagena, Barranquilla).
- Actualización de hasta un 90% de Workstation en aulas móviles, mejorando el servicio al estudiante y para la asignatura DLL (Cartagena).
- Alto nivel de disponibilidad en los servicios de Internet de Aspaen Nacional. (ver gráfica #12)

Ecosistema Aspaen Digital (Core institucional) - Arquitectura Empresarial

- Automatización al proceso de Gestión de Usuarios con una solución automatizada para las altas y bajas de los usuarios colaboradores y estudiantes.
- Acompañamiento y capacitación a usuarios administrativos y académicos en la usabilidad de las plataformas administrativas y académicas, entregando instructivos digitales que faciliten el uso de estas y la extracción de informes.
- Ecosistema Digital Aspaen, con indicadores que nos permiten conocer estado de las plataformas en todas las instituciones.
- Maduración en la estrategia de analítica, con la construcción de los tableros (Power BI) para la academia y servicios compartidos evidenciando la consolidación de los sistemas de información.
- Integración y administración técnica del Portal DH Aspaen a nuestro Ecosistema.
- Continua capacitación a docentes, logrando mejorar la usabilidad sobre las herramientas ofimáticas de Microsoft 365 (Teams, Forms, Sharepoint, Outlook y OneDrive)
- Junto a la Dirección Académica Nacional hemos avanzado en la creación de Marco Común Curricular en el ámbito técnico, para que sea funcional en el Sistema de Administración Académica de Aspaen (actualmente School Pack)
- En el Proyecto Aurora hemos logrado el 95% de administración técnica del sistema ERP Netsuite y llegar a un 97% de la migración de los procesos e información histórica.
- Se ha dado una atención oportuna a los diversos casos de soporte presentados en la operación de Aurora. (ver gráfica #4 y #5)

Gobierno de tecnología

- Creación, socialización y publicación de las políticas sobre el uso de la Tecnología en Aspaen, orientada a colaboradores y estudiantes, además de haberlas integrado al Reglamento Interno de Trabajo (RIT) junto a la Dirección Nacional de Desarrollo Humano.

- Definición de los procesos Gestión de Usuarios, Gestión de Inventarios, Gestión de Soporte, Gestión Ecosistema digital para la Dirección Nacional de TI, acompañados por la Dirección Nacional de Desarrollo.
- Mejora en el proceso de Gestión de Inventarios de TI (Compras y Control de Activos) optimizando la renovación, conservación de activos y gestión presupuestal.

Soporte unificado

- Consolidación del proceso de Gestión de Soporte a través de la herramienta Help Desk de TI, que permite seguimiento continuo a los casos de solicitudes o fallas en cada institución, con el fin de orientar el trabajo correctivo, mejorar el preventivo sobre la infraestructura tecnológica (hardware y software).
- Eficiencia en la rotación del personal técnico entre sedes de una misma ciudad, mejorando el conocimiento en la infraestructura y los resultados en la atención.
- Ver indicadores de seguimiento nacional y por ciudad en las gráficas #10 y #11

9.1.2. Bases del PETI

Seguridad informática

- En alianza con Fortinet, proveedor internacional de ciberseguridad, se dio capacitación en todas las ciudades acerca del cuidado y responsabilidad en el manejo de la información que deben tener los colaboradores en el ambiente laboral y personal.
- Implementación consolidada de los agentes End Point de Microsoft Defender, como solución complementaria a la seguridad de las Workstation de cada colaborador y estudiante.
- Constante seguimiento y ajustes permanentes del score de seguridad y compliance, mediante revisión de estados de riesgo (Identidades, Datos, Aplicaciones, Dispositivos) ver gráfica #9.
- Con Microsoft Intune de la suite de M365, sin costos adicionales, hemos logrado una gestión integral del parque tecnológico de Aspaen (Ver gráfica #6 y #7) afinando cada vez más las políticas de configuración y directivas de seguridad en el usuario final.
- Se logró consolidar la implantación de 2FA doble factor de autenticación para todos los usuarios, beneficiándonos de la App Authenticator de Microsoft.
- Alto nivel de disponibilidad en los servicios de seguridad gestionada en Aspaen Nacional (ver gráfica #13)
- Mejora en el proceso de Gestión de la Seguridad, logrando finalizar 2023 con las actualizaciones de sistema operativo y firmware de los equipos de seguridad (Firewall) y de red (Aspaen Nacional).

Gestión de cambio

- Ejecución de la metodología de Gestión de Cambio en la implementación del proyecto Aurora (ERP) junto a la Dirección Nacional de Desarrollo y de P&C, enfocados hacia una cultura digital y colaborativa.
- Se inició el trabajo de Gestión de Cambio en los proyectos Help Desk para P&C y Sistema POS (Biofood) para las tiendas escolares

Presupuesto sostenible

- Junto a la Dirección Nacional Financiera se trabajó en la construcción del presupuesto nacional y de tecnología, con base en el PETI, los proyectos nacionales y la operación de cada ciudad, promoviendo una cultura para el seguimiento y control presupuestal, con ejecución por cumplimiento de metas.

Nube privada (cloud strategy)

- Se realizó la migración de SIIGO (Bogotá, Dir Nal, Manizales) como software de consulta a un servidor en la nube, garantizando disponibilidad, acceso seguro y almacenamiento de la información que ha transcurrido en Aspaen hasta la fecha.

Anexos Gráficos



Gráfica #1



Gráfica #2



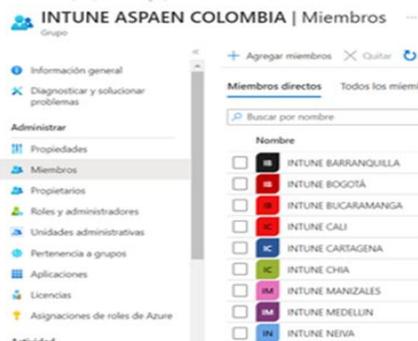
Gráfica #3



Gráfica #4



Gráfica #5



Gráfica #6

Dispositivos inscritos en Intune

ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 02/2/24, 10:43

Plataforma Dispositivos

Windows 7872

Gráfica #7

Estado de cumplimiento del dispositivo

Estado Dispositivos

Conforme 5441

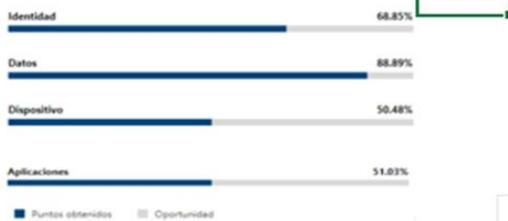
Gráfica #8

Puntuación de seguridad: 51.84 %

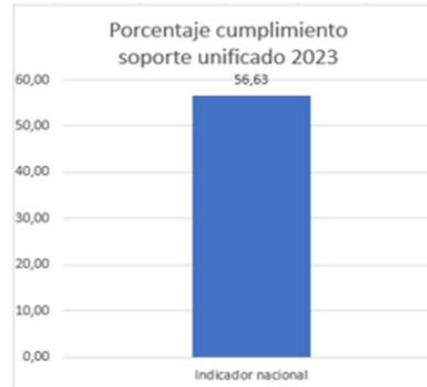
628.84/1213 puntos obtenidos



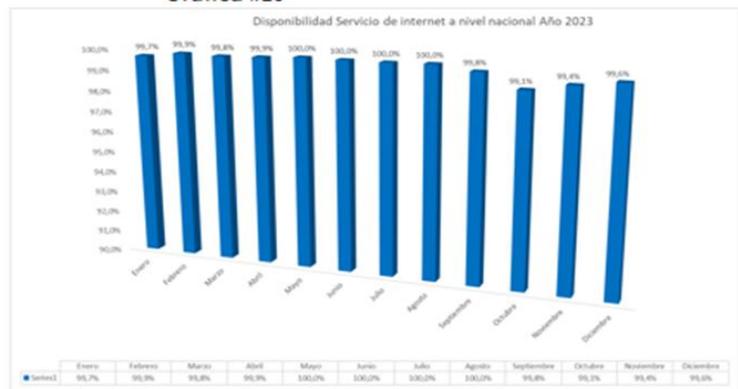
Puntos de desglose por: Categoría



Gráfica #9

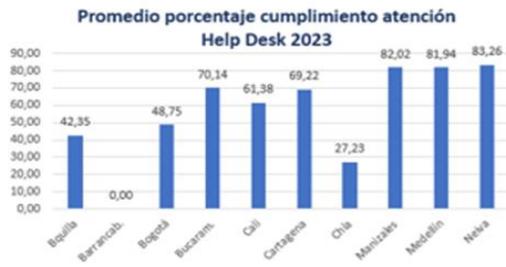


Gráfica #10

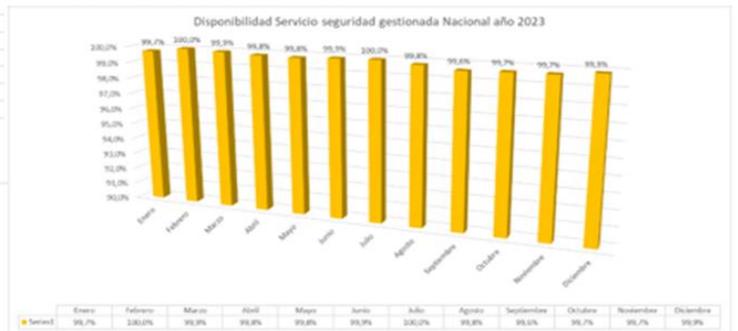


Gráfica #12: Disponibilidad servicio de internet nacional año 2023

Disponibilidad comprometida SLA 99,6%



Gráfica #11



Gráfica #13: Disponibilidad servicio de seguridad gestionada a nivel nacional

Disponibilidad comprometida 99,6%

10. Evolución previsible de la entidad

La Asociación deberá continuar con la política de austeridad en el gasto y mantener el Plan de Promoción y Mercadeo, con el que se busca recuperar la población estudiantil en los niveles de maternal y preescolar.

11. Operaciones celebradas con socios y administradores

De acuerdo con el artículo 6 de los Estatutos, la Asociación para la Enseñanza (Aspaen) está dirigida y administrada por la Asamblea General de Miembros, la Junta Directiva y el director ejecutivo.

Los integrantes de la Asamblea General y de la Junta Directiva Nacional no reciben pago alguno por su labor. El director ejecutivo tiene un contrato de trabajo a término indefinido con la Asociación.

En el año 2023, no existieron operaciones celebradas con socios o administradores de la entidad.

12. Estado de cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor por la sociedad

La Asociación para la Enseñanza (Aspaen) cumple con las normas sobre violaciones de las normas de propiedad intelectual o de derechos de autor.

13. Libre circulación de facturas

En cumplimiento de lo establecido en el artículo 87 de la Ley 1676 de 2013, la Asociación para la Enseñanza (Aspaen) no obstaculizó a los proveedores en su intención de realizar alguna operación de *factoring* (factoraje) con las facturas de venta que expidieron a la Asociación durante el periodo fiscal del año 2023.



ARMANDO GÓMEZ CORREA

Director ejecutivo

Asociación para la Enseñanza-Aspaen

Referencias

García, V. (1988). *Tratado de educación personalizada* (t. 6). Rialp.

Ibáñez, J. M. (1978). *Introducción a la antropología filosófica*. Eunsa.

¿Qué es la estrategia emergente? Con beneficios y ejemplos. (s. f.). *Historiadelaempresa.com*.

<https://historiadelaempresa.com/definicion-de-estrategia-emergente>