

**FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO 2013-2018 PARA LA
ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE BUCARAMANGA**

**DANIELA FERNANDA BARAJAS RAMÍREZ
RICARDO ANDRÉS BONILLA CASTRO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2013

**FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO 2013-2018 PARA LA
ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE BUCARAMANGA**

**DANIELA FERNANDA BARAJAS RAMÍREZ
RICARDO ANDRÉS BONILLA CASTRO**

**Trabajo de grado para optar el título de
Ingeniero Industrial**

**DIRECTOR
SERGIO ISNARDO MUÑOZ VILLARREAL**
Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2013

A DIOS POR SER LA GUÍA EN NUESTRO ANDAR.

A NUESTROS PADRES POR EL APOYO INCONDICIONAL.

A NUESTROS HERMANOS POR LA COMPAÑÍA Y EJEMPLO DADO.

DANIELA FERNANDA BARAJAS RAMÍREZ

RICARDO ANDRÉS BONILLA CASTRO

Contenido	Pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO.....	21
1.1 OBJETIVO GENERAL	21
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
1.3 ALCANCE	22
1.4 METODOLOGÍA.....	22
1.4.1 PLANIFICACIÓN.....	22
1.4.2 ANÁLISIS SITUACIONAL	23
1.4.3 ANÁLISIS ESTRATEGICO.....	24
1.4.4 PLAN ETRATÉGICO.....	25
1.4.5 PLAN OPERATIVO	25
1.4.6 PLAN FINANCIERO	25
1.4.7 PRESENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN FINAL.....	26
2. DESCRIPCIÓN ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE BUCARAMANGA	27
2.1 NOMBRE.....	27
2.2 RESEÑA HISTÓRICA	27
2.3 MISIÓN ACTUAL	29
2.4 VISIÓN ACTUAL.....	29
3. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	29
3.1 ANÁLISIS INTERNO	30
3.1.1 Autoevaluación EFQM.....	30
3.1.2 CARACTERIZACIÓN DE LA ENSB	38
3.1.2.1 SERVICIOS.....	38
3.1.2.2 ESTUDIANTES	42
3.1.2.2.1 Convivencia.....	42
3.1.2.2.2 Promoción y Repitencia.....	43
3.1.2.2.3 Pruebas Saber	45
3.1.2.3 PLANTA DOCENTE	54
3.1.2.4 INFRAESTRUCTURA	56

3.1.2.4.1 Sede Principal	56
3.1.2.4.2 Sede B.....	57
3.1.2.4.3 Sede C	57
3.1.2.5 PROYECTOS.....	58
3.2 ANÁLISIS EXTERNO	58
3.3 MATRIZ DOFA DE ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE BUCARAMANGA..	67
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	72
4.1 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE	72
5. PLAN ESTRATÉGICO.....	78
5.1 CONSTRUCCIÓN DE LA CURVA DE VALOR DE LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE BUCARAMANGA.....	80
5.2 PILARES ESTRATÉGICOS DE LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE BUCARAMANGA	83
5.3 MAPA ESTRATÉGICO.....	86
5.3.1. Perspectiva de impacto en la sociedad	87
5.3.2. Perspectivas de procesos internos.....	89
5.3.3. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	94
5.3.4. Perspectiva financiera	96
6. PLAN OPERATIVO	99
6.1 SISTEMA DE INDICADORES Y METAS	99
6.2 INICIATIVAS ESTRATÉGIAS	102
6.3 SISTEMA DE CONTROL DE INDICADORES	112
7. PLAN FINANCIERO	116
CONCLUSIONES.....	121
RECOMENDACIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXOS	129

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso Metodológico.....	26
Figura 2. Proceso metodológico-Análisis situacional	30
Figura 3. Resultados del cuestionario EFQM.....	31
Figura 4. Estratificación Económica Familiar.....	42
Figura 5. Convivencia.....	43
Figura 6. Promoción y repitencia 2010-2012.....	44
Figura 7. Tendencia de repitencia.....	44
Figura 8. Resultados pruebas Saber 3° en el área de lenguaje.....	46
Figura 9. Resultados pruebas Saber 3° en el área de matemáticas.....	47
Figura 10. Resultados promedio Pruebas Saber 5°.....	48
Figura 11. Resultados Pruebas Saber 5° en área de competencias ciudadanas.....	49
Figura 12. Resultados promedio Pruebas Saber 9°.....	50
Figura 13. Resultados Pruebas Saber 9° en área de competencias ciudadanas.....	50
Figura 14. Resultados promedio de la ENSB frente a los resultados promedio municipales, departamentales y nacionales.....	52
Figura 15. Resultados promedio de la ENSB en las áreas del núcleo común.....	53
Figura 16. Resultados promedio en área genérica de la ENSB 2011-2 y 2012-1.....	53
Figura 17. Porcentaje de maestros según su grado en el escalafón.....	55
Figura 18. Nivel de formación de los docentes de la ENSB.....	55
Figura 19. Resultados promedio en comprensión lectora.....	63
Figura 20. Inyección SGP en Santander.....	64
Figura 21. Proceso metodológico- Análisis Estratégico	72

Figura 22. Plano de influencias/dependencias indirectas.....	77
Figura 23. Proceso metodológico- Plan estratégico	78
Figura 24. Grupos de Interés de la ENSB	79
Figura 25. Beneficiarios/Clientes de la ENSB	80
Figura 26. Lienzo Estratégico de la ENSB.	82
Figura 27. Pilares estratégicos de la ENSB.....	86
Figura 28. Mapa estratégico.....	98
Figura 29. Proceso Metodológico- Plan Operativo.	99
Figura 30. Sistema de control de indicadores.	112
Figura 31. Índice del Sistema de Control de Indicadores.	113
Figura 32. Introducción de Metas al Sistema de Control del Indicadores.....	113
Figura 33. Introducción datos de revisión anual.....	114
Figura 34. Introducción datos revisión quinquenal.	114
Figura 35. Opciones de avance.....	115
Figura 36. Resultados de los indicadores.	115
Figura 37. Proceso Metodológico- Plan Financiero.....	116

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Miembros del Comité Estratégico.....	23
Tabla 2. Niveles de la educación formal en Colombia.....	39
Tabla 3. Competencias evaluadas en el nivel de preescolar	39
Tabla 4. Plan de estudios de la educación básica primaria.....	39
Tabla 5. Plan de estudios de la educación básica secundaria	40
Tabla 6. Plan de estudios de la educación media	41
Tabla 7. Descripción genérica de los niveles de desempeño.....	46
Tabla 8. Ubicación y usuarios de la ENSB.....	56
Tabla 9. Matriz DOFA de la ENSB.	69
Tabla 10. Factores de éxito para la ENSB	73
Tabla 11. Grupos de éxito de la ENSB.....	75
Tabla 12. Clasificación de los factores de éxito según el Análisis Estructural.....	77
Tabla 13. Aliados estratégicos de la ENSB.....	79
Tabla 14. Áreas estratégicas de las Instituciones Educativas	84
Tabla 15. Relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos.	97
Tabla 16. Indicadores del cuadro de mando integral.....	101
Tabla 17. Programas y Proyectos.	103
Tabla 18. Matriz estratégica de la ENSB.....	110
Tabla 19. Requerimientos estimados en miles de pesos. Programa Formando Ciudadanos y Líderes.	117
Tabla 20. Requerimientos estimados en miles de pesos. Programa Investigación en la Escuela.....	117

Tabla 21.Requerimientos estimados en miles de pesos. Programa Tic en la Enseñanza.	118
Tabla 22.Requerimientos estimados en miles de pesos. Programa La Escuela en la web.	119
Tabla 23.Requerimientos estimados en miles de pesos. Programa Formando Ciudadanos y Líderes.	119
Tabla 24. Plan financiero.	120

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Mapa de Procesos ENSB.	129
Anexo B. Cuestionario de evaluación EFQM	131
Anexo C. Análisis Externo.	144
Anexo D. Informe de diagnóstico de las instalaciones para las sedes principal, b y c de la ENSB	161
Anexo E. Plan de estudios del Programa de Formación Complementaria	174
Anexo F. Proyectos de la ENSB.....	176
Anexo G. Taller Lienzo Estratégico.	182
Anexo H. Ficha técnica Indicadores	184

ABREVIATURAS

- **PEI:** Proyecto Educativo Institucional
- **PMI:** Plan de Mejoramiento Institucional
- **CMI:** Cuadro de Mando Integral
- **ENSB:** Escuela Normal Superior de Bucaramanga
- **MEN:** Ministerio de Educación Nacional
- **EFQM:** European Foundation for Quality Management
- **TIC:** Tecnologías de Información y Comunicación
- **SIEE:** Sistema Institucional de Evaluación de Estudiantes
- **SEB:** Secretaría de Educación de Bucaramanga
- **PFC:** Programa de Formación Complementaria
- **ICFES:** Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior
- **COLCIENCIAS:** Departamento Administrativo de Ciencia y Tecnología
- **ENS:** Escuelas Normales Superiores
- **OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
- **NEES:** Necesidades Educativas Especiales
- **BSC:** Balanced Scored Card

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO ESPECÍFICO	CAPÍTULO
Realizar un análisis situacional interno y externo de la Escuela Normal Superior de Bucaramanga.	3. Análisis Situacional.
Realizar un análisis estructural como herramienta prospectiva para encontrar los factores influyentes y esenciales en el desarrollo de la Institución.	4.2 Determinación de los Factores Clave.
Diseñar un mapa estratégico de la Escuela que proporcione una visión macro de la estrategia de la Institución y permita una visualización clara, para generar y mantener el crecimiento proyectado.	5.3 Pilares estratégicos de la Escuela Normal Superior de Bucaramanga. 5.4 Mapa Estratégico.
Generar estrategias de empoderamiento que permitan alinear programas y proyectos de ley e institucionales.	6.2 Iniciativas Estratégicas.
Implementar el uso de Microsoft Excel como herramienta para controlar el sistema de indicadores.	6.3 Sistema de Control de Indicadores.
Elaborar el Cuadro de Mando Integral estableciendo las estrategias, indicadores y metas para facilitar la implementación del Plan de Desarrollo.	6.1 Sistema de Indicadores y Metas. 6.2 Iniciativas Estratégicas. Anexo 8. Ficha Técnica Indicadores
Elaborar un plan financiero que permita la consecución de las estrategias planteadas en el Cuadro de Mando Integral.	7. Plan Financiero

RESUMEN

TITULO: FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO 2013-2018 PARA LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE BUCARAMANGA*

AUTORES:

BARAJAS Ramírez. Daniela Fernanda

BONILLA Castro. Ricardo Andrés**

PALABRAS CLAVE: PLAN DE DESARROLLO, ANÁLISIS SITUACIONAL, OBJETIVOS, MAPA ESTRATÉGICO, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, INDICADORES DE GESTIÓN.

DESCRIPCIÓN

El presente trabajo se basó en la formulación del Plan de Desarrollo de la Escuela Normal Superior de Bucaramanga para el periodo comprendido entre los años 2013-2018, en el cual los directivos pretenden establecer lineamientos que permitan direccionar el actuar de acuerdo a las exigencias presentes y futuras.

Para la elaboración del Plan, se hace revisión y socialización de la misión y visión de la Escuela en donde se centra la atención identificando los aspectos estratégicos que permitirán alcanzar los objetivos en el horizonte planteado.

El proceso metodológico continua con un análisis situacional dividido en interno donde se determinan las fortalezas y debilidades, y externo para el establecimiento de oportunidades y amenazas. Con el apoyo de una matriz de impacto cruzado se conciertan los factores clave de éxito y se diseña la nueva curva de valor. Posteriormente se construye un mapa estratégico para proporcionar una visión macro de la estrategia, moldeada a partir de objetivos de resultados que se lograrán mediante los objetivos en los procesos de la Escuela.

A partir de los objetivos se diseñaron indicadores encargados de controlar la ejecución de las estrategias y se definieron las metas respectivas para cada indicador ; como resultado de esta fase se obtuvo el cuadro de mando integral y una herramienta ofimática para facilitar el seguimiento a los indicadores. En la etapa final se construyó un plan financiero que dará soporte a la ejecución del Plan. Se realizó una presentación y socialización final ante la comunidad educativa perteneciente a la organización.

* Proyecto de grado

** Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Ing. Sergio Isnardo Muñoz Villarreal.

.ABSTRACT

TITLE: FORMULATION OF A DEVELOPMENT PLAN FOR THE PERIOD 2013-2018 AT THE ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE BUCARAMANGA*

AUTHORS:

BARAJAS Ramírez. Daniela Fernanda

BONILLA Castro. Ricardo Andrés**

KEY WORDS: DEVELOPMENT PLAN, ENVIROMENTAL ANALYSIS, OBJETIVOS, STRATEGIC MAP, BALANCED SCORECARD, MANAGEMENT INDICATORS.

DESCRIPTION

The present work was based upon the formulation of a development plan for the Normal Superior School in Bucaramanga, in the period between 2013-2018, in which the directors are looking forward to the establishment of the guidelines that allow focusing on the directions of the actions according to the present and future requirements.

For the elaboration of this plan, a review and socialization of the mission and vision of the school was made, paying special attention to the strategic aspects that permit the achievement of the goals within the planning horizon.

The methodological process continues with a situational analysis divided in two sections: an internal part, with the strengths and weaknesses, and an external segment for the establishment of the opportunities and threats. With the support of a crossed impact matrix, the new success factors are determined and a new value curve is designed.

Later, a strategic map is built in order to proportionate a wide vision of the strategy, molded upon the results of objectives that will be accomplished through the objectives in the processes of the school.

Indicators in charge of controlling the execution of the strategies were defined upon the objectives and at the same time, respective goals for each indicator were established. As a result of this phase, the balance scorecard as well as a software tool to facilitate the monitoring of the indicators were obtained. In the final phase, a financial plan was defined to support the execution of the plan. Lastly, a final presentation and socialization was made before the educational community.

* Graduation Project

** Universidad Industrial de Santander, Faculty of Physical and Mechanical Engineering, School of Industrial and Business Studies. Director Ing. Sergio Isnardo Muñoz Villarreal.

INTRODUCCIÓN

El siglo XXI con el crecimiento de la tecnología, la eliminación de fronteras entre países y el proceso de globalización ha traído cambios importantes a nivel mundial en todos los sistemas de la sociedad, a nivel político, económico, social, religioso y educativo. Siendo este último el sistema más transformado, no solo en los conocimientos impartidos en las instituciones educativas, sino en la educación que imparte la sociedad en su diario vivir. Es así, que la educación es motivo de discusión y análisis permanente por parte de los gobiernos de los países a nivel mundial; la educación se ha convertido en el propósito y eje fundamental para la vida del planeta. Esta preocupación se demuestra a través de la iniciativa “Educación para todos” (*) que pretende dar educación básica de calidad a todos los niños, jóvenes y adultos del mundo entero.

En Colombia, el sistema educativo no se ha escapado a este análisis. Por el contrario, se ha convertido en el eje fundamental de cambio del país; garantizando no solo, que los niños y jóvenes del país vayan a las escuelas y colegios, sino que reciban una educación de calidad, donde puedan desarrollar al máximo todas las capacidades y aprendan a utilizar los conocimientos adquiridos en las aulas de clase en la vida diaria y en la construcción de un mejor país. Para el gobierno, en materia de educación “la meta es transformar el sistema en magnitud y pertinencia y poner en marcha un sistema de mejoramiento continuo, que en diez años asegure la cobertura universal y nos ubique en los primeros lugares del promedio latinoamericano en términos de calidad”¹.

En este sentido, la Escuela Normal Superior de Bucaramanga comprometida con las exigencias del mundo actual y en su proceso de crecimiento y mejora continua,

(*) Es un compromiso mundial liderado por la UNESCO donde se busca satisfacer las necesidades de aprendizaje para el año 2015. Este compromiso fue ratificado en el Foro Mundial sobre la Educación realizado en Dakar, en el año 2000.

¹ COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Revolución educativa: Un esfuerzo continuo y permanente. [en línea] Disponible en: < <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-88064.html> > [citado 24-02-2013]

pretende determinar a través de la formulación del Plan de Desarrollo qué acciones se deberán adoptar para responder ante los retos presentes y futuros, a los requerimientos del proceso de globalización y a las necesidades sociales y culturales de su entorno, con el fin de garantizar, entre otros aspectos, el mejoramiento de la calidad, el fortalecimiento de la básica primaria, básica secundaria y la media técnica y la prestación del servicio formador de formadores con eficiencia.

El presente trabajo pretende servir principalmente a todos los miembros de la comunidad educativa como una herramienta que guíe el actuar de la Institución en los próximos cinco años, hacia el mejoramiento continuo de la Escuela. El éxito en su implementación no reside solamente en la calidad del procedimiento, sino en el compromiso y capacidad de todos los miembros de la comunidad de la ENSB, para lograr los objetivos planteados en el inicio del proceso y así obtener un mayor posicionamiento y reconocimiento a nivel nacional.

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVO GENERAL

Formular el Plan de Desarrollo de la Escuela Normal Superior de Bucaramanga 2013-2018 como herramienta que direcciona estratégicamente a la institución, estableciendo políticas, programas, proyectos y acciones que permitan garantizar entre otros aspectos el mejoramiento de la calidad y la prestación del servicio educativo con eficiencia como formadores de maestros.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis situacional interno y externo de la Escuela Normal Superior de Bucaramanga.
- Realizar un análisis estructural como herramienta prospectiva para encontrar los factores influyentes y esenciales en el desarrollo de la Institución.
- Generar estrategias de empoderamiento que permitan alinear programas y proyectos de ley e institucionales.
- Diseñar un mapa estratégico de la Escuela que proporcione una visión macro de la estrategia de la Institución y permita una visualización clara, para generar y mantener el crecimiento proyectado.
- Elaborar el Cuadro de Mando Integral estableciendo las estrategias, indicadores y metas para facilitar la implementación del Plan de Desarrollo.
- Elaborar un plan financiero que permita la consecución de las estrategias planteadas en el Cuadro de Mando Integral.
- Implementar el uso de Microsoft Excel como herramienta para controlar el sistema de indicadores.

1.3 ALCANCE

El proyecto pretende formular el Plan de Desarrollo para la ENSB como una herramienta que guíe el actuar de la Escuela en el horizonte estratégico de planeación de cinco años (2013-2018). La formulación del Plan de Desarrollo incluye un análisis situacional (a nivel interno y externo), que permite evaluar la situación actual de la Escuela; y un análisis estructural que pretende definir los factores de éxito de la misma. Adicionalmente, el proyecto comprende la implementación de herramientas como el Mapa estratégico y el CMI en el cual se plasman los objetivos estratégicos y la forma en que serán medidos a través de la definición de indicadores y metas estratégicas.

1.4 METODOLOGÍA

1.4.1 PLANIFICACIÓN

Se conformó el Comité Estratégico con trabajadores de la Escuela que conocen a fondo la ENSB, la forma de manejo de los procesos educativos en Colombia y por los cargos que ocupan dentro de la Institución tienen la facultad para tomar decisiones. En la Tabla 1 se encuentran los nombres de los integrantes del Comité y su respectivo cargo. El Comité fue el participante más activo dentro de la formulación del Plan de Desarrollo a través de la generación de ideas con base en los años de experiencia de los integrantes, la entrega de información oportuna acerca de la Escuela, como el PMI del año 2011, PEI en el que se encuentra consignado los principios y fines de la Institución, la estrategia pedagógica, el reglamento interno, los recursos disponibles y necesarios y la demás información concerniente a la caracterización de la Escuela que se analizó y estudió en el análisis situacional.

Adicionalmente se realizó la debida planeación del proyecto, estableciendo el cronograma, la metodología y las herramientas a utilizar.

Tabla 1. Miembros del Comité Estratégico

NOMBRE	CARGO
Dora Herrera Anaya	Rectora
María Eugenia Franco	Coordinadora de Décimos y Onces
Libia R. Buitrago	Coordinadora de Novenos
Liliam Lizcano	Coordinadora del PFC
David Alfonso Fuentes	Coordinador de Sextos
Sonia Azuero	Psicóloga

Fuente: Elaboración autores.

1.4.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

En esta fase se elaboró el diagnóstico de la Escuela, compuesto por el análisis interno y el análisis externo.

El análisis interno consistió en la recolección y análisis de información de temas relacionados con diferentes factores de la Escuela como la planta docente, los estudiantes, infraestructura, resultados de las Pruebas Saber 3°, 5°, 9° y 11°, plan de estudios de los niveles de educación ofrecidos y los proyectos en los que participa la ENSB en la actualidad.

Para complementar el diagnóstico de la Escuela se utilizó el modelo de autoevaluación EFQM de excelencia en el cual se realizó un análisis del sistema de gestión de la organización en el marco de los nueve criterios definidos por el modelo. Se diseñó un cuestionario con base en estos nueve criterios y en la Guía 34 definida por el MEN para el mejoramiento institucional, el cual fue aplicado a los integrantes del Comité, quienes se autoevaluaron y calificaron el estado en el que se encuentra la Escuela con respecto a la organización de excelencia planteada por el modelo. Con el análisis de los resultados obtenidos en dicha evaluación se finalizó el análisis interno.

En cuanto al análisis externo, se utilizó la metodología PEST, la cual abarca el análisis desde cuatro factores; factores políticos, económicos, sociales y

tecnológicos. En los factores políticos se estudió la legislación existente para la escuelas normales y los proyectos en curso en materia de educación como el Plan de Desarrollo municipal 2012-2015 “Bucaramanga capital sostenible”, el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan sectorial 2010-2014 “educación de calidad”, las Políticas y Sistema Colombiano de Formación y Desarrollo Profesional Docentes y el Plan maestro de movilidad Bucaramanga 2010-2030. En lo económico, se estudió el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados y la inflación. En los factores socioculturales se analizó la deserción escolar, los niveles de desintegración familiar, las convocatorias realizadas por organizaciones de diferentes sectores y el bajo compromiso de los padres de familia en el proceso de acompañamiento en los procesos educativos de sus hijos. Y en los factores políticos se analizó el creciente aumento de la importancia de las TIC en la educación.

Como resultado de esta fase se obtuvo la matriz DOFA de la ENSB. Dicha matriz se presentó al comité estratégico y al Consejo Académico para su validación y retroalimentación.

1.4.3 ANÁLISIS ESTRATEGICO

Se realizó un conversatorio estratégico con los docentes pertenecientes al Consejo Académico de la ENSB, en el cual se dio a conocer la matriz DOFA para su retroalimentación. De igual forma, los profesores con base en su experiencia opinaron acerca del norte que debe tomar la Escuela en el horizonte de planeación.

Con base en la matriz DOFA y los aportes realizados por los docentes, el comité estratégico definió los factores de clave de la ENSB. Mediante el análisis estructural se establecieron las relaciones de influencia entre los diferentes factores; luego, se utilizó el software ©LIPSOR-EPITA-MICMAC que definió las variables esenciales para la evolución futura de la Escuela, sobre las que se prestó una atención especial en la formulación de los objetivos estratégicos.

1.4.4 PLAN ETRATÉGICO

Junto con el comité se desarrolló un Taller de Lienzo Estratégico con la herramienta de Océanos Azules, la cual permitió definir la curva de valor tanto para la ENSB como para los establecimientos públicos, privados y escuelas normales de Colombia con base en los factores de éxito determinados en el análisis estratégico, para su posterior análisis y elaboración de la nueva curva de valor de la ENSB. Finalmente se plantearon los objetivos estratégicos que definen la forma en que la Escuela puede pasar de su curva de valor actual a la propuesta por el comité. Los objetivos fueron ubicados en un mapa estratégico de acuerdo a las perspectivas planteadas por Kaplan y Norton. Así mismo se estableció las relaciones de causa y efecto entre los mismos.

1.4.5 PLAN OPERATIVO

Una vez definidos los objetivos estratégicos, se planteó las estrategias que contribuyan a la consecución de los objetivos. Así mismo, se asignaron los responsables y el tiempo de ejecución de cada una de ellas. Además, se diseñaron los indicadores encargados de controlar la ejecución de las estrategias y se definieron las metas para cada uno de los indicadores. Como resultado de esta fase se obtuvo el cuadro de mando integral de la ENSB.

Para el control y seguimiento de los indicadores se elaboró un Sistema de control de Indicadores haciendo uso de Microsoft Excel como herramienta ofimática de apoyo.

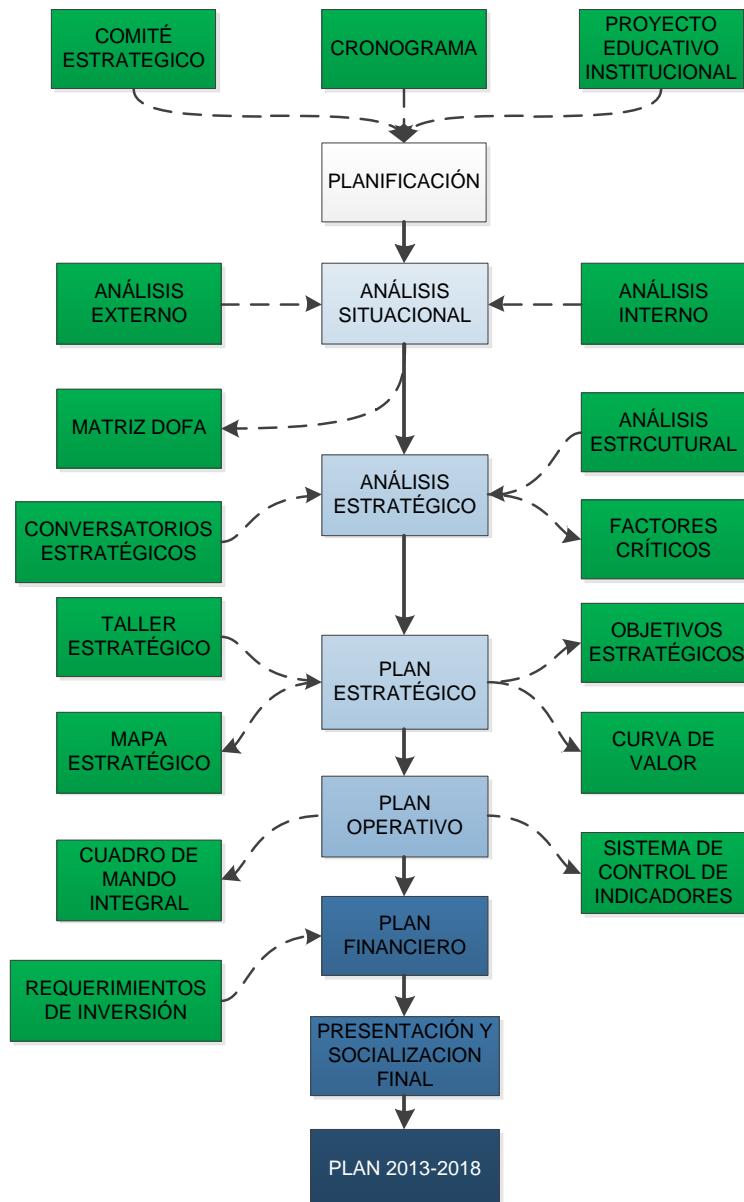
1.4.6 PLAN FINANCIERO

Para cada una de las estrategias formuladas se elaboró un presupuesto con los montos requeridos para la ejecución del Plan de Desarrollo durante los cinco años definidos.

1.4.7 PRESENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN FINAL

En esta etapa se elaboró el documento final y se presentó al Comité estratégico. Así mismo se socializó el Plan de Desarrollo 2013-2018 ante los estudiantes, docentes, personal administrativo y directivo de la Escuela.

Figura 1. Proceso Metodológico.



Fuente: Elaboración autores.

2. DESCRIPCIÓN DE LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE BUCARAMANGA

2.1 NOMBRE

Escuela Normal Superior de Bucaramanga

2.2 RESEÑA HISTÓRICA

Se debe al general Francisco de Paula Santander, el primer plan de instrucción pública (1826-1846) con distintas disposiciones en diferentes años, entre ellas el decreto por el cual se creaban las Escuelas Normales en las capitales de los departamentos que integraban la Gran Colombia.

El Gobierno de Mariano Ospina Rodríguez (1842-1850) reglamentó la enseñanza normalista y en consecuencia cada capital de provincia recibía la orden de establecer una Escuela Normal.

Más adelante, la ley 2 de 1870 dictada por el congreso de los Estados Unidos de Colombia volvió a reorganizar la educación y autorizó al gobierno para contratar profesores extranjeros. Con base en los nuevos lineamientos llegó la primera Misión Alemana para organizar las Escuelas Normales en las capitales de los estados y debido a ello, el 28 de Diciembre de 1874 se dictó el decreto en virtud del cual Bucaramanga mereció la designación.

La institución inició sus labores el 15 de Abril de 1875 bajo la dirección de la señorita María de Jesús Páramo.

En 1903 la Ley 39, con una nueva reforma, estableció que las Normales serían costeadas por la Nación y vigiladas por los departamentos.

En 1920 el plantel fue clausurado por la pobreza del fisco nacional. A partir de 1922 se autorizó su funcionamiento como instituto privado hasta 1925 cuando volvió a ser financiada por el Gobierno Nacional. En 1928 otra penuria fiscal volvió

a cerrar la institución hasta 1931. En 1932 la Normal tomó carácter de colegio oficial y departamental hasta 1936 cuando adoptó en pensum normalista nacional.

En 1946 la institución se trasladó a las instalaciones que ocupa hoy día.

En 1967 se abrió el nivel de preescolar.

En 1974, el Decreto 080 y su resolución 4785, establecieron el bachillerato pedagógico para las Escuelas Normales, incluyendo esta modalidad entre otras tecnologías.

La Ley 29 de 1989 descentraliza la educación y su decreto reglamentario 1706 del mismo año, la municipaliza con lo cual, la orientación administrativa y académica que la Normal recibía antes del M.E.N, pasa a ser responsabilidad del municipio de Bucaramanga.

En 1994, mediante el Decreto 2903 de 1994 fija los procedimientos para la reestructuración de las Escuelas Normales en Normales Superiores.

En 1999 recibe la acreditación como Normal Superior y se da inicio a una nueva era, un nuevo milenio que da paso al ciclo complementario, contando aproximadamente con 120 estudiantes que han recibido el título de maestros superiores para los niveles de preescolar y básica primaria con énfasis en lengua castellana, quienes vienen desempeñándose con eficiencia y calidad en diferentes establecimientos públicos y privados del Nororiente Colombiano.

En el año 2003 la Escuela recibe la acreditación de calidad otorgada por el M.E.N. mediante resolución 77 del 22 de Enero y el reconocimiento departamental a través de la Secretaría de Educación según oficio No. 17781.

Finalizando el 2005, la Escuela precisa un nuevo énfasis de formación en el área de humanidades, el de Lengua Inglesa.

En el mes de Octubre del mismo año y por unanimidad, las Escuelas Normales de Santander y Norte de Santander, nombran a la rectora de la Normal como su representante delegada ante ASONEN por los Santanderes.

2.3 MISIÓN ACTUAL

“La ENSB tiene como misión la formación de maestros y maestras de preescolar y básica primaria, autogestores de su proyecto de vida, competentes en lo emocional, intelectual y laboral en una sociedad democrática, compleja y cambiante”².

2.4 VISIÓN ACTUAL

“La ENSB se visiona como entidad que se construye a sí misma, a través de prácticas reflexivas, sistemáticas e históricas que giran en torno a su comprensión como institución líder en la formación de maestros y maestras, pensadores creativos e innovadores que se expresan en variedad de lenguajes”³.

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

Esta es la segunda fase en la formulación del Plan de Desarrollo. Incluye un análisis interno y externo. Para el análisis interno se analizó toda la información concerniente a la Escuela y se aplicó el cuestionario EFQM para la autoevaluación. En cuanto al análisis externo se estudió las condiciones generales que afectan las instituciones educativas en la actualidad.

Como resultado de esta etapa se construyó la matriz DOFA de la ENSB en la cual se definen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la Escuela.

² SILVA, Viviana, GUERRERO, Willen y BENAVIDES, Yurani. Sistema de gestión de calidad, para la institución educativa Escuela Normal Superior de Bucaramanga basado en la norma técnica de gestión pública NTCGP 1000:2009 y bajo las directrices de la GTC 200. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico mecánicas, 2011. 61 p.

³ Ibid., p. 61.

Figura 2. Proceso metodológico-Análisis situacional



Fuente: Elaboración autores.

3.1 ANÁLISIS INTERNO

3.1.1 Autoevaluación EFQM

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, conocido como el modelo EFQM nace en 1998 como resultado de la unión de 14 compañías europeas líderes en distintos sectores que buscaban potenciar las compañías europeas en el mercado a nivel mundial a través de la autoevaluación y la determinación de procesos de mejora continua aplicables a sectores públicos y privados. Según la Universidad Católica de Valencia el modelo EFQM “se basa en una evaluación de la organización según la totalidad del Modelo EFQM de Excelencia y ofrece a quienes lo solicitan la ventaja de un enfoque estructurado que les permite identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora; así mismo, reconoce el éxito de los esfuerzos por implantar los conceptos de la excelencia y las buenas prácticas”⁴.

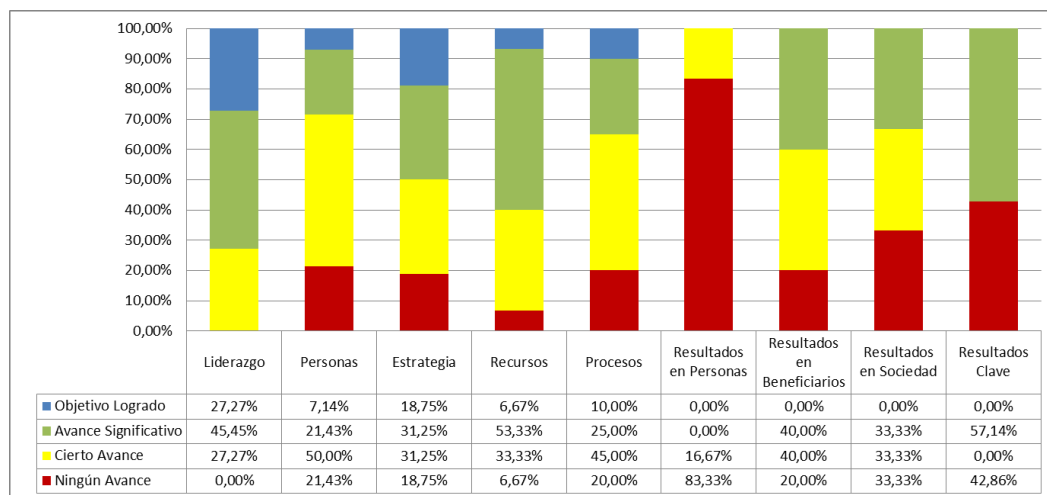
El modelo EFQM consta de 9 criterios, agrupados en dos grandes grupos. El primer bloque llamado “Criterios facilitadores” refleja los aspectos internos y propios de cada organización que permite conocer y evaluar su forma de actuar;

⁴ UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALENCIA. EFQM. Introducción a la excelencia. [en línea] Disponible en: <<https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf>> [citado 24-02-2013]

está conformado por 5 elementos: alianzas y recursos, liderazgo, estrategia, personas, y procesos, productos y servicios. El segundo bloque llamado “Resultados” refleja y evalúa el funcionamiento de las organizaciones mediante mediciones internas; este segundo grupo se encuentra constituido por 4 elementos: resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad y resultados claves.

La aplicación de este modelo se da a través de un cuestionario elaborado por los autores del proyecto basado en la Guía 34 y aplicado al comité estratégico, en el cual se pretende captar las percepciones de los integrantes del comité en relación con el grado de avance de la organización de acuerdo los criterios planteados por el modelo. El cuestionario aplicado utiliza una escala de valoración (Ningún avance, cierto avance, avance significativo y objetivo logrado) en la que se pudo evaluar el estado actual de la Escuela respecto a los criterios planteados por el modelo. Adicionalmente, en el cuestionario se incluyó una casilla extra llamada “Observación” en la que se pretendía conocer una justificación a cada una de las preguntas elaboradas. En la Figura 3 se muestra la opinión de los integrantes del comité en relación con los 9 criterios.

Figura 3. Resultados del cuestionario EFQM.



Fuente: Elaboración autores basada en la autoevaluación del Comité estratégico.

AGENTES FACILITADORES

- Liderazgo

Este criterio fue uno de los aspectos mejor evaluados por parte de los integrantes del comité estratégico.

La Escuela cuenta con misión, visión, objetivos de calidad, propósitos institucionales y generales de formación y principios fundamentales definidos y conocidos por todos los directivos del plantel educativo.

Ellos expresan el compromiso en la consecución de los objetivos institucionalizados y en la creación e incentivación de un clima de excelencia, en la prestación de los servicios educativos de alta calidad para todos los niveles de formación de acuerdo a la misión y visión de la Escuela mediante el seguimiento periódico a estudiantes, reuniones con padres de familia y mecanismos formales de comunicación a toda la comunidad educativa.

Sin embargo se detectaron algunas falencias en este aspecto debido a la falta de mecanismos formales e institucionalizados que permitan la identificación de las necesidades de los padres de familia de forma sistemática y periódica. Solo se ha hecho uso, en algunas ocasiones, de encuestas y espacios en las asambleas generales que han permitido conocer el grado de satisfacción de los padres de familia; cabe resaltar que dicha información se ha convertido en insumo para los planes de mejoramiento y la evaluación de los procesos internos por parte de las directivas de la Escuela.

Es importante destacar el sentimiento unánime del comité estratégico que expresa la falta de tiempo y reconoce la importancia de monitorear y realizar un seguimiento de las necesidades y sugerencias expresadas por los padres de familia, para así poder proporcionar soluciones óptimas a estos aspectos. Los directivos de la Escuela dan prioridad y atienden de forma continua e inmediata a los problemas generados en el día a día.

- Estrategia

En este indicador se evidencia el interés y compromiso de los directivos de la Escuela en la formulación de una directriz que guíe el actuar de la misma. La Institución tiene establecido misión, visión, principios, filosofía y plan de mejoramiento institucional, insumos primarios en la formulación del plan de desarrollo.

Sin embargo este último solo se ha quedado en formulación teórica. Es importante resaltar que el plan se formuló como respuesta a las exigencias del MEN y no proporciona programas, políticas y metas que guíen el actuar de todos los integrantes del plantel educativo en el largo plazo.

Además, las directivas de la Escuela no han institucionalizado el programa, ni han establecido mecanismos de seguimiento para el control de resultados y tampoco se han propiciado los espacios suficientes para que la comunidad educativa conozca e interiorice el PMI; los estudiantes de la Escuela no han mostrado interés alguno alrededor de este tema. El comité estratégico señala una clara preocupación acerca de este tema puesto que el PMI está orientado a satisfacer principalmente las necesidades de los estudiantes y estos no han respondido de la forma esperada.

En este criterio se debe destacar el sentimiento unánime de los directivos de la Escuela, que expresan claramente la necesidad de un plan estratégico que esté de acuerdo a la filosofía institucional, debido al fracaso del proyecto anterior, ya que este no proporcionaba una directriz a largo plazo, solo genera soluciones a los problemas que se presentan en el desarrollo diario de la Institución.

Adicionalmente, la rectora resalta la necesidad de determinar las debilidades, fortalezas, factores de éxito y programas educativos con el fin de lograr un mejor posicionamiento a nivel nacional.

- Personas

Este criterio fue evaluado en alto grado con Cierto Avance, indicando la existencia de fallas y oportunidades de mejora.

La Escuela cuenta con un perfil definido en el manual de funciones para cada uno de los cargos de la Institución; que son proporcionados por la SEB que a su vez está encargada del proceso de selección del personal. La ENSB solo realiza el proceso de inducción de empleados sin llevar un control sistematizado e institucionalizado que permita monitorear la efectividad en las nuevas contrataciones.

Los procesos de capacitación de los empleados, en su mayor parte, se generan de acuerdo a las capacitaciones propuestas por la SEB y el MEN. La ENSB proporciona capacitaciones a sus empleados respondiendo a las necesidades colectivas y a nivel profesional, sin atender las necesidades de desarrollo personal.

El comité estratégico resalta que la Escuela no realiza un control sistemático que permita medir la efectividad de las capacitaciones proporcionadas a sus empleados y la limitación que presentan los directivos en el momento de ofrecer programas de capacitación ya que deben ser aprobadas y certificadas por el MEN.

En cuanto a los procesos de evaluación de desempeño, solo realiza a los empleados administrativos nombrados en propiedad y a los docentes regidos por el decreto 1278. La ENSB se ajusta a los requerimientos del ente territorial.

Adicionalmente, los integrantes del comité manifiestan que hay un avance significativo en el reconocimiento interno del desempeño de los docentes y demás empleados. Sin embargo, al igual que otros procesos, la Escuela no lleva un control que permita monitorear la calidad de los reconocimientos ofrecidos.

- Alianzas y recursos

Este criterio fue evaluado en mayor proporción en Avance Significativo, seguido por Cierta Avance, indicando que aún hay falencias y oportunidades de mejora. La autoevaluación arroja como resultado la existencia de contactos con otras instituciones a nivel nacional y los directivos manifiestan las relaciones positivas que están en crecimiento con universidades y campos de práctica para ofrecer cada vez un mejor servicio. Es importante resaltar que la Escuela se está preocupando por el cuidado del medio ambiente generando proyectos de cuidado ambiental, evidenciado en el proyecto “Por una Escuela verde y armónica”, involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa en el tema.

La ENSB habla de principios de calidad, pero no hay en el momento conocimiento certero y aplicación de estos principios entre los miembros de la comunidad por consiguiente no hay resultados de medición para poder evaluar este aspecto.

Los directivos de la Escuela mantienen una relación de beneficio mutuo con sus proveedores, identificando previamente a su adquisición o contratación la mejor alternativa por las políticas establecidas de contratación, pero sin dar posterior retroalimentación al servicio recibido.

En cuanto al inventario, la ENSB lleva un registro completo y actualizado del material didáctico porque es requisito de ley cumplirlo, pero es necesario hacer seguimiento con programas de mantenimiento para la preservación, modernización y reposición del equipo mobiliario para asegurar el buen desarrollo de los recursos que tienen a su disposición.

- Procesos

Este criterio muestra una considerable calificación de Cierta Avance. La Escuela tiene claramente definidos los procesos estratégicos, misionales y de apoyo en el mapa de procesos; pero, para los directivos es necesario trabajar en la identificación de los beneficiarios de cada proceso y sus necesidades.

Otros aspectos para destacar es la labor que realizan los directivos en cuanto a la evaluación de los estudiantes y al currículo estudiantil que responde a la filosofía institucional y necesidades de los estudiantes como grupo y como individuos; a diferencia de otros procesos en la Institución, el currículo cuenta con un método definido que permite revisarlo y evaluarlo de forma periódica en las reuniones de área y de colectivos.

En cuanto al proceso de evaluación de los estudiantes con el fin de medir la calidad de los servicios prestados, la Escuela tiene planteado un SIEE aprobado por el consejo directivo y en el que se involucra al estudiantado mediante rejillas de evaluación que permiten la autoevaluación del mismo. Este, a su vez es sometido a mecanismos de control tendientes a mejorar el sistema de evaluación.

Sin embargo los integrantes del comité reconocen algunas fallas importantes, debido a que la Escuela no cuenta con servicios profesionales que complementan la educación integral de los estudiantes ni con procedimientos que permitan monitorear las metodologías aplicadas, ya que si bien, responden a las sugerencias y quejas de forma rápida mediante la discusión y reflexión en grupos colectivos, no existe una revisión periódica y sistemática de las prácticas pedagógicas. Además, agregan que la ENSB promueve la investigación a través del apoyo y reconocimiento público a las personas, ya sean estudiantes o profesores que participan activamente, a su vez, señalan que la Escuela no cuenta con un plan de acción unificado para tal fin.

RESULTADOS

- Resultados en beneficiarios

Los resultados obtenidos por la ENSB están centrados principalmente bajo dos ítems Cierta Avance y Avance Significativo, pues la Escuela carece de metodologías propias para la evaluación de la satisfacción de los estudiantes y de un procedimiento institucionalizado para la recolección y análisis de las

sugerencias, quejas y reclamos, ya que el sistema actual no es suficiente puesto que permite solucionar solamente lo diario en lo que se refiere a las sugerencias, quejas y reclamos, sin tener en cuenta otros factores (contenidos, instalaciones, recursos bibliográficos, entre otros) lo que imposibilita a la Escuela tomar acciones para mejorar, mantener o reforzar si es el caso la apreciación que tienen los estudiantes.

- Resultados en personas

Este criterio fue el peor evaluado por parte de los integrantes del comité estratégico, se reconoce la falta de un procedimiento institucionalizado que permita medir el grado de motivación y satisfacción tanto de expectativas personales como profesionales, al igual que las opiniones y propuestas de mejora sobre la Escuela y las condiciones de trabajo de los docentes a través de indicadores claros y confiables que permita monitorear y mejorar las condiciones de los trabajadores. De igual manera hay un desconocimiento general en cuanto a la satisfacción del personal administrativo. La ENSB solo atiende a algunas sugerencias que se presentan en el día a día.

El comité estratégico reconoce la importancia del personal docente y administrativo en la consecución de los objetivos institucionales y a su vez señalan que la Escuela no ha involucrado a sus trabajadores en los procesos de mejora continua.

- Resultados en sociedad

En este criterio las respuestas se distribuyen en la misma proporción, pero no existe Objetivo Logrado, teniendo en cuenta que la Escuela debe hacer mayor esfuerzo por conocer, comprender y tener en cuenta los medios a su alcance para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad y el entorno. La ENSB carece de claridad del impacto indirecto de su accionar sobre la sociedad, ya que es posible que por su naturaleza educativa referente al impacto directo e indirecto

en la sociedad puedan superponerse. Es importante evidenciar que si existen objetivos influyentes de forma positiva plasmados en el PEI y que se atienden por políticas del mismo.

- Resultados claves

Este criterio fue calificado en su mayor parte en avance significativo, ya que la Escuela mide de forma continua la eficacia en la prestación de sus servicios y en la gestión de sus procesos a través de la evaluación institucional exigida por el MEN y utiliza estos resultados de las mediciones como insumo para el plan de acción institucional.

Sin embargo, el comité estratégico resalta que la ENSB solo atiende a evaluaciones externas de carácter nacional y no cuenta con procesos adicionales que permitan medir la calidad de los servicios prestados ni la efectividad de las acciones de mejora planteadas.

En cuanto al trabajo en la comparación con otras Instituciones que se encuentran en un mejor nivel, La Escuela no cuenta con políticas que promueva dicha actividad.

3.1.2 CARACTERIZACIÓN DE LA ENSB

3.1.2.1 Servicios

Según la Ley 115 de 1994 “se entiende por educación formal aquella que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos con sujeción a pautas curriculares progresivas, y conduce a grados títulos”⁵. La educación formal se organiza en tres niveles como se muestra en la Tabla 2.

⁵ COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley 115. (Febrero 8 de 1994). Por el cual se expide la Ley general de educación. [en línea] Disponible en <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf> [citado 01-04-2013]

Tabla 2. Niveles de la educación formal en Colombia

NIVEL DE LA EDUCACIÓN FORMAL	AÑOS
Preescolar	Mínimo un grado obligatorio
Educación básica	Básica primaria: 5 grados.
	Básica secundaria: 4 grados.
Educación media	Dos grados

Fuente: Elaboración propia basada en información suministrada por la ENSB.

La ENSB además de los niveles nombrados, tiene un nivel adicional que corresponde al PFC. A continuación se muestra el plan de estudios para cada uno de los niveles de la Escuela.

PLAN DE ESTUDIOS DE LOS NIVELES DE EDUCACIÓN DE LA ESCUELA

- ✚ Preescolar: En este nivel los estudiantes son evaluados por competencias (Ver Tabla 3) y no hay intensidad horaria

Tabla 3. Competencias evaluadas en el nivel de preescolar

COMPETENCIAS
Competencia comunicativa
Competencia socio afectiva
Competencia en ciencias naturales
Competencia en ciencias sociales
Competencia lógico matemática
Competencia corporal
Competencia en tecnología

Fuente: Elaboración propia basada en información suministrada por la ENSB.

- ✚ Educación básica: Este nivel se desarrolla en dos ciclos: educación básica primaria y educación básica secundaria. En la Tabla 4 se presenta el plan de estudios de la educación básica primaria.

Tabla 4. Plan de estudios de la educación básica primaria

BÁSICA PRIMARIA	
AREA	INTENSIDAD HORARIA SEMANAL
Matemáticas	5
Lengua castellana	5
Inglés	3

Ciencias naturales	3
Ciencias sociales	2
Artística	2
Ética	1
Religión	1
Educación física	2
Informática y tecnología	1
TOTAL	25 Horas

Fuente: Elaboración propia basada en información suministrada por la ENSB.

En la Tabla 5. se presenta el plan de estudios de la educación básica secundaria, correspondiente al segundo ciclo de la educación básica.

Tabla 5. Plan de estudios de la educación básica secundaria

BÁSICA SECUNDARIA	
AREA	INTENSIDAD HORARIA SEMANAL
Matemáticas	4
Lengua castellana	4
Inglés	4
Ciencias naturales	4
Ciencias sociales	4
Artística	2
Ética	1
Religión	1
Educación física	2
Informática y tecnología	2
Orientación pedagógica	2
TOTAL	30 Horas

Elaboración propia basada en información suministrada por la ENSB.

- ✚ Educación media: Corresponde a los grados de décimo y undécimo. En la siguiente tabla se presenta el plan de estudios de este nivel.
- ✚ Programa de Formación Complementaria: Este semestre se encuentra conformado por 4 semestres, el semestre inicial corresponde al grado undécimo. En el Anexo se presenta el plan de estudios de cada uno semestres con su respectiva intensidad horaria.

Tabla 6. Plan de estudios de la educación media

ÁREA	INTENSIDAD HORARIA SEMANAL	
	Grado décimo	Grado undécimo
Matemáticas	4	3
Lengua castellana	3	4
Inglés	4	3
Química	4	3
Física	3	4
Ciencias sociales	2	2
Ciencias políticas	1	1
Filosofía	2	2
Artística	2	2
Ética/Religión	1	1
Educación física	2	2
Informática y tecnología	1	1
Fundamentos de psicología o fundamentos de pedagogía	1	1
Taller de experiencias educativas	3	3
TOTAL	33 Horas	32 Horas

Fuente: Elaboración propia basada en información suministrada por la ENSB.

Los campos de formación ofrecidos por la ENSB son: la formación básica, desarrollo humano y apoyo académico. Los saberes que conforman esos ámbitos se encuentran organizados en líneas de conocimiento. Estas líneas muestran secuencias de asignaturas de la misma naturaleza que organizan conocimientos específicos en temáticas que se hacen cada vez más complejas.

El ámbito de formación básica está conformado por cuatro líneas de conocimiento, fundamento pedagógico, psicológico, disciplinar y práctica. Tanto los ámbitos como sus líneas y niveles se encuentran articulados por un soporte curricular. El soporte se constituye en un eje articulador que permea todo el Plan de Estudios y ese nexo es la Investigación Formativa.

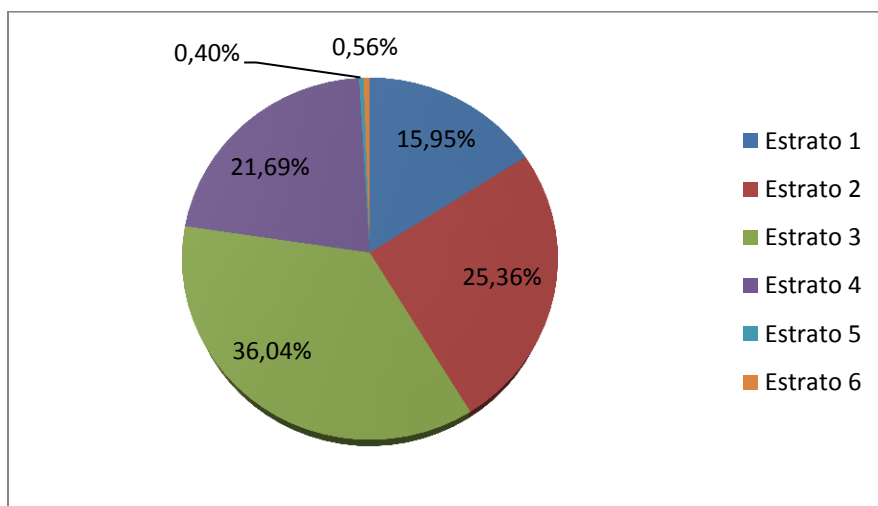
3.1.2.2 ESTUDIANTES

La ENSB contó con 4.341 estudiantes en el año 2012, incrementando su número de estudiantes en 7,23% del año inmediatamente anterior, mientras que del 2010 a 2011 el incremento fue del 13,09%, mostrando una tendencia de crecimiento en la prestación del servicio.

Para la caracterización de los estudiantes que pertenecen inscritos a la ENSB se procedió a consolidar la mayor parte de información acerca de estos, para conocer sus hábitos, comportamientos y preferencias, para tal fin la Escuela elaboró una encuesta dirigida a los acudientes y diligenciada por los mismos en una reunión.

Se encontró que de los 4.321 estudiantes pertenecientes a la ENSB, se clasifican en mayor proporción en estrato 3 con un 36.04%, seguido de estrato 2 con el 25.36%, y no menos relevante ocupa el tercer puesto el estrato 4 con el 21.69%.

Figura 4. Estratificación Económica Familiar.



Fuente: Elaboración autores basada en información de la ENSB.

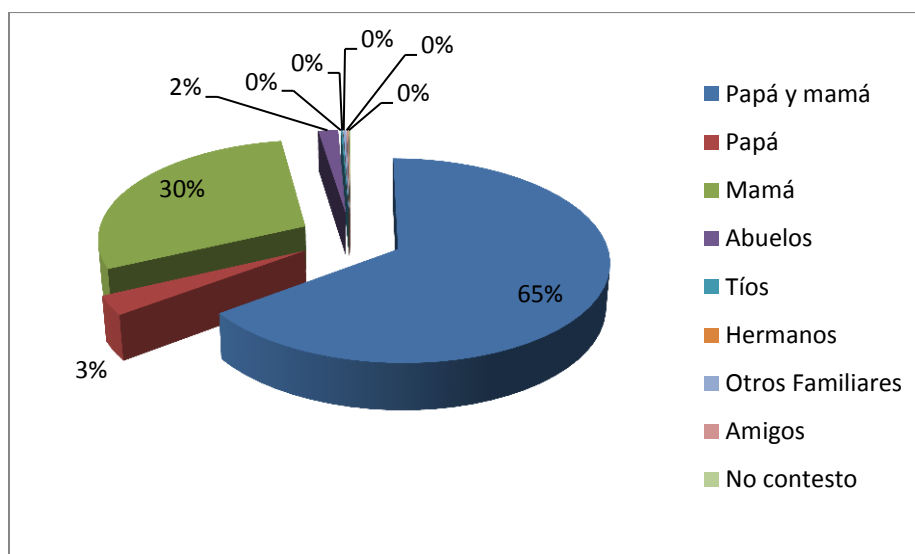
3.1.2.2.1 Convivencia

El estudio realizado por la ENSB mostró que la mayor parte de los estudiantes aproximadamente el 65% convive con papá y mamá, seguida con un 30% de convivencia con la mamá, y el 5% restante convive con el papá, tíos, abuelos,

hermanos, otros familiares o amigos (Ver Figura 5); siendo este un valor positivo para la Escuela porque según antecedentes presentados en la Escuela, la ausencia de figuras paternas modifica el carácter de los estudiantes, generando problemas comportamentales o falta de seguimiento al proceso formativo de los estudiantes.

Los maestros mencionan la gran responsabilidad que deben poseer los padres para actuar frente a las situaciones que se le presenten en el diario de los estudiantes, siendo el vínculo afectivo el que enmarca el desempeño estudiantil.

Figura 5. Convivencia.



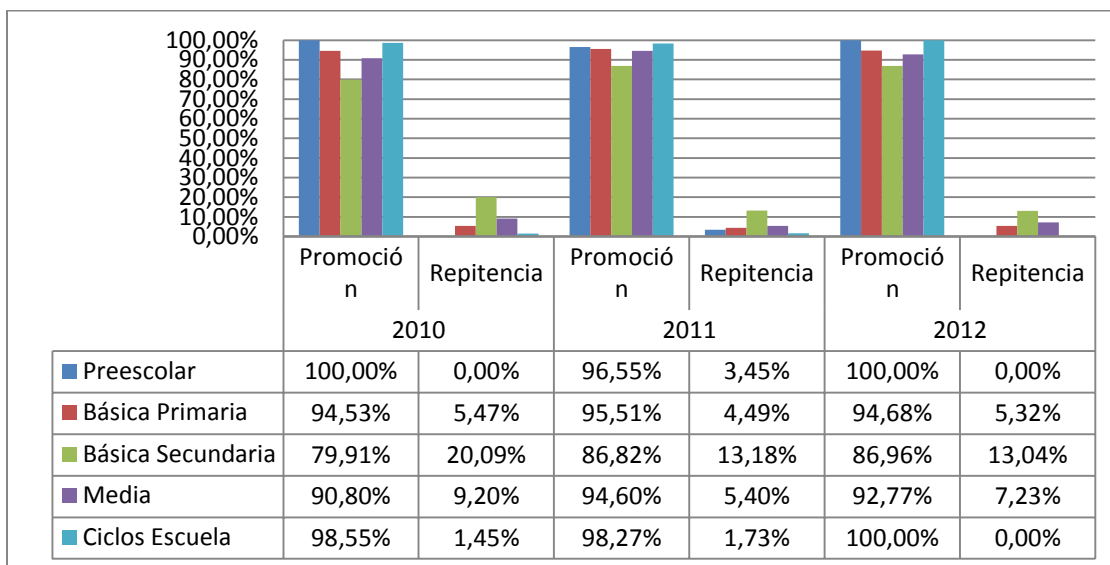
Fuente: Elaboración autores basada en datos suministrados por la ENSB.

3.1.2.2.2 Promoción y Repitencia

En los primeros grados de estudios se mantienen los niveles tanto de repitencia como de promoción estables, siendo los índices de repitencia muy bajos sin superar el 6% por nivel desde preescolar hasta básica primaria; en la Figura 6 se observa que para básica secundaria la repitencia aumenta considerablemente, hasta superar el 13% de repitencia por parte de los estudiantes cada año; la Escuela pretende al respecto con los repitentes, seguir contando con los mismos estudiantes y no dejarlos por fuera de la Institución, ya que a ellos se les ha venido

haciendo un proceso educativo desde preescolar, con el que no contarían los posibles nuevos estudiantes, en caso de presentarse reincidencia en su evaluación se procederá a ser retirado de la Escuela.

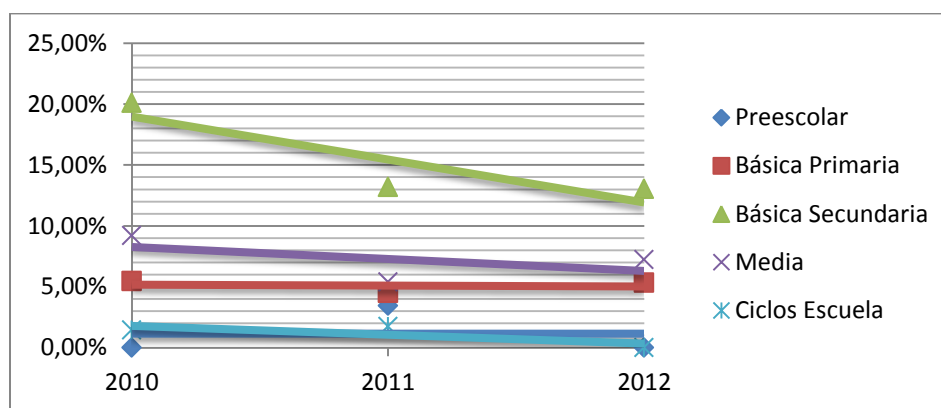
Figura 6. Promoción y repitencia 2010-2012.



Fuente: Elaboración autores basada en datos suministrados por la ENSB.

La tendencia de repitencia sugiere un decrecimiento para preescolar, básica secundaria y media, mientras que para básica primaria y ciclos se presenta estabilidad (Ver Figura 7).

Figura 7. Tendencia de repitencia.



Fuente: Elaboración autores basada en datos suministrados por la ENSB.

3.1.2.2.3 PRUEBAS SABER

El ICFES plantea Las Pruebas Saber conformada por las Pruebas Saber 3°, 5°, 9° y 11°, Pre-Saber 11° y Saber Pro con el objetivo de conocer la calidad de la educación en Colombia, mediante pruebas aplicadas periódicamente a estudiantes de establecimientos educativos oficiales, no oficiales, urbanos y rurales y universidades. Según el ICFES⁶, Las Pruebas Pre-Saber 11° es una evaluación opcional para los estudiantes que no se encuentren inscritos en el examen de estado de la educación media- Saber 11° y deseen familiarizarse con las pruebas y conocer sus fortalezas y debilidades en las áreas evaluadas en dicha prueba; los resultados de esta evaluación no son válidos para el ingreso a la educación superior.

Los estudiantes de la ENSB deben de forma obligatoria, las Pruebas Saber 3°, 5°, 9°, 11° y Saber Pro.

Pruebas Saber 3°

Las Pruebas Saber 3° son aplicadas a todos los estudiantes de tercer grado de los establecimientos educativos de todo el país; donde se evalúan las áreas de lenguaje y matemáticas. Dicha prueba es aplicada cada año y por primera se llevó a cabo el 25 de Octubre de 2012, donde se evaluaron cerca de 2,4 millones de alumnos. Con esta prueba el Gobierno busca “evaluar y obtener resultados de los alumnos que están en la mitad del ciclo de básica primaria, pues esto le permitirá adoptar medidas más oportunas de mejoramiento de la calidad”⁷.

En la Tabla 7 se definen y describen cada uno de los niveles de desempeño establecidos tanto para las Pruebas Saber 3° como para las Pruebas Saber 5° y 9°.

⁶ INSTITUTO COLOMBIANO PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN. Icfes Pre-Saber 11°. [en línea] Disponible en: < <http://www.icfes.gov.co/examenes/pre-saber-11o> > [citado 01-04-2013]

⁷ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Pruebas Saber. [en línea] Disponible en <<http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-244735.html>>

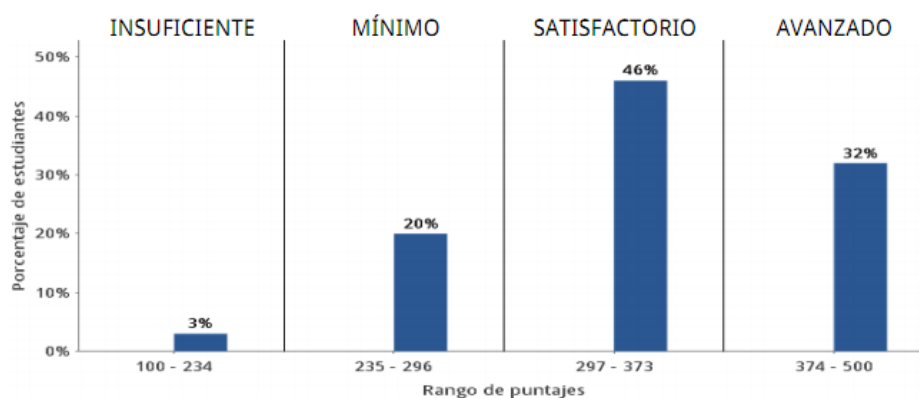
Tabla 7. Descripción genérica de los niveles de desempeño.

Nivel	Descripción <i>Un estudiante promedio ubicado en este nivel...</i>
Avanzado	Muestra un desempeño sobresaliente en las competencias esperadas para el área y grado evaluados.
Satisfactorio	Muestra un desempeño adecuado en las competencias exigibles para el área y grado evaluados. Este es el nivel esperado que todos o la gran mayoría de los estudiantes deberían alcanzar.
Mínimo	Supera las preguntas de menor complejidad de la prueba para el área y grado evaluados.
Insuficiente	No supera las preguntas de menor complejidad de la prueba.

Fuente: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior.

En cuanto a los resultados de desempeño de la ENSB en el área de lenguaje, el 78% de los estudiantes que presentaron esta prueba se encuentran en los niveles más altos de desempeño. Solo el 3% de los estudiantes no supera las preguntas de menor complejidad de la prueba; aunque es un porcentaje insignificante, se debe definir y analizar las causas de su comportamiento al igual que el 23% de los alumnos que se encuentran en el nivel mínimo ya que los alumnos en estos dos niveles no están adquiriendo las capacidades básicas en el área de lenguaje.

Figura 8. Resultados pruebas Saber 3° en el área de lenguaje.

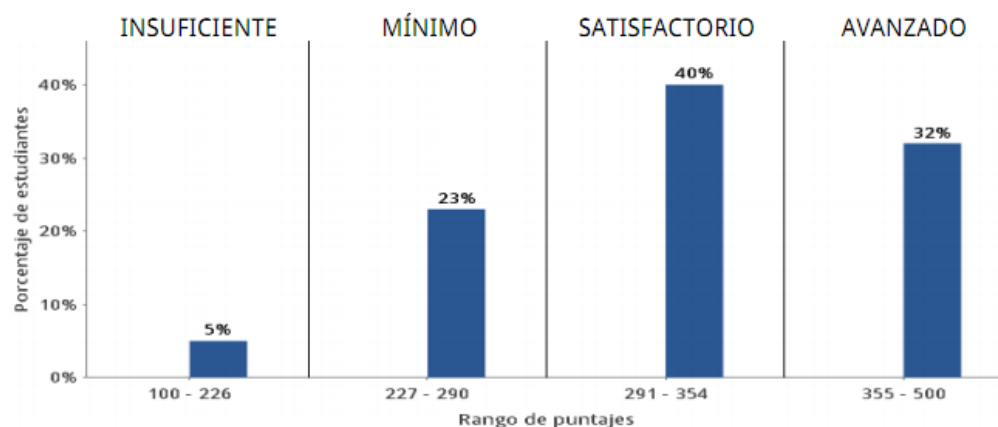


Fuente: ICFES

En el área de matemáticas el comportamiento es semejante al área de lenguaje; el 72% de los alumnos de tercer grado presentan un desempeño sobresaliente.

Mientras que el 5% no está adquiriendo los conocimientos básicos en matemáticas. La Escuela debe prestar atención no solo a los estudiantes que se ubican en el nivel insuficiente, sino a los alumnos que se encuentran en el nivel mínimo (23%).

Figura 9. Resultados pruebas Saber 3° en el área de matemáticas.



Fuente: ICFES

Es importante señalar que el consolidado de los resultados a nivel nacional se publicaran en el mes de Junio y por lo tanto no se cuenta con información suficiente para evaluar el resultado de los estudiantes de la Escuela en las Pruebas Saber 3° en relación con otros establecimientos educativos del país.

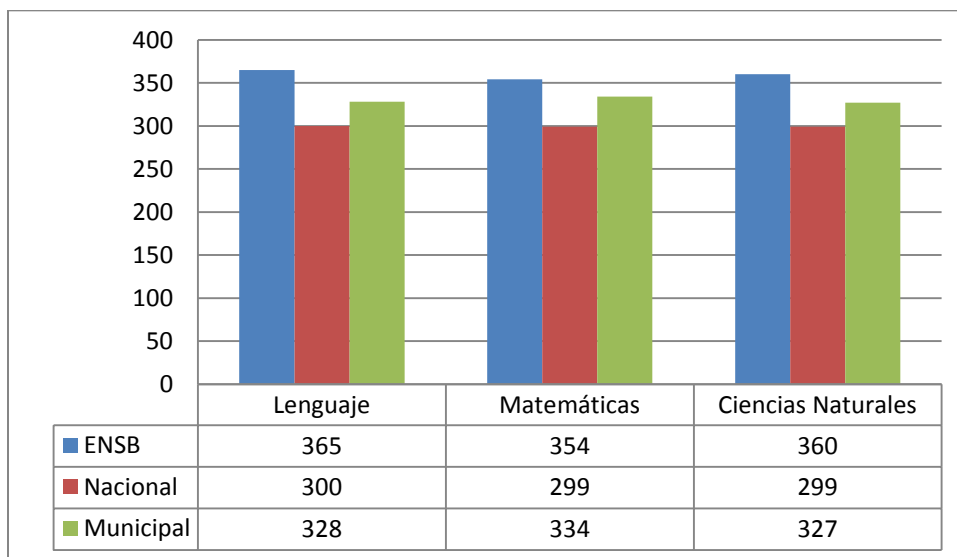
Pruebas Saber 5°

Las Pruebas Saber 5° son aplicadas a los estudiantes de quinto grado de los establecimientos educativos del país, inicialmente cada 3 años. Pero a partir del año 2012 se determinó la aplicación de esta prueba de forma anual. Así mismo, se incluyó el área de competencias ciudadanas; en las versiones anteriores, es decir, en el año 2002, 2005 y 2009 solo se evaluaban las áreas de Lenguaje, Matemáticas y Ciencias Naturales; esta última incluida a partir del año 2009.

En el año 2009, los resultados promedio de la ENSB fueron superiores en todas las áreas evaluadas en relación con los establecimientos educativos a nivel nacional y municipal (Ver Figura 10). El área que presenta un mejor desempeño

en estas pruebas es Lenguaje; así mismo es el área en la que se presenta mayor variación respecto a los demás colegios.

Figura 10. Resultados promedio Pruebas Saber 5°.

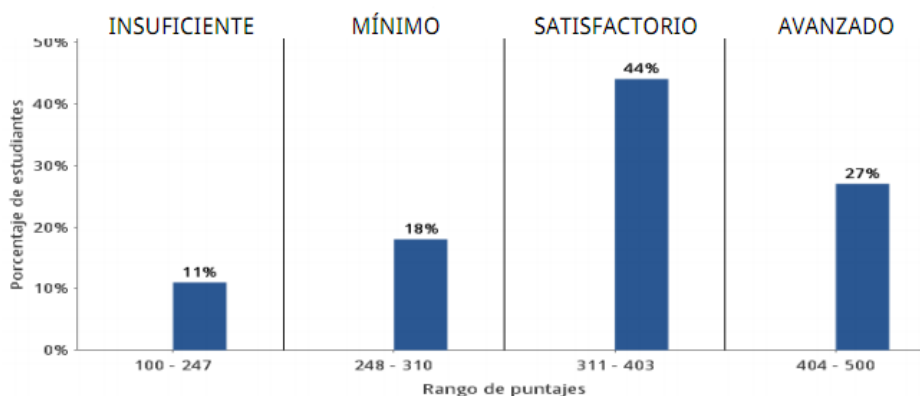


Fuente: Elaboración autores basada en datos suministrados por la ENSB.

Sin embargo, analizando las variaciones de los resultados entre el año 2009 y 2012, en el área de lenguaje se presentó una disminución en los 2 niveles de mejor desempeño, 4% y 3% en el nivel satisfactorio y avanzado respectivamente y un aumento del 9% en el nivel mínimo. En el área de matemáticas, se presentó un decremento del 10% en el nivel avanzado y un aumento del 12% en el nivel insuficiente. En el área de ciencias naturales se presentó una disminución del 6% en el nivel satisfactorio y 4% en el nivel avanzado.

En cuanto al área de competencias ciudadanas, el 71% de los alumnos de quinto grado se encuentran en el nivel esperado de competencias de acuerdo a la edad; en este aspecto los evaluados responden a situaciones de análisis en el entorno más cercano, es decir, en el aula, el colegio, la familia y el barrio. Sin embargo, más del 20% de los estudiantes no presentan las competencias básicas en esta área.

Figura 11. Resultados Pruebas Saber 5° en el área de competencias ciudadanas.



Fuente: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior.

En el mes de Junio el ICFES publicará el consolidado nacional, por tal razón no se cuenta con suficiente información para su respectivo análisis.

Pruebas Saber 9°

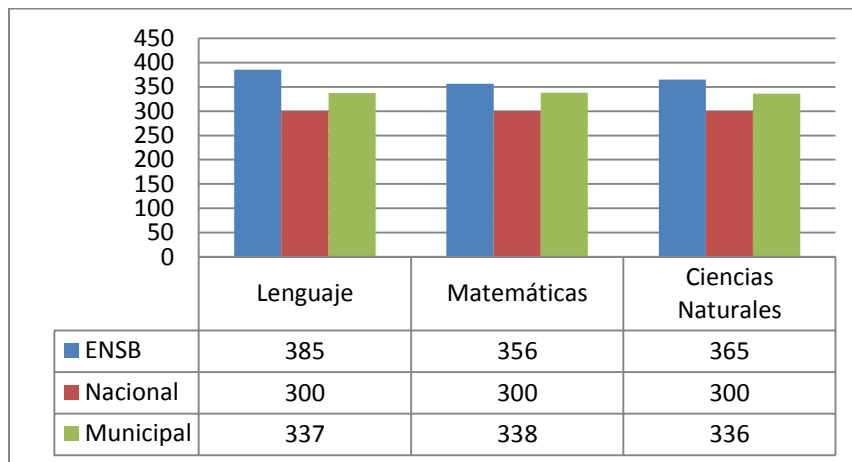
Las Pruebas Saber 9° son aplicadas de forma anual a los alumnos de noveno grado; en ellas, al igual que en las pruebas Saber 5° se evalúan las áreas de Lenguaje, Matemáticas, Ciencias Naturales y Competencias ciudadanas, siendo esta última incluida a partir del año 2012.

En las pruebas aplicadas en 2009, los resultados de la ENSB se encuentran por encima del promedio nacional y municipal en todas las áreas evaluadas (Ver Figura 12). Al igual que en las Pruebas Saber 5°, el área de lenguaje presenta el mayor puntaje en las pruebas y la diferencia más amplia en relación con los demás establecimientos educativos.

Comparando los resultados del año 2009 y 2012, es importante resaltar el aumento del 8% en el nivel satisfactorio, paso del 67% al 75% y la disminución en su totalidad de los estudiantes situados en el nivel insuficiente. En el área de matemáticas, se presentó una disminución del 3% en el nivel mínimo y un

aumento del 5% en el nivel más alto de las pruebas. En el área de ciencias naturales el nivel satisfactorio disminuyó del 62% al 51%, es decir, el desempeño bajo 11%.

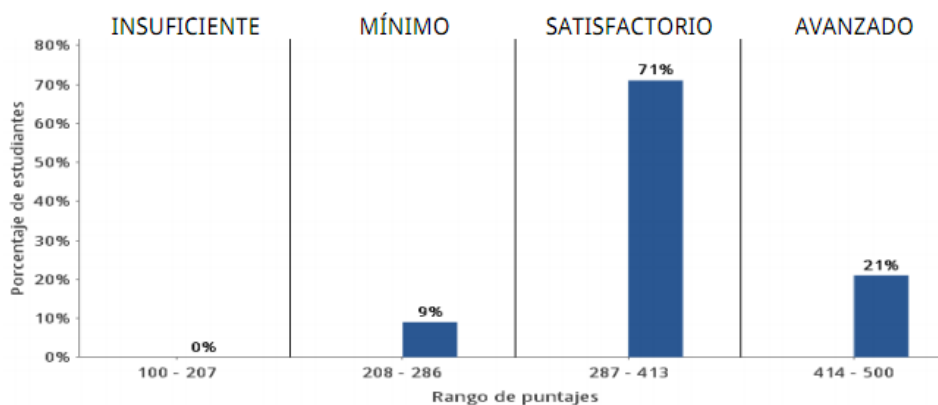
Figura 12. Resultados promedio Pruebas Saber 9°.



Fuente: Elaboración autores basada en datos suministrados por la ENSB.

En cuanto a las competencias ciudadanas, la ENSB presentó un desempeño sobresaliente, ya que más del 90% de los evaluados se encuentran en los mejores niveles de desempeño.

Figura 13. Resultados Pruebas Saber 9° en el área de competencias ciudadanas.



Fuente: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior.

La comparación del desempeño en las Pruebas Saber 9° de la ENSB con respecto a otros establecimientos educativos no se realizó debido a que el consolidado nacional se publicaran el próximo mes de Junio.

Pruebas Saber 11°

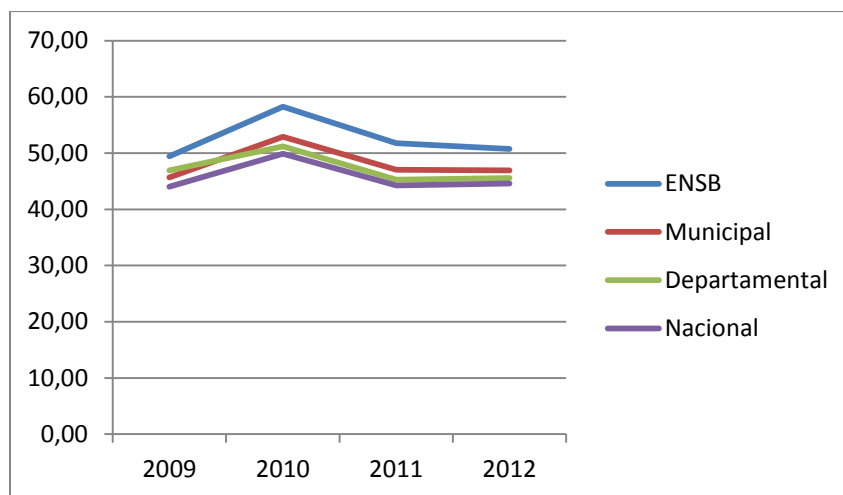
Las Pruebas Saber 11° son aplicadas anualmente a los alumnos de los establecimientos educativos que se encuentran próximos a terminar su undécimo grado. Las instituciones de educación superior utilizan esta evaluación para seleccionar a los estudiantes que harán parte de dicha institución. Las Pruebas Saber 11° está conformado por dos componentes; el primero de ellos llamado Núcleo común, que comprende las áreas de lenguaje, matemáticas, biología, química, física, filosofía, inglés y ciencias sociales; y un componente flexible en el que el estudiante escoge el tema a profundizar entre las seis opciones que ofrece la prueba: Biología, Ciencias sociales, Matemáticas, Lenguaje, Violencia y sociedad y medio ambiente.

En los componentes nombrados se evalúan competencias y componentes en cada una de las áreas. “Las competencias se refieren a los procesos que el estudiantes debe realizar para resolver lo que plantea una pregunta. Éstos pueden considerarse como herramienta que disponen al sujeto a proponer soluciones a algún problema”⁸ y los componentes son los conceptos básicos que tiene cada evaluado sobre un tema en específico.

La ENSB presenta un comportamiento sobresaliente frente a los resultados promedio a nivel municipal, departamental y nacional. En todos los años considerados para el análisis se encuentra por encima de otros colegios en mínimo 3 puntos en las áreas del núcleo común (Ver Figura 14) aspecto que convalida el buen trabajo realizado por la Escuela.

⁸ INSTITUTO COLOMBIANO PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN. Icfes Saber 11°. [en línea] Disponible en:< <http://www.icfes.gov.co/examen/saber-11o/que-se-evalua>> [citado 01-04-2013]

Figura 14. Resultados promedio de la ENSB frente a los resultados promedio municipales, departamentales y nacionales.



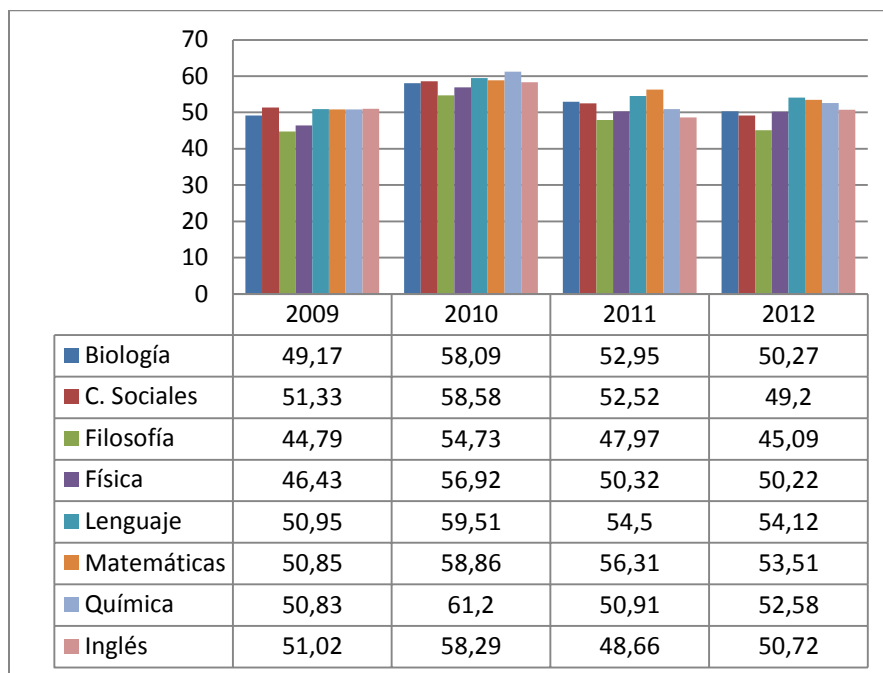
Fuente: Elaboración autores basada en datos suministrados por la ENSB.

Aunque los resultados de la ENSB se encuentren por encima del promedio municipal, departamental y nacional, los resultados en la Prueba Saber 11° de la Escuela han venido disminuyendo desde el 2010 (Ver Figura 15), año en el que se presenta el mejor rendimiento de la Institución en los últimos 4 años. A partir de este año se presenta una disminución en las 8 áreas del núcleo común; el mayor descenso se presenta en el área de matemáticas y ciencias sociales, cada una de ellas con una disminución de 3 puntos. En este aspecto, es importante resaltar el aumento en 2 puntos en las áreas de química e inglés desde el año 2011.

Pruebas Saber Pro

Las Pruebas Saber Pro es un instrumento de evaluación externa de calidad de la educación superior aplicado a nivel universitario, tecnológico y técnico profesional, dos veces al año. Está conformado por dos módulos: el módulo genérico que evalúa las competencias fundamentales que debe tener cualquier egresado de los programas de formación; y el módulo específico que evalúa las competencias a los estudiantes de programas comunes, ya sean de la misma o de distinta área de formación. A partir del año 2012 se agregó un área de competencias ciudadanas.

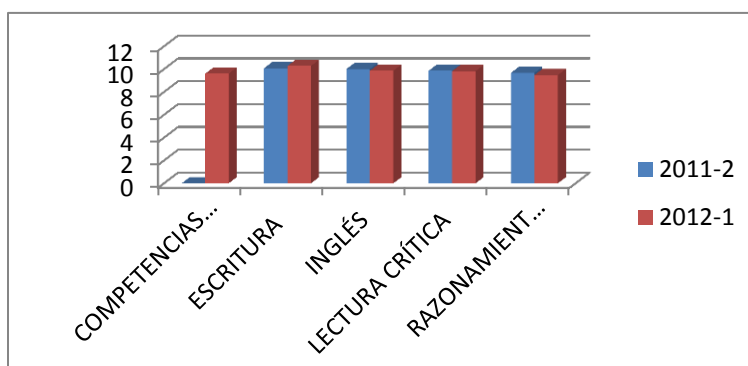
Figura 15. Resultados promedio de la ENSB en las áreas del núcleo común.



Fuente: Elaboración autores basada en datos suministrados por la ENSB.

La ENSB presenta una disminución en las áreas de inglés, Lectura crítica y razonamiento cuantitativo, siendo esta última el área la de mayor disminución con 0,2 puntos menos respecto al año 2011 (Ver Figura 16). El área de escritura fue la única área con mejora en los resultados promedios del año 2012.

Figura 16. Resultados promedio en el área genérica de la ENSB 2011-2 y 2012-1.



Fuente: Elaboración autores basada en información suministrada por la ENSB.

3.1.2.3 PLANTA DOCENTE

A 2012 la Escuela cuenta con 134 profesores, de los cuales el 81,34% es regido por el Decreto 2277 de 1979, el 14,93% por el Decreto 1278 de 2002 y el 3,73% de los profesores se encuentran en provisionalidad, lo que implica que no pertenecen a ninguno de los dos escalafones. Las diferencias de los profesores en cuanto al decreto que los rige, radica en el año de nombramiento; el Decreto 1278 aplica para los docentes nombrados a partir de Junio de 2002, mientras que el Decreto 2277 aplica para los profesores nombrados antes de dicha fecha.

Una diferencia a resaltar es que mientras en el Decreto 2277 los docentes no son evaluados, en el Decreto 1278, los profesores son evaluados permanentemente, mediante la evaluación de desempeño que pretende medir anualmente el “grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña el docente o directivo y al logro de sus resultados⁹” y la evaluación de competencias, la cual se debe realizar por lo menos cada 6 años y cuando un profesor pretenda ascender en el escalafón.

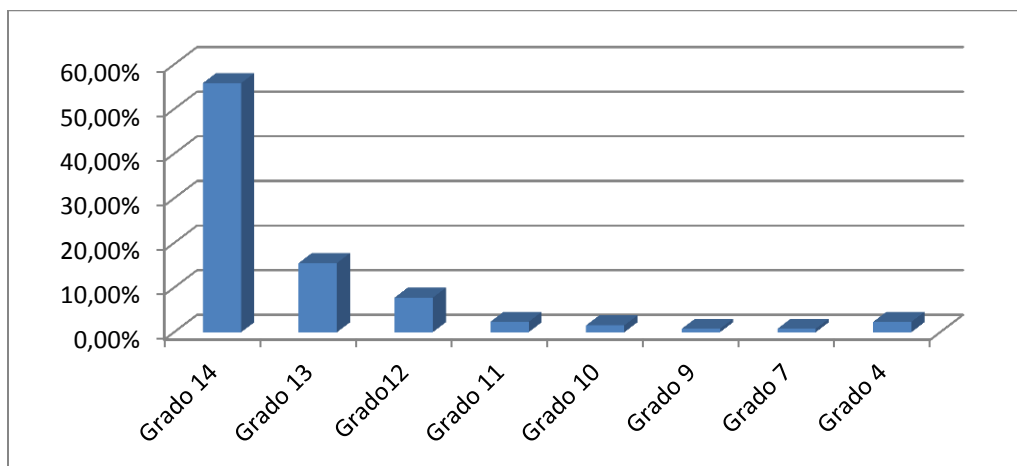
Otra diferencia entre el Decreto 1278 de 2002 y el Decreto 2277 de 1979, es la estructura del escalafón; en el primero se encuentran definidos 3 grados de escalafón con 4 niveles salariales cada uno, mientras que en el segundo están definidos 14 grados, sin niveles salariales.

Del 81,34% de los profesores regidos por el Decreto 2277, el 53,73% se encuentran en el grado 14 (Ver Figura 17), último nivel de la estructura del escalafón para lo cual es necesario que los docentes tengan un título de post-grado en educación y ciertos años de experiencia en el ejercicio de la docencia.

En relación con los profesores vinculados a la Escuela y regidos por el Decreto 1278 de 2002, la totalidad de los docentes se encuentran en el grado 2, en el cual se exige ser licenciado o profesional no licenciado.

⁹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 1278 de 2002. [en línea] Disponible en < http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf> [Citado 6-11-2012]

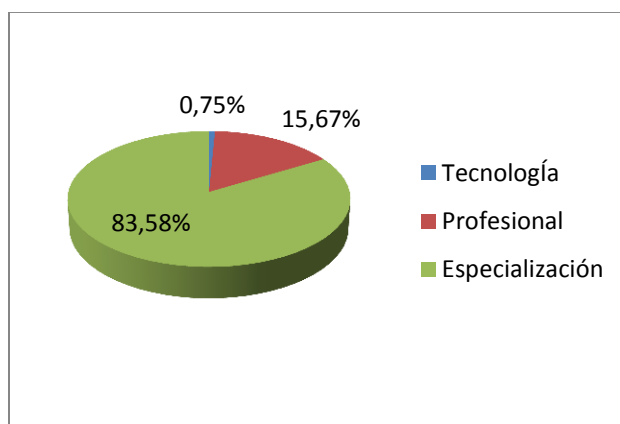
Figura 17. Porcentaje de maestros según su grado en el escalafón.



Fuente: Elaboración autores basada en datos suministrados por la ENSB.

En cuanto al nivel de formación, más del 80% del personal docente cuenta con especialización en pedagogía (Ver Figura 18).

Figura 18. Nivel de formación de los docentes de la ENSB



Fuente: Elaboración autores con datos suministrados por la ENSB.

Analizando los años de trabajo en la ENSB, el 60% de los docentes llevan 10 años desempeñando su labor en la Escuela y no han contemplado la posibilidad de trasladarse de Institución, por lo cual existe la tendencia de permanecer en la Escuela hasta el momento de su pensión laboral por vejez.

3.1.2.4 INFRAESTRUCTURA

La ENSB dispone actualmente de tres sedes para el desarrollo de actividades académicas, como se muestra en la Tabla 8 su ubicación y usuarios:

Tabla 8. Ubicación y usuarios de la ENSB.

SEDE	UBICACIÓN	USUARIOS
Principal	Carrera 27 No. 29-69 en el barrio La Aurora.	Estudiantes de los niveles de preescolar, básica primaria y de sexto a noveno grado de básica secundaria.
B	Carrera 30 No. 30-40	Estudiantes del programa complementario.
C	Calle 30 No. 26-45	Estudiantes de formación media (10° y 11°),

Fuente: Elaboración propia basada en información suministrada por la ENSB.

La Escuela ha considerado como prioridad la adecuación de aulas que funcionen como laboratorios y aulas especializados para facilitar la gestión del conocimiento, incluido en el Plan de Desarrollo. Para conocer el estado actual de las instalaciones se realizó un informe cualitativo en el que se señalan aspectos como: infraestructura, instalaciones hidrosanitarias, instalaciones eléctricas, sistemas de movilidad para personas discapacitadas, circulaciones internas y carpintería general de cada una de las sedes (Ver Anexo), para señalar las condiciones en las cuales los estudiantes reciben el servicio.

3.1.2.4.1 Sede Principal

A la sede principal asiste la mayor proporción de estudiantes de la Escuela; en esta sede se encontraron fisuras en tabletas del piso, en paredes y en el techo, no hay uniformidad en los acabados puesto que hay diferentes tipos de pisos con variedad de colores y materiales. Las instalaciones hidrosanitarias se encuentran en regular estado, algunas puertas en madera incompletas y ausencia de áreas

especiales para discapacitados. Las instalaciones eléctricas no cumplen con el Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas, por falta de iluminación y seguridad en la red eléctrica. La Escuela cuenta con rampas especiales para personas con limitación en algunas áreas, pero no para el acceso a los diferentes niveles dentro de los edificios. Las circulaciones internas son buenas, aunque falta un sistema integral de seguridad y salud ocupacional. Se encuentra que ésta sede tiene carpintería de tipo metálica y de madera.

3.1.2.4.2 Sede B

La Sede B se encuentra dispuesta para los estudiantes de los niveles 12 y 13; la construcción no presenta fisuras en los pisos, aunque en algunas paredes se presentan grietas y pintura escarapelada. El estado general de las instalaciones hidrosanitarias es bueno, pero no se cuenta con áreas especiales para personas discapacitadas de acuerdo a sus necesidades. La Escuela presenta un buen sistema eléctrico en ésta sede, la iluminación es apropiada y no se tiene acceso al cableado para evitar el deterioro de la misma. En lo referente al acuerdo de la Ley 361 de 1997 la sede no cuenta con sistemas fijos para el uso de personas con discapacidad dificultando el acceso al segundo nivel de la construcción, uso de baños y acceso a las aulas. No se encuentra demarcación para la identificación de salidas de emergencia y las escaleras no poseen antideslizantes. La carpintería tiene uniformidad en el diseño y color, se presentan ciertos daños en el techo de las aulas.

3.1.2.4.3 Sede C

Las instalaciones de la Sede C están dispuestas para los estudiantes de formación media; la edificación presenta uniformidad en los pisos en cuanto a material y color, pero con algunas tabletas cuarteadas. Las instalaciones hidrosanitarias en general se encuentran en buen estado, aunque no se cuenta con áreas especiales para personas discapacitadas. Las instalaciones eléctricas se encuentran en buen estado, sin embargo en algunos espacios la luminosidad no es adecuada. No se dispone de accesos a los niveles superiores para personas discapacitadas. Las

circulaciones internas son buenas, aunque ésta sede no cuenta con un sistema de seguridad y salud ocupacional. Se presenta uniformidad en el diseño y color de la carpintería general del edificio, no obstante existen ventanas formadas por ladrillos, lo que reduce la luminosidad natural dentro de las aulas.

3.1.2.5 PROYECTOS

Durante el año 2012, la Escuela participo en 6 proyectos, 2 de ellos a nivel municipal y departamental y 4 a nivel nacional; además, gestiono 14 proyectos a nivel institucional. La totalidad de los proyectos en los que participó la ENSB se describen en el Anexo.

Entre ellos, los proyectos más destacados por su impacto positivo en la sociedad se encuentran: Competencias ciudadanas, Educación sexual, Bilingüismo y Proyecto de inclusión; siendo este último el más importante para la Escuela, en el cual se pretende implementar prácticas pedagógicas que favorezcan la enseñanza de niños y jóvenes en condición de discapacidad. Actualmente, desarrolla el Proyecto Enseñémonos, en donde se busca que los estudiantes del PFC adquieran las competencias necesarias para comunicarse y atender a niños sordos en las aulas de clase; además, cuenta con más de 70 niños sordos incluidos.

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

El entorno se aborda desde una consulta documental en organismos como el departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación – COLCIENCIAS, el ICFES, el Observatorio de Ciencia y Tecnología, el MEN, el Departamento de Planeación Nacional, el Senado de la República, la OCDE, entre otras.

- **FACTORES POLÍTICO-LEGALES**

Este factor consideró la legislación existente y los proyectos en curso en materia de educación, ciencia, tecnología e innovación.

Actualmente el gobierno de la república definió el Plan Nacional de Desarrollo para el periodo de su mandato; para alcanzar los objetivos de crecimiento económico sostenible definió tres grandes pilares dentro de los cuales se encuentra la generación de un entorno de igualdad de oportunidades para la prosperidad. Dentro de este pilar se encuentran algunos lineamientos estratégicos como vehículo para impulsar la prosperidad social, como lo es educar con pertinencia para la innovación y la productividad mediante el fortalecimiento e implantación de nuevos esquemas de articulación de educación media con superior. La política educativa que el gobierno planteó se fundamenta en la convicción de una educación de calidad, la cual forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen derechos fundamentales, cumplen con sus deberes y conviven en paz. A partir de esta definición se trazó una política educativa “Educación de calidad, el camino para la prosperidad” para promover iniciativas dirigidas al fortalecimiento de la calidad, la cobertura y la pertinencia. El Ministerio de Educación Nacional bajo el Decreto N°4807 estableció condiciones de gratuidad educativa para los estudiantes de educación preescolar, primaria, secundaria y media de las instituciones educativas estatales. La gratuidad total beneficiará a los actuales 8.5 millones de estudiantes de los más de 13,000 escuelas y liceos públicos, alumnos de 5 a 17 años.

Adicionalmente, la ENSB como miembro de las ENS se rige por las normas emitidas por el MEN. Algunos documentos que contienen dicha normativa son:

- Decreto 3012 de Diciembre 19 de 1997
- Decreto 4790 de Diciembre 19 de 2008
- Decreto 3020 de Diciembre 10 de 2002
- Resolución 505 de Febrero 1 de 2010
- Resolución 4660 de Junio 13 de 2011
- Decreto 642 de Abril 16 de 2001

Así mismo, es importante resaltar el limbo jurídico en el que se encuentran las Escuelas Normales, ya que a estos establecimientos educativos se les ha asignado la responsabilidad de responder por un ciclo de formación, que con lleva al título de NORMALISTA SUPERIOR, y que se concibe como educación superior por las siguientes razones:

- ✓ Se desarrolla después de finalizada la educación media.
- ✓ Conlleva a un título profesional.
- ✓ Se organiza por créditos académicos.
- ✓ Es homologable con otros programas de educación superior.

Sin embargo, el MEN al definir el ciclo de formación que ofrecen las ENS como programa de formación complementaria, obliga a las ENS a regirse por la ley 115, que regula las instituciones educativas hasta la media. En este sentido la Escuela debe cumplir con los requerimientos de dicha ley pero queda sin la posibilidad de realizar acciones propias de la Educación superior contempladas en la ley 30 como la autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente, elaboración y manejo del presupuesto y recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional, elección de directivas, del personal docente y administrativo y asignación del presupuesto de carácter obligatorio por parte del Estado concebido en el capítulo VI “Autonomía de las instituciones de educación superior” del Título Primero: Fundamentos de la Educación Superior y en el capítulo V “Del régimen financiero” del Título Tercero: Del régimen especial de las universidades del estado y de las otras instituciones de educación superior estatales u oficiales.

En cuanto a los proyectos en curso que afecta directa o indirectamente el actuar de la Escuela, es importante resaltar los siguientes proyectos:

- Plan de desarrollo 2012-2015 “Bucaramanga capital sostenible”
- Plan sectorial 2010-2014 “educación de calidad” documento N°9.

- Políticas y Sistema Colombiano de Formación y Desarrollo Profesional Docente.
- Plan maestro de movilidad Bucaramanga 2010-2030.

En el Plan de Desarrollo Municipal, el Plan sectorial, las Políticas y el sistema colombiano de formación de docentes nombrados se busca dar solución al principal problema: la baja calidad de la educación colombiana.

A continuación se muestra los resultados obtenidos en PISA 2009 (*) pruebas realizadas por la OCDE (**) en la cual se pretende medir la calidad de la educación a través de una prueba realizada en alumnos de 15 años en tres competencias claves: competencia matemática, competencia científica y comprensión lectora; siendo esta última el foco principal en esta edición. Las pruebas son aplicadas a estudiantes de los países miembros de la OCDE y un número cada vez mayor de países asociados, en los que se encuentra Colombia. Los resultados presentados ofrecen el valor promedio de rendimiento y el intervalo de confianza del 95% en todos los países participantes.

Los países que presentaron un mejor rendimiento en este aspecto son: Corea del Sur con 539 puntos, Finlandia 536, Canadá 524, Japón 520 y Países bajos 508 puntos. Colombia se encuentra en el puesto 35 de los 65 países participantes en la competencia lectora, con un rendimiento promedio de 413, 80 puntos por debajo de la media de la OCDE.

(*) Programa para la evaluación internacional de los alumnos, que tiene por objeto evaluar los conocimientos y habilidades adquiridas por parte de los alumnos al final de la educación obligatoria. Estas pruebas son aplicadas cada 3 años y participan todos los países miembros de la OCDE y algunos países asociados.

(**) Organización para la cooperación y el desarrollo económico es un foro único en donde los gobiernos de 30 economías democráticas trabajan conjuntamente para enfrentar los desafíos económicos y sociales de la globalización y aprovechar sus oportunidades. Esta organización ayuda a los gobiernos a fomentar la prosperidad y a luchar contra la pobreza a través del desarrollo económico, la estabilidad financiera, el comercio, la inversión, la tecnología, la innovación y la cooperación para el desarrollo.

Es importante señalar que en las tres competencias evaluadas por PISA 2009; comprensión lectora, matemáticas y competencia científica, China, Corea del Sur, Finlandia, Canadá y Japón se encuentran liderando la evaluación. Adicionalmente, cabe resaltar la diferencia en los resultados entre los países europeos y América latina. Todos los países participantes por América latina como Chile, México, Colombia, Brasil, Argentina, Panamá, Perú y Uruguay se encuentran por debajo del promedio de la OCDE; siendo Chile el mejor representante de esta zona en el proceso de evaluación, ubicado en el puesto 44. Así mismo, se debe destacar la diferencia en los resultados entre las instituciones educativas públicas y privadas, siendo estas últimas las instituciones de mejor desempeño en todas las competencias evaluadas y en todos los países participantes.

A nivel general, Colombia se encuentra en el puesto 52 de 65. Estos resultados evidencian la baja calidad de la educación colombiana, originados por los problemas socioeconómicos del país, por los centros educativos de baja calidad que depende principalmente de los docentes y sus expectativas sobre los logros de sus estudiantes, el clima escolar y recursos suficientes para el trabajo pedagógico.

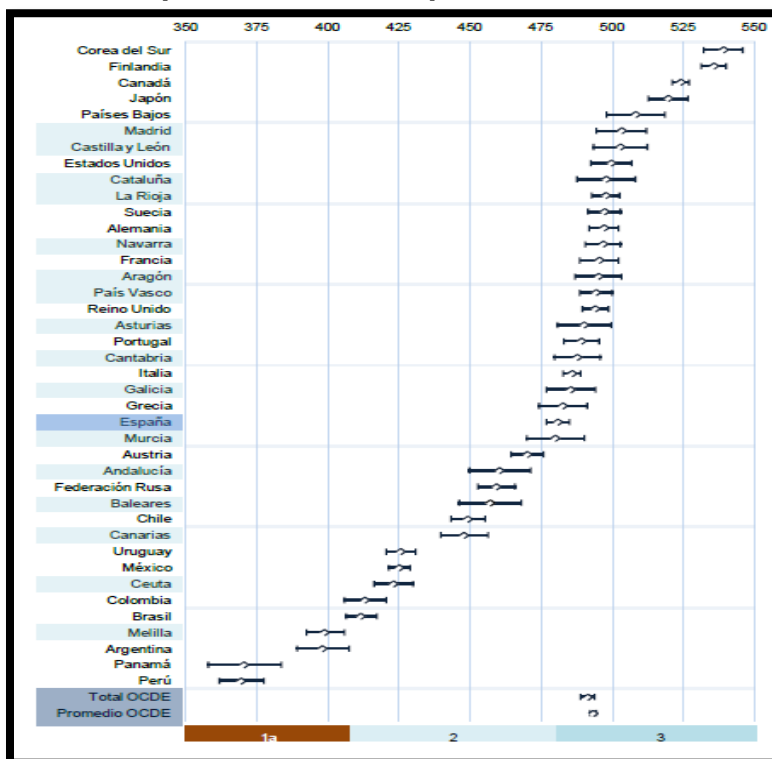
En el Plan Maestro de movilidad Bucaramanga 2010-2030 se plantea un macro proyecto “Intercambiador Carrera 27 con avenida quebrada seca” que pretende beneficiar la movilidad en los desplazamientos en sentido norte-sur y viceversa y en el sentido oriente-occidente y viceversa. Además generará espacios públicos mediante la construcción de andenes y plazuelas con una zona de gran tamaño en el centro del intercambiador. Este macro proyecto afecta a la ENSB ya que disminuye el área de su sede principal para realizar las adecuaciones necesarias para la construcción del intercambiador.

- **FACTORES ECONÓMICOS**

Es necesario analizar el comportamiento de la inflación, debido a las presiones económicas actuales y la anticipación de acontecimientos futuros hacen que la

demanda de bienes y servicios sea superior a la oferta disponible. Como medida de la inflación es utilizado el IPC, señalando en el caso de la pérdida del poder adquisitivo que sufren los agentes económicos por el incremento de los precios de los bienes y servicios destinados al consumo. Según el Banco de la República esta variable se ha mantenido dentro del rango establecido en los últimos años.

Figura 19. Resultados promedio en comprensión lectora.



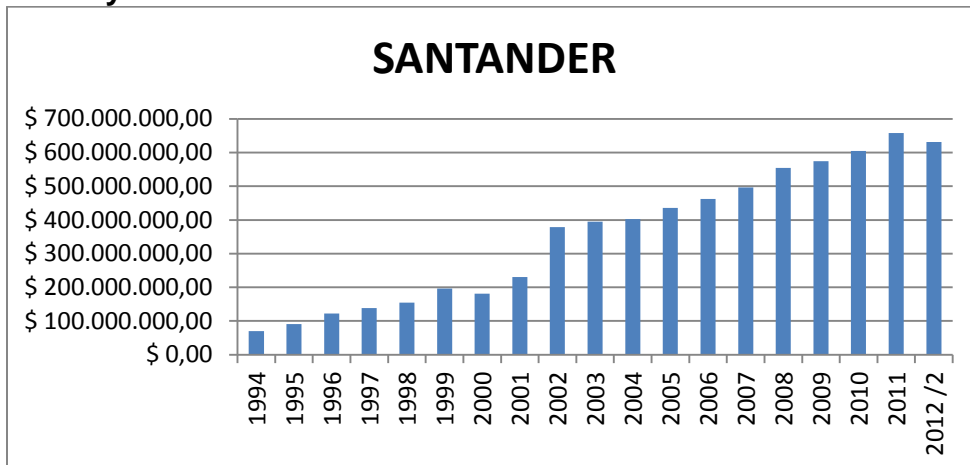
Fuente: Informe programa para la evaluación internacional de los alumnos 2009.

Las instituciones educativas reciben aportes a través de El Sistema General de Participaciones (*) para su financiación. La inyección que ha realizado el gobierno a través de este sistema ha tenido un comportamiento creciente desde el año 1994 hasta el 2012 en todo el territorio nacional. En Santander se destinó para la educación \$181.380.284,27 en el año 2000 y para el 2012 se destinaron

(*) El Sistema General de Participaciones está constituido por los recursos que la nación transfiere por mandato de los artículos 356 y 357 de la Constitución Política a las Entidades Territoriales para la financiación de los servicios de educación, salud y propósito general, cuya competencia se les asigna en la ley 715 de 2001.

\$630.968.845,54 (¹), mostrando un aumento significativo a nivel regional para la educación.

Figura 20. Inyección SGP en Santander.



Fuente: Sistema General de Participaciones.

Los tratados de libre comercio a los que se ha suscrito la nación plantean retos para la competitividad, estos retos pueden llegar a ser atendidos y solucionados desde el seno de la academia.

- **FACTORES SOCIOCULTURALES**

Se analizaron varios efectos socioculturales impulsados por la globalización, a su vez factores como la deserción escolar, el aumento de la desintegración familiar y el bajo compromiso de los padres en los procesos educativos de sus hijos.

La globalización trajo consigo grandes cambios sociales; el acceso libre e ininterrumpido a la información soportado en avances tecnológicos ha transformado los hábitos del ser humano y ha puesto el conocimiento en un lugar privilegiado desplazando los medios económicos y de poder tradicionales. La información y el conocimiento se encuentran altamente en movimiento, cruzando fronteras, por lo que la esfera educativa –donde el conocimiento se genera mayormente- se encuentra más globalizada que la esfera económica.

(¹) Corresponde a la distribución PARCIAL aprobada a la fecha por el Conpes Social N° 146, 148, 149, 152, 153 y 154 de 2012

Actualmente las personas se enfrentan al desafío de estar permanentemente actualizados, en cualquier campo en el que se desempeñen, ya que trascendió el objetivo principal de la educación cuyo alcance era la reproducción de un conocimiento adquirido. La necesidad de estar actualizados modificó las habilidades cognitivas de las personas. Por otro lado las personas son cada vez más hábiles y sagaces, los jóvenes y niños aprenden de un modo diferente debido a los cambios socioculturales a los que se encuentran sometidos, las nuevas generaciones están mejor informadas, son rápidos y tienen un desarrollo elevado en lo concerniente a la tecnología manejándola como algo innato.

Otro aspecto social influyente en el sector educativo es el aumento en los índices de divorcio; en 2009 se presentaron 13.038, en 2010 se registraron 13.450 y en 2011 se atendieron 15.326 solicitudes de divorcio, un aumento del 13.95% entre el año 2010 y 2011, situación que puede afectar el rendimiento académico de los niños y jóvenes dependiendo de factores importantes como la edad del niño y la habilidad del mismo para adaptarse a nuevas situaciones. Las principales causas que se atribuyen a estos fenómenos es la violencia intrafamiliar generada por la falta de valores, problemas socioeconómicos y pérdida de la importancia del matrimonio a nivel nacional. Sin embargo, la Superintendencia de Notariado y Registro hace énfasis en el aumento que ha tenido los divorcios en Colombia después de la puesta en marcha del Decreto 4436 del 28 de Noviembre de 2005 en la cual se dispuso que el divorcio se puede hacer ante un notario, por medio de un abogado o mediante escritura pública, siempre y cuando exista un acuerdo entre los cónyuges.

Adicionalmente a este fenómeno se encuentra la deserción escolar, que en Bucaramanga ha aumentado año tras año en todos los niveles: 9.7% en transición, 8.8% en primaria, 10,76% en secundaria y 9.1% en media. En cuanto a la deserción en los niveles de educación primaria y secundaria se destaca los problemas económicos como la principal causa; y en la educación media la

proliferación de centros de validación para adultos es la razón más relevante en el aumento de la deserción escolar.

Igualmente es importante destacar la falta de compromiso de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos como un problema cultural que afecta el desempeño en el colegio; la labor de los padres o acudientes no solo es la entrega de recursos económicos o materiales, sino el apoyo constante en el desarrollo de las actividades académicas.

Así mismo, es importante resaltar las convocatorias que ofrecen empresas públicas y privadas como oportunidades para las instituciones educativas; la ENSB ha participado en algunos proyectos a nivel local, regional y nacional en los cuales se ha beneficiado con computadores, video beam y distinciones que mejora la imagen de la Escuela.

- **FACTORES TECNOLÓGICOS**

El uso de herramientas digitales permite que las personas tengan acceso a todo tipo de información de manera fácil e intuitiva. La educación es una de las áreas de mayor beneficio con la implantación de la tecnología, en donde en las aulas son usados medios tecnológicos para ofrecer a los estudiantes una enseñanza dinámica, versátil y eficaz. Con el aumento del uso de TIC en los procesos de aprendizaje y formación, el nacimiento de innumerables aplicaciones y plataformas web de formación, interacción e intercambio de información como las redes sociales, los blogs, los wikis, las bases de datos, los foros, los chats, entre otros demuestran cada vez lo menos dependientes que se han vuelto los procesos de comunicación, interacción y aprendizaje del encuentro físico y espacial.

Es importante destacar el esfuerzo realizado por los dirigentes del municipio en el uso de las TIC en los procesos educativos mediante el establecimiento de programas que pretenden consolidar a Bucaramanga como ciudad de la innovación, la ciencia y la tecnología con el objetivo de mejorar de forma

sustancial la calidad de vida de los ciudadanos, la sostenibilidad ambiental y la prestación de mejores servicios públicos a la comunidad. Corredores digitales como WI-FI social, internet en los parques y lugares turísticos de la ciudad, zonas educativas con acceso a internet social y centros de innovación tecnológica “Tecnocentros”, conexión a internet en las escuelas rurales son algunos de los proyectos establecidos en el Plan de Desarrollo de Bucaramanga 2012-2015 “Capital Sostenible”. De esta manera las instituciones educativas se encuentran frente al gran desafío de manejar los recursos aportados por el municipio como los laboratorios, aulas especializadas, equipos de cómputo y conectividad, capacitación en el desarrollo de competencias científicas y tecnológicas de forma eficiente.

3.3 MATRIZ DOFA DE LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE BUCARAMANGA

La matriz DOFA se enfoca en los factores claves para el éxito de la Escuela, resaltando las fortalezas y debilidades diferenciales internas al compararla de manera realista y objetiva con otras instituciones y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Esta matriz consta de dos partes: una interna y otra externa; la parte interna hace referencia a las fortalezas y debilidades de la ENSB, aspectos sobre los cuales se tiene cierto grado de control; la parte externa observa las oportunidades que ofrece el entorno y las amenazas a las que se enfrenta la Escuela, y es donde se debe desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar las oportunidades y para minimizar o incluso anular ciertas amenazas, circunstancias en las cuales hay poco o ningún control directo.

Las variables son clasificadas y calificadas así¹²:

- Variables del factor interno:

¹² Fernando Gamarra Morales “Análisis FODA y estrategias para Instituciones educativas”, Tacna. 2005.

- ✓ Fortalezas: son las capacidades especiales que tiene una institución educativa, y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a otras instituciones educativas, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- ✓ Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que carece, habilidades que no poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. No es más que tan solo la falta de fortalezas y se pueden tomar acciones rápidas de modo que se impida su avance.
 - Variables del factor externo:
- ✓ Oportunidades: son aquellos factores, eventos o circunstancias que resultan positivos, favorables o explotables, que se espera que ocurran, que podrían inducirse o que deben descubrirse en el entorno en el que actúa la institución educativa porque podría tener impacto positivo ya que permite obtener y desarrollar ventajas competitivas si se aprovecha en forma oportuna y adecuada: mercados, clientes, empresa, gobierno, competencia y tecnología.
- ✓ Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo e incluso puede atentar contra la permanencia de la institución educativa en el mercado. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

La matriz DOFA de la ENSB, se presentó al Comité estratégico para su validación y retroalimentación. De igual forma, los resultados obtenidos en dicha matriz fueron expuestos en otra reunión ante el Consejo Académico y los integrantes del Comité Estratégico, donde se acopló las opiniones de los docentes con base en la gran experiencia de los mismos. Con esta reunión se terminó de enriquecer y completar la fase del análisis situacional de la Escuela (Ver Tabla 9).

Tabla 9. Matriz DOFA de la ENSB.

MEDIO INTERNO			
	FORTALEZAS		DEBILIDADES
1	Convenios a nivel local, regional y nacional con otras instituciones educativas.	20	Falta de procedimientos institucionalizados para medir el grado de satisfacción de empleados.
2	Misión y visión definidos y conocidos por la comunidad educativa.	21	Falta de mecanismos institucionalizados que permitan medir el grado de satisfacción de estudiantes.
3	Existencia de mecanismos formales de comunicación.	22	Falta de recursos destinados para la investigación.
4	Proyecto "Por una Escuela verde y armónica".	23	No existe una política de seguimiento a egresados.
5	Diversidad de programas y proyectos (programa de inclusión, programa de sexualidad y construcción de ciudadanía).	24	Poco uso de las TIC
6	Participación activa de los estudiantes en los diferentes programas que lideran los colectivos de área.	25	No existe un procedimiento institucionalizado que permita medir la efectividad de las capacitaciones.
7	Apoyo y respaldo a los docentes para llevar sus experiencias a otras partes.	26	Falta mayor funcionalidad en los laboratorios.
8	Buen manejo de los recursos de la ENSB.	27	Bajo nivel de participación de los padres de familia en los asuntos relacionados con la Escuela.
9	Mapa de procesos, política y objetivos de calidad definidos.	28	Ausencia de un mecanismo establecido para atender PQR.
10	Trabajo en equipo del colectivo de directivos docentes.	29	No existe una revisión periódica de las metodologías aplicadas por los docentes.
11	Posicionamiento y reconocimiento de la Escuela a nivel local, regional y nacional.	30	Falta de una metodología que permita medir el clima laboral.
12	Excelente desempeño de los estudiantes que participan en concursos interdisciplinarios en el ámbito local, regional y nacional.	31	Planeación a corto plazo.

Tabla 9. Matriz DOFA de la ENSB (continuación).

MEDIO INTERNO			
	FORTALEZAS		DEBILIDADES
13	Política de comparación con otras Escuelas Normales.	32	No existe una política de reconocimiento a los empleados con criterios definidos.
14	Manejo del idioma inglés.	33	Falta de indicadores que permita identificar las necesidades de capacitación de la Escuela.
15	Alto compromiso de los directivos, docentes y personal administrativo.	34	Falta de un programa institucionalizado de inducción con criterios definidos.
16	Existencia del proceso de evaluación de los docentes y administrativos pertenecientes al Decreto 1278.	35	Inexistencia de estadísticas de reclamos, quejas más frecuentes.
17	Participación de los docentes en programas a nivel regional, nacional e internacional.	36	No se lleva un seguimiento de los indicadores planteados en el Sistema de Gestión de Calidad.
18	Alto nivel profesional de los docentes de la Escuela.	37	Poca operatividad del Sistema de Gestión de Calidad.
19	Disminución en los índices de repitencia.	38	Falta de sentido de pertenencia de los estudiantes en la planta física, materiales de la Escuela.
		39	Falta de infraestructura que permita una comunicación efectiva.
		40	Ausencia de indicadores para la gestión de convivencia en la solución de conflictos.
			Disminución de los resultados promedio en las Pruebas Saber 5°, 9° y 11°.
			La infraestructura no se encuentra en buenas condiciones.

Tabla 9. Matriz DOFA de la ENSB (continuación).

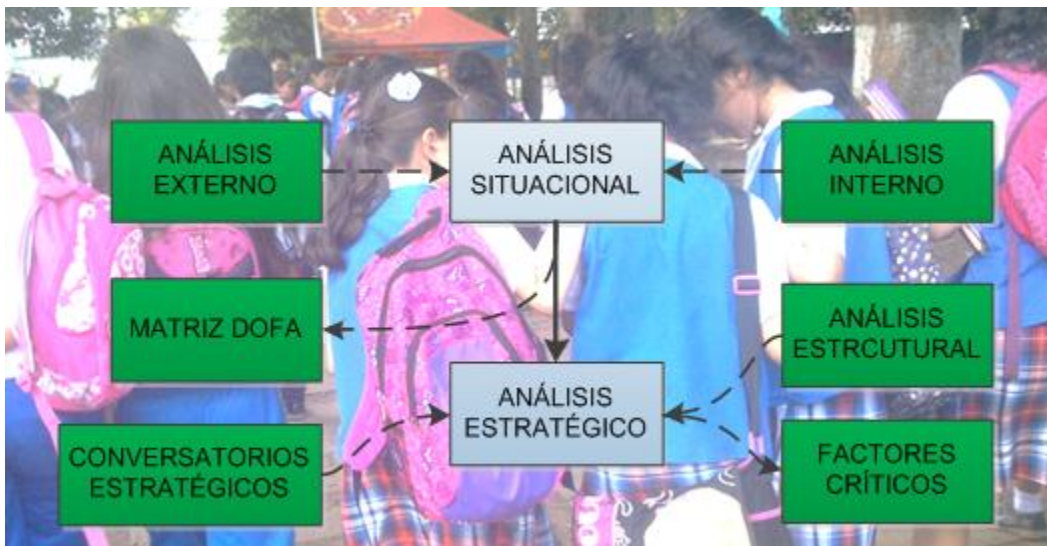
MEDIO EXTERNO			
	OPORTUNIDADES		
			AMENAZAS
1	Plan de Desarrollo 2012-2015. “Bucaramanga Capital Sostenible”.	9	Aumento en los índices de desintegración familiar.
2	Interés de distintos sectores de la sociedad en el desarrollo de nuevas tecnologías y prácticas sostenibles.	10	Aumento en los índices de deserción escolar.
3	Aumento de la importancia otorgada al conocimiento en las organizaciones y en la sociedad.	11	Limbo jurídico de las Escuelas Normales al no definir el carácter del PFC.
4	Interés creciente por reducir el impacto negativo del accionar humano sobre el medio ambiente y por optar nuevas tecnologías y prácticas sostenibles.	12	Plan maestro de movilidad Bucaramanga 2010-2030.
5	Plan Sectorial 2011-2014. “Educación de calidad”.	13	Bajo compromiso de los padres de familia o acudientes en el proceso de acompañamiento en el proceso formativo.
6	Políticas y Sistema Colombiano de Formación y Desarrollo Profesional Docente.		
7	Convocatorias en proyectos y programas educativos, realizadas por empresas del sector público y privado a nivel local, regional, nacional e internacional.		
8	Facilidad de adquisición del conocimiento por parte de los niños y jóvenes.		

FUENTE: Elaboración propia.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Una vez construida y retroalimentada la matriz DOFA con el comité estratégico, el consejo académico y el consejo directivo se procede a realizar el análisis estratégico, paso siguiente en la formulación del Plan de Desarrollo. Como resultado de esta etapa se determinaron los factores claves de éxito para la ENSB.

Figura 21. Proceso metodológico- Análisis Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Para la determinación de los factores clave se analizaron los aportes realizados por los docentes en el conversatorio estratégico.

4.1 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE

Los factores claves son los elementos que le permiten a la Institución Educativa alcanzar los objetivos que se ha trazado y la distinguen de la competencia haciéndola única. Son las áreas funcionales u operativas fundamentales y decisivas para alcanzar el éxito y la diferenciación del colegio.

Para la determinación de los factores clave de la ENSB se utilizó la metodología de Análisis Estructural creada por Michael Godet* para determinar los factores clave de la ENSB. Esta es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva, la cual ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona sus elementos constitutivos, a partir de esto, el método tiene por objetivo hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y consigo las variables esenciales para la evolución futura del sistema, por ende es común que las organizaciones actualmente utilicen el análisis estructural en sus procesos de toma de decisiones encontrando las variables sobre las que se debe hacer hincapié para lograr resultados esperados.

La primera fase para la implementación de esta metodología es la enumeración de las variables. Utilizando los resultados del análisis situacional y mediante las conclusiones obtenidas en el conversatorio estratégico se alimentó el listado de variables que caracterizan al sistema de la ENSB y son factores de éxito.

Tabla 10. Factores de éxito para la ENSB

FACTOR	DEFINICIÓN	ABREVIATURA
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Calidad en el programa de formación complementaria (Grados 12 y 13) ofrecido por la ENSB y aspectos relacionados con el contenido programático, el uso de las TIC's, y la formación integral.	FORM COMP
PREESCOLAR Y BÁSICA PRIMARIA	Calidad en los niveles de preescolar y básica primaria (Grados 0 hasta 5) ofrecidos por la ENSB y aspectos relacionados con el contenido programático, el uso de las TIC's, y la	PYP

* Michael Godet es profesor del Conservatorio Nacional de Artes y Oficios de Francia (titular de la Cátedra de Prospectiva Industrial) donde también dirige la Cátedra de Prospectiva. Algunas de sus propuestas metodológicas en el área de la prospectiva se encuentran en el documento "La caja de herramientas de la Prospectiva Estratégica" desarrollado en colaboración con Régine Monti, Francis Meunier, FabriceRoubelat y la participación de Prospektiker. Disponible en internet: <<http://es.lapropective.fr/CV-de-Michel-Godet/43-C.V..html>>

	formación integral.	
BÁSICA SECUNDARIA	Calidad en el nivel de básica secundaria (Grados 6 hasta 9) ofrecido por la ENSB y aspectos relacionados con el contenido programático, el uso de las TIC's, y la formación integral.	BásiSecun
EDUCACIÓN MEDIA	Calidad en el nivel de educación media (Grados 10 y 11) ofrecido por la ENSB y aspectos relacionados con el contenido programático, el uso de las TIC's, y formación integral.	Media
DOCENTES	Hace referencia a la cantidad (para suplir el número de estudiantes) y cualificación de los docentes la Escuela.	DOCENTES
ESTUDIANTES	Nivel académico y valores adquiridos por los estudiantes.	ESTUDIANTES
ACREDITACIÓN	Mantenimiento de la acreditación de alta calidad	ACREDITACI
FINANCIACIÓN	Los recursos que se tienen a disposición.	FINANCIACI
VARIEDAD DE LENGUAJES	Programa ofrecido por la ENSB en todos los niveles para el aprendizaje de una segunda lengua.	BILINGÜISMO
INCLUSIÓN	Programa ofrecido por la ENSB para personas con algún tipo de discapacidad.	INCLUSIÓN
CONVENIOS	Relaciones que tiene la ENSB con otras instituciones educativas para el fortalecimiento y crecimiento.	CONVENIOS
INFRAESTRUCTURA	Espacios pertinentes en número, adecuación y dotación para los servicios ofrecidos por la ENSB.	INFRAESTRU
IMPACTO SOCIAL	Beneficios que recibe la comunidad de forma directa o indirecta como consecuencia de los servicios ofrecidos por la ENSB.	IMPACTO SO
DIRECCIONAMIENTO	Existencia e implementación de políticas de la Escuela y una cultura de planeación en el mediano y largo plazo, así como la efectividad en los sistemas de información y	DIRECCIONA

	comunicación.	
LEGADO HISTÓRICO	Reconocimiento y posicionamiento de la Escuela en la comunidad a nivel local, regional y nacional.	LEG. HIST.

Fuente: Elaboración propia.

Para facilitar la comprensión de los factores de éxito, el comité estratégico decidió agrupar los factores en 5 grupos (Ver Tabla 11).

Tabla 11. Grupos de éxito de la ENSB

GRUPO	CONCEPTUALIZACIÓN	FACTORES DE ÉXITO
FORMACIÓN DE MAESTROS Y MAESTRAS COMPETENTES EN LO EMOCIONAL, INTELLECTUAL Y LABORAL.	Puesta en marcha del modelo pedagógico y las acciones intencionadas, que buscan desarrollar la vocación por la docencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Preescolar y básica primaria. • Básica secundaria. • Educación media. • Formación complementaria.
AUTOGESTIÓN	Búsqueda del propio desarrollo a nivel institucional y personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes. • Legado histórico.
PRÁCTICAS REFLEXIVAS	Seguimiento, valoración crítica de las acciones que se realizan	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditación. • Financiación. • Convenios. • Infraestructura. • Direccionamiento
PROYECTO DE VIDA	Es una estrategia para pensarse y avanzar en el camino hacia la autorrealización.	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto social. • Estudiantes.
VARIEDAD DE LENGUAJES	Expresión en diferentes lenguajes en la interacción cotidiana.	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de lenguajes. • Inclusión.

Fuente: Elaboración propia.

Mediante el uso del software ©LIPSOR-EPITA-MIMAC se realizó la segunda fase que es la descripción de relaciones entre las variables. Mediante el relleno de la matriz de forma cualitativa, en donde por cada pareja de variables, se plantean cuestiones: ¿hay relación de influencia directa entre la variable i y la variable j ? si es que no, se anota 0, en caso contrario, se pregunta ¿la relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2) o fuerte (3)?. Como resultado se obtiene la matriz de relaciones directas, en la cual la suma de cada fila de la matriz da una idea de la motricidad o influencia de cada factor sobre los demás y el total de cada columna indica la dependencia del factor respecto de los otros factores.

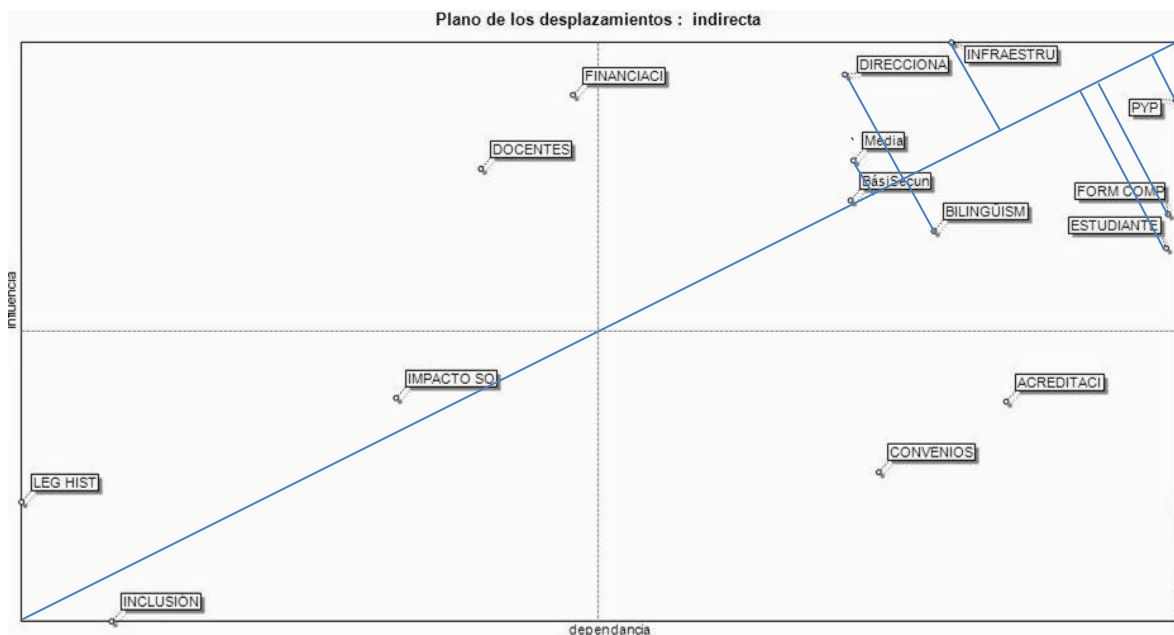
La tercera fase es la identificación de las variables clave con el MICMAC*, es decir, las variables que son esenciales en la evolución del sistema, la elevación en potencia de la matriz de relaciones directas hasta llegar a la estabilidad del sistema, es decir, cuando la jerarquía de las variables se mantiene, revela las relaciones indirectas y permite encontrar la categoría de ciertas variables que se podrían pasar por alto en la clasificación directa.

El software genera un plano cartesiano con los datos recopilados en el que el eje de las abscisas mide la dependencia y el eje de las ordenadas la motricidad. Los factores se clasifican de acuerdo a su ubicación en el plano, distribuyéndose en cuatro grupos: Motricidad en el cuadrante superior izquierdo, Enlace en el cuadrante superior derecho, Autonomía en el cuadrante inferior izquierdo y Dependencia en el cuadrante inferior derecho.

Para las etapas siguientes en la formulación del Plan de Desarrollo se van a considerar los factores ubicados en la zona de enlace y en la zona de motricidad ya que estos son los que tienen un impacto mayor sobre el sistema.

*MICMAC: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación; puesta a punto en el CEA entre 1972 y 1974 por Michael Godet en colaboración con J.C. Duperrin.

Figura 22. Plano de influencias/dependencias indirectas



Fuente: Elaboración propia basado en los datos suministrados por el comité estratégico mediante el software ©LIPSOR-EPITA-MICMAC.

Tabla 12. Clasificación de los factores de éxito según el Análisis Estructural

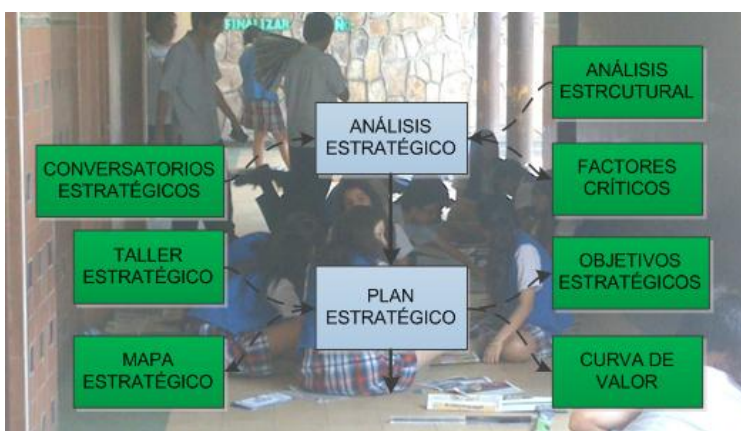
ZONA DE MOTRICIDAD	ZONA DE ENLACE
Financiación	Infraestructura
Docentes	Direccionamiento
	Preescolar y básica primaria
	Básica secundaria
	Educación media
	Formación complementaria
	Estudiantes
	Variedad de lenguajes
ZONA DE AUTONOMIA	ZONA DE AUTONOMÍA
Impacto Social	Acreditación
Legado Histórico	Convenios
Inclusión	

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados del Análisis Estructural.

5. PLAN ESTRATÉGICO

Una vez definidos los factores claves de éxito para la ENSB, se procedió a elaborar la nueva curva de valor de la Escuela con la metodología de Océanos azules. Luego, se plantearon los objetivos estratégicos que permiten llegar a esta nueva curva y se plasmaron en un mapa estratégico.

Figura 23. Proceso metodológico- Plan estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se identificaron los grupos de interés y los beneficiarios de la ENSB para alinear los objetivos estratégicos de las dos partes.

Los “Stakeholders”^{*} o grupos de interés son “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”¹⁴ y su importancia radica en que estos grupos determinan en parte el actuar pasado, presente y futuro de la organización. Por tal razón, los integrantes del comité estratégico definieron los grupos de interés de la Escuela que se muestra en la Figura 24.

^{*} Término en inglés utilizado por primera vez por Edward Freeman para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa

¹⁴ FREEMAN, Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Citado por GUÉDEZ, Víctor. Los grupos de interés: De lo transaccional, a lo relacional y a lo consustancial. [en línea] Disponible en < http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloII_Edic_72.pdf > [Citado 02-03-2013]

Figura 24. Grupos de Interés de la ENSB



Fuente: Elaboración Propia con datos suministrados por el Comité Estratégico.

Los integrantes del comité identificaron y definieron los aliados estratégicos de la Escuela; los resultados de este análisis se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 13. Aliados estratégicos de la ENSB

ALIADOS ESTRATÉGICOS	APOYO QUE GENERA
ASONEN*	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en la construcción de políticas sobre la formación de maestros.
CÁMARA DE COMERCIO	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en la implementación de experiencias significativas. • Interlocución con el sector productivo para acceder a recursos económicos y de apoyo.
EDITORIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y apoyo a proyectos y programas de la Escuela.

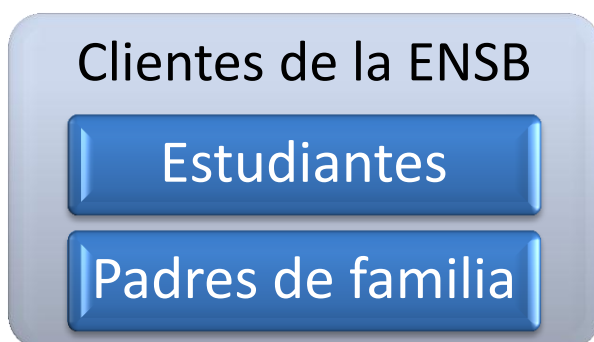
* Asociación Nacional de Escuelas Normales Superiores es una entidad jurídica, sin ánimo de lucro, de representación gremial, pedagógica, cultural y laboral de las Escuelas Normales Superiores de Colombia, que las articula entre sí y con otros entes de carácter regional, nacional y mundial dedicados a desarrollar procesos de formación de maestros.

SECTOR SOLIDARIO*	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la Escuela en la dotación de recursos y medios educativos. • Promoción de valores y competencias ciudadanas a través de actividades artísticas o culturales.
EGRESADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la Escuela en la generación de nuevas alianzas intersectoriales y fuentes de inversión.

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por el Comité estratégico

Así mismo, el comité estratégico definió los beneficiarios/clientes de la Escuela, los resultados se muestran en la Figura 25.

Figura 25. Beneficiarios/Clientes de la ENSB



Fuente: Elaboración Propia con datos suministrados por el Comité Estratégico.

5.1 CONSTRUCCIÓN DE LA CURVA DE VALOR DE LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE BUCARAMANGA

“Una visión innovadora de la estrategia de negocios es aquella en la que se trata de ganar a través de la no competencia”¹⁵; conclusión a la que llegaron Chan Kim y Renée Mauborgne como resultado de la investigación basado en un estudio de acciones estratégicas desarrollado en cerca de 30 industrias y en la cual se

(*) Organizaciones sin ánimo de lucro, que siendo de iniciativa privada se constituyen para realizar actividades que se caracterizan por la cooperación, ayuda mutua y solidaria; desarrollan actividades democráticas y humanísticas de beneficio particular o general.

¹⁵ KIM, Chan y MAUBORGNE, Renée. Resumen del libro. La estrategia del Océano Azul: Como desarrollar espacios de mercado no disputados donde la competencia sea irrelevante. [en línea] Disponible en <<http://www.invertired.com/oceanoazul.pdf>> [citado 19-03-2013]

establece la existencia de dos tipos de estrategia: la del océano rojo y la del océano azul.

La primera lleva a las organizaciones a competir en mercados muy explorados y competidos. “La del océano azul, en cambio, lleva a las empresas a generar un nuevo espacio de mercado haciendo irrelevante la competencia, creando y capturando nueva demanda, alineando todas las actividades de la organización”¹⁶

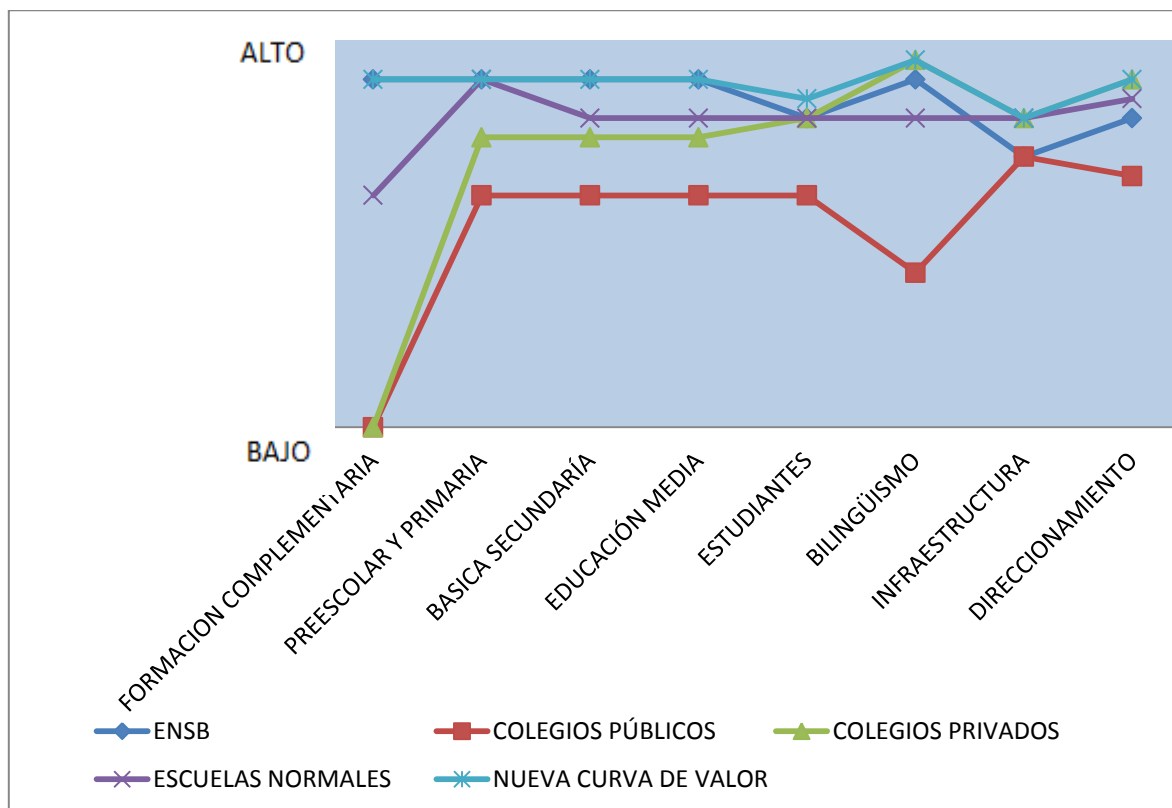
El lienzo estratégico es una herramienta planteada por los autores y orientada al desarrollo de océanos azules. La importancia de esta herramienta a través de la construcción de la curva de valor, radica en la identificación de tres aspectos en una sola representación gráfica. Primero, muestra el estado actual del mercado, permite conocer los factores de competitividad tomados en cuenta por la industria. Seguidamente permite identificar la forma de actuar de los competidores en cada uno de estos factores y finalmente, la herramienta permite graficar la curva de valor propia, es decir, el comportamiento de la Escuela en relación con los factores sobre los cuales la industria compite.

Los atributos de valor a estudiar en la construcción de la curva de valor son las variables ubicadas en la zona de enlace obtenidas en el análisis estructural. Las variables a considerar son:

- Formación complementaria.
- Preescolar y básica primaria
- Básica secundaria y media.
- Estudiantes
- Variedad de lenguajes
- Infraestructura.
- Direccionamiento.

¹⁶ Ibid., p. 2.

Figura 26. Lienzo Estratégico de la ENSB.



Fuente: Elaboración propia basada en datos suministrados por el Comité Estratégico.

A partir de la definición de la actual curva de valor de la Escuela y de otras instituciones del sector que permitieron describir el desempeño de estas en las variables establecidas, los integrantes del comité analizaron cada uno de estos aspectos y decidieron el comportamiento que debe adoptar la institución; si el desempeño frente a cada variable se debe mantener, aumentar, disminuir o si por el contrario, se debe establecer factores nunca antes considerados por la ENSB para asegurar el éxito de la misma.

En las variables de formación complementaria, educación preescolar y primaria, básica secundaria y educación media, el comité decidió mantener el desempeño actual, es decir, los contenidos programáticos se conservaran. Sin embargo, estos contenidos se deben flexibilizar para poder llevar a cabo el proyecto de inclusión

de la Escuela. En cuanto a las variables de estudiantes, bilingüismo, infraestructura y direccionamiento, el comité decidió aumentar el desempeño actual. A continuación se define qué quiere lograr la ENSB en las variables nombradas:

- ✓ Estudiantes: La ENSB pretende mejorar el nivel académico y los resultados en pruebas externas. Además busca fortalecer los valores y las competencias ciudadanas de los niños y jóvenes de la Institución.
- ✓ Bilingüismo: A largo plazo, la Escuela pretende que todos los egresados tanto de la educación media como del programa de formación complementaria certifiquen el nivel B1 en la lengua inglesa.
- ✓ Infraestructura: La ENSB no busca construir nuevos edificios o aumentar la capacidad de los existentes, sino mejorar los espacios físicos actuales y adecuarlos como áreas temáticas*.
- ✓ Direccionamiento: El comité desea no solo crear nuevas políticas de seguimiento y planeación, sino poner en marcha los planes actuales.

5.2 PILARES ESTRATÉGICOS DE LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE BUCARAMANGA

El proceso de planeación estratégica requiere la identificación de los pilares estratégicos institucionales que son los grandes conglomerados temáticos o líneas de impulso que describen a grandes rasgos la estrategia. La agrupación de ellos debe cubrir integralmente la totalidad del actuar institucional.

En esta fase del plan de desarrollo los integrantes del comité estratégico definieron los pilares de la estrategia de la Escuela que se implementarán durante los próximos cinco años. La definición de estos pilares se realizó con base en los resultados obtenidos en el lienzo estratégico y en las cuatro áreas estratégicas propuestas por el Ministerio de Educación Nacional que pretende a partir de la planeación estratégica mejorar la calidad en la gestión de instituciones educativas.

* Espacios adecuados y especializados para un área específica. Por ejemplo, aulas para tecnología, bilingüismo, informática.

En la siguiente tabla se presenta las cuatro áreas estratégicas planteadas por el MEN.

Tabla 14. Áreas estratégicas de las Instituciones Educativas

ÁREAS ESTRATÉGICAS	DEFINICIÓN	PROCESOS INVOLUCRADOS
ÁREA DIRECTIVA	En esta área, una Institución Educativa desarrolla procesos orientadores del colegio, no son procesos operativos, sino aquellos que direccionan, hacen seguimiento y motivan la mejora del actuar institucional.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planeación institucional. ❖ Evaluación institucional. ❖ Mejoramiento institucional.
ÁREA ADMINISTRATIVA	En esta área, una Institución Educativa desarrolla procesos relacionados con actividades que dan servicios o proveen de recursos a la organización en general. Tradicionalmente en esta área se incluyen los procesos de tipo financiero, aunque también podrían estar en un área independiente.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Administración del personal (Docentes, administrativos y servicios generales). ❖ Administración de la información. ❖ Administración de los servicios. ❖ Administración de los recursos financieros.
ÁREA ACADÉMICA	En esta área, una Institución Educativa desarrolla procesos relacionados con su razón de ser.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Enfoque pedagógico. ❖ Desarrollo curricular ❖ Evaluación del aprendizaje.
ÁREA SOCIAL COMUNITARIA	En esta área, una Institución Educativa desarrolla procesos que atienden y administran las relaciones entre los miembros de la Comunidad Educativa, y también los servicios de atención al entorno.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comunidad educativa. ❖ Procesos con el entorno.

Fuente: Escuela Normal Superior de Bucaramanga

A continuación se presentan los pilares estratégicos de la ENSB planteados por el comité estratégico y se definió las tecnologías de información y comunicación como base transversal para el logro de los pilares.

❖ Gestión, dirección y seguimiento a procesos:

La alineación de proyectos de la Escuela con los programas de ley y la implementación de una norma de calidad aseguran un ciclo de mejora continua en los procesos, en los que se evalúa el desempeño de la Escuela ofreciendo un servicio confiable y eficaz, cumpliendo con la misión y proyectándose en la visión.

❖ Fortalecimiento de los programas académicos:

Lograr una educación de calidad desde el fortalecimiento de los programas académicos de acuerdo a las necesidades cambiantes del entorno es un tema estratégico. Es posible si se cuenta con un personal de excelencia y dedicación en su trabajo para poder alinear las capacidades y habilidades con los objetivos de la Escuela; practicando una cultura de autoevaluación respecto a evaluaciones internas y externas; haciendo uso de las TIC como herramienta de trabajo básica para fomentar una actitud activa en los estudiantes; contando con los espacios propicios que faciliten la gestión del conocimiento; y competencias de expresión en diversidad de lenguajes.

❖ Interacción con los grupos de interés:

Entender las necesidades y expectativas de los grupos de interés, mediante una comunicación efectiva y sostenida en el tiempo para obtener beneficios mutuos, se facilita a través de la sinergia con los grupos de interés. Fortalecer la red de aliados estratégicos y con el apoyo en una política de seguimiento a egresados será decisivo para tener procesos claros en donde fluya la información y conlleve a la consecución de resultados fructíferos.

Es importante señalar que por decisión del comité estratégico, el área administrativa fue unida con el área académica, debido a que estas dos se relacionan de forma directa con la prestación de los servicios educativos ofrecidos por la Escuela.

Figura 27. Pilares estratégicos de la ENSB



Fuente: Elaboración autores.

5.3 MAPA ESTRATÉGICO

Según Kaplan y Norton, “un mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución”.¹⁷ La creación del mapa estratégico se basa en cuatro perspectivas. La primera de ellas, llamada perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales; la perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivos; la perspectiva de proceso internos identifica los procesos que se esperan tenga el mayor impacto sobre la estrategia y la

¹⁷ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. España: Gestión 2000, 2004. p. 38.

perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. “Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (capital humano), qué sistemas (capital de información) y qué clase de ambiente (capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos”¹⁸.

Los objetivos planteados en cada una de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí a través de relaciones de causa y efecto. Para las organizaciones, la alineación de los objetivos de estas perspectivas es la clave para la creación de valor y por lo tanto sugiere la formulación de una estratégica y consistente. Esta relación de causa y efecto que vincula las perspectivas mencionadas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico.

Es importante resaltar la flexibilidad de los mapas estratégicos ya que cada organización puede diseñarlo y modificarlo atendiendo las necesidades propias de cada empresa. La aplicación de los mapas estratégicos a las organizaciones sin ánimo de lucro ha sido una de las extensiones más relevantes del concepto original, puesto que “al ser organizaciones sin ánimo de lucro, la perspectiva de clientes pasa a tener una especial importancia relegando, en la prelación, a la perspectiva financiera que se dispone con objetivos de cumplimiento. Es decir, se aspira a maximizar la satisfacción de los clientes/ciudadanos/pacientes a partir de requerimientos financieros preestablecidos, normalmente restrictivos”¹⁹.

5.3.1. Perspectiva de impacto en la sociedad

Según Kaplan y Norton²⁰ la perspectiva del cliente describe de qué modo la empresa crea un valor diferenciado y sostenible para determinados clientes objetivos que permite el aumento de los ingresos para los accionistas. “En esta perspectiva, los gerentes identifican los segmentos de clientes objetivo en los que

¹⁸ Ibid., p. 61.

¹⁹ BALANCED SCORECARD. BSC en empresas Públicas y Privadas. [en línea] Disponible en: <<http://www.balanced-scorecard.es/bsc-publicas.html>> [citado 24-02-2013]

²⁰ KAPLAN y NORTON. Op. Cit., p. 65.

compite la unidad de negocio y los indicadores del desempeño de la unidad en dichos segmentos”²¹.

Para la Escuela, por ser una organización sin ánimo de lucro, la estrategia describe la forma en que la Institución impacta positivamente a la sociedad a través de la formación de ciudadanos y maestros competentes y comprometidos con la construcción de la sociedad. El comité estratégico definió los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivo 1: Formar ciudadanos líderes, que practiquen y promuevan las competencias ciudadanas.

Lograr que la Escuela entregue a la sociedad ciudadanos líderes, que practiquen en el día a día las competencias ciudadanas es estratégico ya que se logra ofrecer una educación de calidad, no solo en los conocimientos impartidos, sino a partir de la formación de ciudadanos capaces de convivir en paz, respetuosos de lo público, con valores éticos, que cumplan sus deberes sociales y que respeten y ejerzan los derechos humanos en su diario vivir. Para el logro de este objetivo, se busca institucionalizar la enseñanza y fomentar la práctica de las competencias ciudadanas en los niveles de educación ofrecidos por la Escuela a través de la transversalización en todas las áreas

Objetivo 2: Formar docentes competentes en una sociedad compleja y cambiante.

Este objetivo es estratégico para la Escuela ya que lleva al cumplimiento de forma directa de la misión y visión de la ENSB. Lograr la formación de los docentes competentes en todos los niveles de la vida es el reto más importante para la institución como formador de formadores y el aporte más significativo para la construcción de la sociedad. Para ello, la Escuela pretende medir la calidad del PFC a través de las pruebas externas y el seguimiento del desempeño de sus

²¹ Ibid., p. 65.

egresados en instituciones de educación superior o establecimientos educativos de práctica.

Objetivo 3: Incrementar el interés por la pedagogía en la sociedad.

Para la ENSB es primordial lograr que una mayor cantidad de miembros de la sociedad comprendan la importancia de la docencia. Lograr que los estudiantes de la Escuela continúen en el programa de formación complementaria, a partir del buen ejemplo de sus docentes es un meta para la institución. Así mismo, es importante motivar a los estudiantes de otros establecimientos educativos a escoger la docencia como su proyecto de vida profesional.

Objetivo 4: Atender a estudiantes con necesidades educativas especiales NEES.

La Escuela pretende con este objetivo prestar un servicio de educación de calidad a los estudiantes con necesidades educativas especiales a través de la flexibilización del currículo de los niveles de educación y la adquisición de competencias por parte de los estudiantes del PFC para comunicarse y atender en las aulas a los NEES debido a las exigencias de la sociedad actual. Es importante resaltar este último aspecto, debido a que la Escuela no solo busca atender a los niños con NEES sino formar docentes competentes para brindarles una educación de calidad.

5.3.2. Perspectivas de procesos internos

“Una vez que la organización tiene una imagen clara de los objetivos financieros y del cliente, los objetivos de las perspectivas de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento describen cómo se alcanzará la estrategia. La empresa gestiona sus procesos internos y el desarrollo del capital humano, de información y organizacional para proporcionar la propuesta de valor diferenciadora de la estrategia”²². De acuerdo a lo planteado por Kaplan y Norton²³ los procesos estratégicos críticos, que son los procesos más importantes para la propuesta de

²² Ibid., p. 69.

²³ Ibid., p. 76.

valor para los clientes y los que deben recibir atención especial debido a que son los más influyentes en la creación de una estrategia diferenciadora, se deben organizar como temas estratégicos que son los ejes principales alrededor de los cuales se ejecutará la estrategia. Esto temas permite que las organizaciones se enfoquen en acciones específicas que contribuirán a la ejecución de la estrategia planteada.

El comité estratégico adoptó como temas estratégicos a los pilares estratégicos definidos, los cuales proporcionan un marco en los que se agrupa los objetivos planteados en esta perspectiva por la Escuela. A continuación se definen los objetivos planteados en cada uno de los pilares estratégicos:

PILAR 1: Gestión, dirección y seguimiento a procesos.

Objetivo 5: Resignificación del PEI.

La Escuela busca actualizar el PEI de acuerdo a las características actuales de la ENSB y con las exigencias de la sociedad a través de la generación de espacios democráticos y participativos que permita conocer los intereses de la comunidad educativa. Para la ENSB, el componente principal a estudiar es el área de gestión académica en la cual se debe rediseñar la estrategia pedagógica y evaluar el currículo actual; para ello, el participante más activo son los integrantes de la comunidad académica, los cuales a partir de su conocimiento y experiencia pueden generar aportes valiosos para la resignificación del componente académico.

Objetivo 6: Generar estrategias de empoderamiento que permitan alinear programas y proyectos de ley e institucionales.

Con este objetivo la Escuela busca alinear todos los proyectos que se llevan a cabo en la institución con los programas de ley mediante el fortalecimiento de los colectivos de área que elaboren el plan de trabajo tanto de los grupos y semilleros de investigación como de los demás proyectos que gestiona la ENSB. Este

objetivo es de vital importancia ya que los proyectos institucionales deben estar alineados con los programas de ley para su financiación, de acuerdo a lo planteado por el MEN en la cual se define que “la destinación de los recursos para gratuidad educativa deberá realizarse teniendo en cuenta las políticas, programas y proyectos en materia educativa contemplados en el plan de desarrollo de la respectiva entidad territorial y en coordinación con ésta”²⁴.

Objetivo 7: Obtener la certificación de gestión de calidad GP1000.

Con este objetivo la Escuela pretende ser reconocida ante la comunidad como una institución de calidad en todos los procesos, como lo evalúa la norma y no solo en el área académica. Es importante resaltar este aspecto ya que si se cuenta con procesos de apoyo de calidad, se garantiza los procesos de enseñanza. Para el cumplimiento de este objetivo se debe revisar los resultados obtenidos en la segunda auditoría interna realizada en el año 2011 y garantizar la disponibilidad del capital de información, el compromiso del equipo humano y la cultura organizacional requerida.

PILAR 2: Fortalecimiento de los programas académicos.

Objetivo 8: Formalizar y fortalecer los grupos de investigación de maestros y estudiantes.

Para la Escuela es de vital importancia enriquecer los conocimientos impartidos en la Institución a través de la investigación, no solo motivando a los estudiantes que participen en los grupos y semilleros existentes sino facilitando los recursos para la asistencia a capacitaciones. Además, pretende facilitar los espacios para que los docentes se capaciten y adquieran las competencias necesarias en este ámbito para que dirijan la investigación en la ENSB.

²⁴ COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 4807. (20, Diciembre, 2011). Por la cual se establecen las condiciones de aplicación de la gratuidad educativa para los estudiantes de educación preescolar, primaria, secundaria y media de las instituciones educativas especiales y se dictan otras disposiciones para su implementación. Bogotá D.C.: El Ministerio, 2011. 4p.

Objetivo 9: Fortalecer los niveles de preescolar y primaria como campos de práctica para la formación de maestros.

Lograr la cooperación entre los docentes de preescolar, básica primaria y PFC para que los estudiantes de este último nivel puedan llevar a cabo sus prácticas pedagógicas dentro de la Escuela es estratégico ya que se contribuye al logro de la misión y visión. Por tal razón es de vital importancia la reflexión pedagógica de los docentes de preescolar y básica primaria entorno a la misión de la Escuela y al apoyo que brindan a los estudiantes del PFC en su proyecto de vida profesional, e involucrarlos en el proceso de formación de formadores ya que no solo los docentes del último nivel son los encargados de cumplir con esta labor. Para llevar a cabo este objetivo estratégico es necesario la materialización del objetivo 20 que busca fomentar el trabajo en equipo por parte de los docentes, personal administrativo y directivo.

Objetivo 10: Desarrollar competencias que favorezcan la adquisición de una segunda lengua.

Este objetivo pretende alinear los procesos misionales con las tendencias actuales debido a que el manejo de una segunda lengua se convirtió una ventaja competitiva. Además busca cumplir con la visión de la Escuela de formar estudiantes con variedad de lenguajes, fortaleciendo la enseñanza del Inglés desde el grado preescolar hasta el PFC. Aunque este es la prioridad en la adquisición de una segunda lengua, la ENSB busca que los estudiantes se expresen en otros idiomas como el francés o en la lengua de señas.

Objetivo 11: Mejorar los resultados frente a evaluaciones internas y externas.

Para la ENSB es estratégico mejorar los resultados frente a las evaluaciones internas como la autoevaluación institucional, en las cuales se evalúa las 4 áreas de gestión de la Escuela y frente a evaluaciones externas como las Pruebas Saber

3°, 5°, 9°, 11° y Saber Pro, a partir del trabajo en equipo y análisis periódico de los resultados.

Objetivo 12: Promover el uso de las TIC en el proceso de formación de los estudiantes.

Con este objetivo la Escuela pretende alinear las funciones misionales a las tendencias actuales, en las cuales las TIC son usadas de forma permanente en el proceso de enseñanza, facilitando la gestión del conocimiento. De igual forma se busca a partir del empleo de las tecnología de información y comunicación enriquecer la investigación en la ENSB.

Objetivo 13. Mejorar la infraestructura física y adecuar espacios que funcionen como laboratorios y aulas especializadas que faciliten la gestión del conocimiento.

La Escuela pretende que el proceso de enseñanza-aprendizaje se lleve a cabo en espacios especializados como laboratorios y aulas temáticas con el fin de potenciar la gestión del conocimiento, donde los estudiantes puedan llevar a la práctica el fundamento teórico. Este objetivo es estratégico ya que contribuye al logro de la misión y visión de la ENSB.

PILAR 3: Interacción con los grupos de interés.

Objetivo 14: Fortalecer la red de aliados estratégicos con alianzas interinstitucionales e intersectoriales.

La Escuela busca con este objetivo fortalecer las alianzas actuales y crear nuevas, mediante la definición de los canales y mecanismos encargados de dicha interacción, con el fin de obtener beneficios que contribuyan de forma directa o indirecta al mejoramiento de la calidad educativa en la Escuela. Se pretende afianzar la relación existente entre la Institución y los egresados a través de la participación y liderazgo de la asociación de egresados.

5.3.3. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, define y describe los activos intangibles de una organización y la forma en que estos contribuyen al cumplimiento de la estrategia. Kaplan y Norton²⁵ organizan los activos intangibles en tres categorías: el capital humano que define las habilidades, competencias y conocimientos de las personas de la organización necesarias para el cumplimiento de la estrategia; el capital de información que define los sistemas de información, redes e infraestructura que apoyan la estrategia; y el capital organizacional que define la cultura organizacional necesaria para lograr el cambio requerido para la ejecución de la estrategia.

El comité estratégico definió en esta perspectiva los siguientes objetivos:

Objetivo 15. Fortalecer la planta docente de la Escuela.

Con este objetivo la Escuela busca desarrollar y cultivar una planta docente de excelencia con las mejores capacidades técnicas y humanas, garantizando de esta forma la calidad del proceso de enseñanza dentro de la Institución, a partir de las alianzas estratégicas actuales y futuras. Además, pretende facilitar los espacios para la participación de los docentes en capacitaciones, congresos o demás cursos contribuyan al mejoramiento del proceso de enseñanza. Contar con maestros competentes y que demuestren su pasión por la pedagogía es de vital importancia debido a la motivación y al amor que generan dentro de los estudiantes hacia dicha profesión.

Objetivo 16. Desarrollar personal de apoyo integral.

Para poder brindar a la sociedad un servicio de educación de calidad se hace necesario no solo contar con personal competente en los procesos misionales sino con personas profesionales y con vocación de servicio que lleven a cabo los procesos de apoyo. Para ello y de acuerdo a las limitaciones de ley, la Escuela

²⁵ Ibid., p. 77.

pretende beneficiarse de las alianzas estratégicas para capacitar a su personal de apoyo.

Objetivo 17: Mejorar la imagen de la Escuela con participación activa en la web.

Por medio de este objetivo se pretende alinear la Escuela a las tendencias actuales de comunicación a través del internet con el fin de mejorar su imagen ante la sociedad, mantener una comunicación activa con los aliados estratégicos y los egresados de la ENSB. Así mismo se busca mantener una presencia activa en las redes sociales por la importancia que han adquirido en la actualidad.

Objetivo 18. Involucrar las TIC en los procesos de apoyo.

Con este objetivo la Escuela pretende sistematizar la información de los procesos en las funciones de apoyo para facilitar su manejo. Así mismo se espera mejorar la comunicación entre las áreas directiva, administrativa y social de la ENSB.

Objetivo 19: Incentivar una cultura de autoevaluación y trabajo en equipo por parte de los maestros, personal administrativo y directivo.

Es de vital importancia para la ejecución de la estrategia contar con un personal de apoyo y docentes que trabajen en equipo y que tengan la capacidad de autoevaluarse constantemente. Para esto es necesario promover al interior de la Escuela el compromiso de la comunidad educativa, a partir de la socialización del Plan de desarrollo 2013-2018 y el informe de cumplimiento de los objetivos estratégicos en el cual todos se sientan parte activa en su materialización. Además, se pretende realizar reuniones periódicas donde se lleve a cabo el seguimiento del plan de mejoramiento institucional y establecer espacios para la socialización de los resultados obtenidos por cada área de la Escuela, con el fin de incentivar una cultura de autoevaluación.

5.3.4. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera es el objetivo final de todas las organizaciones con ánimo de lucro que buscan la maximización de las utilidades; por esta razón, se ubica en la cima del mapa estratégico. Para este tipo de empresa, los indicadores de esta perspectiva indican si la implementación y la ejecución de la estrategia está teniendo éxito o si por el contrario, está fracasando. Sin embargo, para las organizaciones sin ánimo de lucro, la perspectiva financiera no es el objetivo final. Según Kaplan y Norton “La mayoría de las entidades no lucrativas y administraciones públicas tuvieron dificultades con la estructura original del cuadro de mando integral, en el que la perspectiva financiera aparecía en la parte superior de la jerarquía. Dado que alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial de la mayoría de estas organizaciones, la estructura se puede modificar para colocar a los beneficiarios o a la sociedad en la parte más alta de la jerarquía”²⁶.

La ENSB por ser una organización sin ánimo de lucro no tiene un objetivo financiero. En esta perspectiva se plantean los objetivos que garanticen la disponibilidad de recursos con el fin de apoyar el logro de los objetivos estratégicos de las demás perspectivas del mapa estratégico de la Escuela.

El comité definió el siguiente objetivo como base del mapa estratégico:

Objetivo 20: Gestionar recursos propios de inversión.

Para la Escuela es de vital importancia generar recursos de inversión propios con el fin de complementar los recursos entregados por el Gobierno a través de las transferencias del Sistema General de Participaciones. Para esto, la Escuela pretende generar ingresos a partir del aprovechamiento de su infraestructura como salones y auditorios.

²⁶ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. España: Gestión 2000, 2004. Citado por MUÑOZ, Edith. Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. México, 2009. p. 114. [en línea] Disponible en: < <http://www.ejournal.unam.mx/ibi/vol23-48/IBI002304805.pdf>> [citado 08-03-2013]

A partir de los objetivos estratégicos definidos, se procede a plasmarlos en el mapa estratégico como se muestra en la Figura 28.

Por cuestiones de espacio debido al número y diversidad de objetivos, las relaciones de causa-efecto no se señalan en el mapa estratégico. Estas relaciones se presentan en la Tabla 15.

Tabla 15. Relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos.

RELACIÓN CAUSA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RELACIÓN EFECTO
O5, O10, O11, O13	O1	Misión y Visión de la ENSB
O5, O6, O7 O8, O9, O10, O12, O13, O14, O15, O20	O2	
O17	O3	
O5, O13, O15	O4	
O19	O5	O1, O2, O4
O19	O6	O2
O15, O16, O17, O18, O19	O7	O2
O15, O20	O8	O2
O19	O9	O2
O15	O10	O1, O2
O19	O11	O1
O20	O12	O2
O20	O13	O1, O2, O4
O17	O14	O2
	O15	O2, O4, O7, O8, O10
	O16	O7
	O17	O3, O7, O14
	O18	O7
	O19	O5, O6, O7, O9, O11
	O20	O2, O8, O12, O13

Fuente: Elaboración autores.

Figura 28. Mapa estratégico.

Fuente: Elaboración Autores

6. PLAN OPERATIVO

En esta fase se definió las estrategias que permiten materializar los objetivos estratégicos propuestos en el plan estratégico, los responsables y el tiempo de ejecución de cada una. Además se diseñaron los indicadores encargados de medir la ejecución de las estrategias y sus metas. Como resultado de este plan se diseñó la matriz estratégica.

Figura 29. Proceso Metodológico- Plan Operativo.



Fuente: Elaboración autores.

6.1 SISTEMA DE INDICADORES Y METAS

“Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimientos de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo”²⁷. Estos

²⁷ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores: Estrategia para el fortalecimiento estadístico territorial. Bogotá: Dirección de Difusión, Mercadeo y Cultura Estadística, 2011. p. 13.

indicadores deben simplificar la realidad, permitir la comparación de la situación actual en el tiempo y servir de base para la toma de decisiones de un tema en particular. Además deben reflejar tanto los resultados puntuales de los objetivos como el avance de los mismos. De acuerdo a lo planteado por Kaplan y Norton “un número adecuado para estar labor es de siete indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos”²⁸.

Según Alberto Fernández²⁹, profesor adjunto del IESE* se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- Indicadores de resultado: También llamados indicadores de efecto; miden la consecuencia del objetivo estratégico.
- Indicadores de causa: También llamados indicadores inductores y miden el resultado de las acciones que permiten su consecución.

Junto con el comité estratégico se definieron los indicadores encargados de controlar la ejecución de las estrategias. En la siguiente tabla se presentan los indicadores planteados en cada perspectiva. Las fichas técnicas de los indicadores se encuentran en el Anexo.

²⁸ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Citado por TÉLLEZ, Astrid. Diseño de los indicadores de gestión bajo el modelo Balanced Scorecard para centros de contactos en la ciudad de Medellín. Medellín: 2002. p. 47. [en línea] Disponible en <http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/admin_empresas_ceipa.pdf>

²⁹ FERNÁNDEZ, Alberto. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Barcelona, 2001. P. 37. [en línea] Disponible en <<http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>>

* Instituto de Estudios Superiores de la Empresa es la escuela de posgrado en Dirección de empresas de la universidad de Navarra; cuenta con campus en Barcelona, Madrid, Nueva York y Múnich.

Tabla 16. Indicadores del cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	TIPO DE INDICADOR	NOMBRE
Impacto en la sociedad.	O1	Causa	Educadores en REDE@PRENDER
		Causa	Estudiantes líderes.
		Causa	Visitas de expertos.
	O2	Resultado	Estudiantes del PFC en Pruebas Saber Pro.
	O3	Resultado	Deserción en el PFC.
		Resultado	Estudiantes no normalistas matriculados en el PFC.
		Resultado	Estudiantes egresados de la Escuela que ingresan al PFC.
	O4	Resultado	Estudiantes con NEES en la Escuela.
Procesos internos	O5	Resultado	PEI resignificado.
	O6	Resultado	Proyectos institucionales alienados.
	O7	Resultado	Certificación GP1000.
	O8	Resultado	Grupo de maestros investigadores en Colciencias.
	O9	Causa	Grupos de preescolar y primaria como campo de práctica para el PFC.
	O10	Resultado	Estudiantes egresados de la educación media con nivel B1.
		Resultado	Estudiantes egresados del PFC con nivel B1.
		Causa	Congreso de Variedad de Lenguajes
	O11	Resultado	Variación resultados promedios Pruebas Saber 11°.
		Resultado	Áreas con mejora en la autoevaluación institucional.
	O12	Causa	Equipos de cómputo de la ENSB
	O13	Resultado	Aulas especializadas.
		Causa	Plan de inversión de infraestructura
	O14	Causa	Aliados estratégicos de la ENSB.
Causa		Política de seguimiento a egresados.	
Aprendizaje y	O15	Causa	Participación en capacitaciones y/o

Crecimiento.			congresos de los docentes.
	O16	Causa	Participación en capacitaciones del personal de apoyo
	O17	Causa	Publicaciones en la página web.
	O18	Resultado	TIC en los procesos de apoyo
	O19	Resultado	Colectivos con cultura de autoevaluación
Financiera	O20	Resultado	Variación de recursos de inversión propios.

Fuente: Elaboración autores.

6.2 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las iniciativas estratégicas son las acciones que contribuyen a la materialización de las metas definidas en la primera fase del plan operativo. Este, es el último paso en la elaboración del *Balanced Scored Card*,

Junto con el comité se definieron 20 iniciativas estratégicas entre programas y proyectos, y en cada una de ellas se relacionaron los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo. Además asignaron los responsables y el tiempo de ejecución de cada una, lo que se refleja en la siguiente tabla.

Las acciones estratégicas formuladas en cada iniciativa responden a las exigencias de ley definidas en el Artículo 11. Utilización de recursos y en el Artículo 13. Prohibiciones en la ejecución del gasto del Decreto 4791 de 2008. Así mismo, lo definido en el Decreto 4807 de 2011 en el Artículo 9. Utilización de recursos y en el Artículo 10. Prohibición de uso de los recursos.

Tabla 17. Programas y Proyectos.

N°	INICIATIVA ESTRATÉGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO
IE1	Programa "Formando ciudadanos y líderes".	O1-O2-O14-O15	Realizar actividades para los estudiantes y padres de familia de preescolar y básica primaria donde se fomente la práctica de las competencias ciudadanas, como el mejor ejemplo, adquirido en el hogar.	Docentes directores de grupo	2013 en adelante
			Programar asambleas de aula en los niveles de básica secundaria, media y PFC, para fortalecer las competencias ciudadanas que se reflejen en el comportamiento cotidiano..	Consejo académico	2013 adelante
			Fomentar en los educadores de la Escuela el desarrollo de competencias ciudadanas a través de la participación activa en la red REDE@PRENDER propuesta por el gobierno para tal fin.	Consejo académico	2013 en adelante
			Institucionalizar reconocimientos especiales para estudiantes que participen y se destaquen en la realización de eventos especiales dentro y fuera de la institución.	Consejo Directivo	2013 en adelante
			Gestionar el vínculo de expertos o instituciones, para incentivar la formación de actitudes de liderazgo, dirigidas a los estudiantes de últimos niveles.	Consejo Directivo	2013 en adelante
IE2	Programa "Mejorando el PFC"	O2-O9-O14	Solicitar a las instituciones de educación superior, donde continúan los estudiantes del PFC su licenciatura, información acerca del desempeño de nuestros egresados y los resultados comparados con egresados de otras instituciones.	Coordinación PFC	2014
			Solicitar a las instituciones que sirven de campos de práctica, reporte sobre los desempeños alcanzados por nuestros egresados, fortalezas y debilidades que puedan servir como oportunidades de mejora	Coordinación PFC	2014

			Evaluar los resultados obtenidos por los estudiantes del PFC en las Pruebas Saber Pro con el fin de medir la calidad del programa.	Coordinación PFC	2013-En adelante
			Incentivar la autonomía en la práctica pedagógica desde la reflexión crítica, involucrando independencia intelectual frente a los cambios del entorno.	Colectivo de pedagógicas	2013-En adelante
			Promover en los estudiantes del PFC el reconocimiento de su práctica pedagógica como objeto de estudio para convertirse en seres reflexivos, críticos y analíticos, con disposición al cambio.	Colectivo docentes del PFC	2013-En adelante
IE3	Programa “La importancia del ser maestro”	O3-O14	Motivar a los estudiantes de la Escuela a continuar los estudios en el PFC a través del buen ejemplo, experiencias y concientización sobre el significado de ser maestro por parte de los docentes.	Docentes	2013-En adelante
			Realizar una presentación por parte de los estudiantes del PFC acerca del servicio de educación complementaria a los alumnos de décimo y undécimo grado con el objetivo de motivarlos a que continúen el estudio en pedagogía.	Coordinación PFC y Coordinación de Media	2013 en adelante
			Celebrar el día del maestro a los estudiantes del PFC.	Coordinación PFC y Coordinación de Media	2013 en adelante.
			Realizar convenio con una facultad de mercadeo para la creación de una estrategia que permita incrementar el número de estudiantes que se matriculan en el PFC.	Rectoría Psicorientación	2013 en adelante
IE4	Proyecto de inclusión	O4-O13	Ajustar el currículo de los estudiantes con NEES mediante la creación de un comité o grupo del Consejo Académico que asuma su estudio para lograr la flexibilización requerida.	Consejo académico	2013-2018
IE5	Proyecto Resignificación	O2-O3-O4-O5-O9-O10-O14-	Resignificar el PEI mediante el liderazgo del consejo académico y formalizarlo con el consejo directivo para	Consejo académico	2013-2018

	del PEI	O18	realizar seguimientos al PMI y PEI con el fin de estudiar el estado actual de la Escuela.		
			Actualizar los manuales: acuerdo ético pedagógico, organización estudiantil, el SIEE y el reglamento del PFC. Socializarlo y formalizarlo ante el consejo directivo.	Consejo académico	2013-2018
IE6	Proyecto Sinergia ENSB-MEN	O6-O20	Definir los criterios y políticas que direccionen la alineación desde el centro de investigaciones.	Comité investigaciones	2013
			Fortalecer los colectivos de área encargados de alinear los proyectos institucionales con los programas de ley, en donde se elabore el plan de trabajo de la Escuela, y se establezca el reglamento interno.	Colectivos de área	2013
IE7	Proyecto Certificación de calidad GP1000	O7	Recolectar y evaluar la información pertinente en los procesos para poder llevar a cabo la certificación mediante la asignación de tareas.	Coordinadora de Calidad	2013-2018
			Verificar el nivel de implementación de la norma GP1000 en la Escuela de acuerdo a los estándares exigidos.	Coordinadora de Calidad	2013-2018
			Gestionar ante la Secretaria de Educación Municipal una consultoría de la norma GP1000 para solicitar ante un organismo internacional la correspondiente auditoría externa.	Rectoría	2013-2018
IE8	Programa "Investigación en la Escuela".	O1-O2-O3-O8-O15-O19	Conformar el comité de investigación para la elaboración del plan de acción de los grupos y semilleros de investigación de la Escuela. Este será el espacio en el cual se discuta acerca de las temáticas a investigar y donde se formulará los procedimientos administrativos institucionales y normativas relacionados con la investigación.	Consejo académico	2013-2018
			Facilitar espacios y recursos para la asistencia de los estudiantes a capacitaciones y congresos de investigación.	Rectoría	2013-En adelante
			Socializar tanto los proyectos de los grupos de investigación como las actividades realizadas en ellos,	Comité investigación	2013-En adelante

			con el fin de motivar a los demás estudiantes y docentes para que sean parte de estos grupos.		
			Inscribir grupos de maestros investigadores en Colciencias para que orienten el trabajo de investigación dentro de la institución.	Comité investigación	2013-2018
			Crear un nodo de investigación en pedagogía con el objetivo de fortalecer la investigación formativa en la Escuela.	Comité de investigación	2013-2018
IE9	Programa "Colaborándonos"	O2-O3-O9-O15-O19	Generar una cooperación entre los docentes del PFC y los docentes de los niveles de preescolar y básica primaria para lograr el beneficio mutuo que trae consigo el fortalecimiento de los campos de práctica.	Colectivos de PFC y preescolar.	2013-En adelante
			Reflexión pedagógica entorno a la misión esencial de la Escuela y al proyecto de vida profesional.	Colectivos de área	2013-En adelante
			Creación de estímulo para resaltar maestros de preescolar y básica primaria que potencien los campos de práctica de la Escuela.	Consejo académico	2013-2018
IE10	Programa "Our school speak English"	O2-O10-O11-O14-O15	Organizar y ejecutar congresos para compartir experiencias en la enseñanza de una segunda lengua, a nivel nacional que convoque a las instituciones educativas, especialmente a las Escuelas Normales.	Área de Inglés	2013-En adelante
			Gestionar convenios y alianzas interinstitucionales para reforzar los conocimientos de una segunda lengua, adquiridos por los docentes y estudiantes.	Rectoría, área de Inglés	2013-En adelante
IE11	Programa "Mejorando nuestros resultado"	O1-O2-O11-O19	Realizar reuniones anuales en donde los profesores evalúen la efectividad de sus procesos de enseñanza en relación con los resultados en las pruebas internas y externas.	Coordinadores, colectivos de área	2013-En adelante
			Mantener registro actualizado con los resultados obtenidos por los estudiantes en cada nivel que atiende para compararlos con los del mismo nivel.	Comités de evaluación	2013-En adelante
			Reforzar los contenidos que aparecen deficientes en las pruebas de medición externa.	Consejo académico	2013-En adelante
IE12	Programa "TIC"	O1-O2-O12-	Aumentar el número de equipos de cómputo que	Rectoría	2013

	<i>en la enseñanza</i>	O14	favorezca el aprendizaje de los estudiantes dentro de las instalaciones de la Escuela.		
			Utilizar como herramienta de trabajo básica las TIC en las tareas y trabajos asignados a los estudiantes.	Consejo académico	2013-En adelante
			Implementar el conectividad en toda el área de la Escuela para aprovechar las TIC en la gestión del conocimiento de los estudiantes.	Rectoría	2013-2018
			Promover y gestionar la participación de estudiantes y docentes a convocatorias realizadas por entidades intersectoriales con el fin de obtener material tecnológico.	Colectivos de área	2013-En adelante
IE13	Proyecto de infraestructura y aulas especializadas	O2-O4-O13	Contratar un profesional para evaluar el estado actual de la infraestructura física de la Escuela.	Rectoría	2013
			Elaborar un plan de inversión de mejoramiento la infraestructura para gestionar los recursos necesarios ante la Secretaría de Educación.	Rectoría	2013-2018
			Establecer el protocolo de uso para el material didáctico y tecnológico con el que cuenta la Escuela con el fin de mantener en excelente estado las herramientas.	Colectivo de tecnología	2013-2018
			Realizar un levantamiento de la información sobre la existencia y capacidad de equipos y herramientas de dotación de aulas especializadas.	Auxiliar administrativo.	2013
IE14	Programa "Tejiendo la red"	O14-O17-O18-O19	Crear un grupo encargado de buscar alianzas con entidades que ayude al cumplimiento de los proyectos formulados por la Escuela.	Consejo Directivo	2013-2018
			Pedir apoyo a las organizaciones a las cuales pertenecen los padres de familia o acudientes a través de la formación de la red de acudientes para que ellos faciliten la gestión de los recursos.	Rectoría	2013-En adelante
			Realizar reconocimientos públicos a los padres de familia que participan activamente en la Escuela, en la página web.	Rectoría	2013-En adelante
			Crear y actualizar periódicamente la base de datos de	Asociación de	2013-En

			los egresados de la Escuela a través de un formulario diligenciado por los estudiantes del grado 11 con el fin de mantener el contacto con los mismos y fomentar el sentido de pertenencia hacia la Escuela.	egresados	adelante
			Inclusión de un módulo de egresados en la página web de la Escuela.	Área de informática	2013-2018
			Crear un grupo en las redes sociales para mantener contacto activo con los egresados de la Escuela aprovechando el uso de las TIC's.	Área de informática	2013-2018
			Formalizar la política de egresados de la ENSB en la cual se establezca una junta directiva para trabajar de forma conjunta y en pro del mejoramiento de la Institución.	Asociación de egresados	2013-2108
IE15	Programa "Maestros de calidad"	O2-O14-O15-O17-O19	Facilitar espacios para la participación de los docentes en capacitaciones y congresos realizados por otras entidades.	Rectoría	2013-En adelante
			Hacer jornadas de retroalimentación de las capacitaciones y congresos en los cuales participaron los maestros de la Escuela.	Colectivos de área	2013-En adelante
			Publicar en la página web de la Escuela las capacitaciones ofrecidas por el Ministerio de Educación Nacional y por organizaciones intersectoriales.	Administrador de la página web	2013-En adelante
IE16	Programa "Apoyo integral"	O14-O16-O18	Facilitar espacios al personal de apoyo para la asistencia de capacitaciones.	Rectoría	2013-En adelante
			Promover los cursos ofrecidos por el SENA como fuente de conocimiento y desarrollo para la potencialización de las capacidades.	Consejo académico	2013-En adelante
IE17	Programa "La Escuela en la web"	O3-O7-O17	Actualizar y modernizar la página web de la Escuela.	Administrador de la Página	2013-En adelante
			Publicar actos sobresalientes de la Escuela en la página web para conocimiento de toda la comunidad y la sociedad en general. Así mismo realizar reconocimientos a través de la web a los docentes y estudiantes destacados en proyectos a nivel municipal,	Administrador de la página web	2013-En adelante

			departamental, nacional e internacional.		
			Asignar responsables al interior de la Escuela para mantener actualizados los portales web.	Rectoría	2013-2018
			Crear un video de la Escuela en donde se publiquen los servicios de educación ofrecidos por la ENSB.	Área de tecnología	2013-2018
IE18	Proyecto TIC en los procesos de apoyo	07-O18-O19	Definir cuáles flujos de información se deben llevar a cabo en físico y cuáles en digital con el objetivo de aprovechar los beneficios de las TIC's mediante el ofrecimiento de prácticas a los estudiantes universitarios.	Personal administrativo	2013-2018
			Comprar una plataforma de intranet para facilitar la comunicación y los procesos de la Escuela.	Rectoría	2013-2018
IE19	Programa "Mejorando día a día"	07-O11-O15-O16-O19	Realizar reuniones periódicas en donde se involucren a los maestros, personal administrativo y directivo al proceso de seguimiento de la evaluación institucional.	Rectoría	2013-En adelante
			Establecer jornadas anuales en donde cada comité exponga los resultados obtenidos en su área.	Jefes de área	2013-En adelante
			Realizar jornadas de divulgación del Plan de Desarrollo a la comunidad educativa de la Escuela en las cuales se expongan los resultados obtenidos en su formulación y se resalte la importancia de cada uno de ellos dentro de la ejecución del Plan.	Rectoría	2013-2018
			Socializar el informe de cumplimiento de los objetivos estratégicos a la comunidad educativa.	Rectoría	2013-2018
			Mejorar los canales de comunicación entre los docentes y/o personal de apoyo.	Psicorientación	2013-En adelante
IE20	Programa "Gestionando los recursos"	O12-O13-O14-O20	Fortalecer la fuente de recursos propios a través de la generación de ingresos aprovechando la infraestructura disponible de la Escuela.	Rectoría	2013-En adelante
			Consolidar las relaciones actuales y gestionar nuevas alianzas interinstitucionales con relación gana-gana.	Rectoría	2013-En adelante

Fuente: Elaboración autores.

Tabla 18. Matriz estratégica de la ENSB.

	OBJETIVOS	INDICADORES			INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
		TIPO	NOMBRE	META	
IMPACTO EN LA SOCIEDAD	O1. Formar ciudadanos líderes, que practiquen y promuevan las competencias ciudadanas.	Causa	Educadores en REDE@PRENDER	100%	IE1 – IE8 – IE11 – IE12
		Resultado	Estudiantes líderes	Por definir	
		Causa	Visitas de expertos	8	
	O2. Formar docentes competentes en una sociedad compleja y cambiante.	Resultado	Estudiantes del PFC en Pruebas Saber Pro.	Por definir	IE1 – IE2 – IE5 – IE8 - IE9 – IE10 – IE12 – IE13 - IE15 -
	O3. Incrementar el interés por la pedagogía en la sociedad.	Resultado	Deserción en el PFC.	3%	IE3 – IE5 – IE8 – IE9 – IE11 - IE17
Resultado		Estudiantes no normalistas matriculados en el PFC.	10%		
Resultado		Estudiantes egresados de la Escuela que ingresan al PFC.	15%		
O4. Atender a estudiantes con necesidades educativas especiales.	Resultado	Estudiantes con NEES en la Escuela.	Por definir	IE4 – IE5 – IE13	
PROCESOS INTERNOS	O5. Resignificación del PEI.	Resultado	PEI resignificado	100%	IE5
	O6. Generar estrategias de empoderamiento que permitan alinear proyectos y programas de ley e institucionales.	Resultado	Proyectos institucionales alienados.	1	IE6
	O7. Obtener la certificación de gestión de calidad GP1000 por un organismo internacional.	Resultado	Certificación GP1000	1	IE7 - IE17 – IE18 - IE19
	O8. Formalizar y fortalecer los grupos de investigación de maestros y estudiantes.	Resultado	Grupo de maestros investigadores en Colciencias.	1	IE8
	O9. Fortalecer los niveles de preescolar y primaria como campos de práctica para la formación de maestros.	Causa	Grupos de preescolar y primaria como campo de práctica para el PFC.	100%	IE2 – IE5 – IE9
	O10. Desarrollar competencias que favorezcan la adquisición de una segunda lengua.	Resultado	Estudiantes egresados de la educación media con nivel B1.	100%	IE5 – IE10
Resultado		Estudiantes egresados del PFC con nivel B1.	100%		

		Causa	Congreso de Variedad de Lenguajes	1		
	O11. Mejorar los resultados frente a evaluaciones internas y externas.	Resultado	Variación resultados promedios Pruebas Saber 11°.	Por definir	IE10 – IE11 - IE19	
		Resultado	Áreas con mejora en la autoevaluación institucional.	1		
	O12. Promover el uso de las TIC en el proceso de formación de los estudiantes.	Causa	Equipos de cómputo y/o actualizaciones.	Por definir	IE12 – IE20	
	O13. Mejorar la infraestructura física y adecuar espacios que funcionen como laboratorios y aulas especializadas que faciliten la gestión del conocimiento.	Resultado	Aulas especializadas		IE4 – IE13 - IE20	
		Resultado	Plan de inversión de infraestructura.	1		
	O14. Fortalecer la red de aliados estratégicos con alianzas interinstitucionales e intersectoriales.	Causa	Aliados estratégicos de la ENSB.	11	IE1 – IE2 – IE3 – IE5 – IE10 – IE12 – IE14 - IE15 – IE16 - IE20	
		Causa	Política de seguimiento a egresados.	1		
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	O15. Fortalecer planta docente de la Escuela.	Causa	Participación en capacitaciones y/o congresos de los docentes.	15	IE1 – IE8 – IE9 – IE10 – IE15 - IE19
		O16. Desarrollar personal de apoyo integral.	Causa	Participación en capacitaciones del personal de apoyo	8	IE16 - IE19
O17. Mejorar la imagen de la Escuela con participación activa en la web.		Causa	Publicaciones en la página web.	72	IE14 - IE15 – IE17	
O18. Involucrar las TIC en los procesos de apoyo.		Resultado	TIC en los procesos de apoyo	100%	IE14 - IE16 - IE18	
O19. Incentivar una cultura de autoevaluación y trabajo en equipo por parte de los maestros, personal administrativo y directivo.		Resultado	Colectivos con cultura de autoevaluación	100%	IE8 – IE9 – IE11 – IE14 - IE15 - IE18 – IE19	
FINANCIERA	O20. Gestionar recursos propios de inversión.	Resultado	Variación de recursos de inversión propios.	Por definir	IE6 - IE20	

Fuente: Elaboración autores.

6.3 SISTEMA DE CONTROL DE INDICADORES

El Sistema de control de indicadores fue desarrollado en Microsoft Excel, con el propósito de facilitarles a los usuarios una herramienta fácil de manejar y observar con claridad el seguimiento a los indicadores, así como acciones a tomar en caso de no ser efectivos con las metas.

La herramienta ofimática cuenta con cuatro hojas de cálculo que se disponen de la siguiente manera:

Hoja 1: INICIO

Hoja 2: ÍNDICE

Hoja 3: RESULTADOS

HOJA 4: Información

En la hoja 1 se encuentra el mensaje de bienvenida para el usuario, la versión de del libro en la cual fue desarrollado el sistema y dos hipervínculos que dirigen al usuario a “Información” ó “Entrar” al sistema (Ver Figura 30):

Figura 30. Sistema de control de indicadores.



Fuente: Elaboración Autores.

Siguiendo el ícono “Entrar” el programa dirige al usuario a la hoja dos en donde se encuentra el índice de la introducción de metas y resultados alcanzados en cada una de las perspectivas además de los resultados anuales y quinquenales según el periodo de seguimiento de los indicadores (Ver Figura 31).

Figura 31. Índice del Sistema de Control de Indicadores.



Fuente: Elaboración Autores.

En caso de ingresar a Introducir metas, el sistema lo lleva a una tabla en la que se disponen espacios para ingresar las metas en cada uno de los indicadores según corresponda. El periodo de revisión se subdivide en los años contemplados en el Plan de Desarrollo. En la Figura 32 se presenta un ejemplo para el objetivo 1 y su respectivo indicador.

Figura 32. Introducción de Metas al Sistema de Control del Indicadores

O1: Formar ciudadanos líderes, que practiquen y promuevan las competencias ciudadanas.

EDUCADORES EN REDE@PRENDER				
AÑO	REALIZADA	META	INDICADOR	ACCIONES A TOMAR
2013	0	10%	#iDIV/0!	#iDIV/0!
2014	0	20%	#iDIV/0!	#iDIV/0!
2015	0	30%	#iDIV/0!	#iDIV/0!
2016	0	50%	#iDIV/0!	#iDIV/0!
2017	0	80%	#iDIV/0!	#iDIV/0!
2018	0	100%	#iDIV/0!	#iDIV/0!

Fuente: Elaboración autores.

En caso de ingresar a la división “Introducir Resultados Alcanzados”, el usuario puede elegir la introducción de los resultados en cualquier perspectiva. El sistema lo dirige a las tablas para realizar el respectivo diligenciamiento. Para tal fin se disponen dos tipos de tablas, ya que hay indicadores que se evalúan anualmente y otros de forma quinquenal. Ejemplo para el objetivo 1 en el cual se tiene un indicador de revisión anual (Ver Figura 33) y el objetivo 7 en el que la revisión es quinquenal (Ver Figura 34).

Figura 33. Introducción datos de revisión anual.

O1: Formar ciudadanos líderes, que practiquen y promuevan las competencias ciudadanas.

DOCENTES PARTICIPANTES EN LA REDE@PRENDER	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL DE DOCENTES DE LA ESCUELA	0					

ASAMBLEAS DE AULA REALIZADAS EN EL AÑO	2013	2014	2015	2016	2017	2018

VISITAS REALIZADAS POR EXPERTOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018

Fuente: Elaboración autores.

Figura 34. Introducción datos revisión quinquenal.

O7: Obtener la certificación de gestión de calidad GP1000 por un organismo internacional.

	SI	NO
SE OBTUVO LA CERTIFICACIÓN GP1000		

Fuente: Elaboración autores.

Al final de cada perspectiva se dispone de tres opciones: para continuar con la introducción de datos de la perspectiva que está a continuación, regresar al índice o dirigirse a los resultados de su respectiva perspectiva (Ver Figura 35).

Figura 35. Opciones de avance.



Fuente: Elaboración autores.

En la división de Resultados se tienen las opciones de seguimiento anual o quinquenal; la opción de seguimiento anual dirige al usuario a la tabla de resultados en la cual se aprecia la comparación de la meta con el resultado alcanzado, el valor del indicador y el número correspondiente de las acciones a tomar. La casilla del indicador toma un color de acuerdo al estado del indicador: verde si se cumplió con la meta, amarillo si se cumplió entre el 50% y el 99.9%, y rojo para el indicador que esté inferior al 50%.

Figura 36. Resultados de los indicadores.

O6: Generar estrategias de empoderamiento que permitan alinear proyectos y programas de ley e institucionales.

ESTRATEGIAS DE EMPODERAMIENTO				
AÑO	REALIZADA	META	INDICADOR	ACCIONES A TOMAR
2013	0	5	0	1
2014	1	5	0,2	1
2015	2	5	0,4	1
2016	3	5	0,6	2
2017	4	5	0,8	2
2018	5	5	1	META LOGRADA

Fuente: Elaboración autores.

Las *ACCIONES A TOMAR* están divididas en tres: 1,2 y *META LOGRADA*; las de 1 y 2 tienen un hipervínculo el cual dirige al usuario a revisar las acciones que se deben seguir para hacerle seguimiento al indicador.

7. PLAN FINANCIERO

El plan financiero es la última fase en la formulación del plan de desarrollo, donde se presenta un presupuesto que permite cuantificar los recursos necesarios para materializar las iniciativas estratégicas planteadas. Los rubros asociados a los recursos están dados en miles de pesos y no se tiene en cuenta el tiempo de dedicación de los docentes y áreas físicas y tecnológicas de la Escuela.

Figura 37. Proceso Metodológico- Plan Financiero



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta la inversión en dinero para cada una de las iniciativas y una breve descripción.

- Programa *“Formando ciudadanos y líderes”*

En este programa se presupuestó la papelería necesaria para realizar 2 actividades en el año para los estudiantes y padres de familia de preescolar y básica primaria. Para el reconocimiento de los estudiantes participantes en la planeación y ejecución de eventos, se destinó \$1.000.000 para la elaboración de diplomas, insignias y medallas.

Tabla 19. Requerimientos estimados en miles de pesos. Programa Formando Ciudadanos y Líderes.

Plan financiero: Programa <i>“Formando ciudadanos y líderes”</i> .							TOTAL PROGRAMA
CONCEPTO	INVERSIÓN (miles de pesos*)						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Papelería	\$ 227,4	\$ 227,4	\$ 227,4	\$ 227,4	\$ 227,4	\$ 227,4	\$ 7.364,4
Reconocimientos	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	

Fuente: Elaboración autores.

- Programa *“La importancia del ser maestro”*.

Se destinó \$2.000.000 para la realización de actos protocolarios para exaltar a los estudiantes del PFC en el día del maestro. Para esta celebración se presupuestó la entrega de un refrigerio para los estudiantes del PFC y demás materiales para llevar a cabo este evento.

- Programa *“Investigación en la Escuela”*.

En este programa se destinó \$2.000.000 para la inscripción de los estudiantes a capacitaciones y/o congresos. Así mismo se presupuestó \$4.000.000 para los gastos de movilidad por fuera de Bucaramanga y su área metropolitana; y \$1.500.000 para el transporte de los estudiantes dentro de la ciudad.

Tabla 20. Requerimientos estimados en miles de pesos. Programa Investigación en la Escuela.

Plan financiero Programa <i>“Investigación en la Escuela”</i> .							TOTAL PROGRAMA
CONCEPTO	INVERSIÓN (miles de pesos*)						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Inscripción	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 45.000
Viáticos	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	
Transporte	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	

Fuente: Elaboración autores.

- Programa “*Colaborándonos*”.
 Se destinó \$1.500.000 para la elaboración de diplomas, insignias, medallas y resoluciones para entregar a los docentes de preescolar y básica primaria que permitan que los estudiantes del PFC desarrollen sus prácticas pedagógicas en sus aulas de clase.
- Programa “*Our school speak English*”.
 Se destinó \$1.000.000 para la publicidad en la creación y ejecución del congreso de variedad de Lenguajes que se planeó realizar en el año 2014. La Escuela solo aporta los recursos necesarios para este concepto.
- Programa “*TIC en la enseñanza*”.
 Para el año 2013 se presupuestó la compra de 10 computadores de torre por un valor de \$1.200.000 cada uno, para mejorar la prestación del servicio de la sala de informática de la sede principal. El presupuesto para los años 2014-2018 no se elaboró debido a que la cantidad de computadores a comprar es incierta. Para la conectividad dentro de la ENSB se presupuestó \$500.000 para su instalación.

Tabla 21. Requerimientos estimados en miles de pesos. Programa Tic en la Enseñanza.

Plan financiero Programa “ <i>TIC en la enseñanza</i> ”.							TOTAL PROGRAMA
CONCEPTO	INVERSIÓN (miles de pesos*)						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Equipo de computo	\$ 12.000						\$ 12.500
Conexiones a red inalámbrica			\$500				

Fuente: Elaboración autores.

- Proyecto de infraestructura y aulas especializadas.
 Para el año 2014 se presupuestó \$3.500.000 para la contratación de un ingeniero civil en la modalidad de orden de prestación de servicios encargado de evaluar el estado de la infraestructura física de la Escuela.

Además se destinó la suma de \$50'000.000 anuales para mantenimiento.

- Programa *“La Escuela en la web”*

En este programa se presupuestó \$6.000.000 para la creación del video institucional. Además se presupuestó \$1.500.000 en la contratación de un profesional de sistemas en la modalidad de orden de prestación de servicios para actualizar y modernizar la página web.

Tabla 22.Requerimientos estimados en miles de pesos. Programa La Escuela en la web.

Plan financiero Programa <i>“La Escuela en la web”</i> .							TOTAL PROGRAMA
CONCEPTO	INVERSIÓN (miles de pesos*)						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Profesionales	\$ 1.500						\$ 7.500
Video Institucional			\$ 6.000				

Fuente: Elaboración autores.

- Proyecto TIC en los procesos de apoyo.

Se presupuestó entregar un auxilio de transporte para el estudiante practicante encargado de identificar cuáles procesos son flujos de información con el fin de sistematizarlos. Además se presupuestó \$2.000.000 para la contratación de un profesional de sistemas en la modalidad de orden de prestación de servicios para crear la intranet de la Escuela.

Tabla 23.Requerimientos estimados en miles de pesos. Programa Formando Ciudadanos y Líderes.

Plan financiero Proyecto TIC en los procesos de apoyo.							TOTAL PROGRAMA
CONCEPTO	INVERSIÓN (miles de pesos*)						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Auxilio de transporte	\$70,5						\$ 2.070,50
Profesional de Sistemas		\$2.000					

Fuente: Elaboración autores.

Tabla 24. Plan financiero.

PLAN FINANCIERO PLAN DE DESARROLLO 2013-2018										
INICIATIVA		CONCEPTO	Inversión (miles de pesos)						Total por programa	TOTAL PLAN DE DESARROLLO
			2013	2014	2015	2016	2017	2018		
IE1	Programa "Formando ciudadanos y líderes"	Papelería	\$ 227,4	\$ 227,4	\$ 227,4	\$ 227,4	\$ 227,4	\$ 227,4	\$7.364,4	\$399.934,9
		Reconocimientos	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000		
IE3	Programa "La importancia del ser maestro".	Gastos generales	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$12.000	
IE8	Programa "Investigación en la Escuela".	Inscripción	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$45.000	
		Viáticos	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000		
		Transporte	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500		
IE9	Programa "Colaborándonos".	Reconocimientos	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$1.500	\$9.000	
IE10	Programa "Our school speak English".	Publicidad		\$1.000					\$1.000	
IE12	Programa "TIC en la enseñanza".	Equipo de computo	\$ 12.000						\$12.500	
		Conexiones a red inalámbrica			\$500					
IE13	Proyecto de infraestructura y aulas especializadas	Servicio profesional		\$3.500					\$303.500	
		Mantenimiento	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000		
IE17	Programa "La Escuela en la web"	Servicio Profesional	\$ 1.500						\$7.500	
		Video Institucional			\$ 6.000					
IE18	Proyecto TIC en los procesos de apoyo.	Auxilio de transporte	\$70,5						\$2.070,5	
		Profesional de Sistemas		\$2.000						

Fuente: Elaboración autores.

CONCLUSIONES

- El desarrollo del presente trabajo permitió llevar a cabo un proceso de planeación estratégica nunca realizado en la ENSB. Para ello, se contó con la ayuda y participación activa de toda la comunidad educativa representada por el comité estratégico, el consejo académico y el consejo directivo de la Escuela, quienes con base en su experiencia suministraron información importante para llevar a feliz término la formulación del Plan de Desarrollo 2013-2018, el cual constituye una herramienta orientadora en el actuar de la Escuela en los próximos cinco años hacia el mejoramiento continuo.
- Con el análisis situacional se definió las debilidades y fortalezas de la ENSB y las oportunidades y amenazas del entorno, esto permitió realizar ejercicios de reflexión y debate por parte de la comunidad acerca de la labor que está llevando a cabo la Escuela. Este análisis nunca antes realizado, es el punto de partida para el mejoramiento continuo.
- El análisis estructural permitió definir como los factores de éxito de la ENSB: la infraestructura, el direccionamiento, el programa de formación complementaria, los estudiantes, la variedad de lenguajes y los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media, Estas variables permitió definir una directriz en la formulación de la estrategia.
- La definición de la curva de valor actual de la Escuela y la de establecimientos públicos, privados y Escuelas Normales de Colombia, permitió definir la nueva curva de valor de la ENSB, en la cual se observa el desempeño deseado en los factores claves de éxito. A partir de esta curva, se plantearon los objetivos estratégicos que permite pasar de la curva de valor actual a la nueva.

- Los tres pilares estratégicos: Gestión, dirección y gestión a procesos, fortalecimiento de los programas académicos e interacción con los grupos de interés; constituyen la base fundamental para la ejecución de la estrategia de la ENSB y permite que los planteamientos establecidos en la misión y visión de la Escuela puedan ser logrados.

- El mapa estratégico creado para la ENSB representa gráficamente los objetivos estratégicos formulados. Este mapa agrupa los objetivos en cuatro perspectivas; financiera, de aprendizaje y crecimiento, procesos internos e impacto en la sociedad; siendo esta última, la perspectiva más importante para la Escuela por ser una organización sin ánimo de lucro. La perspectiva financiera asegura la disponibilidad de recursos y con base en el equipo humano, el capital de información y el capital organizacional se asegura los procesos internos de la Escuela para impactar en la sociedad, cumpliendo con la misión y visión definidas.

- La ENSB por ser un establecimiento de educación público puede generar recursos propios de inversión, pero se tienen limitantes como las expresadas en el Decreto 4791 de 2008 y en el Decreto 4807 de 2011. Esta situación se vio reflejada en la formulación de las iniciativas estratégicas, debido a que algunas estrategias planteadas se definían en estos decretos como prohibiciones. Cabe resaltar que los objetivos más afectados por estas restricciones son los objetivos relacionados con el fortalecimiento de los docentes y personal de apoyo, para los cuales no se puede destinar recursos provenientes de transferencias municipales, ni del Sistema General de participaciones ni de las fuentes de recursos propios de inversión de la Escuela.

- En la matriz estratégica de la ENSB se relaciona los objetivos estratégicos formulados y cada uno de ellos con sus respectivos indicadores y metas. Además, para cada objetivo se refiere los programas y/o proyectos creados en el Plan de Desarrollo 2013-2018 que contribuyen a su materialización. Esta herramienta es útil para la ejecución del Plan, debido a que permite tener una visión global de la estrategia planteada.
- El sistema de control de indicadores creado en Microsoft Excel es una herramienta indispensable en la ejecución del Plan de Desarrollo 2013-2018, ya que permite controlar el cumplimiento de la estrategia a través del seguimiento de los indicadores formulados. Esta aplicación se construyó con una interface amigable para el usuario con el fin de facilitar su manejo; además, se llevó a cabo una capacitación para los encargados de controlar los indicadores.
- La ejecución del Plan de Desarrollo 2013-2018 requerirá aproximadamente un monto de \$399'934.900, siendo el Proyecto *“Infraestructura y aulas especializadas”* el de mayor requerimiento económico.
- La definición de las estrategias de empoderamiento que permitan alinear los proyectos institucionales con los programas de ley fue un análisis realizado por el comité estratégico de vital importancia para la ejecución del Plan de Desarrollo 2013-2018, debido a que para su financiación los proyectos formulados deben estar alineados con las políticas, programas y proyectos planteados por el Ministerio de Educación Nacional, según el Decreto 4807 de 20 de Diciembre de 2011.

RECOMENDACIONES

- La ejecución del Plan de Desarrollo 2013-2018 de la ENSB requerirá del compromiso y la participación activa de los docentes y personal de apoyo. Para lograr este objetivo, el primer paso a realizar es la publicación y difusión de los resultados obtenidos a toda la comunidad educativa para hacerlos comprender la importancia de cada uno de ellos en su consecución.
- Con el fin de garantizar la ejecución del Plan de Desarrollo 2013-2018 se recomienda realizar cuatros reuniones en el año para evaluar el nivel de cumplimiento de los indicadores planteados y si es el caso, tomar acciones de mejora.
- Partiendo del hecho de que el equipo humano es el principal activo intangible de la ENSB y teniendo en cuenta las limitaciones de ley, es de vital importancia para la Escuela fortalecer y aumentar su red de aliados estratégicos, con el fin de desarrollar docentes y personal de apoyo competente, a través de la participación en congresos, capacitaciones o cursos ofrecidos por los aliados. Así mismo, se recomienda facilitar los espacios para la asistencia a estos eventos.
- Con el ánimo de facilitar la implementación se recomienda propiciar una cultura de trabajo en equipo que permita tanto el logro de los objetivos como la disponibilidad de información para hacer el seguimiento a los indicadores.
- Debido a las exigencias que trae consigo la globalización se recomienda fortalecer la variedad de lenguajes, por medio del programa planteado en el Plan de Desarrollo 2013-2018 y los proyectos gestionados por la Escuela.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. Plan maestro de movilidad Bucaramanga 2010-2030. [en línea] Disponible en Internet: <<http://albatros.uis.edu.co/eisi/images/Cartelera/Pdf/CAPITULO%201.pdf>>

ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. Plan de desarrollo económico, social y de obras públicas 2012-2015: "Bucaramanga Capital Sostenible". Bucaramanga, 2012. [en línea] Disponible en Internet: <http://www.invisbu.gov.co/documentos/planeacion_seguimiento/plan_desarrollo/pla_n_desarrollo_2012_2015.pdf>

BALANCED SCORECARD. BSC en empresas Públicas y Privadas. [en línea] Disponible en Internet: <<http://www.balanced-scorecard.es/bsc-publicas.html>>

BANCO DE LA REPÚBLICA. Series estadísticas: Índices de Precio al Consumidor.2012.[en línea] Disponible en Internet: <http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_precios_ipc.htm>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores: Estrategia para el fortalecimiento estadístico territorial. Bogotá: Dirección de Difusión, Mercadeo y Cultura Estadística, 2011. [en línea] Disponible en Internet: <http://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/13971/mod_resource/content/1/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf>

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. The EFQM excellence model. [en línea] Disponible en Internet: <<http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>>

ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE BUCARAMANGA. Avances al proyecto educativo institucional. Bucaramanga, 2007.

FERNÁNDEZ, Alberto. El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Barcelona, 2001. [en línea] Disponible en Internet: <<http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>>

GAMARRA MORALES, Fernando. "Análisis FODA y estrategias para Instituciones educativas", Tacna. 2005.

GODET. Michel. La caja de herramientas de la Prospectiva Estratégica. Desarrollado en colaboración con Régine Monti, Francis Meuner, Fabrice Roubelat y la participación de Prospektiker. Cuaderno n°5. Cuarta edición actualizada en

abril de 2000. Disponible en internet: <<http://cpps-int.org/attachments/fortalecimientocpps/INTRODUCCION%20GODET.PDF>>

GUÉDEZ, Víctor. Los grupos de interés: De lo transaccional, a lo relacional y a lo consustancial. [en línea] Disponible en Internet: <http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/Articuloll_Edic_72.pdf>

INSTITUTO COLOMBIANO PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN. Icfes Pre-Saber 11°. [en línea] Disponible en Internet:<<http://www.icfes.gov.co/examenes/pre-saber-11o>>

INSTITUTO COLOMBIANO PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN. Icfes Saber 11°. [en línea] Disponible en Internet:<<http://www.icfes.gov.co/examenes/saber-11o/que-se-evalua>>

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. España: Gestión 2000, 2004.

KIM, Chan y MAUBORGNE, Renée. Resumen del libro. La estrategia del Océano Azul: Como desarrollar espacios de mercado no disputados donde la competencia sea irrelevante. [en línea] Disponible en Internet: <<http://www.invertired.com/oceanoazul.pdf>>

MAJTHENYI, Baronesa. Propuesta para el plan de desarrollo de la Escuela de ingeniería de sistemas e informática. Especialista en alta gerencia. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico mecánicas, 2008.

MARTINEZ, Daniel y MILLA, Artemio. La elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral. España: Díaz de Santos, 2005.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 4791 de 208. [en línea] Disponible en Internet:< <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-179247.html>>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 4807 de 2011. [en línea] Disponible en Internet:< http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-293375_archivo_pdf_decreto4807.pdf>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 1278 de 2002. [en línea] Disponible en Internet < http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento. Bogotá, 2010

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Ley 115 de Febrero 8 de 1994. [en línea] Disponible en Internet: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Los índices de deserción son muy altos y tienen su origen en múltiples causas. [en línea] Disponible en Internet: <<http://www.mineducacion.gov.co/observatorio/1722/article-152276.html>>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Plan sectorial 2011-2014: Educación de calidad. Bogotá. 2011. [en línea] Disponible en Internet: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/competencias/1746/articles-298826_recurso_1.pdf>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Políticas y sistema colombiano de formación y desarrollo profesional docente. Bogotá. [en línea] Disponible en Internet: <http://coordinadorescalidad.wikispaces.com/file/view/Documento_integrado_MEN_Versi%C3%B3n_nov_10.pdf>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Pruebas Saber. [en línea] Disponible en Internet: <<http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-244735.html>>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Revolución educativa: Un esfuerzo continuo y permanente. [en línea] Disponible en Internet: <<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-88064.html>>

MUÑOZ, Edith. Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. México, 2009. p. 114. [en línea] Disponible en Internet: <<http://www.ejournal.unam.mx/ibi/vol23-48/IBI002304805.pdf>>

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2010-2014. [en línea] Disponible en Internet: <<https://www.dnp.gov.co/PND/PND20102014.aspx>>

PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, Boletín institucional de la Procuraduría General de la nación, Procurando: Resultados de la primera encuesta nacional de familia. Bogotá, 2012. [en línea] Disponible en Internet: <<http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Procurando109.pdf>>

SILVA, Viviana, GUERRERO, Willen y BENAVIDES, Yurani. Sistema de gestión de calidad, para la institución educativa Escuela Normal Superior de Bucaramanga basado en la norma técnica de gestión pública NTCGP 1000:2009 y bajo las directrices de la GTC 200. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico mecánicas, 2011.

SUARES, Edna y LUENGAS, Heidy. Plan de desarrollo de la Escuela de Ingeniería Metalúrgica y Ciencia de los Materiales para los años 2010-2015. Trabajo de grado Ingeniero Industrial. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico mecánicas, 2010.

SUPERINTENDENCIA DE NOTARIADO Y REGISTRO, Anuario estadístico 2011. Bogotá. 2011. [en línea] Disponible en Internet:
<<http://www.supernotariado.gov.co/portalsnr/images/archivosupernotariado/AnuariosEstadisticos/2011/anuarioestadistico2011.pdf>>

TÉLLEZ, Astrid. Diseño de los indicadores de gestión bajo el modelo Balanced Scorecard para centros de contactos en la ciudad de Medellín. Medellín: 2002. [en línea] Disponible en Internet:
<http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/admin_empresas_ceipa.pdf>

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALENCIA. EFQM. Introducción a la excelencia. [en línea] Disponible en Internet:
<<https://www.ucv.es/documentos/calidad/EFQM.pdf>>

ANEXOS

Anexo A. Mapa de Procesos ENSB.



Fuente: ENSB

Anexo B. Cuestionario de evaluación EFQM

Para la elaboración de un diagnóstico interno de la Escuela, se realizó un cuestionario basado en la Guía 34, haciendo uso del Modelo EFQM para que fuera diligenciado por el Comité Estratégico. El cuestionario se divide en nueve secciones:

Agentes facilitadores:

1. Liderazgo
2. Estrategia
3. Personas
4. Alianzas y recursos
5. Procesos, productos y servicios

Resultados:

6. Resultados en los clientes
7. Resultados en las personas
8. Resultados en la sociedad
9. Resultados clave

Para cada estándar es necesario diligenciar la valoración correspondiente presentada en la siguiente tabla:

Valoración	Definición
Ningún Avance	No se ha realizado ninguna acción, quizás se ha reflexionado sobre ello pero sin llegar a concretar nada.
Cierto Avance	Se han realizado algunos análisis ocasionales (no frecuentes ni periódicos) sobre el tema en particular. Se han logrado escasos resultados y estos han sido aislados y parciales.
Avance Significativo	Hay una clara evidencia de que se ha tratado el tema de una manera adecuada y oportuna. Se realizan revisiones rutinarias y frecuentes (programadas) de este tema en particular, lográndose mejoras concretas.
Objetivo Logrado	Planteamiento excelente o resultado aplicado de forma universal. Solución o resultado de una situación particular que puede servir como modelo.

Para un mejor entendimiento se presenta el siguiente ejemplo:

EJEMPLO PARA LA EVIDENCIA O JUSTIFICACIÓN	VALORACIÓN	JUSTIFICACIÓN
1.20 La escuela tiene definidos claramente sus grupos de interés y su interacción con los mismos	NINGUN AVANCE	No se tienen claros los grupos de interés y por ende no se tiene definido la interacción con los mismos.

ESTANDAR	VALORACIÓN				EVIDENCIA O JUSTIFICACIÓN
	Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado	
LIDERAZGO					
1.1 ¿Los directivos dan ejemplo consistente de compromiso y liderazgo personal en el proceso de mejoramiento?					
1.2 ¿Los directivos alinean su actuar con la Misión, Visión y los Objetivos estratégicos de la ENSB?					
1.3 ¿Las directivas han creado e incentivan un clima de excelencia en el desempeño de estudiantes, educadores y demás personal?					
1.4 ¿Se hace uso de mecanismos formales para comunicar decisiones o cambios importantes en la escuela?					
1.5 ¿Existen mecanismos establecidos para recibir sugerencias y dar respuestas a las mismas?					
1.6 ¿Se identifican las necesidades de los padres de familia de manera sistemática y periódica?					
1.7 ¿Se tienen en cuenta y se implementan para mejorar los procesos de la Escuela, la sugerencia de los padres de familia?					
1.8 ¿Existen resultados concretos que muestren el nivel de participación de los padres de familia y su tendencia?					
1.9 ¿Hace uso de mecanismos formales para medir la satisfacción de los padres de familia?					

1.10 ¿Utiliza los resultados de satisfacción de los padres para mejorar la Escuela?					
1.11 ¿Los directivos de la ENSB se preocupan por definir, monitorear, evaluar y mejorar los procesos que se llevan a cabo al interior de la Escuela?					
ESTRATEGIA	Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado	EVIDENCIA O JUSTIFICACIÓN
2.1 ¿Está determinada por escrito la Misión, Visión, principios y Valores de la Escuela?					
2.2 ¿Tiene claro el perfil del estudiante que quiere formar?					
2.3 ¿Tiene un plan estratégico y evalúa su cumplimiento?					
2.4 ¿Participan todos los miembros de la comunidad en la elaboración y desarrollo de este plan?					
2.5 ¿Están definidas las áreas estratégicas de la Escuela?					
2.6 ¿Establece metas claves para el funcionamiento de la Escuela?					
2.7 ¿Evalúa el cumplimiento de estas metas y utiliza los resultados de la evaluación para mejorar?					
2.8 ¿Las metas que ha establecido están orientadas a satisfacer las necesidades de los distintos miembros de la comunidad educativa?					

2.9 ¿Existe evidencia de correlación entre metas estratégicas y filosofía institucional?					
2.10 ¿Existe una metodología para hacer seguimiento al plan estratégico?					
2.11 ¿Conoce todo el personal de Escuela las conclusiones de la planeación estratégica?					
2.12 ¿Participan las personas en la toma de decisiones sobre su trabajo?					
2.13 ¿Existen planes individuales para lograr las metas de la Escuela?					
2.14 ¿Fomenta el trabajo en equipo para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales?					
2.15 ¿Evalúa el trabajo desarrollado por los diferentes grupos?					
2.16 ¿Intercambia experiencias exitosas con otras instituciones con el propósito de mejorar?					

	Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado	EVIDENCIA O JUSTIFICACIÓN
PERSONAS					
3.1 ¿Tiene un proceso de selección de personal con criterios claros y bien definidos?					
3.2 ¿Existe un perfil de empleado para cada cargo existente en la Escuela?					
3.3 ¿Evalúa el proceso de					

selección e inducción de empleados?					
3.4 ¿Planea el desarrollo profesional de los empleados dentro de la Escuela?					
3.5 ¿Existe un plan institucional orientado al desarrollo personal y profesional de los empleados?					
3.6 ¿Ha establecido mecanismos para medir la efectividad del plan de desarrollo individual?					
3.7 ¿Establece de antemano las necesidades y oportunidades de capacitación y entrenamiento de los empleados?					
3.8 ¿Existen criterios propios para definir el tipo, nivel y profundidad del entrenamiento que se da a los empleados?					
3.9 ¿Evalúa de manera formal la efectividad y eficiencia de los procesos de capacitación y entrenamiento?					
3.10 Se han desarrollado planes de bienestar para los empleado?					
3.11 ¿Posee procesos de compensación claramente definidos?					
3.12 ¿Compara sus prácticas de compensación y beneficios con las otras Instituciones?					
3.13 ¿Evalúa periódica y sistemáticamente los planes de beneficios y compensación?					
3.14 ¿Existe un sistema de reconocimiento para los empleados, con criterios claros y conocido por los miembros de la Institución?					

3.15 ¿Mide la efectividad del sistema de reconocimiento de los empleados y lo mejora?					
3.16 ¿Conocen los empleados ese proceso de evaluación?					
3.17 ¿Evalúa y mejora el proceso de evaluación de desempeño de los empleados de manera permanente y sistemática?					

ALIANZAS Y RECURSOS	Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado	EVIDENCIA O JUSTIFICACIÓN
4.1 ¿La Escuela promueve y establece contactos con instituciones a nivel nacional?					
4.2 ¿Existen planes y programas que promuevan el acercamiento, la interacción y el impacto positivo entre la Escuela y las comunidades con las que se relaciona?					
4.3 ¿Tiene un plan de educación ambiental coherente con la filosofía de la Escuela y reflejado en acciones concretas que involucren a todos los estamentos de la comunidad educativa?					
4.4 ¿Divulga, promueve e incentiva la conciencia ecológica entre los miembros de la comunidad educativa?					

4.5 ¿Divulga, promueve e incentiva el conocimiento y la aplicación de principios de calidad entre los miembros de la Comunidad Educativas?					
4.6 ¿Tiene evidencia de acciones emprendidas como resultado de la anterior medición?					
4.7 ¿La Escuela mantiene una relación de beneficio mutuo con sus proveedores?					
4.8 ¿La Escuela identifica los productos o servicios con la mejor relación precio-calidad previamente a su adquisición o contratación?					
4.9 ¿La Escuela evalúa los servicios prestados por los proveedores?					
4.10 ¿La Escuela cuenta con material didáctico para satisfacer las necesidades de los estudiantes y profesores?					
4.11 ¿Se lleva un inventario completo y actualizado del material didáctico?					
4.12 ¿La Escuela cuenta con una planta física espaciosa y adecuada para poder llevar a cabo el buen desarrollo de cada uno de los procesos?					
4.13 ¿Existen planes preventivos y proactivos para dar mantenimiento a las instalaciones y evitar accidentes?					

4.14 ¿En la Escuela se generan políticas y procesos para la modernización, y reposición de las instalaciones, mobiliario y equipos que aseguren el buen desarrollo de sus funciones?					
4.15 ¿Cuenta la Escuela con biblioteca, laboratorios, computadores, material audiovisual, fotocopiadora, adecuados, suficientes y en permanente buen estado y funcionamiento?					

PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado	EVIDENCIA O JUSTIFICACIÓN
5.1 ¿Existe un enfoque curricular coherente con la Filosofía de la Escuela?					
5.2 ¿El currículo responde a las necesidades de los estudiantes como grupo y como individuos?					
5.3 ¿Se tiene programado un tiempo y un método para revisar, innovar y mejorar el currículo?					
5.4 ¿Se evalúa la Calidad del currículo con la participación de los distintos estamentos de la Comunidad Educativa?					
5.5 ¿Todos los estamentos de la Comunidad Educativa conocen el currículo?					
5.6 ¿La Escuela cuenta con un plan de fomento a la investigación aplicada al					

mejoramiento de la Educación?					
5.7 ¿Se incentiva de manera sistemática a las personas que desarrollan investigación, sean estas estudiantes o profesores?					
5.8 ¿Existen criterios claros de evaluación de los trabajos de investigación?					
5.9 ¿El enfoque metodológico adoptado por la Escuela se hace evidente en las distintas prácticas pedagógicas?					
5.10 ¿La metodología adoptada contribuye al cumplimiento de la Filosofía Institucional?					
5.11 ¿Existe un claro proceso de evaluación y mejoramiento de las metodologías practicadas?					
5.12 ¿Existe un método de análisis de procesos que permite detectar las fallas en el proceso de enseñanza-aprendizaje?					
5.13 ¿Existen políticas de prevención y corrección que permiten asegurar la calidad de la enseñanza?					
5.14 ¿Genera espacios para que educadores y estudiantes trabajen en equipo?					
5.15 ¿Permanentemente se evalúa, mejora e innova el uso de tiempo en el aula de clase?					

5.16 ¿Provee la Escuela servicios profesionales que complementan la educación integral de los estudiantes?					
5.17 ¿Se evalúa de manera sistemática la forma y los resultados de la prestación de dichos servicios?					
5.18 ¿Existe un modelo de evaluación de los estudiantes que va en concordancia con la Filosofía Institucional?					
5.19 ¿El sistema de evaluación de los estudiantes permite su participación y busca mejorar el desempeño individual?					
5.20 ¿Existen mecanismos claros y participativos tendientes a mejorar el sistema de evaluación de los estudiantes?					

RESULTADOS EN LOS BENEFICIARIOS	Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado	EVIDENCIA O JUSTIFICACIÓN
6.1 ¿La Escuela evalúa de forma sistemática y periódica la satisfacción de sus estudiantes frente a la calidad de servicios recibidos mediante encuestas u otras formas de recogida de información?					
6.2 ¿Existen cifras que muestren el grado de satisfacción de los					

beneficiarios y clientes?					
6.3 ¿La Escuela establece objetivos para mejorar la percepción de sus beneficiarios y clientes con base a la información obtenida de encuestas?					
6.4 ¿La Escuela cuenta con mecanismos para recibir y analizar quejas, reclamos, sugerencias, opiniones y felicitaciones provenientes de sus beneficiarios y clientes?					
6.5 ¿La Escuela toma acciones ante las quejas, reclamos, sugerencias, opiniones y felicitaciones expresadas por sus beneficiarios y clientes?					

RESULTADOS EN LAS PERSONAS	Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado	EVIDENCIA O JUSTIFICACIÓN
7.1 ¿La Escuela conoce de forma sistemática y periódica el grado de satisfacción de los empleados con indicadores claros y confiables?					
7.2 ¿La Escuela se interesa por conocer la opinión de sus Docentes en aspectos relacionados a las condiciones y ambiente de trabajo, nivel de comunicación con los responsables, participación en los objetivos y la planeación y las opciones de					

formación y promoción?					
7.3 ¿La Escuela conoce de forma sistemática y periódica el grado de satisfacción de su Personal Administrativo?					
7.4 ¿La Escuela utiliza y analiza periódicamente información referente a quejas, movilidad, nivel de formación obtenido, evaluación del desempeño conseguido, promociones profesionales conseguidas por el personal de la Escuela, iniciativas y sugerencias planteadas por el personal?					
7.5 ¿Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación del personal de la Escuela?					
7.6 ¿Evalúa de manera sistemática la relación con estas comunidades y utiliza los resultados con el fin de mejorarla?					

RESULTADOS CLAVE	Ningún Avance	Cierto Avance	Avance Significativo	Objetivo Logrado	EVIDENCIA O JUSTIFICACIÓN
-------------------------	----------------------	----------------------	-----------------------------	-------------------------	----------------------------------

9.1 ¿La Escuela mide de forma continua la eficacia en la prestación de sus servicios y en la gestión de sus procesos?					
9.2 ¿La Escuela mide de forma continua la eficiencia en la prestación de sus servicios y en la gestión de sus procesos?					
9.3 ¿Utiliza los resultados de la medición de hechos y datos para tomar decisiones que impulsen el mejoramiento institucional?					
9.4 ¿Los resultados de medición de hechos y de datos muestran tendencias significativas de los procesos claves de la Escuela?					
9.5 ¿Se emprenden acciones significativas a partir de las tendencias demostradas?					
9.6 ¿Existe una política que promueva la comparación de su Escuela con otras Instituciones que considera mejores?					
9.7 ¿Al compararse con otros, lo hace con unos criterios claros y previamente establecidos?					
9.8 ¿Hay evidencia de acciones de mejoramiento emprendidas a partir de la comparación con otras instituciones					

Anexo C. Análisis Externo.

FACTORES POLÍTICO-LEGALES

- La Escuela Normal Superior de Bucaramanga se rige por la normativa emitida por el Ministerio de Educación Nacional para las Escuelas Normales Superiores. A continuación se relacionan los decretos que inciden directamente en el actuar de la ENSB.

Tabla 1. Normativa de las Escuelas Normales Superiores

Documento	Descripción
Decreto 3012 de Diciembre 19 de 1997	Por el cual se adoptan disposiciones para la organización y el funcionamiento de las Escuelas Normales Superiores.
Decreto 4790 de Diciembre 19 de 2008	Por medio del cual se establecen las condiciones básicas de calidad del programa de formación complementaria de las escuelas normales superiores y se dictan otras disposiciones.
Decreto 3020 de Diciembre 10 de 2002	Por el cual se establecen los criterios y procedimientos para organizar las plantas de personal docente y administrativo del servicio educativo estatal que prestan las entidades territoriales y se dictan otras disposiciones.
Resolución 505 de Febrero 1 de 2010	Por la cual se crea y organiza la Sala Anexa para Escuelas Normales Superiores, se adopta el procedimiento para la verificación de las condiciones

	básicas de calidad del programa de formación complementaria que pueden ofrecer las escuelas normales superiores y se dictan otras disposiciones
Resolución 4660 de Junio 13 de 2011	Por medio de la cual se establece la fecha de verificación de las condiciones de calidad de los programas de formación complementaria de las Escuelas Normales Superiores con autorización condicionada.
Decreto 642 de Abril 16 de 2001	Por el cual se reglamenta el artículo 112 de la Ley 115 del 8 de febrero de 1994

- **Plan maestro de movilidad Bucaramanga 2010-2030**

Es el resultado de un proceso de planificación interinstitucional entre el municipio de Bucaramanga, la Universidad Industrial de Santander y la Sociedad Santandereana de ingenieros en la cual se plantean soluciones efectivas que le permiten a la ciudad enfrentar los problemas de movilidad generados por las obras de infraestructura, la renovación urbana, la transformación de actividades y de las áreas urbanas y el crecimiento del parque automotor, entre otras causas. Para el desarrollo de este proyecto se realizó un diagnóstico de la situación municipal actual y se estudiaron las principales causas del problema de movilidad urbana, con el fin de conocer el punto de partida; posteriormente, se realizó un análisis de las tendencias y retos a futuro que debe afrontar la ciudad, para finalmente concretar el modelo de transporte deseado y adecuado para Bucaramanga que se pretende lograr a través de programas y proyectos específicos en cada área de acción identificada como el transporte público colectivo, el transporte

individual, la conformación del sistema logístico municipal, la modernización de los sistemas de control de tráfico y los macro proyectos de infraestructura vial. Entre estos últimos se destacan los siguientes proyectos estratégicos: construcción cable aéreo de occidente, intercambiador carrera 27 con avenida quebrada seca, intercambiador carrera 15 con avenida quebrada seca, terminación de la construcción del viaducto de la carrera novena, troncal metropolitana norte-sur y la optimización del corredor primario entre Bucaramanga y Floridablanca en el sector comprendido entre el puente de Provenza y el intercambiador de tráfico de la puerta del sol.

Además, se consolida el Observatorio de Movilidad Urbana de Bucaramanga y su área metropolitana, la cual será la encargada de controlar los objetivos del plan de movilidad de la ciudad, hacerle seguimiento continuo a las vías y a las iniciativas como el “Pico y Placa” y analizar todos los temas relacionados con el tránsito de vehículos en la ciudad.

- **Plan de desarrollo 2012-2015 “Bucaramanga capital sostenible”**

El plan de desarrollo municipal se planteó con el fin de “generar bienestar colectivo, bajo los principios de equidad y sostenibilidad social, aumentando la capacidad de gestión administrativa y planificación, direccionando la inversión pública en aquellas áreas o sectores claves, de la mano con un compromiso social de los agentes involucrados en el desarrollo, para alcanzar la ciudad sostenible que todos queremos”³⁰. Así mismo, se busca plantear estrategias que contribuyan a disminuir las necesidades básicas insatisfechas de los ciudadanos de Bucaramanga.

En cuanto a la educación, el plan de desarrollo plantea un conjunto de programas y subprogramas que pretenden dar soluciones a las

³⁰ ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. Plan de desarrollo económico, social y de obras públicas 2012-2015: “Bucaramanga Capital Sostenible”. Bucaramanga, 2012. p. 22. [en línea] Disponible en <http://www.invisbu.gov.co/documentos/planeacion_seguimiento/plan_desarrollo/plan_desarrollo_2012_2015.pdf> [citado 31-03-2013]

problemáticas planteadas en el sector educativo entre las cuales se encuentran: la baja cobertura neta en los niveles de transición y educación media; los porcentajes de cobertura en los niveles de transición y media son: 72% y 68% respectivamente para el año 2011.; alta deserción escolar que en el mismo año llegó al 7.5% y alta tasa de repitencia, con 8.5% en el 2011.

- **Plan sectorial 2011-2014 “educación de calidad” documento N°9.**

Es el resultado de un amplio análisis de las necesidades del sector educativo en Colombia, y define las políticas que garantizaran la calidad en la educación con el objetivo de reducir significativamente en el 2014, la inequidad en el país, bajo los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016. Según el Plan Sectorial de Educación 2010-2014³¹ los objetivos primordiales son: alcanzar una educación inicial de calidad en el marco de una atención integral a la primera infancia; mejorar la calidad de la educación en todos los niveles, disminuir las brechas en acceso y permanencia entre población rural-urbana, poblaciones diversas, vulnerables y por regiones; educar con pertinencia e incorporar innovación en la educación, y fortalecer la gestión del sector educativo para ser modelo de eficiencia y transparencia.

- **Limbo jurídico de las escuelas normales**

El limbo jurídico en el que se encuentran las escuelas normales en Colombia radica en que el ciclo de formación complementaria se concibe como educación superior ya que se desarrolla después de finalizar la educación media, conlleva a un título profesional, se organiza por créditos académicos y es homologable con otros programas de educación superior.

³¹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Plan sectorial 2011-2014: Educación de calidad, Documento N°9. Bogotá. 2011. [en línea] Disponible en <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/competencias/1746/articles-298826_recurso_1.pdf> [citado 31-03-2013]

Sin embargo, el Ministerio de educación nacional obliga a regirse a las ENS por la ley 115 de la educación y no por la ley 30 de la educación superior de acuerdo las razones mencionadas. Por lo tanto las escuelas normales quedan imposibilitadas para realizar acciones propias de la Educación superior contempladas en la ley 30 como la autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente, elaboración y manejo del presupuesto y recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional, elección de directivas, del personal docente y administrativo y asignación del presupuesto de carácter obligatorio por parte del Estado, es decir, debe prestar el servicio de educación superior sin acceder a los beneficios trae consigo esta labor.

- **Políticas y Sistema Colombiano de Formación y Desarrollo Profesional Docente.**

La definición de esta política se genera a partir de “la inexistencia de un sistema de formación de docentes y la discontinuidad normativa derivada de políticas educativas que no trascienden la duración de cada gobierno y que impiden operar de manera sistemática y coherente en los planes de formación de docentes, en el ámbito nacional y regional”³². Es por esto que el Ministerio de Educación Nacional busca consolidar dicha política con el objetivo de fortalecer la formación de los educadores en Colombia, proporcionándoles las herramientas necesarias para responder a las exigencias del mundo actual y brindar una educación de alta calidad.

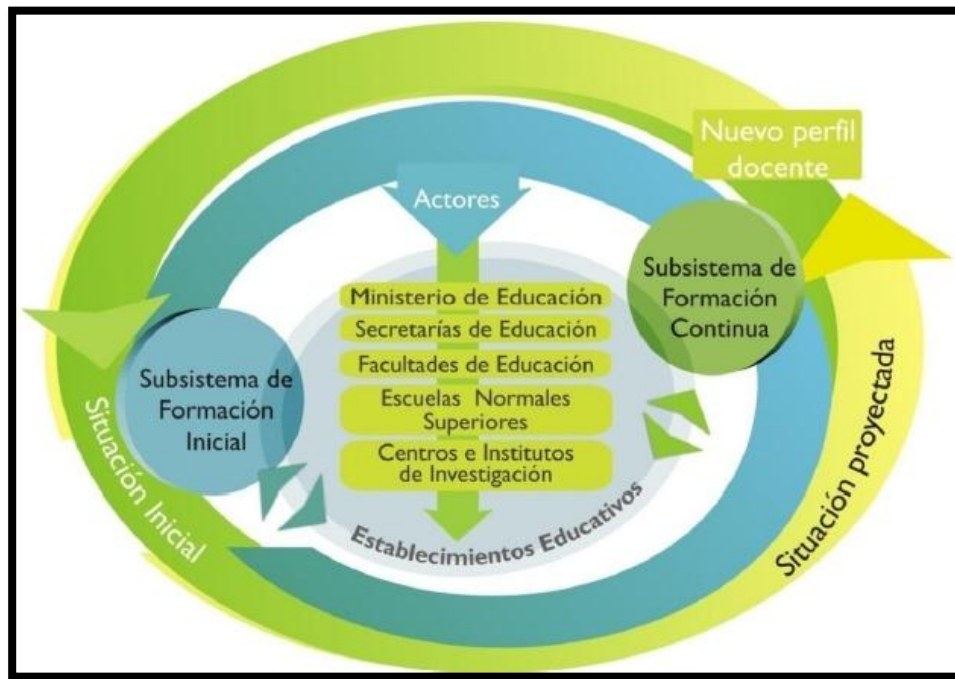
El Sistema Colombiano de Formación y Desarrollo Profesional Docente se define como el conjunto de componentes que involucran actores sociales comprometidos en el desarrollo de las políticas de formación y la organización, ejecución, evaluación y cualificación de los procesos. Estos actores desarrollan programas, proyectos, estrategias y acciones

³² MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Políticas y sistema colombiano de formación y desarrollo profesional docente. Bogotá. p. 64. [en línea] Disponible en <http://coordinadorescalidad.wikispaces.com/file/view/Documento_integrado_MEN_Versi%C3%B3n_nov_10.pdf> [citado 31-03-2013]

conducentes al logro de objetivos y metas de mejoramiento permanente de la formación docente³³.

El ciclo del sistema de formación planteado por el Ministerio de Educación Nacional en donde sus interrelaciones explican la forma de organización y funcionamiento, se presenta a continuación.

Ciclo del sistema de formación docente.



Fuente: Políticas y sistema colombiano de formación y desarrollo profesional docente, Ministerio de Educación Nacional

El sistema colombiano de formación de docentes está conformado por dos grandes subsistemas; el subsistema de formación inicial que proporciona la base de los conocimientos curriculares y pedagógicos necesarios para ingresar a la formación docente, y el subsistema de formación continua que corresponde a todas las actividades que realiza el docente desde el

³³ Ibid., p. 90.

comienzo de su ejercicio profesional y es la base de su desarrollo profesional (actualización, capacitación, diversificación e innovación).

Es importante resaltar que las ENS de Colombia están involucradas tanto en el subsistema de formación inicial como en el subsistema de formación continua.

- **PLAN NACIONAL DE DESARROLLO**

Es la base de las políticas gubernamentales formuladas por el Presidente de la República, a través de su equipo de Gobierno y plasma los temas y propuestas expuestas a los colombianos durante su campaña electoral.³⁴ Dentro de este plan se definió como pilar fundamental la generación de un entorno de igualdad de oportunidades para la prosperidad. Se plantearon lineamientos estratégicos para impulsar la prosperidad social, como lo es educar con pertinencia para la innovación y la productividad mediante el fortalecimiento e implantación de nuevos esquemas de articulación de educación. El gobierno se propone avanzar de la seguridad democrática a la prosperidad democrática, teniendo en cuenta que no es pensar en prosperidad sin comenzar a hablar de educación, a actuar de manera decidida por mejorar la calidad educativa y a cerrar las brechas que impidan esa educación de calidad sea recibida en condiciones de equidad.

Colombia es un país con una excepcional riqueza y diversidad natural y cultural. Siendo esta la base sobre la cual la Nación y sus regiones han construido sus estrategias de desarrollo.

FACTORES ECONÓMICOS

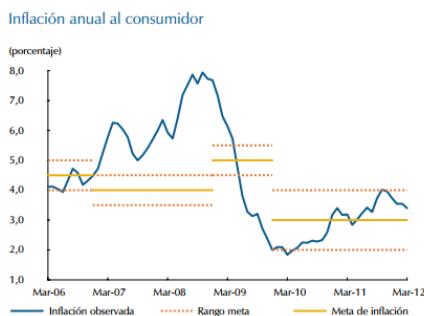
- **Sistema Nacional De Evaluación de Gestión y Resultados:** El gobierno Nacional mediante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, tiene a su

³⁴ PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2010-2014. [en línea] Disponible en <<https://www.dnp.gov.co/PND/PND20102014.aspx>> [citado 30-11-12]

disposición el SGP constituido por los recursos que la nación transfiere por mandato de los artículos 356 y 357 de la Constitución Política a las Entidades Territoriales para la financiación de los servicios de educación, salud y propósito general, cuya competencia se le asigna en la ley 715 de 2001.

- **Inflación:** El Banco de la República propone un rango meta para el IPC ⁽³⁵⁾, en los últimos tres años las variaciones que ha sufrido se han mantenido dentro de este rango. Hay algunos bienes y servicios cuya inclusión en el IPC plantea problemas difíciles de resolver, los servicios de salud y educación que se presentan a la comunidad mediante los sistemas de seguro médico y de enseñanza pudieran estar favorecidos por el Estado. En general resulta imposible poner precios a estos servicios, ya que no se compran ni se pagan como tales.

Variación del IPC, 2005-2012



Fuente: Informe sobre la inflación- marzo 2012, Banco de la República

- **Tratados de Libre Comercio:** Colombia ha suscrito ocho tratados de libre comercio con quince países, los TLC plantean retos en materia de competitividad para el sector productivo y de servicios, retos que pueden llegar a ser atendidos desde la academia. En la actualidad se encuentran vigentes los tratados con Canadá, Chile, el Triángulo Norte de Centroamérica (El Salvador, Guatemala y Honduras), Estados Unidos, Comunidad Andina (Perú, Ecuador y Bolivia), México, Mercosur (Argentina,

⁽³⁵⁾ El IPC es un índice del costo que tienen al paso del tiempo los bienes de la canasta básica fija que compra una familia típica en un periodo base.

Brasil, Uruguay y Paraguay) y Suiza. A esto hay que agregar el Acuerdo de Alcance Parcial que recientemente entró en vigencia con Venezuela.

FACTORES SOCIALES

- **Deserción escolar en Bucaramanga:** Las cifras muestran que el porcentaje de deserción escolar en Bucaramanga, ha aumentado año tras año en todos los niveles: 9.7% en transición, 8.8% en primaria, 10,76% en secundaria y 9.1% en media.

Tasa Deserción Escolar Sector Oficial

	Transición	Primaria	Secundaria	Media
	(Numerador: No. de desertores en transición sector oficial / Denominador: total matriculados en transición sector oficial) * 100	(Numerador: No. de desertores en primaria sector oficial / Denominador: total matriculados en primaria sector oficial) * 100	(Numerador: No. de desertores en secundaria sector oficial / Denominador: total matriculados en secundaria sector oficial) * 100	(Numerador: No. de desertores en educación media sector oficial / Denominador: total matriculados en educación media sector oficial) * 100
2006	6,1%	5,6%	6,48%	4,22%
2007	2,7%	3,3%	3,63%	2,2%
2008	5,5%	5,7%	6,22%	3,0%
2009	0,0%	0,0%	0,00%	0,0%
2010	9,7%	8,8%	10,76%	9,1%

Fuente: Plan de Desarrollo Bucaramanga 2012-2015, Alcaldía de Bucaramanga.

Según el Ministerio de Educación Nacional³⁶ las principales causas de deserción son: motivos económicos un 36%, causas asociadas a la experiencia escolar, 32%, poco agrado por el estudio, 20% y repitencia 4%.

La deserción en la educación primaria y secundaria se debe principalmente a razones económicas, donde los estudiantes por falta de dinero en sus núcleos familiares optan por trabajar para ayudar en el sostenimiento del

³⁶ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL, Los índices de deserción son muy altos y tienen su origen en múltiples causas. [en línea] Disponible en <<http://www.mineducacion.gov.co/observatorio/1722/article-152276.html>> [citado 28-03-2013]

hogar o los padres de familia no tienen suficiente dinero para enfrentar los gastos que conlleva la asistencia a una institución educativa.

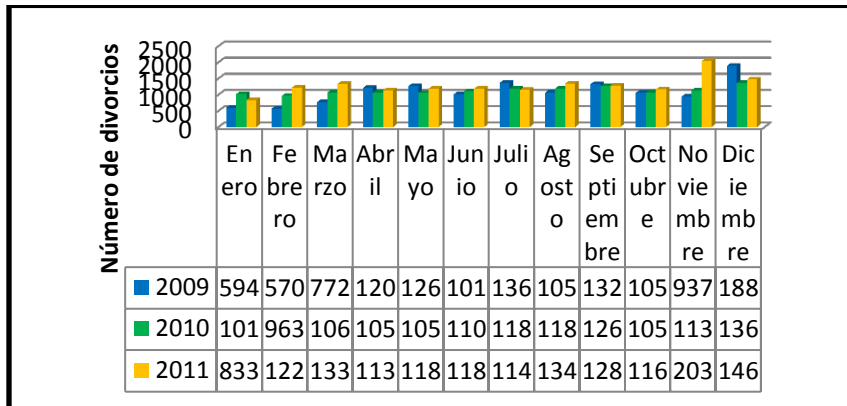
En cuanto a la deserción en la educación media, la principal causa es la proliferación de centros de validación para adultos, ya que los estudiantes que cursan el grado 10 y 11 de bajo rendimiento en instituciones formales de educación prefieren terminar sus estudios en este tipo de establecimientos por su menor carga académica.

- **Desintegración familiar:** Las cifras reveladas por la Superintendencia de Notariado y Registro, muestran que el divorcio ha ido en aumento en el país. En 2009 se presentaron 13.038, en 2010 se registraron 13.450 y en 2011 se atendieron 15.326 solicitudes de divorcio.

Durante el año 2011, Noviembre fue el mes en que hubo un mayor número de divorcios en las notarías, se registraron 2.036 divorcios. Por otra parte, Enero fue el mes en que menos se presentaron divorcios de común acuerdo, sólo se adelantaron 833 trámites de esta índole.

Las ciudades que lideran el índice de mayor número de divorcios en el año 2011 es Bogotá con 4.829 solicitudes, seguido por Valle con 2.669, Antioquia con 1.498, Santander 1.118 y Atlántico con 792. Por otra parte las

Comportamiento del divorcio en Colombia. Año 2009-2010-2011



Fuente: Elaboración autores. Información extraída del documento Anuario estadístico 2011, Superintendencia de Notariado y Registro.

ciudades que no presentaron solicitudes de divorcio ante las Notarías correspondientes son Amazonas, Arauca, Guainía, Guaviare, Vaupés y Vichada.

Divorcios en Colombia por departamentos

DEPARTAMENTO	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
BOGOTÁ D.C.	3.669	4.023	4.829
VALLE	1.472	1.900	2.669
ANTIOQUIA	1.423	1.595	1.498
SANTANDER	1.049	1.079	1.118
ATLÁNTICO	1.750	734	792
RISARALDA	281	424	549
CUNDINAMARCA	291	505	512
QUINDÍO	243	454	497
CALDAS	849	410	450
TOLIMA	219	315	423
HUILA	120	269	337
NARIÑO	158	267	300
NORTE DE SANTANDER	354	320	294
BOLÍVAR	169	258	244
META	337	294	175
CESAR	167	142	145
BOYACÁ	97	73	95
MAGDALENA	53	56	90
CAQUETÁ	50	70	80
CAUCA	121	84	67
GUAJIRA	24	28	35
SAN ANDRÉS Y PROV.	18	17	34
PUTUMAYO	12	36	27
CASANARE	32	6	25
CÓRDOBA	34	66	17
SUCRE	15	14	16
CHOCO	5	5	8
AMAZONAS	0	0	0
ARAUCA	26	6	0
GUAINÍA	0	0	0
GUAVIARE	0	0	0
VAUPÉS	0	0	0
VICHADA	0	0	0
Total general	13.038	13.450	15.326

Fuente: Anuario estadístico 2011, Superintendencia de Notariado y Registro.

Es importante resaltar que según la Superintendencia de Notariado y Registro³⁷, la demanda para el trámite de divorcios se ha incrementado en los últimos años debido a la puesta en marcha del Decreto 4436 del 28 de Noviembre de 2005 por medio de la cual se dispuso que cuando exista

³⁷ SUPERINTENDENCIA DE NOTARIADO Y REGISTRO, Anuario estadístico 2011. Bogotá. 2011. [en línea] Disponible en <<http://www.supernotariado.gov.co/portalsnr/images/archivosupernotariado/AnuariosEstadisticos/2011/anuarioestadistico2011.pdf>> [citado 29-03-2013]

acuerdo entre los cónyuges, el divorcio se puede hacer ante un notario, por intermedio de abogado, mediante escritura pública.

Por otra parte, de acuerdo a la encuesta realizada durante en el año 2012 a personas jóvenes, adultos-padres y personas mayores de las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Cúcuta, Barranquilla, entre otras, por la Procuraduría General de la Nación³⁸ las principales causas del incremento de los divorcios a nivel nacional se debe a la falta de valores (violencia intrafamiliar), problemas socioeconómicos, pérdida de la importancia del matrimonio y debilitamiento de los vínculos familiares.

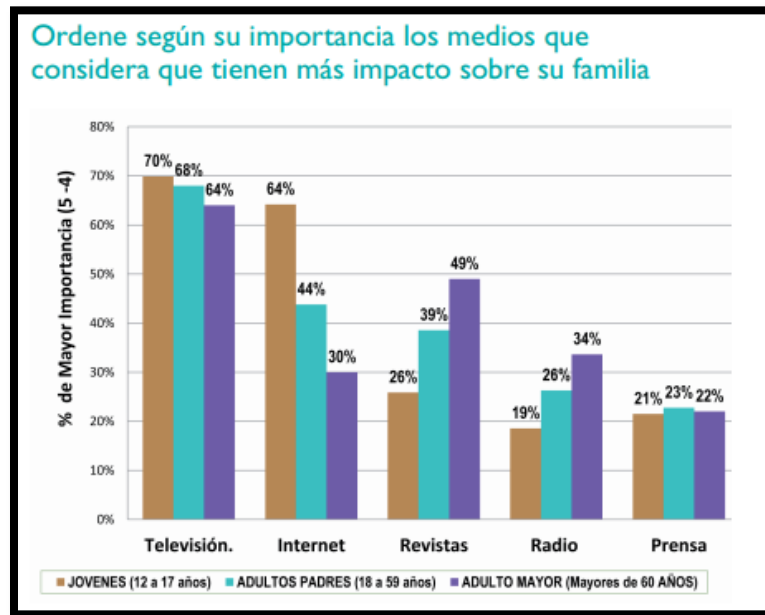
“Así mismo, los tres grupos de ciudadanos entrevistados concluyeron que la desintegración del núcleo familiar influye significativamente en el bienestar de la sociedad y que las mejores opciones del Estado para fortalecer el mismo núcleo son promover principios y valores éticos en las familias, dar incentivos económicos y educativos, y flexibilizar las condiciones laborales”³⁹. Sin embargo, el 28% de los jóvenes, el 25% de los adultos-padres y el 21% del adulto mayor considera que el Estado debe expedir leyes que le brinden estabilidad a la familia.

La encuesta realizada por la Procuraduría también buscada determinar la influencia de los medios de comunicación en los núcleos familiares. De los tres públicos encuestados: el 70% de los jóvenes, 68% de los adultos-padres y el 64% del adulto mayor coinciden que la televisión es el principal medio de comunicación influyente. La prensa por su parte es considerada como el medio de comunicación de menor influencia en el núcleo familiar.

³⁸ PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, Boletín institucional de la Procuraduría General de la nación, Procurando: Resultados de la primera encuesta nacional de familia. Bogotá, 2012. p. 2. [en línea] Disponible en <<http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Procurando109.pdf>> [citado 30-03-2013]

³⁹ Ibid., p. 5.

Ordene según su importancia los medios que considera que tienen más impacto sobre su familia.



Fuente: Boletín institucional de la Procuraduría General de la nación, Procurando: Resultados de la primera encuesta nacional de familia, PGN

- **Convocatorias en proyectos y programas educativos, realizadas por empresas del sector público y privado a nivel local, regional y nacional**
Las empresas públicas y privadas han realizado convocatorias a nivel local, regional y nacional con el objetivo de fortalecer las capacidades intelectuales de los niños y jóvenes del país.

A continuación se presentan algunas convocatorias donde la Escuela Normal Superior de Bucaramanga se ha destacado en su participación:

- Premio Ecopetrol a la Innovación: Ecopetrol y Colciencias se unieron estratégicamente “con el objeto de aunar esfuerzos para fortalecer las capacidades en la investigación, el desarrollo tecnológico y la

innovación en la nueva línea Energías para el futuro (*), desde los espacios de formación para la primera infancia hasta la formación doctoral⁴⁰. Como iniciativa derivada de este convenio se planteó el Premio Infantil y Juvenil a la Innovación con el propósito de fomentar la investigación en los niños y jóvenes del país.

El colectivo ecológico de la ENSB obtuvo el premio Ecopetrol a la Innovación a nivel departamental con la iniciativa de la “Recicleta” que consiste en una bicicleta adaptada como punto ecológico ambulante que incluye tres canecas para la separación de los residuos sólidos así: plástico y vidrio, papel y cartón y la caneca destinada para los residuos orgánicos. La Escuela recibió un kit tecnológico conformado por un computador portátil y un video beam.

- Primer Concurso de Cuento Infantil “El agua en el gran Santander”: Financiera Comultrasan y su Fundación realizaron el concurso de cuento infantil, con la temática “El agua en el gran Santander” con el objetivo de generar espacios de participación de los niños de Santander y Norte de Santander y concientizar a los habitantes acerca de la reserva natural del páramo de Santurbán como uno de los principales generadores de los recursos hídricos del Gran Santander.

La Escuela recibió 10 computadores como premio al mejor cuento enviado, además, recibió una distinción especial por ser el Colegio que envió más cuentos

- Galardón a la Excelencia 2012: Empresarios por la Educación, la Cámara de Comercio de Bucaramanga y la Secretaría de Educación Municipal reconocen la labor de los docentes en la formación de los ciudadanos del mañana.

(*) Formas de obtener energía con muy bajo impacto ambiental. Por ejemplo, los paneles solares que producen energía eléctrica a partir de la energía extraída del sol.

⁴⁰ ECOPETROL, Premio Ecopetrol a la innovación. [en línea] Disponible en <<http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=234&conID=76480>> [citado 30-03-2013]

La ENSB recibió el primer puesto en la categoría Maestro, gracias al desempeño de la profesora Myriam Lolita Santos Espinosa.

- **Bajo compromiso de los padres de familia o acudientes en el proceso de acompañamiento en el proceso formativo:**

A pesar de que los padres de familia consideran que su labor frente a la educación de sus hijos es simplemente estar pendientes de la asistencia regular a la institución y la entrega de recursos materiales y económicos cuando está lo exija, su obligación en el proceso educativo no llega hasta ese punto.

Según la organización NYU CHILD STUDY CENTER⁴¹ la participación de los padres de familia es el ingrediente que hace la diferencia; los niños y jóvenes con padres comprometidos con su educación no faltan a los colegios, se comportan mejor en el aula de clase, presentan un desempeño académico superior y en la mayoría de los casos continúan con sus estudios hasta el nivel profesional. Así mismo, la investigación realizada por NYU CHILD STUDY CENTER (*) demuestra que un entorno familiar en el que se fomenta el aprendizaje es aún más importante que los ingresos, el nivel de educación o la cultura de los padres.

Para dar solución a esta problemática, la Federación internacional Fe y Alegría⁴² plantean diferentes formas de participación de los padres de

⁴¹ NYU CHILD STUDY CENTER: TRANSFORMING THE LIVES OF CHILDREN AND FAMILIES THROUGH COLLABORATIVE SCIENCE, EDUCATION AND PRACTICE, Padres comprometidos: El recurso secreto en la educación de los hijos. [en línea] Disponible en <http://www.aboutourkids.org/articles/padres_comprometidos_el_recurso_secreto_en_la_educacion_de_los_hijos> [citado 31-03-2013]

(*) Es una organización norteamericana dedicada al tratamiento de trastornos psiquiátricos infantiles a través de la práctica científica, la investigación y la educación.

⁴² FEDERACIÓN INTERNACIONAL FE Y ALEGRÍA: MOVIMIENTO DE EDUCACIÓN POPULAR INTEGRAL Y PROMOCIÓN SOCIAL, Una mejor educación para una mejor sociedad: Propuestas para el diálogo y la transformación educativa en América Latina y el Caribe. Madrid. 2008. p. 162. [en línea] Disponible en <http://www.feyalegria.org/images/acrobat/UnaMejorEducacion-edici%C3%B3n%20final_15055.pdf> [Citado 31-03-2013]

familia o acudientes en la educación de sus hijos, entre los cuales se destaca, la participación activa en las elecciones en la junta escolar, la colaboración en las tareas para casa, la participación y organización en actividades curriculares, extracurriculares y extra escolares, la participación mediante la asistencia a reuniones de padres de familia y en la toma de decisiones escolares.

Factores tecnológicos

- La importancia creciente de las TIC's en el proceso de aprendizaje y formación, entendiendo éstas tecnologías como un conjunto de técnicas, desarrollos y dispositivos derivados de las nuevas herramientas (software y hardware), soportes de información y canales de comunicación que integran funcionalidades de almacenamiento, procesamiento y transmisión digitalizados de la información.⁴³ Es cierto que las instituciones educativas ya no tienen en cuenta las TIC's como una posibilidad, sino como herramienta de trabajo básica para el profesorado y el alumnado. Los contenidos curriculares en la actualidad se presentan en distintas maneras teniendo de por medio la interactividad, fomentando en los alumnos una actitud activa frente al carácter de exposición, reemplazando los antiguos recursos como los libros y videos. Los nuevos recursos permiten la creación de simulación, realidades virtuales y se actualizan y modifican con mayor facilidad a las condiciones nacionales o locales del entorno.
- La integración de las TIC's en los programas municipales: Mediante el programa Bucaramanga inteligente – SMART CITY (*), se busca que el municipio ingrese en el ambiente de las Smart Cities implementando soluciones tecnológicas y promoviendo el conocimiento como una

⁴³ Las TICs en el ámbito educativo, Inmaculada Fernández Fernández. [en línea] Disponible en <http://www.eduinnova.es/abril2010/tic_educativo.pdf> [citado 30-03-2013]

(*) Hace referencia a las ciudades que tiene como soporte y herramienta facilitadora para la prestación de los servicios las Tecnologías de Información y las Comunicaciones.

herramienta que facilite la vida del ciudadano y su relación con el entorno. Para lograr el objetivo del programa, se determinaron dos subprogramas: Bucaramanga Vive Digital que pretende consolidar el uso de las tecnologías y democratizar el acceso a la información con el fin de convertirla en una herramienta que mejore la calidad de vida de los ciudadanos y Bucaramanga abierta a la innovación, la ciencia y la tecnología que busca fortalecer a los ciudadanos en la investigación, la tecnología y la innovación con el propósito de contribuir en el sector educativo y empresarial mediante el desarrollo científico y tecnológico.

Anexo D. INFORME DE DIAGNÓSTICO DE LAS INSTALACIONES PARA LAS SEDES PRINCIPAL, B Y C DE LA ENSB

SEDE PRINCIPAL:



Las instalaciones de la sede principal fueron construidas en el año 1943, sobre la Carrera 27 No. 29-69 en el barrio La Aurora, en donde funcionan las aulas para los estudiantes de preescolar, básica primaria y de sexto a noveno grado de básica secundaria, se realizaron inspecciones visualmente, el presente informe es técnico y cualifica el estado de las instalaciones, según algunas deficiencias encontradas podrá ser necesario la implantación de obras de reparación o adecuación.

Infraestructura:

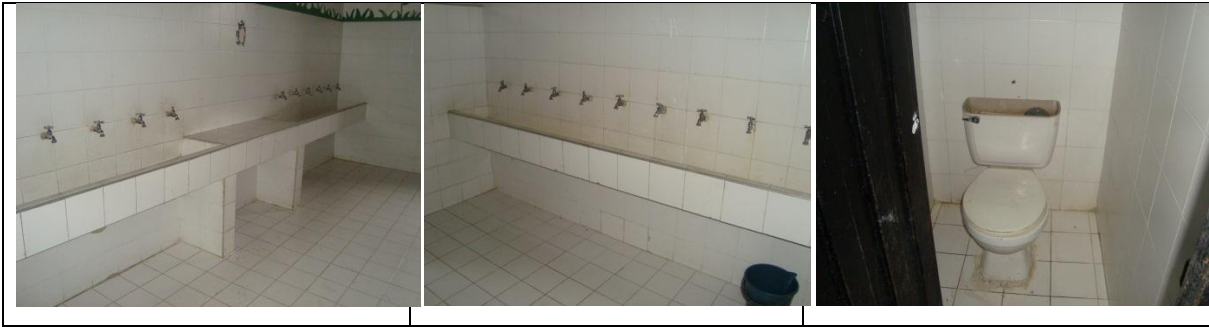




Las instalaciones presentan fisuras en algunas tabletas de los pisos, en paredes y en el techo, debido a la humedad o al movimiento sísmico; relacionado con los acabados se encuentra que hay varios tipos de piso, para darle mayor uniformidad a estos es necesario homogenizar el color y los materiales ya que hay salones con pisos en madera y otros con baldosa, también se encuentran diferentes tipos de baldosas.

Instalaciones Hidrosanitarias:





El estado de la infraestructura es regular, aunque el mantenimiento constante de las baterías sanitarias es bueno, se presentan algunas baterías sanitarias sin tapa en el tanque, paredes rayadas por falta de sentido de pertenencia de algunos estudiantes, algunas puertas están incompletas debido a la humedad, por consiguiente sería recomendable cambiar las puertas, los sanitarios y llaves especiales para el ahorro de agua. Los baños no poseen áreas especiales para personas discapacitadas.

Cabe resaltar la preocupación por el bienestar de las estudiantes, ya que existe un dispensador de toallas higiénicas.

Instalaciones Eléctricas:



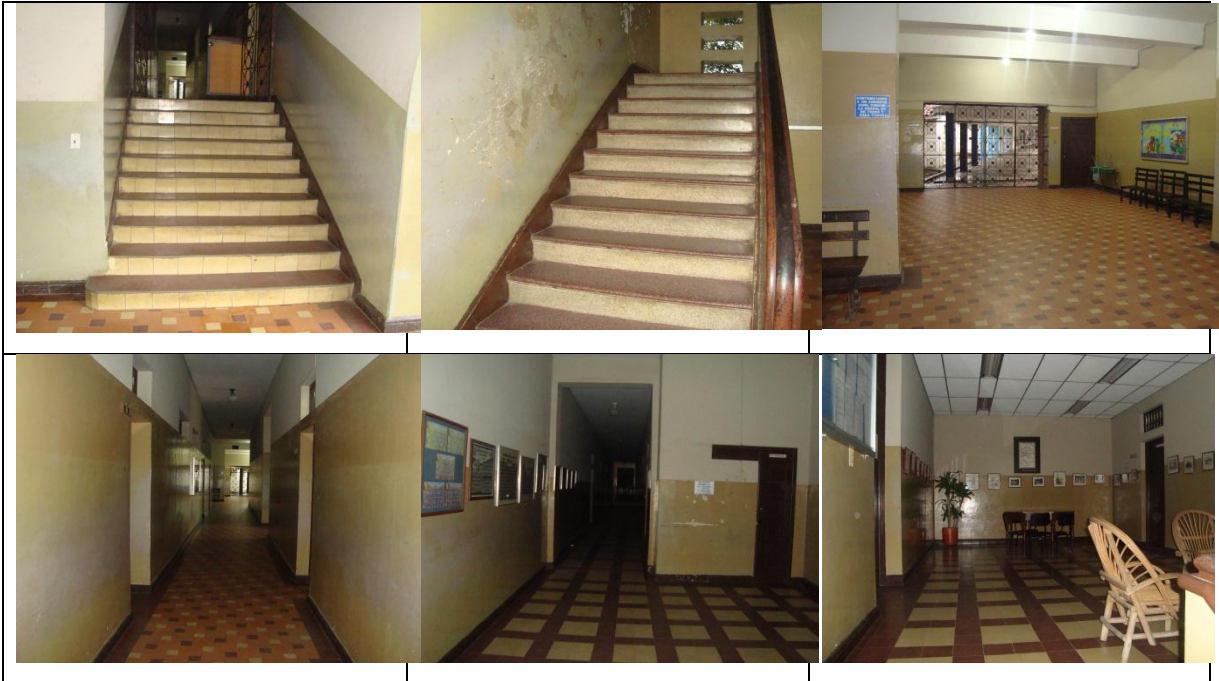
Las condiciones actuales del sistema eléctrico no es óptimo, no se cumple con el Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas, por falta de iluminación y seguridad en toda la red eléctrica, es conveniente asegurar la luminosidad en todos los espacios de la Escuela utilizando lámparas adecuadas, mejores tomacorriente e interruptores.

Sistemas de movilidad para personas discapacitadas:



De acuerdo a la Ley 361 de 1997 que establece mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones, la ENSB cuenta con algunos sistemas fijos como rampas dedicadas para uso de personas con discapacidad, pero no hay sistemas móviles verticales como ascensores para acceder a los diferentes pisos de la sede principal. En los diferentes niveles de las instalaciones los discapacitados tienen dificultades, como lo son los baños reducidos, puertas de aulas angostas y escaleras.

Circulaciones internas del edificio:



La ENSB sede principal cuenta con buenos sistemas de movilidad, es evidente la falta de un sistema de seguridad industrial como son las cintas reflectoras y antideslizantes para las escaleras, identificación de las salidas de emergencia o luces de seguridad, ya que cuando no hay luz eléctrica en los pasillos estos quedan sin visibilidad en cualquier hora del día, faltan pasamanos en algunas escaleras del edificio.

Carpintería general del edificio:





La ENSB sede principal tiene carpintería de tipo metálica y de madera, algunas puertas en madera están deterioradas sería necesario cambiarlas por unas metálicas ya que son más resistentes a la humedad y al trabajo diario del aso; también la Escuela cuenta con ventanas en sus exteriores en metal con vidrio, y otras en madera también con vidrio, sería necesario uniformar el aspecto exterior de las instalaciones.

INSTALACIONES SEDE B:



Las instalaciones están ubicadas sobre la Carrera 30 No. 30-40, cuenta con dos niveles en los cuales funcionan las aulas de los estudiantes del programa complementario (12° y 13°), las inspecciones se realizaron visualmente, el presente informe es técnico y cualifica el estado de las instalaciones.

Infraestructura:



En general las instalaciones presentan un buen aspecto, en cuanto a los acabados de las instalaciones se presentan varios tipos de pisos, no se presentan fisuraciones en las tabletas. La humedad juega un papel importante en las paredes ya que se evidencia a través de grietas y en la capa escarapelada de la pintura.

Instalaciones Hidrosanitarias:



El estado general de las instalaciones hidrosanitarias es bueno, se recomienda cambiar las baterías para evitar la destrucción de las tapas de los tanques de agua y optimizar el consumo de agua, para los lavamanos se recomienda cambiar las perillas por unas automáticas de ahorro de agua.

Los baños no tienen áreas especiales para personas discapacitadas de acuerdo a sus necesidades.

Instalaciones Eléctricas:

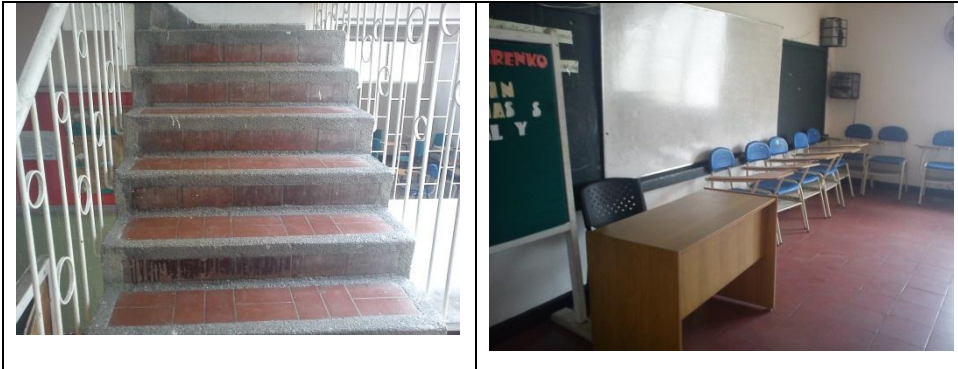
La sede B de la ENSB cuenta con un buen sistema eléctrico, no se presentan tomacorrientes ni interruptores en mal estado. La iluminación es buena, cuenta con luminarias óptimas y no se tiene acceso al cableado para evitar el deterioro de la misma.

Sistemas de movilidad para personas discapacitadas:



De acuerdo a la Ley 361 de 1997 que establece mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones, la ENSB sede B no cuenta con sistemas fijos como rampas dedicadas para uso de personas con discapacidad, no hay sistemas móviles verticales como ascensores para acceder al segundo nivel de la esta sede. En los dos niveles de las instalaciones los discapacitados tienen dificultades, como lo son los baños reducidos, puertas de aulas angostas y escaleras.

Circulaciones Internas de las Instalaciones:



Las instalaciones tienen un estado aceptable, pero no cuenta con un sistema de seguridad industrial como las cintas reflectoras para la identificación de salidas de emergencia o luces de seguridad para las circulaciones. Las escaleras tienen antideslizante propio del material de construcción y también cuentan con pasamanos pero son estrechas.

Carpintería General de las Instalaciones:



Las instalaciones cuentan con carpintería metálica, las puertas y ventanas están en buen estado, las ventanas tienen rejas de protección en metal; hay uniformidad en el diseño y en color. El techo se encuentra un poco deteriorado, sería recomendable hacerle su respectivo mantenimiento o cambio.

INSTALACIONES SEDE C:



Las instalaciones se encuentran localizadas en la Calle 30 No. 26-45, en donde funcionan las aulas de los estudiantes de formación media (10° y 11°), las inspecciones se realizaron visualmente, el presente informe es técnico y cualifica el estado de las instalaciones.

Infraestructura:



La edificación presenta uniformidad en los pisos, se encuentra que hay paredes con problemas de humedad, evidenciado por el levantamiento de pintura; hay tabletas cuarteadas, reflejando posiblemente problemas de humedad o movimiento sísmico.

Instalaciones Hidrosanitarias:



El estado general de las instalaciones hidrosanitarias es bueno, las tuberías son de PVC, los lavamanos poseen fluxómetros, la adecuación recomendada sería cambiar los tanques de los sanitarios por fluxómetros para el ahorro de agua y evitar el rompimiento de las tapas de los mismos. Los baños no poseen áreas especiales para personas discapacitadas.

Instalaciones Eléctricas:



El estado actual de las instalaciones eléctricas es bueno, aunque no se cumple con la norma del Retie, ya que en algunos espacios no se cumple con el número de lámparas de acuerdo a la luminosidad necesaria. Existen luminarias que no son ahorradoras de energía, es recomendable cambiarlas por unas que sí lo son. Los tomacorrientes e interruptores se encuentran en buen estado, y no se presentan cables fuera de lo común que presenten algún tipo de riesgo.

Sistemas de movilidad para personas discapacitadas:



De acuerdo a la Ley 361 de 1997 que establece mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones, la ENSB Sede C no cuenta con sistemas fijos como rampas dedicadas para uso de personas con discapacidad, no hay sistemas móviles verticales como ascensores para acceder a los diferentes pisos de la sede C. En los diferentes niveles de las instalaciones los discapacitados tienen dificultades, como lo son los baños reducidos, puertas de aulas angostas y escaleras.

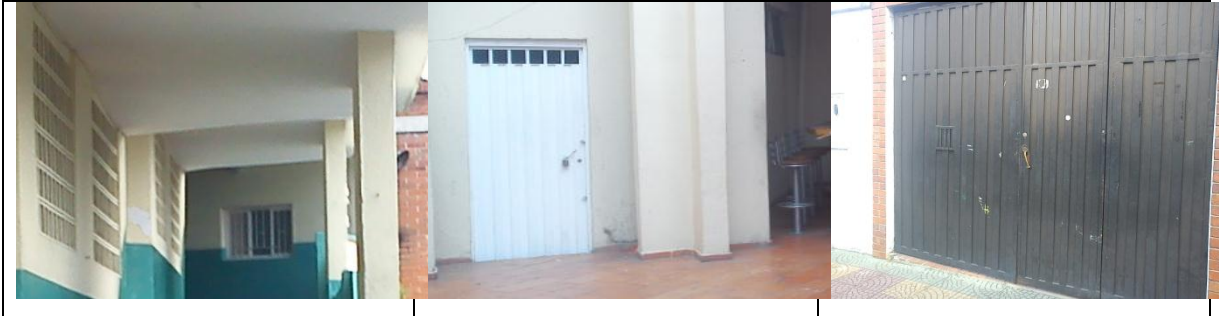
Circulaciones Internas de las Instalaciones:



Las instalaciones son aceptables, no cuentan con un sistema de seguridad industrial como lo son las cintas reflectoras y antideslizantes para las escaleras, no

hay identificación de salidas o luces de seguridad para las circulaciones, y es necesaria la instalación de pasamanos en los muros laterales de las escaleras.

Carpintería general del edificio:



Las instalaciones cuentan con carpintería metálica, hay uniformidad en el diseño de puertas; hay ventanería en aluminio pero aún hay ventanas formadas con ladrillos, reduciendo con estos la luminosidad natural en las aulas. Las puertas en general se encuentran en buen estado.

Anexo E. Plan de estudios del Programa de Formación Complementaria

CAMPOS DE FORMACIÓN	SEMESTRE INICIAL	PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	TERCER SEMESTRE	CUARTO SEMESTRE
FUNDAMENTACIÓN PEDAGÓGICA		Pedagogía (1 Crédito)	Teoría y Diseño Curricular I (1 Crédito)	Pedagogía II (1 Crédito)	Teoría y Diseño Curricular II (1 Crédito)
FUNDAMENTO PSICOLÓGICO	Autoreconocimiento (1 Crédito)	El infante y la escuela I (1 Crédito)	Necesidades Educativas Especiales I (1 Crédito)	El infante y la escuela II (1 Crédito)	Necesidades Educativas Especiales II (1 Crédito)
	Desarrollo Integral del Niño Preescolar (1 Crédito)				
FUNDAMENTO DISCIPLINAR	Didáctica Ed. Artística (Música) (1 Crédito)	Didáctica Ed. Artística (Literatura infantil) (1 Crédito)		Didáctica Ed. Artística (Literatura infantil II) (1 Crédito)	
	Didáctica Ed. Física (2 Créditos)				
	Inglés y Habilidades Comunicativas (2 Créditos)	Didáctica de la Lengua Inglesa I (2 Créditos)	Didáctica de la Lengua Inglesa II (2 Créditos)	Didáctica de la Lengua Inglesa III (2 Créditos)	Didáctica de la Lengua Inglesa IV (2 Créditos)
			Didáctica de la Lengua Castellana I (3 Créditos)		Didáctica de la Lengua Castellana II (1 Crédito)
		Didáctica de la Matemática I (2 Créditos)		Didáctica de la Matemática II (2 Créditos)	

Continuación del Plan de Estudios

CAMPOS DE FORMACIÓN	SEMESTRE INICIAL	PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	TERCER SEMESTRE	CUARTO SEMESTRE
		Didáctica de las Ciencias I (Sociales) (2 Créditos)		Didáctica de las Ciencias II (Naturales) (2 Créditos)	
			Didáctica de la Tecnología (1 Crédito)		Didáctica de la Tecnología II (1 Crédito)
					Didáctica de la Ética (1 Crédito)
					Didáctica de la Religión (1 Crédito)
PRÁCTICA PEDAGÓGICA E INVESTIGATIVA	Taller de Experiencias Educativas (5 Créditos)	Laboratorio Pedagógico I (3 Créditos)	Laboratorio Pedagógico II (3 Créditos)	Laboratorio Pedagógico III (3 Créditos)	Laboratorio Pedagógico IV (3 Créditos)
SEMINARIO		Lengua de Señas Colombiana I (1 Crédito)	Lengua de Señas Colombiana II (1 Crédito)	Lengua de Señas Colombiana III (1 Crédito)	Lengua de Señas Colombiana IV (1 Crédito)
OPTATIVAS	Caligrafía y Ortografía Danza Teatro	Música Metodología de la Investigación Primeros Auxilios	Sistema Braille Legislación educativa		
CRÉDITOS	12 CRÉDITOS	13 CRÉDITOS	12 CRÉDITOS	13 CRÉDITOS	12 CRÉDITOS

Fuente: Escuela Normal Superior de Bucaramanga

Anexo F. Proyectos de la ENSB

Los proyectos en los que participa la Escuela se describen en la siguiente tabla.

Proyectos de la Escuela a nivel nacional, municipal y/o departamental e institucional

PROYECTOS DEL NIVEL NACIONAL			
#	NOMBRE DEL PROGRAMA O PROYECTO	BREVE DESCRIPCION	COBERTURA GRADOS
1	COMPETENCIAS CIUDADANAS	Se desarrolla de manera transversal de manera conjunta con los hilos conductores del PESSC.	Todos los grados
2	ATENCION A LA DIVERSIDAD	Inclusión de niños sordos o con hipoacusia, aula de conectando sentidos.	Preescolar y Básica Primaria
3	EDUCACIÓN SEXUAL Y CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA	El programa de educación para la sexualidad y construcción de ciudadanía PESCC, busca generar prácticas pedagógicas que propicien en los estudiantes el desarrollo de competencias para que puedan incorporar en su cotidianidad el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos; para ello sigue la metodología de los programas transversales a través de la matriz pedagógica, el plan lector y los encuentros con padres y estudiantes; los convenios interinstitucionales y la puesta en marcha de la estrategia nacional de formación docente en el Programa de Formación Complementaria. Se encuentra	Todos los grados

		como programa líder que apoya a 12 Normales de la Región	
4	REDVOLUCION	Es un programa del Ministerio de Educación Nacional a través del cual se busca alfabetizar de manera especial a la población adulta en el uso de las TIC y el Internet. Esta labor es desarrollada de manera especial por estudiantes de los grados decimo y once, que por el tiempo que dedican cumplen con las ochenta horas del servicio social obligatorio.	Educación media
PROYECTOS DEL NIVEL MUNICIPAL Y/O DEPARTAMENTAL			
#	NOMBRE DEL PROGRAMA O PROYECTO	BREVE DESCRIPCION	COBERTURA GRADOS
1	ONDAS	Semilleros de investigación promovidos por el departamento de Santander en convenio con la UNAB.	Educación media
2	BUMANGUES DE HONOR	Proyecto de exaltación de valores en los estudiantes, promovido por el Municipio de Bucaramanga.	Todos los grados
PROYECTOS DEL NIVEL INSTITUCIONAL Y/O GESTIONADOS			
#	NOMBRE DEL PROGRAMA O PROYECTO	BREVE DESCRIPCION	COBERTURA GRADOS

1	<p style="text-align: center;">COMITÉ DE CONVIVENCIA COMO ESTRATEGIA PEDAGÓGICA DE FORMACION Y SOLUCION DE CONFLICTOS</p>	<p>Instancia colectiva con representatividad de la comunidad educativa donde se analizan y resuelven las situaciones comportamentales que afectan la convivencia. El objetivo principal es la reflexión formativa, el seguimiento al conducto regular y el respeto a los derechos constitucionales a través del debido proceso. Busca proponer estrategias y apoyar procesos de cambio en las familias y los estudiantes que por diversas razones presentan dificultades para adaptarse al entorno escolar. Desde el año 2010 se creó el Servicio Social, estrategia que lidera el comité y cuyo objetivo es desarrollar el valor de la empatía en los jóvenes que son remitidos a Comité de Convivencia.</p>	<p style="text-align: center;">Toda la comunidad educativa</p>
2	<p style="text-align: center;">POR UNA ESCUELA VERDE Y ARMÓNICA</p>	<p>Propuesta en desarrollo que pretende mejorar las condiciones ambientales de la institución a través de la interiorización de valores y de una ética del cuidado.</p>	<p style="text-align: center;">Toda la comunidad educativa</p>
3	<p style="text-align: center;">BILINGUISMO</p>	<p>Proyecto que pretende cumplir la misión de formar en variedad de lenguajes, intensificando la enseñanza del inglés desde el grado preescolar hasta el PFC, teniendo el objetivo de alcanzar el nivel B1 en el nivel de desempeño de este idioma.</p>	<p style="text-align: center;">Todos los grados</p>

4	DEMOCRACIA	Proyecto que se desarrolla con la elección y funcionamiento del gobierno estudiantil, los comités de aula y el proyecto BUMANGUÉS DE HONOR	Toda la comunidad educativa
5	ME GUSTA ME SUENA	Proyecto de semilleros de investigación que se apoya en el marco del proyecto ONDAS.	Educación media
6	CONGRESO DE FILOSOFÍA Y PEDAGOGIA	Proyecto que permite la proyección institucional a través de la integración de jóvenes de diferentes partes del país que se reúnen anualmente para reflexionar acerca de temas actuales, contribuyendo a formar su responsabilidad ética frente al mundo y con su proceso formativo.	Educación media
7	UTILIZACIÓN DE LAS TICS PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	Proyecto desarrollado por el área de Tecnología e Informática con el fin de que los estudiantes desarrollen competencias ciudadanas haciendo uso de la tecnología en la búsqueda de alternativas de solución a las problemáticas que se presentan en la Escuela	Grados octavo y noveno
8	PROYECTO DE INCLUSIÓN	En el marco de la educación para la diversidad y la inclusión, la ENSB cuenta con más de 70 niños sordos incluidos y con el desarrollo del proyecto ENSEÑEMONOS, encaminado a lograr que los estudiantes del PFC, adquieran la sensibilidad y competencias necesarias para comunicarse y atender en las	Preescolar, básica primaria y programa de formación complementaria

		aulas a niños sordos.	
9	PROYECTO VEM	Proyecto que pretende promover la actividad física de toda la comunidad educativa, como una estrategia saludable. Se contó inicialmente con la asesoría y apoyo de la facultad de fisioterapia de la UIS	Todos los grados
10	PAIDÓPOLIS	Programa de promoción de valores en el cual participa la ENSB, con el liderazgo de la UIS, utilizando como estrategia de difusión la emisora cultural.	Básica primaria
11	UTILIZACIÓN DEL TIEMPO LIBRE	Promoción de la sana utilización, del tiempo libre a través de la participación en actividades como porrismo, danzas, conformación del GRUPO SCOUT GUANE, Iniciación de grupos en disciplinas deportivas como el fútbol, el microfútbol el baloncesto.	Todos los grados
12	RECORDAR ES VIVIR.	Proyecto desarrollado por el área e artística, donde se recopilan diversos aprendizajes y competencias de emprendimiento y se consolidan en la preparación y desarrollo de la actividad de la piñatas, con participación de toda la comunidad educativa.	Educación media
13	PLAN LECTOR	Incentivación de las competencias lectoras a través de un espacio institucionalizado donde el estudiante lee	Todos los grados

		diferentes tipos de texto de todas las áreas del conocimiento.	
14	PRESENCIA DEL BULLYING	Explorar la presencia o intimidación escolar en estudiantes de sexto grado. Para ello se aplicó un instrumento de medición de presencia de Bullying debidamente validado y además se trabajó con los estudiantes que reportaron los docentes que eran víctimas y victimarios individualmente.	Grado sexto

Fuente: Elaboración autores. Información suministrada por la Escuela.

Anexo G. Taller Lienzo Estratégico.

FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO



Nombre: _____

Apreciado miembro del Comité Estratégico de la Escuela Normal Superior de Bucaramanga, el siguiente ejercicio pretende propiciar una herramienta para establecer los objetivos estratégicos con base a los factores clave que se definieron.

Con el aporte de los miembros del comité se construirá una representación gráfica del desempeño de la Escuela frente a otras instituciones educativas referente a los factores clave y posteriormente se establecerá las acciones a tomar en cada uno de ellos, ya sea incrementar o disminuir esfuerzos o incluso pueden crearse o eliminarse factores. Las acciones se verán reflejadas en los objetivos estratégicos de la Escuela.

Los factores a evaluar son los siguientes:

Con el fin de mantener claridad y sencillez en el ejercicio, las otras instituciones educativas a considerar fueron divididas en:

- ✓ Instituciones educativas Públicos
- ✓ Instituciones educativas Privados
- ✓ Instituciones educativas Normales

Con base en la información presentada por favor asigne en cada casilla un valor de 0 a 100 para indicar el nivel de desempeño actual de las instituciones educativas en el factor correspondiente:


FACTOR	ENSB	COLEGIOS PÚBLICOS	COLEGIOS PRIVADOS	ESCUELAS NORMALES
FORMACION COMPLEMENTARIA				


PREESCOLAR Y PRIMARIA				
BÁSICA MEDIA Y SECUNDARIA				
ESTUDIANTES				
BILINGÜISMO				
INFRAESTRUCTURA				
DIRECCIONAMIENTO				

Según su conocimiento y experiencia cuales instituciones deberían ser tenidas en cuenta por su calidad y reconocimiento. Consigne en el cuadro a continuación las instituciones que usted a consideró para la calificación anterior.


Instituciones Educativas Públicas	
Instituciones Educativas Privadas	
Escuelas Normales	


Anexo H. Ficha técnica Indicadores


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga					
	Educadores en REDE@PRENDER.					
Tipo de indicador	Perspectiva					
Causa	Impacto en la sociedad					
Objetivo estratégico						
O1: Formar ciudadanos líderes, que practiquen y promuevan las competencias ciudadanas.						
Intención del indicador						
Conocer la proporción de docentes de la Escuela que participa activamente en la REDE@PRENDER.						
Unidad de medida	Fuente de datos					
Porcentaje (%)	Registro de participación en REDE@PRENDER					
Frecuencia de medición	Anual					
Forma de cálculo	$\frac{\text{Docentes participantes en la REDE@PRENDER en el año } i}{\text{Total de docentes en el año } i} * 100$					
Metas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	10%	20%	30%	50%	70%	100%
Responsable de medición del indicador						
Comité académico						
Responsable de fijación de la meta						
Comité académico						
Responsable de logro de la meta						
Coordinadores de área, docentes.						


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga					
	Estudiantes líderes.					
Tipo de indicador	Perspectiva					
Causa	Impacto en la sociedad					
Objetivo estratégico						
O1: Formar ciudadanos líderes, que practiquen y promuevan las competencias ciudadanas.						
Intención del indicador						
Medir el número de estudiantes de la Escuela que participan en la planeación y ejecución de eventos especiales.						
Unidad de medida	Fuente de datos					
Estudiantes	Certificados					
Frecuencia de medición	Anual					
Forma de cálculo	Σ Estudiantes que participan activamente en la planeación y ejecución de eventos.					
Metas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	25	Por Definir	Por Definir	Por Definir	Por Definir	Por Definir
Responsable de medición del indicador						
Rectoría						
Responsable de fijación de la meta						
Comité estratégico						
Responsable de logro de la meta						
Área administrativa						


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga					
	Visitas de expertos.					
Tipo de indicador	Perspectiva					
Causa	Impacto en la sociedad					
Objetivo estratégico						
O1: Formar ciudadanos líderes, que practiquen y promuevan las competencias ciudadanas.						
Intención del indicador						
Conocer el número de visitas realizadas por expertos con el fin de fomentar el liderazgo en los estudiantes de la Escuela.						
Unidad de medida	Fuente de datos					
Visitas	Cronograma de actividades					
Frecuencia de medición	Anual					
Forma de cálculo	\sum Visitas realizadas por expertos en el año i					
Metas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	1	1	1	1	2	2
Responsable de medición del indicador						
Rectoría						
Responsable de fijación de la meta						
Comité estratégico						
Responsable de logro de la meta						
Rectoría						


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga					
	Estudiantes del PFC en Pruebas Saber Pro.					
Tipo de indicador	Perspectiva					
Resultado	Impacto en la sociedad					
Objetivo estratégico						
O2: Formar docentes competentes en una sociedad compleja y cambiante.						
Intención del indicador						
Contar con una medida de la calidad académica de los egresados del PFC.						
Unidad de medida	Fuente de datos					
Puntos	Resultado Saber Pro					
Frecuencia de medición	Anual					
Forma de cálculo	Resultados promedio SABER PRO en el año i – Resultados promedio SABER PRO en el año i –					
Metas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	2	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
Responsable de medición del indicador						
Coordinación del PFC						
Responsable de fijación de la meta						
Consejo Académico						
Responsable de logro de la meta						
Docentes y estudiantes del PFC						


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga					
	Deserción en el PFC.					
Tipo de indicador	Perspectiva					
Resultado	Impacto en la sociedad					
Objetivo estratégico						
O3: Incrementar el interés por la pedagogía en la sociedad.						
Intención del indicador						
Con este indicador se pretende tener una medida de la tasa de deserción en el PFC.						
Unidad de medida	Fuente de datos					
Porcentaje (%)	Estadísticas de matrícula y graduación del PFC.					
Frecuencia de medición	Anual					
Forma de cálculo	$\frac{\text{Estudiantes egresados en el año } i + 2 - \text{Estudiantes matriculados en el año } i}{\text{Estudiantes egresados en el año } i + 2} * 100$					
Metas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	8%	7%	6%	5%	4%	3%
Responsable de medición del indicador						
Coordinación del PFC						
Responsable de fijación de la meta						
Comité estratégico						
Responsable de logro de la meta						
Docentes del PFC						


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga	
	Estudiantes no normalistas matriculados en el PFC.	
Tipo de indicador	Perspectiva	
Resultado	Impacto en la sociedad	
Objetivo estratégico		
O3: Incrementar el interés por la pedagogía en la sociedad.		
Intención del indicador		
Este indicador pretende medir la variación de los estudiantes matriculados en el PFC de un año a otro.		
Unidad de medida	Fuente de datos	
Porcentaje (%)	Estadísticas de matrícula	
Frecuencia de medición	Anual	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Número de estudiantes que ingresan al PFC en el año } i - \text{Número de estudiantes que ingresan al PFC en el año } i - 1}{\text{Número de estudiantes que ingresan al PFC en el año } i} * 100$	
Metas	Se espera que el valor de este indicador se mantenga como mínimo en el 10%	
Responsable de medición del indicador		
Coordinación del PFC		
Responsable de fijación de la meta		
Comité estratégico		
Responsable de logro de la meta		
Coordinación del PFC		


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga	
	Estudiantes egresados de la Escuela que ingresan al PFC.	
Tipo de indicador	Perspectiva	
Resultado	Impacto en la sociedad	
Objetivo estratégico		
O3: Incrementar el interés por la pedagogía en la sociedad.		
Intención del indicador		
Este indicador pretende ofrecer una medida porcentual de los estudiantes egresados de la Escuela que se matriculan en el PFC.		
Unidad de medida	Fuente de datos	
Porcentaje (%)	Estadísticas de matrícula	
Frecuencia de medición	Anual	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Número de estudiantes egresados de la Escuela matriculados en el PFC en el año } i}{\text{Número de estudiantes egresados de la Escuela en el año } i - 1} * 100$	
Metas	Se espera que el valor de este indicador se mantenga como mínimo en el 15%	
Responsable de medición del indicador		
Coordinación del PFC		
Responsable de fijación de la meta		
Comité estratégico		
Responsable de logro de la meta		
Coordinación del PFC		


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga					
	Estudiantes con NEES en la Escuela.					
Tipo de indicador	Perspectiva					
Resultado	Impacto en la sociedad					
Objetivo estratégico						
O4: Atender a estudiantes con necesidades educativas especiales.						
Intención del indicador						
Medir el número de estudiantes con NEES atendidos por la Escuela.						
Unidad de medida	Fuente de datos					
Estudiantes	Estadística de matrículas.					
Frecuencia de medición	Anual					
Forma de cálculo	Σ Estudiantes con NEES atendidos en el año i.					
Metas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	61	Por Definir	Por Definir	Por Definir	Por Definir	Por Definir
Responsable de medición del indicador						
Consejo académico						
Responsable de fijación de la meta						
Comité estratégico						
Responsable de logro de la meta						
Consejo académico						


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga					
	PEI resignificado					
Tipo de indicador	Perspectiva					
Resultado	Procesos internos					
Objetivo estratégico						
O5: Resignificación del PEI.						
Intención del indicador						
Busca medir los componentes del PEI resignificados en relación con el total de componentes.						
Unidad de medida	Fuente de datos					
Porcentaje (%)	PEI					
Frecuencia de medición	Anual					
Forma de cálculo	$\frac{\text{Componentes resignificados en el año } i}{\text{Componentes del PEI}} * 100$					
Metas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	25%	25%	50%	75%	75%	100%
Responsable de medición del indicador						
Rectoría						
Responsable de fijación de la meta						
Rectoría						
Responsable de logro de la meta						
Comité de área						


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga	
	Proyectos institucionales alienados.	
Tipo de indicador	Perspectiva	
Resultado	Procesos internos	
Objetivo estratégico		
O6: Generar estrategias de empoderamiento que permitan alinear proyectos y programas de ley e institucionales.		
Intención del indicador		
Se pretende tener una medida de los proyectos gestionados por la Escuela de acuerdo a los programas de ley.		
Unidad de medida	Fuente de datos	
No Aplica	Proyectos de la Escuela	
Frecuencia de medición	Anual	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Proyectos gestionados y alineados con los programas de ley en el año}}{\text{Total de proyectos gestionados por la Escuela en el año } i}$	
Metas	Se espera que este indicador tome el valor de 1 cada año.	
Responsable de medición del indicador		
Rectoría		
Responsable de fijación de la meta		
Comité estratégico		
Responsable de logro de la meta		
Rectoría		


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga	
	Certificación GP1000	
Tipo de indicador	Perspectiva	
Resultado	Procesos internos	
Objetivo estratégico		
O7: Obtener la certificación de gestión de calidad GP1000 por un organismo internacional.		
Intención del indicador		
Conocer si la Escuela logro obtener la certificación GP1000.		
Unidad de medida	Fuente de datos	
No Aplica	Certificado	
Frecuencia de medición	Quinquenal	
Forma de cálculo	1: La Escuela obtuvo la certificación GP1000 0: La Escuela no obtuvo la certificación GP1000	
Metas	Se espera que este indicador tome el valor de 1 antes finalizar la ejecución del Plan de Desarrollo.	
Responsable de medición del indicador		
Coordinadora de calidad		
Responsable de fijación de la meta		
Comité estratégico		
Responsable de logro de la meta		
Coordinadora de calidad		


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga	
	Grupo de maestros investigadores en Colciencias	
Tipo de indicador	Perspectiva	
Resultado	Procesos internos	
Objetivo estratégico		
O8: Formalizar y fortalecer los grupos de investigación de maestros y estudiantes.		
Intención del indicador		
Este indicador pretende conocer si la Escuela logro la inscripción del grupo de maestros investigadores en Colciencias.		
Unidad de medida	Fuente de datos	
No Aplica	Actas de formalización	
Frecuencia de medición	Quinquenal	
Forma de cálculo	1: Se inscribió el grupo de maestros investigadores 0: No se inscribió el grupo de maestros investigadores	
Metas	Se espera que este indicador tome el valor de 1 antes finalizar la ejecución del Plan de Desarrollo.	
Responsable de medición del indicador		
Consejo académico		
Responsable de fijación de la meta		
Comité estratégico		
Responsable de logro de la meta		
Consejo académico		


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga					
	Grupos de preescolar y primaria como campo de práctica para el PFC.					
Tipo de indicador	Perspectiva					
Causa	Procesos internos					
Objetivo estratégico						
O9: Fortalecer los niveles de preescolar y primaria como campos de práctica para la formación de maestros.						
Intención del indicador						
El indicador pretende conocer el porcentaje de grupos de preescolar y primaria que participan como campos de práctica para los estudiantes del PFC.						
Unidad de medida	Fuente de datos					
Porcentaje (%)	Registros de práctica pedagógica					
Frecuencia de medición	Anual					
Forma de cálculo	$\frac{\text{Número de grupos participando en el año } i}{\text{Número de grupos de la Escuela en el año } i} * 100$					
Metas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Responsable de medición del indicador						
Coordinadores del PFC						
Responsable de fijación de la meta						
Consejo académico						
Responsable de logro de la meta						
Maestros de práctica						


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga					
	Estudiantes egresados de la educación media con nivel B1.					
Tipo de indicador	Perspectiva					
Resultado	Procesos internos					
Objetivo estratégico						
O10: Desarrollar competencias que favorezcan la adquisición de una segunda lengua.						
Intención del indicador						
Este indicador pretende medir la calidad en la enseñanza del inglés en la ENSB.						
Unidad de medida	Fuente de datos					
Porcentaje (%)	Resultados Pruebas Saber 11°					
Frecuencia de medición	Anual					
Forma de cálculo	$\frac{\text{Número de estudiantes de undécimo grado con nivel B1 en el año } i}{\text{Número de estudiantes egresados de la ENSB en el año } i} * 100$					
Metas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	30%	40%	50%	70%	80%	100%
Responsable de medición del indicador						
Área de Inglés						
Responsable de fijación de la meta						
Comité estratégico						
Responsable de logro de la meta						
Área de Inglés						

	Escuela Normal Superior de Bucaramanga					
	Estudiantes egresados del PFC con nivel B1.					
Tipo de indicador	Perspectiva					
Resultado	Procesos internos					
Objetivo estratégico						
O10: Desarrollar competencias que favorezcan la adquisición de una segunda lengua.						
Intención del indicador						
Este indicador pretende medir la calidad en la enseñanza del inglés en la ENSB.						
Unidad de medida	Fuente de datos					
Porcentaje (%)	Resultados Pruebas Saber Pro					
Frecuencia de medición	Anual					
Forma de cálculo	$\frac{\text{Número de estudiantes egresados del PFC con nivel B1 en el año } i}{\text{Número de estudiantes egresados de la ENSB en el año } i} * 100$					
Metas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Responsable de medición del indicador						
Área de Inglés						
Responsable de fijación de la meta						
Comité estratégico						
Responsable de logro de la meta						
Área de Inglés						


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga	
	Congreso de Variedad de Lenguajes	
Tipo de indicador	Perspectiva	
Causa	Procesos internos	
Objetivo estratégico		
O10: Desarrollar competencias que favorezcan la adquisición de una segunda lengua.		
Intención del indicador		
Medir el número de congresos de variedad de lenguajes realizados por la Escuela.		
Unidad de medida	Fuente de datos	
No Aplica	Cronograma institucional	
Frecuencia de medición	Quinquenal	
Forma de cálculo	1: Se desarrolló el congreso de variedad de lenguajes 0: No se desarrolló el congreso de variedad de lenguajes	
Metas	Se espera que este indicador tome el valor de 1 antes de finalizar la ejecución del Plan de Desarrollo.	
Responsable de medición del indicador		
Área de Inglés		
Responsable de fijación de la meta		
Área administrativa		
Responsable de logro de la meta		
Área de Inglés		

	Escuela Normal Superior de Bucaramanga					
	Variación resultados promedios Pruebas Saber 11°.					
Tipo de indicador	Perspectiva					
Resultado	Procesos internos					
Objetivo estratégico						
O11: Mejorar los resultados frente a evaluaciones internas y externas.						
Intención del indicador						
Se pretende medir la mejora o retroceso en los resultados promedio de las Pruebas Saber 11°.						
Unidad de medida	Fuente de datos					
Puntos	Autoevaluación institucional					
Frecuencia de medición	Anual					
Forma de cálculo	Resultados promedio ICFES en áreas del núcleo común en el año i – Resultados promedio ICFES en áreas del núcleo común en el año i – 1					
Metas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	2	Por Definir	Por Definir	Por Definir	Por Definir	Por Definir
Responsable de medición del indicador						
Consejo Académico						
Responsable de fijación de la meta						
Consejo Académico						
Responsable de logro de la meta						
Consejo Académico						


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga	
	Áreas con mejora en la autoevaluación institucional.	
Tipo de indicador	Perspectiva	
Resultado	Procesos internos	
Objetivo estratégico		
O11: Mejorar los resultados frente a evaluaciones internas y externas.		
Intención del indicador		
Se pretende medir el nivel de cumplimiento en la mejora de las áreas priorizadas en la autoevaluación institucional.		
Unidad de medida	Fuente de datos	
No Aplica	Autoevaluación institucional	
Frecuencia de medición	Anual	
Forma de cálculo	$\frac{\text{Áreas con mejora en el año } i}{\text{Áreas priorizadas en el año } i - 1}$	
Metas	Se pretende que este indicador tome el valor de 1 cada año; para el 2013 las áreas a priorizar son 3.	
Responsable de medición del indicador		
Coordinadores de área		
Responsable de fijación de la meta		
Comité Estratégico		
Responsable de logro de la meta		
Coordinadores de área		


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga					
	Equipos de cómputo de la ENSB.					
Tipo de indicador	Perspectiva					
Causa	Procesos internos					
Objetivo estratégico						
O12: Promover el uso de las TIC en el proceso de formación de los estudiantes.						
Intención del indicador						
Medir el número de equipos de cómputo adquiridos en cada año.						
Unidad de medida	Fuente de datos					
Equipos de cómputo	Inventario					
Frecuencia de medición	Anual					
Forma de cálculo	Σ Equipos de cómputo y/o actualizaciones realizadas en el año i.					
Metas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	10	Por Definir	Por Definir	Por Definir	Por Definir	Por Definir
Responsable de medición del indicador						
Área administrativa						
Responsable de fijación de la meta						
Rectoría						
Responsable de logro de la meta						
Área administrativa						


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga					
	Aulas especializadas					
Tipo de indicador	Perspectiva					
Resultado	Procesos internos					
Objetivo estratégico						
O13: Mejora la infraestructura física y adecuar espacios que funcionen como laboratorios y aulas especializadas que faciliten la gestión del conocimiento.						
Intención del indicador						
Conocer el número de espacios adecuados como aulas especializadas y laboratorios.						
Unidad de medida	Fuente de datos					
Porcentaje (%)	Plan de inversión					
Frecuencia de medición	Anual					
Forma de cálculo	<i>Aulas especializadas</i>					
	$\frac{\text{Total de aulas de la Escuela destinadas para los laboratorios}}{\text{Total de aulas de la Escuela destinadas para los laboratorios}} * 100$					
Metas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	10%	Por Definir	Por Definir	Por Definir	Por Definir	Por Definir
Responsable de medición del indicador						
Rectoría						
Responsable de fijación de la meta						
Comité estratégico						
Responsable de logro de la meta						
Rectoría						


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga	
	Plan de inversión de infraestructura.	
Tipo de indicador	Perspectiva	
Resultado	Procesos internos	
Objetivo estratégico		
O13: Mejora la infraestructura física y adecuar espacios que funcionen como laboratorios y aulas especializadas que faciliten la gestión del conocimiento.		
Intención del indicador		
Con este objetivo se pretende conocer si la Escuela elaboró el plan de inversión en infraestructura.		
Unidad de medida	Fuente de datos	
No Aplica	Plan de inversión	
Frecuencia de medición	Anual	
Forma de cálculo	1: Se elaboró el plan de inversión 0: No se elaboró el plan de inversión	
Metas	Se pretende que este indicador tome el valor de 1 antes de finalizar la ejecución del plan de desarrollo.	
Responsable de medición del indicador		
Rectoría		
Responsable de fijación de la meta		
Comité estratégico		
Responsable de logro de la meta		
Rectoría		


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga					
	Aliados estratégicos de la ENSB.					
Tipo de indicador	Perspectiva					
Causa	Procesos internos					
Objetivo estratégico						
O14: Fortalecer la red de aliados estratégicos con alianzas interinstitucionales e intersectoriales.						
Intención del indicador						
Permite medir la efectividad del área administrativa en la consecución de nuevos convenios o alianzas estratégicas.						
Unidad de medida	Fuente de datos					
Alianzas estratégicas formalizadas.	Convenios o acuerdos de cooperación					
Frecuencia de medición	Anual					
Forma de cálculo	Σ Alianzas estratégicas nuevas formalizadas en el año i.					
Metas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	1	1	2	2	2	3
Responsable de medición del indicador						
Rectoría						
Responsable de fijación de la meta						
Comité estratégico						
Responsable de logro de la meta						
Área administrativa						


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga	
	Política de seguimiento a egresados.	
Tipo de indicador	Perspectiva	
Causa	Aprendizaje y crecimiento	
Objetivo estratégico		
O14: Fortalecer la red de aliados estratégicos con alianzas interinstitucionales e intersectoriales.		
Intención del indicador		
Conocer si la Escuela logra formalizar la política de seguimiento a egresados antes de finalizar la implementación del Plan de Desarrollo.		
Unidad de medida	Fuente de datos	
No Aplica	Actas de consejo directivo	
Frecuencia de medición	Quinquenal	
Forma de cálculo	1: Se formalizó la política de seguimiento a egresados 0: No se formalizó la política de seguimiento a egresados	
Metas	Se espera que este indicador tome el valor de 1 antes finalizar la ejecución del Plan de Desarrollo.	
Responsable de medición del indicador		
Consejo directivo		
Responsable de fijación de la meta		
Comité estratégico		
Responsable de logro de la meta		
Consejo directivo y asociación de egresados		


	Escuela Normal Superior de Bucaramanga					
	Participación en capacitaciones y/o congresos de los docentes.					
Tipo de indicador	Perspectiva					
Causa	Aprendizaje y crecimiento					
Objetivo estratégico						
O15: Fortalecer planta docente de la Escuela.						
Intención del indicador						
Pretende conocer el número de capacitaciones y/o congresos en los cuales los docentes de la Escuela participaron						
Unidad de medida	Fuente de datos					
Capacitaciones	Certificados de asistencia					
Frecuencia de medición	Anual					
Forma de cálculo	\sum Capacitaciones o congresos en los cuales participaron los docentes de la Escuela					
Metas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	2	2	2	3	3	3
Responsable de medición del indicador						
Rectoría						
Responsable de fijación de la meta						
Rectoría						
Responsable de logro de la meta						
Rectoría						

	Escuela Normal Superior de Bucaramanga					
	Participación en capacitaciones del personal de apoyo.					
Tipo de indicador	Perspectiva					
Causa	Aprendizaje y crecimiento					
Objetivo estratégico						
O16. Desarrollar personal de apoyo integral.						
Intención del indicador						
Conocer el número de capacitaciones en los cuales participó el personal de apoyo.						
Unidad de medida	Fuente de datos					
Capacitaciones	Certificados de asistencia					
Frecuencia de medición	Anual					
Forma de cálculo	Σ Capacitaciones en los cuales participó el personal de apoyo de la Escuela.					
Metas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	1	1	1	1	2	2
Responsable de medición del indicador						
Rectoría						
Responsable de fijación de la meta						
Rectoría						
Responsable de logro de la meta						
Rectoría						

	Escuela Normal Superior de Bucaramanga	
	Publicaciones en la página web.	
Tipo de indicador	Perspectiva	
Causa	Aprendizaje y crecimiento	
Objetivo estratégico		
O17: Mejorar la imagen de la Escuela con participación activa en la web.		
Intención del indicador		
Medir el número de publicaciones realizadas en la página web como información general y reconocimientos.		
Unidad de medida	Fuente de datos	
Publicación	Página web	
Frecuencia de medición	Anual	
Forma de cálculo	Σ Publicaciones realizadas en el año i	
Metas	Se espera realizar mínimos 12 publicaciones cada año	
Responsable de medición del indicador		
Administrador de la página web		
Responsable de fijación de la meta		
Coordinadores		
Responsable de logro de la meta		
Administrador de la página web y coordinadores		

	Escuela Normal Superior de Bucaramanga					
	TIC en los procesos de apoyo					
Tipo de indicador	Perspectiva					
Resultado	Aprendizaje y crecimiento					
Objetivo estratégico						
O18: Involucrar las TIC en los procesos de apoyo.						
Intención del indicador						
Pretende conocer del total de procesos de apoyo realizados en la Escuela, cuantos de ellos son sistematizados.						
Unidad de medida	Fuente de datos					
Porcentaje (%)	Inventario					
Frecuencia de medición	Anual					
Forma de cálculo	$\frac{\text{Procesos sistematizados}}{\text{Total de procesos de apoyo}} * 100$					
Metas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	10%	20%	30%	40%	60%	80%
Responsable de medición del indicador						
Rectoría						
Responsable de fijación de la meta						
Comité estratégico						
Responsable de logro de la meta						
Área administrativa						

	Escuela Normal Superior de Bucaramanga					
	Colectivos con cultura de autoevaluación.					
Tipo de indicador	Perspectiva					
Resultado	Aprendizaje y crecimiento					
Objetivo estratégico						
O19: Incentivar una cultura de autoevaluación y trabajo en equipo por parte de los maestros, personal administrativo y directivo.						
Intención del indicador						
Pretende conocer el número de colectivos de área con una cultura de autoevaluación en su trabajo						
Unidad de medida	Fuente de datos					
Porcentaje (%)	Informes colectivos de área					
Frecuencia de medición	Anual					
Forma de cálculo	$\frac{\text{Colectivos de área con cultura de autoevaluación}}{\text{Total colectivos de área de la Escuela}} \times 100$					
Metas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	10%	30%	50%	60%	80%	100%
Responsable de medición del indicador						
Coordinadores colectivos de área						
Responsable de fijación de la meta						
Comité estratégico						
Responsable de logro de la meta						
Colectivos de área						

	Escuela Normal Superior de Bucaramanga					
	Variación de recursos de inversión propios.					
Tipo de indicador	Perspectiva					
Resultado	Financiera					
Objetivo estratégico						
O20: Gestionar recursos propios de inversión.						
Intención del indicador						
Pretende conocer la efectividad de la Escuela en la gestión de recursos propios de inversión.						
Unidad de medida	Fuente de datos					
No Aplica.	Plan de inversión					
Frecuencia de medición	Anual					
Forma de cálculo	$\frac{\text{Recursos obtenidos en el año } i - \text{Recursos obtenidos en el año } i - 1}{\text{Recursos obtenidos en el año } i - 1}$					
Metas	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	10%	Por Definir	Por Definir	Por Definir	Por Definir	Por Definir
Responsable de medición del indicador						
Rectoría						
Responsable de fijación de la meta						
Rectoría						
Responsable de logro de la meta						
Rectoría						