



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**Diseño de Plan Estratégico para el Posicionamiento de la Escuela Nacional del
Deporte como Marca entre los Bachilleres de Grado Undécimo de la Ciudad de Cali
2015 - 2020.**

MARGARITA MARÍA BUITRAGO ARREDONDO

Cali, Colombia

Abril 2015



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**Diseño de Plan Estratégico para el Posicionamiento de la Escuela Nacional del
Deporte como Marca entre los Bachilleres de Grado Undécimo de la Ciudad de Cali
2015 - 2020.**

MARGARITA MARÍA BUITRAGO ARREDONDO

TUTOR: ALEXANDER VARON SANDOVAL

Cali, Colombia

Abril 2015

ACEPTACIÓN PROYECTO

El proyecto es Aceptado SI ____ NO ____

OBSERVACIONES

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mi familia, a mis amigos, a María Cecilia Alegría, por su apoyo constante, y a todos aquellos que quieren seguir aportando un grano de arena a la causa del conocimiento y al compromiso diario con la educación y el desarrollo del país.

AGRADECIMIENTOS

Al doctor José Fernando Arroyo Valencia, Rector Escuela Nacional del Deporte (END), al doctor Saúl Castaño Cabal, Decano Facultad de Ciencias de la Administración END por su gran apoyo para el desarrollo de esta investigación.

A mi tutor Alexander Varón Sandoval por aceptar mi propuesta y estar pendiente del progreso académico.

A Alba Naydú García y Karen Lizeth Golú por su colaboración incondicional en este trabajo.

A todas las personas que de una u otra forma participaron y apoyaron en esta investigación.

Tabla de Contenido

Resumen.....	13
Información general del proyecto	14
1. Introducción	15
2. El Problema.....	16
2.1 Antecedentes del Tema y del Problema.....	16
2.2 Formulación del Problema	19
2.2.1 Preguntas Secundarias	19
3. Objetivos.....	19
3.1 Objetivo General.....	19
3.2 Objetivos Específicos	19
4. Justificación	20
5. Metodología	22
5.1 Método de Investigación Cuantitativo y Cualitativo	22
5.1.1 Cualitativo.....	22
5.1.2 Cuantitativo.....	22
5.2 Tipo de Investigación	23
5.2.1 Exploratoria.....	23
5.2.2 Descriptiva.	23
5.3 Fuentes de Información	23
5.3.1 Primarias.	23
5.3.2 Secundarias.	23
5.4 Población y Muestra	23
5.5 Método de Muestreo	24
5.5.1 Probabilístico por Conglomerados.....	24
5.6 Diseño Metodológico.....	25
5.6.1. Fase Cualitativa.....	25
5.6.2. Fase Cuantitativa.....	27
6. Estado del Arte.....	28

7. Marco Referencial.....	30
7.1 Marco Teórico	30
7.1.1 Planeación Estratégica.	30
7.1.2 La Estrategia.	34
7.1.3 El Marketing	36
7.1.4 Imagen.....	48
7.1.5 Identidad.....	49
7.1.6 Marca.....	49
7.1.7 Posicionamiento.	54
7.1.8 El Papel de la Comunicación en el Marketing.	57
7.1.9 Imagen Corporativa.....	58
7.1.10 La Publicidad.	58
7.1.11 Deserción.	59
7.2 Marco Conceptual.....	60
7.2.1 Planeación Estratégica	60
7.2.2 La Estrategia Corporativa.	62
7.2.3 Marketing Estratégico.	63
7.2.4 La Estrategia de Posicionamiento.	63
7.2.5 El Mercado.	63
7.2.6 Las Organizaciones.	64
7.2.7 Segmentación del Mercado.....	73
7.2.8 Mercados de Consumidores.	74
7.2.9 Conocimiento de la Competencia.	76
7.2.10 Decisiones de los Compradores.	77
7.2.11 Capacidades Distintivas.	78
7.2.12 Gestión Estratégica de la Marca.....	78
7.2.13 El Producto.....	79
7.2.14 El Servicio.....	79
7.2.15 Identidad de Marca.....	79
7.1 Marco Contextual e Histórico.....	81

7.1.1	Marco Contextual.....	81
7.1.2	Marco Histórico.	85
8.	Análisis Externo e Interno	86
8.	Análisis de Entornos.....	86
8.1.1	Tendencias Globales de la Educación Superior	86
8.1.2	Tendencias en América Latina y el Caribe.	91
8.1.3	Tendencias en Colombia.	100
8.1.4	La Educación Superior en el Valle del Cauca.....	105
8.1.5	Entorno Demográfico.....	108
8.1.6	Entorno Económico.....	113
8.1.7	Entorno Social.....	117
8.1.8	Entorno Político.	124
8.1.9	Entorno Cultural.....	127
8.1.10	Entorno Jurídico.....	130
8.1.11	Entorno Científico – Tecnológico.....	139
8.1.12	Entorno Ambiental.....	142
8.2	Guías de Análisis – Macro Ambiente.....	143
8.3	Matriz Integrada del Entorno.....	145
8.4	Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE).	164
8.5	Análisis del Sector de la Educación Superior	165
8.5.1	La Regulación.	168
8.5.2	Como Sector.....	168
8.5.3	Como Servicio Público.	169
8.5.4	Estadísticas Educativas Básicas.	172
8.5.5	El Caso de Colombia.....	176
8.5.6	Los Problemas.....	178
8.5.7	Diamante Competitivo.	179
8.5.8	Cinco Fuerzas Competitivas.	179
8.6	Análisis de la Competencia – Benchmarking.....	181
8.6.1	Empresas a Comparar – Competidoras.....	181

8.6.2 ¿Quiénes son Nuestros Beneficiarios?	186
8.6.3 ¿Quiénes son Nuestros Competidores?	187
8.6.4 Principales Competidores END.....	187
8.6.5 Factores Clave del Éxito.....	187
8.6.6 Sistema de Competencias Distintivas	188
Este modelo evidencia una institución con fortalezas que le permiten ser competitiva en el mercado.....	188
8.6.7 Radares del Benchmarking.	189
8.6.8 Recomendación y Plan de Mejoramiento Análisis Externo.	192
8.7 Análisis Interno	193
8.7.1 Diagnóstico Funcional.	193
8.7.1.1 Diagnóstico del Proceso Administrativo.....	193
8.7.1.2 Análisis de la Cultura Organizacional.	196
8.7.1.3 Gestión y Situación Comercial.	201
8.7.1.4 Gestión de la Función de Investigación y Desarrollo.	202
8.7.1.5 Gestión de los Sistemas de Información.	204
8.7.1.6 Gestión de Recursos Humanos.	204
8.7.2 Guía de Análisis Ambiente Interno.	205
8.7.2.1 Diagnóstico del Proceso Administrativo.....	205
8.7.2.2 Análisis de la Cultura Organizacional.	205
8.7.2.3 Análisis de la Gestión de las Funciones de la Institución.	205
8.7.3 Variables Internas.	206
8.7.4 Matriz EFI.....	208
8.8 Análisis DOFA	211
8.8.1 Estrategias de la Matriz DOFA.....	213
9. Hallazgos.....	215
9.1 Fase Cualitativa.	215
9.2 Análisis Técnicas Proyectivas.....	218
9.3 Cuadro Final de Constructos.	222
9.3.1 Constructo Marca.	222

9.3.2	Constructo Imagen.	223
9.3.3	Constructo Clientes.	224
9.3.4	Constructo Competencia.	225
9.3.5	Constructo Comunicación.	226
9.3.6	Constructo Servicios.	227
9.3.7	Constructo Marketing.	228
9.3.8	Constructo Mercado.	229
9.4	Hallazgos Cuantitativos y Estadísticos.	235
10.	Direccionamiento Estratégico	247
10.1	Misión y Visión.	247
10.2	Objetivos Estratégicos.	248
10.3	Estrategia de Posicionamiento de Marca.	252
10.4	Plan de Acción “enfocado en la estrategia de posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte como marca en los estudiantes de grado once de los colegios públicos y privados de Cali 2015 - 2020”	254
10.4.1	Cronograma Plan de Acción.	261
10.4.2	Presupuesto Estrategia de Posicionamiento.	264
10.4.3	Seguimiento y Control al Plan de Acción.	267
10.5	Mapa Estratégico (Posicionamiento de Marca) END.	270
11.	Conclusiones y Recomendaciones.	275
	Bibliografía.	275
	Anexos.	287

Tabla 1: Tabla de información general del proyecto	14
Tabla 2: Número de estudiantes por conglomerados	25
Tabla 3: Instituciones universitarias en América Latina.....	98
Tabla 4: Número de estudiantes de la Educación Superior en América Latina.....	98
Tabla 5: Tasa bruta de escolarización terciaria.....	98
Tabla 6: Principales Indicadores de Desarrollo de la Investigación (2009)	103
Tabla 7: Evolución de los estudiantes matriculados por niveles de formación en el Valle.	105
Tabla 8: Número de programas de pregrado acreditados como de alta calidad	107
Tabla 9: Colombia, Estimaciones y Proyecciones de Población. 1985-2020.....	108
Tabla 10: Colombia, Indicadores de Fecundidad. 1985-2020	109
Tabla 11: Deserción por cohorte en América Latina en 2005	122
Tabla 12: Deserción por cohorte acumulada, según departamento	123
Tabla 13: Ranking 2015 Scimago –Top 10 Universidades de Colombia.....	129
Tabla 14: Entorno Económico	143
Tabla 15: Entorno Demográfico	143
Tabla 16: Entorno Social	143
Tabla 17: Entorno Político	144
Tabla 18: Entorno Cultural	144
Tabla 19: Entorno Jurídico.....	144
Tabla 20: Entorno Científico - Tecnológico	144
Tabla 21: Entorno Económico – Matriz Integrada	145
Tabla 22: Entorno Social – Matriz integrada.....	150
Tabla 23: Entorno político – Matriz integrada.....	155
Tabla 24: Entorno Demográfico – Matriz Integrada.....	159
Tabla 25: Entorno cultural – Matriz integrada.....	160
Tabla 26: Entorno Jurídico – Matriz Integrada.....	161
Tabla 27: Entorno Tecnológico – Matriz Integrada.....	162
Tabla 28: Factores Determinantes del Éxito	164
Tabla 29: Competidores	181

Tabla 30: Competidores	187
Tabla 31: Gestión y Situación Contable y Financiera	200
Tabla 32: Listado de Variables Internas	206
Tabla 33: Matriz EFI.....	208
Tabla 34: Listado DOFA	211
Tabla 35: Estrategias de Matriz DOFA	213
Tabla 36: Factores	219
Tabla 37: Análisis de factores.....	220
Tabla 38: Misión y Visión	247
Tabla 39: Objetivos Estratégicos	248
Tabla 40: Estrategia de Posicionamiento.....	253
Tabla 41: Plan de Acción.....	254
Tabla 42: Cronograma	261
Tabla 43: Presupuesto	264
Tabla 44: Seguimiento y Control.....	267
Ilustración 1: Mapa de las zonas culturales de Colombia.....	128
Ilustración 2: Diamante Competitivo.....	179
Ilustración 3: Cinco Fuerzas Competitivas	180
Ilustración 4: Sistema de Competencias Distintivas.....	188
Ilustración 5: Radar de valores benchmarking.....	189
Ilustración 6: Radar de valores sopesados	192
Ilustración 7: Pirámide VCMBC	218
Ilustración 8: Asociaciones mentales sobre la END	221
Ilustración 9: Estrategia de Posicionamiento de Marca.....	252
Ilustración 10: Mapa Estratégico.	270

Resumen

La presente investigación se diseñó con el fin de proponer un plan estratégico para el posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte (END) como marca entre los bachilleres de grado undécimo de la ciudad de Cali.

Es así como se inició el proceso investigativo a través de un análisis de los factores internos y externos de la END; posteriormente, un trabajo de enfoque cualitativo a través de sesiones de grupo con los miembros de la comunidad educativa endina y los usuarios potenciales de la misma con el fin de identificar las principales variables desde sus percepciones, sentimientos y emociones sobre la marca END, las cuales sirvieron para dar continuidad al proceso cuantitativo y desde este poder presentar el análisis, hallazgos, resultados y las conclusiones de esta investigación.

Información general del proyecto*Tabla 1: Tabla de información general del proyecto*

Tema	POSICIONAMIENTO DE MARCA
Título	<i>Diseño de plan estratégico para el posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte como marca entre los bachilleres de grado undécimo de la ciudad de Cali 2015 - 2020.</i>
Programa	Tesis de Maestría
Tipo de financiación	Recursos Propios
Duración	2 años
Investigadores	Esp. Margarita María Buitrago Arredondo
Lugar ejecución	Santiago de Cali
Dirección electrónica	mmbamm25@hotmail.com
Tutor	M.M Alexander Varón

1. Introducción

La educación superior es un servicio que debe estar en constante desarrollo y actualización obedeciendo a las necesidades y exigencias de una sociedad. Para las instituciones de educación superior IES, el tener estrategias y actividades de mercadeo no ha sido tan esencial sobre todo para las instituciones públicas, mientras que para las instituciones privadas se ha venido desarrollando de manera incipiente, es así como se evidencia una carencia de departamentos de marketing estratégico que apliquen las diferentes herramientas del mercadeo moderno dando respuesta a las exigencias del entorno empresarial, económico de la región y el país, buscando ganar nuevos mercados en aras de la internacionalización y de proporcionar valor a los diferentes públicos a los cuales se dirigen con el objetivo de fidelizarlos.

Esta investigación se desarrolló teniendo como base otras investigaciones a nivel nacional e internacional que sobre marketing educativo se han venido llevando a cabo, buscando construir variables que faciliten la comprensión del fenómeno a estudiar, más puntualmente, comprender los factores que inciden en el posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte (END) como marca para la población bachiller que cursa grado once de la ciudad de Cali.

En este proyecto se presenta el problema, antecedentes del tema y del problema, el desarrollo metodológico, el estado del arte frente al tema del marketing educativo y más puntualmente sobre el posicionamiento de marca para instituciones de educación superior (IES), un marco referencial en el que se abarcan el marco teórico, conceptual y los marcos contextual, histórico y legal de la Escuela Nacional del Deporte, así como un proceso de análisis de entornos y de la fase cualitativa que abarcó las nueve (9) sesiones de grupo realizadas, de igual manera, los hallazgos y resultados en los que se presenta evidencia del proceso cuantitativo así: análisis de los constructos como resultado final para el diseño del instrumento con el que se desarrolló la encuesta en los diferentes conglomerados, cerrando con el análisis cuantitativo y estadístico por los conglomerados seleccionados y de manera general. Finalmente, la presentación de recomendaciones y conclusiones.

2. El Problema

Martínez (2001) plantea que básicamente, la problemática de las IES está enmarcada dentro del campo del marketing educativo, entendido como el ofrecimiento de “comportamiento social, ideas y procesos de desarrollo intelectual y construcción de conocimientos” (p.22), por lo cual, la eficiencia de toda estrategia de marketing educativo está en el hecho de que “sus objetivos deben centrarse en los beneficios sociales y personales, de carácter intelectual, académico y espiritual, que puedan trascender a la sociedad y al individuo y con el tiempo se conviertan en los motores del bienestar de la comunidad” (Martínez, 2001, p.23).

Desde esta perspectiva, la Escuela Nacional del Deporte (END) no cuenta dentro de su estructura organizacional con un área de marketing que se encargue de desarrollar las diferentes estrategias para impulsar y promover los programas académicos de la institución; cada facultad promueve sus carreras y programas de postgrado de manera aislada. A su vez, se desconocen los factores que tienen incidencia en el posicionamiento de la institución como marca para su población objetivo debido a que no se han desarrollado otras investigaciones que en profundidad hayan arrojado un análisis de resultados frente al tema.

Otro aspecto relevante que tiene incidencia en la institución es el poco aumento de la matrícula en los diferentes pregrados y postgrados y el nivel de deserción como factor relevante que la afecta de manera significativa, así como el escaso impacto y presencia en medios masivos de comunicación y publicidad; lo anterior se refleja en un notorio desconocimiento de la población caleña sobre la existencia de la institución y su presencia como universidad reconocida en la comunidad.

2.1 Antecedentes del Tema y del Problema

Para Martínez (2001), las IES deben considerarse como empresas que deben ser rentables en términos de impactar de forma efectiva la realidad cultural, económica y política que les rodea, sin descuidar por ello la consecución de recursos financieros que son los que finalmente posibilitan una rentabilidad social de calidad para quienes ingresan a las IES, en sus diferentes modalidades.

Desde este enfoque concretamente comercial en las organizaciones, ha habido muchos intentos y varios autores como Serrano (1994), Santasmales (1996), Hooley, Saunders y Piercy (1998), Kotlery Armstrong (1998), Martínez (2001), Lamb, Hair y McDaniel (2006), Kotler y Keller (2006), que se han dedicado a investigar y proponer estrategias que van desde la comunicación, el producto, el servicio, el precio, la distribución, el posicionamiento de marca, entre otras, para abarcar estrategias del marketing; no obstante, Martínez (2001) hace énfasis en el hecho de que las IES deben funcionar en términos de estrategias de marketing para alcanzar metas y objetivos que finalmente beneficien a los estudiantes y, en general, a toda la comunidad educativa. Hablar de marketing educativo no significa mercantilizar la educación y proponer que la misma deba estar direccionada únicamente por intereses económicos, por el contrario, implica asumir un criterio ético de sostenibilidad en el cual las IES deben responder satisfactoriamente a las demandas de los estudiantes y, en general, de su entorno. El debate está abierto ya que algunos académicos opinan que educación y marketing son dos palabras opuestas e irreconciliables, cerrando todos los espacios de encuentro.

No obstante, a pesar de los progresos existentes a nivel mundial y regional, en Colombia el mercadeo aplicado a los servicios educativos no es ampliamente utilizado por las directivas académicas de las diferentes organizaciones educativas -colegios, institutos o universidades públicas y privadas- debido a que sus beneficios son prácticamente desconocidos en relación con el crecimiento organizacional, la reducción de deserción académica, la difusión de la imagen y valores institucionales, el reconocimiento social, la diferenciación de los programas académicos y el fortalecimiento del sentido de pertenencia de estudiantes, docentes, investigadores y administrativos, entre otros (Ospina, 2006).

Es posible determinar que son muchas las universidades que no le prestan atención al tema del mercadeo, así lo demuestra Carmelo y Puelles (2007), quienes afirman a través de su tesis doctoral que en el actual mercado de educación superior, la situación es aún muy primaria en términos del marketing que se aplica.

Pérez (2002) sostiene lo siguiente:

Una de las áreas de la gestión empresarial observada con más recelo por los académicos, en su aplicación a las universidades, ha sido, seguramente, el área de

marketing. Para muchos, el marketing constituye un contrasentido a la orientación social de la universidad y al flujo libre del conocimiento.

Las investigaciones hechas sobre el tema, conducen a demostrar la necesidad que tienen las instituciones universitarias de mejorar sus prácticas de mercadeo, de esta manera será posible aplicar correctamente estrategias comerciales. (Pérez, 2002) sostiene que existe un nuevo escenario para la universidad donde un enfoque de marketing puede ser vital para su sostenibilidad y desarrollo.

Zapata (2007) comenta lo siguiente:

Durante muchos años las instituciones educativas han venido creciendo, gracias a la inercia propia de un mercado poco competitivo. La situación que deben encarar las mismas en la actualidad, tanto en Colombia como en el resto del mundo, es muy diferente. La fuerte e intensa competencia que deben enfrentar, las obliga a responder a una demanda exigente, con propuestas innovadoras, ajustadas a las necesidades del mercado al que se dirigen sus ofertas educativas. (p. 57)

La END no es ajena a esta problemática y viene buscando estrategias que permitan posicionar su imagen en aras de mejorar la demanda de sus programas y hacerse más reconocida tanto en el ámbito local, regional, nacional como internacional.

La END según la Ley 30 de 1992, que la clasifica como Institución Universitaria ocupa en el Ranking B.O.T de Instituciones Universitarias 2011 el puesto 21 sobre un total de 115 Instituciones Universitarias del país. Lo cual permite comprender que si bien ocupa un lugar importante dentro de esta clasificación, aún debe aumentar su posicionamiento, a su vez, en el ranking de la *Four International Colleges & Universities* para Colombia 2013, ocupa el puesto número 104, antecedida en el puesto 98 por la Unidad Central del Valle del Cauca, en el puesto 101 la Institución Universitaria Antonio José Camacho, en el lugar 103 por el Instituto Departamental de Bellas Artes.

Es por esta razón que se requiere desarrollar una investigación que abarque el análisis del posicionamiento de marca institucional endista en los usuarios potenciales de la ciudad de Cali como prueba inicial de un trabajo investigativo mucho más amplio que debe ser constante y continuo, desarrollando una primera fase investigativa, importante para sentar las bases de un trabajo que debe realizarse hasta la esfera internacional a través

del cual se pueda generar una estrategia de internacionalización futura que cumpla con lo proyectado desde el horizonte institucional endista.

2.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son los factores que inciden en el posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte como marca en los usuarios potenciales pertenecientes a las instituciones educativas que cursan grado once de la ciudad de Cali?

2.2.1 Preguntas Secundarias

¿Cuáles son las marcas de instituciones de educación superior que están más posicionadas en la mente de los usuarios potenciales de las instituciones públicas y privadas educativas que cursan grado once de la ciudad de Cali?

¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene la comunidad endista sobre la promesa de venta “impronta” de la Escuela Nacional del Deporte y cómo se identifica esta con la imagen institucional actual?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte como marca entre los bachilleres de grado undécimo de la ciudad de Cali 2015 - 2020.

3.2 Objetivos Específicos

Analizar el estado actual de los factores internos y externos que impactan en la Escuela Nacional del Deporte.

Establecer los factores que inciden en el posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte como marca en su mercado objetivo.

Diseñar una propuesta estratégica de posicionamiento de marca para la Escuela Nacional del Deporte.

4. Justificación

Una problemática de las Instituciones de Educación Superior (IES) es la deserción estudiantil y el desconocimiento de estas de las necesidades de sus usuarios, ello se expresa desde Castillo y Mejía (2010) quienes sostienen que:

Si la deserción estudiantil universitaria tiene condicionamientos estructurales, ya que se reproduce a grandes escalas en las IES latinoamericanas y colombianas, es preciso preguntarse por la forma como las IES se muestran a sí mismas ante la sociedad y los diferentes entornos. Por ejemplo ¿de qué manera las IES relacionan su oferta académica con las necesidades de los sectores empresariales? ¿Cómo se plantea la relación IES/estudiante respecto a las expectativas de este último por su formación profesional? ¿Existen fracturas en estas relaciones? ¿Son las IES y en general el sistema educativo en la práctica un espacio de reproducción de las desigualdades sociales? Estas preguntas remiten a un análisis sobre las condiciones sociales en las cuales están creciendo las tasas de deserción estudiantil.

Pérez (2002), considera en su investigación que el mercado de generación y difusión de conocimientos en estos momentos es altamente competitivo, los criterios de selección de alternativas son muy subjetivos, y la cultura sobre el derecho a escoger sobre la base de una información relevante es muy fuerte.

Se puede evidenciar un panorama diferente al de hace 20 años atrás en donde no existía tanta oferta educativa a nivel superior, observándose cambios en la estructura del mercado; en ese orden, las universidades deben adaptarse a dichos cambios, ofreciendo respuestas efectivas a las necesidades y deseos de su mercado objetivo. Newman (como se citó en Brunner, 2007) caracteriza así el momento actual del sector: Nuevas fuerzas están remodelando la educación superior. Durante el último medio siglo, ella creció en tamaño, recursos e importancia. Al mismo tiempo mantuvo una estructura notablemente estable.

Es así como Kotler y Fox (como se citó en Carmelo y Puelles, 2007), afirman que se debe utilizar la mezcla de mercadeo de manera apropiada combinando cada una de las

variables que la conforman: Desarrollar el marketing-mix más apropiado implica a todos los aspectos de la institución. Para tener perspectivas atractivas, una institución educativa debe proporcionar una imagen sólida y un programa educacional apropiado, a un precio que los estudiantes y sus familias estén dispuestos y sean capaces de pagar, en un lugar razonablemente atractivo. Todos estos aspectos deben ser comunicados a los posibles estudiantes de manera precisa, interesante y a tiempo.

Otro aspecto que deben tener presente los responsables de tomar las decisiones de mercadeo universitario, según Ramírez (2009), es conocer muy bien lo que necesitan y desean los consumidores de programas de educación superior, ya que éstos tienen demandas concretas y específicas; ser conscientes de que cada vez poseen mayor información de las variables que entrega en la actualidad el mercado educativo. Actualmente hay una lucha por captar mercados muy fuertes con costos para todos los gustos. No basta un servicio promedio a un precio bajo, así lo afirma (Ramírez, 2009). Por otra parte Carmelo y Puelles (2007) afirman lo siguiente al respecto: “Si la universidad no proyecta una imagen académica de calidad, no podrá lograr recursos del sector productivo u otras posibles fuentes de financiación”.

Dentro de los cambios que se vienen afrontando en los diferentes sectores de la economía del país, el sector de la educación no es ajeno a ello, por esta razón se requiere tomar medidas importantes que generen un impacto en la captación de usuarios.

La END como parte del direccionamiento estratégico en su misión y visión ha formulado el logro del reconocimiento institucional desde el ámbito local hasta el ámbito internacional; es así como se hace imprescindible analizar las falencias institucionales en cuanto al posicionamiento de marca y la generación de una estrategia que permita dicho alcance.

La END requiere presentarse al mercado como una institución educativa orientada hacia una cultura de la calidad, comprometida con la comunidad, entregando egresados competitivos en el entorno laboral, éticos, capaces de responder a las exigencias del entorno; por estas razones se requiere pues, promocionar y fortalecer su imagen en el sector.

Esta investigación fortalecerá dentro de las iniciativas de la institución un Plan de Marketing que estará orientado al posicionamiento de la marca institucional endista tanto a nivel local, regional, nacional como internacional.

Se hace necesaria una estrategia fuerte de marketing en la Escuela Nacional del Deporte desde un Plan Estratégico enfocado en el posicionamiento de marca, siendo esta indispensable por cuanto se pretende con ella la captación y retención de estudiantes que contribuyan al desarrollo regional y nacional; y a su vez, captar usuarios de otros países desde la oferta de sus programas de pregrado y postgrado.

Según Ramírez (2009) mientras las instituciones de educación superior sean más capaces de conocer al cliente, mejores serán los resultados de sus estrategias de marketing. Desde esta perspectiva, para la END es fundamental desarrollar un análisis en cuanto al estado actual institucional y cómo está posicionada en sus usuarios potenciales, toda vez que requiere mejorar sus índices de matrícula, disminuir los índices de deserción, acceder a nuevos mercados y expandir sus servicios hacia un mercado internacional. La importancia de posicionar una marca radica pues, en que la lealtad del cliente se enfocará en los puntos de diferenciación que hacen que una institución se quede en la mente de los usuarios, que adquiera una personalidad propia y que cuente con la posibilidad de llegar a ella desde la adquisición de un nuevo servicio o se desee recomendarla como primera opción.

5. Metodología

5.1 Método de Investigación Cuantitativo y Cualitativo

5.1.1 Cualitativo.

Se hizo uso de este método ya que se requirió profundizar en aspectos específicos que describieran rasgos determinantes del fenómeno a estudiar desde las emociones y percepciones que tienen tanto los usuarios internos como de los usuarios potenciales de la Escuela Nacional del Deporte como marca.

5.1.2 Cuantitativo.

Esta investigación se fundamentó en la medición de las características de un fenómeno social como el proceso de la educación terciaria, lo cual se deriva de un marco

conceptual que responde a la estrategia del marketing educativo para instituciones de educación superior por cuanto se requirió conocer los factores que inciden en el posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte como marca entre los bachilleres que cursan grado once de la ciudad de Cali.

5.2 Tipo de Investigación

5.2.1 Exploratoria.

En una primera fase diagnóstica se desarrolló una recopilación de datos, estadísticas e información que permitió indagar el estado actual desde los factores internos y externos de la Escuela Nacional del Deporte.

5.2.2 Descriptiva.

Se realizó un proceso de análisis de las características que enmarcan el objeto de estudio, que en este caso es el posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte como marca en los estudiantes bachilleres que cursan grado undécimo de las instituciones educativas de Cali.

5.3 Fuentes de Información

5.3.1 Primarias.

- Estudiantes de grado once de instituciones públicas educativas.
- Directivos, administrativos, docentes, estudiantes, exalumnos y demás personal que labora en la Escuela Nacional del Deporte.

5.3.2 Secundarias.

- Datos, estadísticas, estudios pertenecientes a la Escuela Nacional del Deporte.
- Bases de datos gubernamentales, páginas web institucionales, etc.

5.4 Población y Muestra

Estudiantes de grado once de las instituciones públicas y privadas de la ciudad, ubicadas en el norte, oriente, occidente y sur de la ciudad y que tuvieran diferente estratificación, básicamente estratos 1,2,3 y 4; se tuvo en cuenta seleccionar colegios que presentaran diferentes modalidades para tener un espectro más amplio de información por cuanto los intereses y necesidades podían variar.

Alcance: Cali, Valle del Cauca.

Tiempo: 2013

Elementos: Todos las instituciones educativas públicas y privadas de la ciudad.

Unidades de muestreo: Estudiantes de grado once de las instituciones educativas distribuidos así:

Número de estudiantes Oficiales Grado Once Matriculados:	10400
Número de estudiantes Privados Grado Once Matriculados:	3838

Total Número de estudiantes Grado Once Matriculados en Cali	14.238
---	---------------

Resultado de encuestas total a:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q} = 374 \text{ encuestas, donde:}$$

N: tamaño población: 14.238

n: tamaño de muestra : 374 personas

Z: Valor de Z para una confianza del 95%: 1.96

d: porcentaje de error permitido del 5%

p: proporción que un miembro de la población sea seleccionado: 50%

q: 1-p: 50%

Al tamaño de muestra 374 encuestas, se le sumó un 10% ($374 \times 1.1 = 412$) por posible pérdida de encuestas quedando un total de 412 encuestas para la muestra.

5.5 Método de Muestreo

5.5.1 Probabilístico por Conglomerados.

La población estará dividida por instituciones educativas, se eligieron al azar algunas de estas instituciones, tomando todos los elementos de estas para extraer la muestra.

Se empleó este muestreo ya que la población se encuentra dispersa en un área geográfica amplia como la ciudad de Cali y las instituciones educativas dispersas en las diferentes comunas y barrios de la ciudad.

De los colegios de la ciudad de Cali analizados entre públicos y privados, se seleccionaron 4 conglomerados.

Los colegios oficiales se seleccionaron por sus diferentes especialidades de las cuales se extractaron tres categorías así: académica, comercial y varias entre las cuales se cuentan las especialidades de: comunicación, gestión empresarial, informática, ciclo

pedagógico, técnico industrial, deportes, ballet, electricidad, agropecuaria, agroturismo y agroambiental. Y el cuarto conglomerado al cual pertenecen colegios privados de la ciudad.

Fase Cualitativa.

La Fase cualitativa consistió en realizar cuatro sesiones de grupo con estudiantes de instituciones educativas públicas y colegios privados que tuvieran las diferentes modalidades a saber: académica, comercial, comunicación, gestión empresarial, informática, ciclo pedagógico, técnico industrial, deportes, electricidad, agropecuaria, agroturismo y agroambiental; para un total de 8 a 12 asistentes a cada sesión.

Fase Cuantitativa.

Tabla 2: Número de estudiantes por conglomerados

CONGLOMERADOS	NÚMERO EST.	PORCENTAJE	MUESTRA EST.
Académico	2299	16.1%	67
Comercial	2640	18.5%	76
Varias Esp.	5461	38.4%	158
Colegios Privados	3838	27.0%	111
Total Estudiantes	14238	100%	412

Para los conglomerados: académico, comercial, varias se tuvo en cuenta la muestra con estudiantes que pertenecen a los estratos 1, 2 y 3.

Para el conglomerado de colegios privados, se tuvo en cuenta una muestra de estudiantes que pertenecieran a los estratos 1, 2, 3 por cuanto podían estar apoyados o patrocinados y la inclusión del estrato 4 y 5 por posibilidades de pago de su matrícula.

5.6 Diseño Metodológico

5.6.1. Fase Cualitativa.

Para llevar a cabo esta investigación, se dio inicio a una fase cualitativa la cual consistió en el desarrollo de sesiones de grupo con los diferentes miembros de la comunidad institucional endista, las cuales abarcaron categorías que se enmarcan en el

tema de estudio así: sentido de pertenencia, percepción de la institución, servicios, mercadeo, comunicación, imagen institucional, mercado, marca, posicionamiento de marca. Es así como se requirió atender toda la información que se obtuvo para el respectivo análisis y selección de las variables que facultó el diseño del instrumento de medición de la fase cuantitativa.

Descripción de las Sesiones de Grupo.

Estudiantes de Colegios: Se desarrollaron 4 sesiones de grupo teniendo en cuenta los conglomerados establecidos por modalidades así: modalidad académica, modalidad comercial, varias modalidades y una sesión de grupo destinada a colegios privados con el fin de escuchar sus percepciones, sentimientos, emociones, imaginarios y opiniones frente a la imagen que tienen de la END.

Estudiantes Actuales de la Escuela Nacional del Deporte: Se requirió la presencia de estudiantes de todas las carreras y especializaciones de la institución, hombres y mujeres de diferentes edades. En esta sesión se pretendió identificar cuáles son los aspectos positivos y negativos de la imagen que perciben de su institución y cómo esta los representa, a su vez conocer aspectos que desean mejorar de la END como marca. Se puso especial énfasis en sus opiniones ya que son los futuros egresados que representarán la institución en el campo laboral.

Egresados: Esta sesión permitió analizar la percepción que tienen estudiantes que pasaron por la Escuela Nacional del Deporte y comprender qué aspectos son representativos de la imagen de la institución y como incide ésta en su entorno laboral. Se seleccionaron egresados de cada uno de los pregrados y de las especializaciones.

Personal de Vigilancia: Para esta sesión se tuvo en cuenta el colectivo de personas que hacen la labor de vigilancia en la institución la cual se ofrece a través de un servicio tercerizado.

Personal de Servicios Generales y Operarios: Para esta sesión se tuvo en cuenta el colectivo de personas que hacen la labor de servicios generales y operarios en la institución la cual se ofrece a través de un servicio tercerizado.

Docentes: Para el desarrollo de esta sesión de grupo, se tuvo especial cuidado en la selección de los docentes, con características como: ambos sexos, diferentes facultades así

como, que participaran docentes con muchos años de vinculación a la institución, de la misma manera que docentes de un tiempo de vinculación intermedia entre antiguos y nuevos, y docentes recién vinculados a la misma.

Cabe destacar que en el cierre de la sesión de grupo se desarrollaron dos técnicas proyectivas: una, es un juego de asociaciones de la imagen de la Escuela Nacional del Deporte con los imaginarios personales expresados en la mención de palabras que lleguen al pensamiento en un tiempo corto determinado; a su vez, la realización de un mapa mental personalizado en el que cada participante esquematizó sus percepciones e ideas creativas alrededor del tema de la imagen que tiene la Escuela Nacional del Deporte en su mente.

De manera conjunta se analizó el estado actual de los factores internos y externos que impactan en la Escuela Nacional del Deporte utilizando como herramientas la observación, la inspección documental institucional y el desarrollo de una matriz FODA todo ello con el fin de focalizar la estrategia para el posicionamiento de marca de la institución. Es así como se acudió a información de primera mano a través de la inclusión de preguntas atinentes con el análisis interno en las sesiones de grupo extractando de ellas, las Fortalezas y Debilidades institucionales.

De igual manera, se analizaron las fuerzas externas que afectan a la organización de manera positiva o negativa para extraer de allí las oportunidades y amenazas.

Todo ello, se organizó a través de matrices de análisis: matriz guía de análisis de entorno (macro ambiente) la cual sirvió para recoger la información de acuerdo con las distintas dimensiones del entorno, clasificándolas en amenazas y oportunidades evaluándolas en mayores y menores y la tabla para análisis integrado del entorno con la cual se realizó el análisis de las variables clave. Se usaron matrices E.F.E, E.F.I. FODA, ESTRATEGIAS FO, FA, DO, DA.

5.6.2. Fase Cuantitativa.

Este proceso investigativo fue de tipo cuantitativo lo que llevó a diseñar el instrumento de medición (encuesta), para adquirir la información en torno al posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte como marca entre la población objeto de estudio: los bachilleres de grados once de colegios públicos y privados y de diferentes

modalidades de estudio, partiendo de la información obtenida en las sesiones de grupo de la Fase Cualitativa.

Finalmente, se diseñó un plan estratégico de marketing como propuesta para fortalecer el posicionamiento de marca de la Escuela Nacional del Deporte.

6. Estado del Arte

Para el desarrollo de este trabajo en el cual se agrupan varios contenidos temáticos, se pudo encontrar de la base de datos EBSCO (Business Source Premier) los siguientes estudios así:

“La implementación del concepto de marketing un estudio exploratorio en empresas españolas”, (Galluci y Rivera, 1997), tuvo como objetivo contribuir al conocimiento de un fenómeno escasamente estudiado: la implementación del concepto de marketing. Dentro de los resultados de la encuesta se indican que la mayoría de las firmas han especializado la función de marketing como un departamento y que el 24.6% tienen al menos una persona encargada de esa función. Así mismo, Se encontró que la función de marketing era responsable, principalmente, de las tareas de comunicación (publicidad y promoción) e investigación de mercado.

Significados y límites del marketing social: una investigación histórica acerca del desarrollo conceptual (Perfeito, Schroeder y Safón, 2004). Se estudia la definición de marketing social, y los diferentes aportes que se han hecho al respecto; las dificultades para su aplicación y un análisis comparativo entre marketing social y comercial.

Tipologías del posicionamiento de marcas: un estudio conceptual en Brazil y en España, (Serranp y Tadeu, 2005). Este estudio desarrolló un proceso de revisión bibliográfica en torno a la ubicación del posicionamiento de marca en el marketing y su evolución.

Los retos de la educación superior en Colombia: una reflexión sobre el fenómeno de la deserción universitaria (Bravo y Mejía, 2010): Los autores hacen un análisis de la problemática de la deserción de los universitarios, apoyándose en el marketing educativo como disciplina que posibilita el acercamiento con los beneficiarios en un contexto cada vez más cambiante y transnacional. Revista educación en ingeniería.

Análisis de posicionamiento estratégico de marca a través de la comparación de percepciones cognitivas y de conación (Manhas, 2010). En este estudio se analizó el posicionamiento de mercado de varias marcas competitivas en el mercado de aceites para el cabello a través de una comparación de percepciones cognitivas y emotivas. La cognición fue identificada siguiendo un factor analítico de adaptación de un análisis de rendimiento por importancia. Por su parte, la emotividad se midió a través de la intención manifestada de los consumidores para comprar las marcas de aceite de pelo estudiadas.

La Globalización de las marcas españolas: Estrategia internacional e imagen de marca del Santander (Cerviño, 2007). Este trabajo analizó, en primer lugar, la expansión reciente y posicionamiento de las marcas españolas en los mercados internacionales y sus efectos en una mejor y más reforzada imagen país. En este contexto, y en una segunda parte, se analizó la proyección, imagen y estrategia internacional de la marca Santander, situándola en las distintas fases de un modelo de desarrollo de marca internacional, comenzando por su fase de marca local hasta alcanzar un fuerte posicionamiento y notoriedad internacional. Los análisis teóricos conceptuales se acompañaron con datos descriptivos de las investigaciones más recientes sobre el valor de las marcas financieras en el mundo y sobre la notoriedad internacional de las marcas españolas.

Análisis de la imagen organizacional de universidades por medio de la matriz de familiaridad – favorabilidad (Magierski y Kassouf, 2003). Este artículo muestra los resultados de un análisis de la imagen de la empresa partir dela Matriz de familiaridad-Favorabilidad (FFM), con cinco universidades de São Paulo pertenecientes a un espacio geográfico común, en el que participaron entrevistados que trabajaban en el área de negocios. El análisis de la imagen de FFM permitió a la institución verificar su conciencia y su reputación pública. La información pertinente a la imagen de la organización obtenida a través de este análisis puede ser útil en la planificación de marketing de la universidad, lo que permite la centralización de la comunicación y la comercialización.

La documentación en la evaluación y la gestión de la imagen corporativa (Carrillo y Nuño, 2010). Este trabajo abordó la trascendencia que la documentación tiene (o debería tener) para las empresas a la hora de ganar valor añadido a través de la gestión de sus activos intangibles, sobre todo la imagen. Igualmente, se analiza la importancia que supone

que las organizaciones asuman la actividad documental como parte gestora de su trabajo. En particular, nos centramos en el papel de la documentación en la “evaluación” de la imagen a través de la auditoría de imagen. Esta primera fase se ve completada en la etapa de “gestión”, con la elaboración de una serie de documentos, programas y manuales que demandan una significativa revisión documental y que son necesarios para que –a largo plazo– la organización pueda obtener beneficios en términos de valor añadido.

Reposicionamiento de marcas: estudio de casos brasileiros (Serralvo y Tadeu, 2008). Este estudio permitió profundizar en el conocimiento existente sobre la marca proceso de reposicionamiento. Cuatro modelos teóricos de referencia obtenida después de revisión de la literatura apoya la verificación empírica representada por el contenido de análisis de los seis informes (casos) de las marcas brasileñas experiencias reposicionamiento galardonados con el "Top de Comercialización premio "en el período 1999-2003.

7. Marco Referencial

Con el propósito de orientar esta investigación se presentan los fundamentos teóricos y conceptuales, así como contextuales y legales inherentes al posicionamiento de marca como una de los aspectos principales del marketing estratégico.

7.1 Marco Teórico

7.1.1 Planeación Estratégica.

Sobre planeación estratégica hay varios autores que han trabajado dicha área y de estos se desprenden diversos conceptos.

Drucker (1959) sostiene que los seres humanos no pueden controlar ni predecir el futuro, por lo tanto la planificación no es el autor intelectual del futuro. "La esencia de la planificación es tomar decisiones en el presente teniendo en cuenta sucesos futuros. Es el suceso futuro el que determina el lapso de tiempo, y no vice versa" (Drucker, 1959, p.238).

Según Steiner (1979) la planeación estratégica formal consta de cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla:

1. La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos

durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

2. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

3. Filosofía; la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

4. Estructura; un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. (Steiner, 1979)

Hogarth & Makridakis (1981) específicamente plantean que “las actividades de planificación deben aceptar la inexactitud inherente a las proyecciones a largo plazo” (p.122).

Mintzberg (1981), sostiene que “el proceso de elaboración de estrategias contiene en su núcleo, el espíritu de los planificadores y la planificación” (p.323).

Porter (1983) especificó que:

Todos los modelos de planificación y proyección son abstracciones de procesos competitivos, que se han elegido para exponer el fenómeno bajo estudio. La mayoría de los modelos de planificación y proyección requieren de datos tales como precios futuros, capacidades, acciones, etc. Sin embargo, la determinación de estos datos, usualmente es ad hoc y no basada en una teoría competente.

El proceso de planificación estratégica necesita de un marco de referencia que permita comprender de manera holística la estructura de la industria. Además, cuando un gestor está por tomar una decisión, la planificación estratégica lo ayuda a encontrar cursos de acción alternativos que pueden abrirse en el futuro. (p.175)

Steiner (1983), plantea que “es una herramienta que responde a preguntas tales como, ¿Hacia dónde debería ir la organización?, ¿Cuáles son los objetivos y metas principales

que pretende alcanzar?, ¿Cuál es la estrategia e instrumentos que aplicarán sus directivos para lograr dichas metas?” (p.21).

Clendon y York, (1987), señalan que la planeación estratégica de mercadotecnia, es una forma de buscar nuevas opciones, la cual ayuda a clarificar la demanda en las instituciones educativas e introducen el concepto de competencia para establecer que la mejor oferta educativa es aquella en la que el programa educativo se percibe como proveedor de mayores beneficios y menores costos, interpretando las necesidades y requerimientos de la población estudiantil.

Desde la mirada de Ansoff (1987):

El modelo de gerenciamiento sistemático presenta decisiones estratégicas que no son locales, tomadas por individuos pertenecientes a diferentes partes de la empresa, sino globales tomadas a través de un proceso sistemático de planificación estratégica sistemática que abarque toda la organización (p.505)

Mintzberg (1993) “pone especial énfasis al decir que la planificación estratégica es efectiva cuando las condiciones internas y externas se mantienen relativamente estables y que funciona mucho mejor al extrapolar los cambios incrementales en la perspectiva estratégica existente”.

En 1954, Peter Drucker dijo: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener”.

En 1962 Alfred Chandler (como se citó en Fred, 2003), afirmó que: “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo así como la adopción de recursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas (primera definición moderna de estrategia)”.

Contreras (2000), lo define en mayor medida como “enfoque de proceso como la determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización”.

Según Fennell y Dowling (2003), “planificar es predecir y, por lo tanto, necesita alguna percepción estimativa del futuro”.

Scholes (2003), la planeación estratégica se basa inicialmente en la formulación de la estrategia a través de un detallado análisis con el fin de detectar las oportunidades y los

peligros externos de la organización así como también define sus fuerzas y debilidades esto facilita la formulación de objetivos a largo plazo y genera nuevas estrategias. Una vez se implanta la estrategia, se establecen objetivos, se idean políticas, y se asignan recursos de tal manera que se puedan ejecutar las estrategias formuladas. Esta es la esencia de la planeación estratégica. El desafío de la implementación consiste en estimular al gerente y a los empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la empresa.

Como aporta Fred (2003) la planeación se define como:

El proceso de organización y decisión sobre los planes que se estarán ejecutando durante un periodo determinado, se plantean el cómo y el cuándo se estarán realizando. La estrategia es un plan global que nos permite alcanzar las metas y los objetivos deseados dentro de una organización.

Para Paine y Anderson (como se citó en Maddron, 2004) “la planificación estratégica le permite al gestor determinar la dirección organizacional en forma sistemática. Esta planificación facilita la proactividad y la exactitud” (p.6).

Para Whittington (2004):

El principio básico de la planeación estratégica es que las empresas deberían formular estrategias, que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas; por lo tanto para alcanzar el éxito resulta esencial detectar vigilar y evaluar oportunidades y amenazas externas.

De acuerdo a Matus (2004):

El plan estratégico es una herramienta básica de gestión institucional que permite conducir voluntaria y racionalmente los destinos de la organización hacia una situación objetivo, ampliamente acordada, deseada y compartida por todos sus miembros, asumiendo, a su vez, que existen otros órganos que también planifican y hacen apuestas estratégicas que al identificarlas se pueden establecer alianzas, asociaciones o cooperaciones para potenciar la capacidad y calidad de respuesta ante las necesidades manifiesta de la ciudadanía o la institucionalidad pública.

Hall y Page (2006) sostienen que “la planificación estratégica intenta ser emprendedora y proactiva, de modo de responder a las necesidades de la comunidad, incorporando acciones a través de un solo proceso de planificación”.

Desde la óptica de Smith (2006) este advierte que

El término planificación estratégica se considera típicamente como un proceso formal, dilatado, complejo y costoso que se realiza por los ejecutivos de una organización o por una elite -grupo de planificadores-; que sesga su potencialidad como proceso interactivo y participativo.

La Asociación Americana de Planificación (APA, 2006) define al término planificación como "una profesión dinámica que trabaja para mejorar el bienestar de la gente y sus comunidades creando lugares más convenientes, equitativos, sanos, eficientes, y atractivos para las generaciones presentes y futuras".

La planeación estratégica se concibe como un proceso sistemático, integral y continuo, que orienta el desarrollo de las diversas actividades que se desarrollan en una organización. Según Florencia (como se citó en Pimiento y Torres, 2008) es “un conjunto de acciones planificadas en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un fin propuesto”.

7.1.2 La Estrategia.

Según Newman y Morgenstern (1944) “la estrategia es un plan completo, que especifica las elecciones (que el jugador) hará en cada situación posible. Los competidores actuarán para minimizar sus máximos perjuicios”.

Según Chandler (1962):

La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esos objetivos. Una estrategia de éxito, como determinación a largo plazo de objetivos y metas, requiere una estructura que integre las capacidades funcionales de la empresa con las actividades funcionales del desarrollo de productos, su producción y marketing. Si la estrategia no es acompañada por cambios en la estructura, los resultados son ineficientes. La estructura sigue a la estrategia.

Según Andrews (1971):

La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o va a ser.

Según Hofer y Schendel (1978), “se denomina estrategia a las características básicas del encaje que una organización logra con su entorno”.

Desde la óptica de Quinn (1980), una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.

Según Glueck (1980), “la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados”.

Según Porter (1980):

La definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir. Estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros.

Ohmae (1982):

La estrategia empresarial, es una palabra, es ventaja competitiva...el único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente. “Desde luego, es importante tomar en cuenta a la competencia, pero ella no debe ser la primera consideración cuando se trata de establecer la estrategia. No puede ser la primera. Primero es necesario prestar una mínima atención a las necesidades de los clientes.

Según Day (1994):“las empresas están adoptando estrategias orientadas al mercado, guiadas por la lógica de que todas las decisiones de estrategia empresarial deberían partir de una clara comprensión de los mercados, los consumidores y los competidores” (p. 37).

Así mismo, Slater y Narver (1994):

Sostienen que una ventaja clave de tener una orientación al mercado es que logra comprender el mismo y cómo es probable que cambien en el futuro. Este conocimiento ofrece la base para diseñar estrategias orientadas al mercado. El desarrollo de esta visión de mercado exige que se obtenga información sobre los consumidores, los competidores y los mercados; analizar esta información desde una perspectiva de todo el negocio; decidir entre las funciones de negocio cómo se va a ofrecer un valor superior para el consumidor; y emprender estas acciones para ofrecer valor a los consumidores. (p.22).

Cravens y Piercy (2007), mencionan que:

La organización debe supervisar las rápidamente cambiantes necesidades y deseos de los consumidores, determinar el impacto de estos cambios sobre la satisfacción, aumentar la tasa de innovación de productos, y poner en marcha estrategias que construyan la ventaja competitiva de la organización. (p. 23)

Según Cravens y Piercy (2007):

La estrategia de marketing consiste en el análisis, desarrollo de la estrategia y actividades de implementación para desarrollar una visión sobre los mercados de interés para la organización, seleccionar estrategias sobre el mercado objetivo, definir objetivos y desarrollar, implementar y gestionar las estrategias de posicionamiento del programa de marketing para satisfacer los requisitos de valor de los consumidores en cada mercado objetivo. (p.29)

7.1.3 El Marketing.

Se señala que el marketing ha pasado por cuatro etapas: la primera, de 1800 a 1920, fue de orientación a la producción, en la que los fabricantes ante todo buscaban aumentar la manufactura, pues estos supondrían que los usuarios comprarían todos los bienes de calidad y de precio accesible, la demanda excedía la oferta; la segunda etapa, de 1920 a 1950, fue de orientación a las ventas, el énfasis ya no fue la producción o cómo crecer lo

suficiente, sino cómo vender, ya que el público tenía muchas posibilidades de seleccionar entre muchas opciones (de aquí se origina la confusión de los conceptos entre venta y mercadeo); la tercera etapa de 1950 en adelante y conocida como orientación de mercado o marketing, es decir, los productores y comerciantes “identifican lo que quiere la gente y dirigen todas las actividades corporativas a atenderlas con la mayor eficacia posible” (Stanton, Etzel, M. y Walker, B. 1996). Fue originada en la Universidad de Harvard por Theodore Levitt, además este, propuso dirigir los esfuerzos de promoción a las masas (mass marketing), por medio de los medios masivos de comunicación –cine, radio y televisión–; y la cuarta etapa, que se inicia en los 90, la del marketing relacional o “one to one” en la que:

Los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos meta altamente determinados, casi personas concretas, con nombre y apellido. Esto es, dando a cada cual, lo suyo. Este nuevo paso impulsa y permite la creación de nuevos productos, su reducción de precio y la globalización de la economía (Werner, Sanders, Weston, Babb y Rodríguez, 2000).

En 1960 la Asociación Americana de Marketing (AMA) introduce una primera definición formal de esta disciplina, la cual fue aceptada en su gran mayoría por la comunidad científica internacional. McCarthy (1964) presenta al marketing “como el área que decide que productos fabricar, sus precios y dónde y cómo se venderán, a su vez, se encarga de introducir el paradigma de las cuatro p’s del marketing: producto, precio, promoción y plaza”

De igual manera, para la Asociación Americana de Marketing (como se citó en Marketinet, 2002), marketing es “una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y administrar las relaciones con los clientes, de manera que beneficien a la organización y a sus accionistas”.

El término “marketing” apareció en la literatura económica norteamericana a principios del siglo XX. Según Serrano (1994) y Santesmases (1996), “es una disciplina en desarrollo. Este se fortalece de disciplinas como la economía, la psicología, la sociología, la teoría organizacional y la ciencia de la toma de decisiones”.

“El mercadeo debe estar acompañado de unas capacidades que permitan formular, implementar y evaluar decisiones correctas y estrategias que ayuden a lograr objetivos y metas”, así lo afirman Hooley, Saunders y Piercy (1998) quienes clasifican las capacidades de marketing de la siguiente manera:

- Capacidades estratégicas que permitan interpretar la realidad del entorno, seleccionar el segmento de mercado y posicionar la marca.
- Capacidades funcionales de mercadeo; gestionar las relaciones con los clientes para conservarlos o en algunos casos desistir de clientes que no le convienen a la empresa, utilizar los canales de distribución adecuados y gerenciar las marcas de productos.
- Capacidades operativas de mercadeo: asignar y modificar precios y realizar actividades asociadas a la mezcla de comunicación integrada.

Bonta y Faber (1994) definen el marketing como:

Una serie de herramientas (investigación de mercados, segmentación, posicionamiento, etc.) que sirven para dar valor a las marcas en términos perceptibles para el consumidor e intenta que, a la vez, el consumidor esté dispuesto a pagar un plus de precio llamado Premium, por la marca que elige entre todas las que compiten en el mercado. (p.19)

Según Stanton et al., (1996) el marketing “es un sistema total de actividades comerciales cuya finalidad es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos”.

Desde la concepción de Peter Drucker (como se citó en Kotler y Armstrong, 1998), “el objetivo del mercadeo consiste en hacer superflua la venta, la finalidad es conocer y comprender al consumidor tan bien que el producto o servicio satisfaga sus necesidades y se venda fácilmente”.

Martínez (2001) propone la siguiente definición de lo que implica una estrategia de marketing a grandes rasgos: “El proceso de planeación y ejecución del concepto, establecimiento de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y la de las empresas”.

A su vez, siguiendo con el mismo pensador, la estrategia de marketing implica: El proceso de planeación y ejecución del concepto, establecimiento de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y la de las empresas; así como también hace énfasis en que las IES deben funcionar apoyándose en las estrategias de marketing lo que conlleve al logro de las metas y objetivos que finalmente benefician a los estudiantes y a la comunidad en general (Martínez, 2001).

Fernández, (2002), dice lo siguiente:

El mercadeo no es una ciencia, porque es una actividad económica que no es comprobable a través de una metodología científica, pues cada empresa, cada país y cada mercado se comportan de diferente manera y de acuerdo a diversas variables; el mercadeo es una actividad que se origina en la economía, pero no es la aplicación práctica de ninguna ciencia, por lo cual tampoco se trata de una técnica; por otra parte el mercadeo tiene actividades creativas, pero la mayor parte de su quehacer se centra en la estadística y la economía por lo que podemos afirmar que tampoco es un arte; por lo tanto el mercadeo es una actividad o conjunto de actividades humanas que tiene como finalidad facilitar el proceso de intercambio entre productores y consumidores para que aquellos puedan obtener utilidad y estos satisfacer sus necesidades. (p.11-12)

Honomichl (2004) “muestra cómo debido a la orientación de las delimitaciones del marketing entre la organización y sus consumidores, miembros del canal, y la competencia, los procesos de marketing son centrales para el proceso de planificación de la estrategia empresarial”. El marketing estratégico proporciona la pericia necesaria para hacer un seguimiento del entorno, para decidir a qué grupos de consumidores se va a atender, para guiar las especificaciones de los productos y para elegir ante qué competidores se va a posicionar.

Así mismo, el mercado es "el proceso de planificar y ejecutar la concepción, asignación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y organizacionales" (Lamb, Hair y McDaniel, 2006, p.6).

Según Kotler y Keller (2006):

Marketing es el proceso de planear y ejecutar el concepto, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos particulares y de las organizaciones. La dirección de marketing es el arte y la ciencia de seleccionar mercados meta y de atraer y retener clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un valor superior.

Jobber y Fahy (2007) destaca el marketing como "la consecución de los objetivos empresariales mediante la satisfacción y la superación de las necesidades de los consumidores de forma superior a la competencia".

“El concepto de marketing defiende a partir de las necesidades/deseos del consumidor, decidir qué necesidades se van a satisfacer e implicar a toda la organización en el proceso de dar gusto a los consumidores” (Cravens y Piercy, 2007, p. 5).

Desde la óptica de Cravens y Piercy (2007) el marketing estratégico:

Es un proceso orientado al mercado, de desarrollo de la estrategia que tiene en cuenta un entorno empresarial que cambia continuamente por la necesidad de ofrecer un valor superior para el consumidor. La atención del marketing estratégico se centra en el rendimiento organizativo más que en una atención fundamental a aumentar las ventas. La estrategia de marketing intenta proveer un valor superior para el consumidor combinando las estrategias del negocio que influyen sobre el consumidor en un conjunto coordinado de acciones impulsadas por el mercado. El marketing estratégico vincula a la organización con el entorno y considera que el marketing es responsable de todo el negocio más que de una función especializada. (p.29)

El Marketing Social.

En 1965 el Marketing Staff of the Ohio State University pone en consideración al marketing como un proceso social. Desde esta definición, Staton (1969; como se citó en Kotler y Levy, 1969) percibe una ampliación en el alcance del marketing desde dos ópticas: la primera, relacionada con la responsabilidad social del marketing, donde se establece un orden ético jerárquico relevante; la segunda, el despliegue del marketing desde las

organizaciones lucrativas y no lucrativas, del cual surge el marketing social, siendo sus mayores impulsores.

Para Kotler y Zaltman (1971), el marketing social es:

El diseño, implementación y control de programas ideados para influir en la aceptabilidad de las ideas sociales, implicando consideraciones de planeación de producto, precios, comunicación, distribución e investigación de mercados, es decir, las técnicas de marketing son los mecanismos que hacen de puente entre la simple posesión del conocimiento y la implementación social útil de lo que esos conocimientos persiguen.

Werner et al (2000) describen el marketing social como:

Una especialidad dentro de la disciplina de la mercadotecnia que incorpora un planteamiento completo para planificar, ejecutar y avanzar ideas, conceptos, comportamientos, servicios o productos para alcanzar los objetivos de los programas internacionales de salud pública.

Según Leal Jiménez (2000) el marketing social es la aplicación de técnicas comerciales de marketing para beneficiar a la sociedad. Su objetivo es producir cambios voluntarios en el comportamiento a través de conocimiento de las necesidades, deseos y barreras percibidas por el público objetivo: la sociedad o parte de ella.

Según Kotler y Armstrong (2003) el marketing social es un concepto en el cual la organización debe establecer las necesidades, intereses y deseos de los mercados meta para que de este modo pueda proporcionar un valor superior a sus clientes de tal forma que se mantenga o se mejore el bienestar del consumidor y de la sociedad. También cuestionan si el concepto simple de marketing es suficiente en la era actual, llena de problemas ecológicos, escasez de recursos, rápido crecimiento de la población y problemas económicos mundiales. Según el concepto de marketing social, el concepto de marketing común no toma en cuenta los posibles conflictos entre los deseos a corto plazo del consumidor y su bienestar a largo plazo.

De igual manera, Kotler y Armstrong (2003) sostienen que el concepto de marketing social exige a los mercadólogos equilibrar tres consideraciones al fijar las políticas de marketing: las utilidades de la empresa, los deseos del consumidor y los

intereses de la sociedad. Anteriormente, la mayor parte de las empresas basaban sus decisiones de marketing principalmente en sus utilidades a corto plazo. Poco a poco las empresas empezaron a reconocer la importancia a largo plazo de satisfacer los deseos del consumidor y así surgió el marketing.

El marketing social crece y se abre paso día a día. Las razones de estos avances significativos son las siguientes: el incremento en la necesidad de las organizaciones no lucrativas de implementar los conocimientos del marketing de servicios, el impacto negativo del marketing en la sociedad, el aumento de las teorías relacionadas con el cambio de conducta, la orientación del marketing hacia las teorías, la percepción positiva de la sociedad hacia la realidad del marketing social (Pérez, 2004).

Según Pérez (2004) como en los diferentes tipos de marketing, el marketing social cuenta con diferentes tipos de tareas a seguir o implementar, la primera y la más importante es identificar la problemática que existe en la sociedad ya sea un grupo de individuos, comunidades o familias, para después poder determinar cuál es la necesidad social y qué grupo es el que requiere con mayor rapidez una oferta social. De igual manera es importante segmentar la demanda social o al grupo de individuos que presentan la necesidad social, lo cual es conocido como segmentación de la demanda. Las variables para dicha segmentación pueden ser geográficas, demográficas, conductuales o psicográficas.

Por último pero no menos importante, es la definición y comportamiento del mercado meta, “lo que implica la identificación de las variables propias de la población objetivo o mercado meta, motivaciones, preferencias, ideas, creencias, actitudes, valores, culturas y ubicación geográfica” (Pérez, 2004).

El marketing de servicios.

Desde el marketing de servicios se puede decir que a pesar de que el concepto central del mercadeo se forjó y desarrolló en el sector de los productos de consumo masivo, posteriormente se evidenciaría la posibilidad de desarrollar el mercadeo para el sector de los servicios. Así, teorías como la famosa mezcla de mercadeo, desarrollada por Borden (1964) y divulgada por McCarthy (1975) como las "4 Ps", se extrapolaron al sector servicios, con gran aceptación, logrando mostrar que el mercadeo de servicios no era

sustancialmente diferente al mercadeo realizado para productos de consumo. Philip Kotler, en Estados Unidos, fue uno de los primeros en proponer una ampliación del concepto de Mercadeo hacia el de Mercadeo de Servicios.

Es así como a partir de 1970 empezaron a aparecer publicaciones que hacían alusión a ese concepto de mercadeo de servicios; autores como Berry (1983), Christian Gronroos (1990), Brown, Lush y Nicholson (1995), Christopher Lovelock (1988) y Lynn Shostack (1982) fueron los pioneros de este nuevo enfoque mercadológico. En síntesis, el mercadeo de servicios puede entenderse como una ampliación, tanto teórica como aplicada, del mercadeo usado para productos para llevarlo hacia la industria de servicios y el cual ha alcanzado altos niveles de desarrollo a medida que pasa el tiempo y el sector servicios se desarrolla.

Los servicios se caracterizan porque su comercialización es más compleja que la de los bienes tangibles. Porque el consumidor adquiere el resultado de una actividad humana que no puede percibir de manera inmediata, lo cual genera disonancia, mientras que en los productos tangibles el intercambio es inmediato, es decir el consumidor sabe exactamente lo que compra (Fernández, 2002).

Para Zeithaml y Bitner (2002) los servicios son:

La inclusión de todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física, que generalmente se consume en el momento en que se produce y que proporciona valor agregado al añadir aspectos (como la conveniencia, entretenimiento, oportunidad, comodidad o salud) que esencialmente son preocupaciones intangibles para quienes los adquieren por primera vez. En términos generales los servicios son acciones, procesos y ejecuciones. Estos servicios cobran significado especial para el cliente a través de las actividades de análisis de los problemas, las reuniones con el proveedor, las llamadas de seguimiento y el reporte de una serie de acciones, procesos y ejecuciones. De manera semejante, las ofertas básicas de hospitales, hoteles, bancos, empresas de servicios públicos y educativos, comprenden principalmente hechos y acciones que se realizan para los clientes. (p.3)

Desde el marketing de servicios:

El sector servicios sigue ganando importancia. En gran parte del mundo desarrollado su crecimiento ha sido muy rápido y representa entre el 60 y el 70 por ciento del producto nacional bruto de algunos países, superando de lejos el sector de la agricultura y de la manufactura (Jobber y Fahy, 2007).

El marketing educativo.

Para entrar en el tema del marketing educativo Kotler (1985), presenta esta definición centrado en la oferta y en las variables que permitirán hacerla viable en el mercado:

Mercadotecnia es el análisis, planeación, implementación y control de programas, cuidadosamente diseñado para conducir cambios voluntarios de valores con mercados meta, para lograr objetivos institucionales. La mercadotecnia involucra el diseño de una oferta de las instituciones que busque satisfacer las necesidades y deseos del grupo meta, y utiliza el precio, la comunicación y la distribución para informar, motivar y servir al mercado.

Se define entonces al marketing educativo, “como el proceso de investigación de las necesidades sociales, para desarrollar servicios educativos tendientes a satisfacerlas, acordes con su valor percibido, distribuidos en tiempo y lugar, y éticamente promocionados para generar bienestar entre individuos y organizaciones” (Manes, 1997).

Según Manes (1997):

El marketing educativo es un proceso de investigación de necesidades sociales para desarrollar e implementar programas académicos que las satisfagan, a través del ejercicio de servicios académicos acordes con su valor ofrecido y percibido, y éticamente promocionados para lograr el impacto, desarrollo y bienestar de individuos y organizaciones de la comunidad a la que conciernen. Así mismo afirma que el marketing educativo requiere de la utilización de un concepto de equilibrio, en el cual debe preponderar el bien común de todos los participantes en el campo educativo. (p.17)

Drucker (como se citó en Burns, 1998) definía la Mercadotecnia educativa como: “la identificación o creación de las necesidades del cliente, y después la motivación y uso

coordinado de todas las funciones de la universidad que puedan satisfacer dichas necesidades con el beneficio del comprador y del vendedor”.

Es así como Saldaña (1999), sostiene que:

Hay diferencias entre vender productos y prestar servicios de educación, pero ambos son intercambios de valor y no solamente expresados en términos monetarios, sino también el valor percibido por los individuos y el atribuido por los grupos sociales a los bienes y servicios.

Según Martínez (2001) las instituciones educativas pertenecen al sector de los servicios, lo cual hace que desde la óptica del marketing posean unas características que no sólo las diferencia de otras sino que son la base de su identidad. Como empresas están sujetas al entorno epistemológico de la economía, es decir, su razón de ser, por origen y por finalidad, está en el ser humano, y les corresponde, como integrantes del sistema económico, buscar el incremento continuo de la riqueza humana, representada en los valores del espíritu y en el desarrollo de las capacidades intelectuales y sociales.

Con la mercadotecnia se pueden conocer las necesidades, los gustos y preferencias de los consumidores actuales o potenciales, como también investigar sobre sus características o comportamientos. Esta información debidamente procesada y relacionada con los objetivos y recursos de la institución educativa permitirá establecer el mercado al cual debe dirigirse para satisfacer plenamente sus necesidades a través de su oferta académica, planta docente e infraestructura educativa. Para esto las instituciones educativas deben diseñar una oferta educativa que satisfaga las inquietudes sociales, forme a los profesionales con los conocimientos y habilidades requeridas y propicie el progreso social y económico gracias a la creación, multiplicación y difusión del conocimiento y de los valores más preciosos de la cultura. (Saldaña, 1999).

Según Martínez (2001), “el marketing educativo es entendido como el ofrecimiento de comportamiento social, ideas y procesos de desarrollo intelectual y construcción de conocimientos”, por lo cual, la eficiencia de toda estrategia de marketing educativo está en el hecho que “sus objetivos deben centrarse en los beneficios sociales y personales, de

carácter intelectual, académico y espiritual, que puedan trascender a la sociedad y al individuo y con el tiempo se conviertan en los motores del bienestar de la comunidad.

Continuando con el pensamiento de Martínez (2001) este hace énfasis en el hecho de que las IES deben funcionar “en términos de estrategias de marketing para alcanzar metas y objetivos que finalmente beneficien a los estudiantes y, en general, a toda la comunidad educativa”. Hablar de marketing educativo no significa mercantilizar la educación y proponer que la misma deba estar direccionada únicamente por intereses económicos, por el contrario, implica asumir un criterio ético de sostenibilidad en el cual las IES deben responder satisfactoriamente a las demandas de los estudiantes y, en general, de su entorno. El debate está abierto ya que algunos académicos opinan que educación y marketing son dos palabras opuestas e irreconciliables, cerrando todos los espacios de encuentro.

Martínez (2001), continúa indicando que:

El marketing educativo debe sustentarse en un marketing integral que a su vez condensa otras formas de marketing: el marketing operativo y el marketing estratégico. El marketing estratégico hace énfasis en la exploración y definición del público al cual va dirigida la oferta de servicios propuestos. De otro lado, el marketing operativo hace referencia a un conjunto de metodologías cuyo fin radica en establecer un puente entre la oferta y la demanda. Básicamente, el marketing educativo exige que las empresas educativas transfieran información a los usuarios potenciales acerca de las características de sus ofertas educativas, que los orienten sobre las posibilidades de decisión que tienen para satisfacer sus necesidades o darles solución a sus problemas.

El marketing educativo requiere una nueva visión de las IES que debe entenderse en la perspectiva de una sociedad globalizada, aquello que Martínez (2001) denomina:

Una sociedad transnacional, en la cual no sólo se realizan intercambios comerciales, sino también en los procesos de conocimiento, en sus formas de producción. No obstante, el intercambio sólo puede ser fructífero para todos los participantes en la medida de que se compartan condiciones óptimas de competencia. En el caso de las IES, la mejor forma de realizar un marketing educativo en el contexto de una

sociedad globalizada y, que a su vez responda a los cuatro criterios anteriormente mencionados, es proponiendo una proyección de las IES completamente diferente. Para Manes (2004):

El marketing educativo se describe como el proceso de investigación de necesidades sociales tendiente a desarrollar y llevar a cabo programas educativos que satisfagan a las mismas, produciendo un crecimiento integral del individuo a través del desarrollo de servicios educativos acordes a su valor percibido, disponibles en tiempo y lugar y éticamente promocionados para lograr el bienestar de organizaciones e individuos.

La mercadotecnia educativa se constituye, según Martínez (2001; como se citó en Manes, 2014), en:

Un enfoque concreto del mercadeo hacia el sistema educativo, y como tal se nutre de los fundamentos generales del marketing, pero se diferencia en el grado de complejidad y trascendencia que caracterizan su aplicación. Sin embargo, el hecho de que las instituciones educativas orienten sus acciones hacia la mercadotecnia educativa, de ninguna manera debe interpretarse como una comercialización de los elevados fines y compromisos sociales que tiene la educación superior. Es sólo el instrumento por medio del cual se aprovechan los recursos disponibles para lograr el intercambio de elementos que los satisfagan, sean bienes tangibles o servicios.

Manes (2004), en el desarrollo de sus estudios, plantea que se debe hablar de “marketing educativo”, para poder abordar de manera más sistemática la investigación de mercado y las posibilidades de cobertura con el fin de atender una demanda que requiere cada vez más servicios oportunos y personalizados.

No obstante, a pesar de los progresos existentes a nivel mundial y regional, en Colombia el mercadeo aplicado a los servicios educativos no es ampliamente utilizado por las directivas académicas de las diferentes organizaciones educativas - colegios, institutos o universidades públicas y privadas-, debido a que sus beneficios son prácticamente desconocidos en relación con el crecimiento organizacional, la reducción de deserción académica, la difusión de la imagen y valores institucionales, el reconocimiento social, la diferenciación de los programas

académicos y el fortalecimiento del sentido de pertenencia de estudiantes, docentes, investigadores y administrativos, entre otros.(Ospina, 2006)

Es así como el desconocimiento de un enfoque de mercado por parte de una organización de carácter educativo implica estar desarticulado tanto de las necesidades sociales y educativas del grupo objetivo como también de las otras instituciones sociales y por consiguiente, por fuera del marco de calidad requerido para la educación. (Congreso de la República, 2008).

Para Hemsley-Brown (2006; como se citó en Gibbs, 2002), la mayoría de las instituciones educativas reconocen que el mercado se encuentra en un clima de competencia, lo cual para las universidades, es con frecuencia un problema mundial, y parte de la literatura sustancial sobre la transferencia de las prácticas y conceptos de comercialización de otros sectores a la educación superior ya ha sido desarrollada.

7.1.4 Imagen.

Desde el estudio de la imagen, Keller (1993), Rial, Varela, Braña y Levy (2000) han sugerido “la necesidad de considerar también en el estudio de la imagen, la importancia también de las sensaciones que la marca es capaz de suscitar en los clientes”.

En cuanto a imagen, existe consenso en torno a la idea de que la imagen es una construcción mental de los públicos, generada por la integración de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos (Villafañe, 1999). A este respecto, las empresas deben tener en cuenta que para influir en la imagen pública hay que partir de una identidad corporativa bien definida y planificar ordenadamente las señales de información a transmitir. Esta estrecha relación entre imagen e identidad ha sido recogida en diversos modelos teóricos de proyección de la identidad, que describen el papel que juega la empresa en el proceso de generación de su imagen (Berstein, 1986; Ind, 1992; Dowling, 1986, 1993; Rodríguez del Bosque, 1995; Marckwill y Fill, 1997; Stuart, 1999; Balmer y Gray, 2000; Westcott, 2001).

Nguyen y LeBlanc (2001), se centraron en la imagen y la reputación de la institución y se refirieron al papel fundamental que desempeñan estos factores en el desarrollo del posicionamiento en el mercado – basado en los conceptos y teoría establecidos en el marketing del sector empresarial para su estudio.

Binsardi y Ekwulugo (2003), quienes afirmaron que "un principio central del marketing es que todas las actividades de comercialización deben estar orientadas hacia el cliente", también basados en la literatura utilizada en el marketing del sector empresarial y aplicada al contexto de la educación superior.

“La imagen se genera por la acumulación de impresiones sobre la empresa, por lo que deberá hablarse necesariamente de la actuación estratégica de ésta para influir en tales percepciones” (Zinkhan, Jaishankar, Anupam y Linda, 2001).

7.1.5 Identidad.

Han surgido sobre el particular diversos modelos teóricos, en los que se pone de manifiesto la necesidad de definir en primer lugar la identidad corporativa para, posteriormente, programar la comunicación. La identidad se entiende como la realidad de la corporación (Van Rekom, 1993), lo que la empresa es (Cappriotti, 1992), o la percepción que la alta dirección tiene sobre la misma (Ind, 1992; Bromely, 2000), por lo que se trata de un constructo más centrado en los públicos internos, que son quienes la definen, mientras que la imagen se relaciona más con los consumidores y otros *stakeholders* (Wartick, 2002).

7.1.6 Marca.

Según Leduc (1986; como se citó en García, 2011), marca es:

El nombre, termino, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, asignado a un producto o a un servicio, por el que es su directo responsable. Ésta es quien debe darlo a conocer, identificar y diferenciar de la competencia; debe garantizar su calidad y asegurar su mejora constante. (p.101)

Desde Aaker (1996), es muy importante establecer con precisión el mercado meta al que se desea llegar, la categoría en la que se compite, los beneficios claves y el valor diferencial de la marca. Ya que “El posicionamiento de la marca es la parte de la identidad de la marca y proposición de valor que se comunicará activamente a la audiencia objetivo y que muestra una ventaja sobre las marcas competidoras” (Aaker, 1996, p.74).

Según Scott (2000), una marca es:

Un componente intangible pero crítico de lo que representa una compañía. Un consumidor, por lo general, no tiene una relación con un producto o servicio, pero

puede tener una relación con una marca. En parte, una marca es un conjunto de promesas. Implica confianza, consistencia y un conjunto definido de expectativas. Las marcas más fuertes del mundo tienen un lugar en la mente del consumidor y cuando se habla de ellas casi todo el mundo piensa en las mismas cosas. (p.3)

Según la American Marketing Association (como se citó en Cravens y Piercy (2007) “una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de los anteriores, con el propósito de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y de diferenciarlos de los de los competidores”.

“El análisis estratégico de la marca incluye el análisis del mercado y del consumidor, de los competidores y de la marca” (Cravens y Piercy, 2007, p.252).

Según Kotler (como se citó en Sánchez y Pintado, 2009), una marca es un “nombre, término, un signo, un símbolo, un dibujo o una combinación de estos elementos cuya finalidad es identificar los artículos o servicios de un grupo de vendedores y diferenciarlos de los ofertados por la competencia”. Sin embargo, este tipo de definiciones, muy centrados en los aspectos físicos, deja de lado el componente más relevante y complejo de las marcas: el psicológico.

La marca es un aglutinador de características de origen psicológico que, a veces poco o nada tienen que ver con las propiedades físicas del producto. Por tanto, más que las propiedades físicas del producto, lo que la marca supone es un conjunto de atribuciones que supuestamente son positivas e influyen decisivamente en el proceso de compra del consumidor y en su diferenciación (más psicológica que “real”) con respecto a la competencia (Sánchez y Pintado, 2009, p.212).

La imagen de una marca es una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo indeterminado de atributos, cada uno de los cuales tiene una importancia relativa, que puede variar, y que pueden coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo (Sánchez y Pintado, 2009, p.220).

Además de la marca como un producto o como una organización, la marca se asemeja a una persona y/o símbolo. La marca como persona reconoce que las marcas fuertes pueden tener una identidad más allá del producto o de la empresa, identidad que

tiene un impacto positivo sobre las relaciones con el consumidor y con las percepciones del valor (Aaker, 1991, p.112).

La marca como símbolo destaca el papel que tiene en la construcción de la marca la creación de imágenes visuales, las metáforas y la herencia de la marca. Es como “llegar al corazón de la marca” para comprender la promesa que hace la marca al consumidor, y su proposición de valor. (Schultz, 2000; 8)

Gestión Estratégica de la Marca

En los mercados actuales, la marca se consolida como un importante activo intangible para las empresas. Su capacidad para ser capitalizada y utilizada como base para el desarrollo de ventajas en diferenciación provoca que en la actualidad el desarrollo de estrategias fundamentadas en su uso constituya una de las prioridades más importantes para las empresas (Rodríguez, 2006, p.229).

A menudo, los productos (bienes y servicios) son el punto central de la estrategia de posicionamiento, sobre todo cuando las empresas o las unidades de negocio adoptan enfoques organizativos que ponen el énfasis en la gestión del producto o de la marca. (Cravens y Pierce, 2007, p.36).

Asociaciones Principales de la Marca.

La asociación de la marca es todo aquello que el consumidor vincula al recuerdo de la marca y que le confiere un significado. El hecho de que el consumidor pueda vincular a la marca diferentes significados lleva a que existan distintos tipos de asociaciones. Así, la marca puede asociarse con logotipos, símbolos gráficos y sonidos utilizados en su comunicación; con características, atributos y beneficios del producto; con situaciones de uso y consumo de los productos de la marca; con sentimientos, impresiones y emociones que la marca despierta en el consumidor; con productos complementarios al uso de la marca, y con el origen geográfico de la empresa productora.

El número de asociaciones y el vínculo existente entre la empresa y la marca puede fortalecerse a medida que el consumidor tenga más contacto con ella. De este modo, cuanto más experiencia tenga con la marca y mayor sea el número de veces que se exponga a las comunicaciones que ésta lleva a cabo, más elevado será el número de asociaciones y mayor será la fuerza con la que se vinculan al nombre (Rodríguez, et al, 2006, p.238).

Son asociaciones abstractas (atributos y beneficios) que caracterizan los cinco o diez aspectos o dimensiones más importantes de una marca. Pueden servir como base para su posicionamiento en términos de cómo crean puntos de semejanza y puntos de diferencia. El primer paso en este proceso estructurado es pedir a los consumidores que creen un mapa mental (Keller, 2008, p.121).

Los mapas mentales.

Retrata de manera precisa todas las asociaciones predominantes y las respuestas para un mercado objetivo particular. Uno de los medios más simples para lograr que los consumidores creen un mapa mental es preguntarles por las primeras asociaciones con la marca que vienen a su mente (Keller, 2008, p.121).

Mantras de la Marca.

Un mantra es la articulación del “corazón y marca” del alma, una frase corta de tres o cinco palabras que captura la esencia o espíritu irrefutable o de su posicionamiento. Es similar a la “esencia de la marca” o a su “promesa principal”, y su propósito es asegurar que todos los empleados y socios externos del marketing comprendan qué es lo que la marca representa más fundamentalmente para los clientes, de manera que puedan ajustar sus acciones en consecuencia.

Los mantras son dispositivos poderosos. Pueden ofrecer una guía de qué productos introducir bajo la marca, qué campañas publicitarias lanzar, y dónde y cómo debería venderse. Incluso pueden guiar las decisiones aparentemente más inconexas como por ejemplo definir el aspecto de un área de recepción y la forma en que los empleados contestan el teléfono. Los mantras ayudan a presentar una imagen consistente en todo momento en que un consumidor o cliente se encuentre con una marca; las palabras o acciones de los empleados deben reforzar y sustentar siempre el significado de la marca (Keller, 2008, p.122).

Diseño del Mantra de la Marca. Los mantras de marca deben comunicar de manera económica qué es la marca y qué no es. También ayudan a sugerir qué es lo que podría caracterizar un buen mantra de marca. Los mantras de marca por lo general están diseñados para capturar los puntos de diferencia de la marca, es decir, lo que es único en ella (Keller, 2008; p. 123).

Implementación de un Mantra de la Marca. Los mantras de marca deben desarrollarse al mismo tiempo que el posicionamiento de la marca. El posicionamiento por lo general es el resultado de un examen profundo de la marca a través de alguna forma de auditoría u otras actividades. Los mantras pueden beneficiarse del aprendizaje ganado en esas actividades pero, al mismo tiempo, se requiere más análisis interno y más participación de una amplia variedad de empleados de la compañía y del staff de marketing. Parte de este ejercicio interno en realidad consiste en identificar los diferentes medios con los cuales cada empleado afecta en el presente el valor capital de la marca y cómo puede contribuir de forma positiva a su destino. (Keller, 2008; p. 123)

Se puede resumir el posicionamiento de marca en algunas oraciones o en un párrafo corto que sugiera las asociaciones ideales principales que los consumidores deberían tener. Con base en estas asociaciones esenciales, una sesión de lluvia de ideas puede identificar diferentes posibilidades de mantras de marca. En el mantra de marca final deben entrar en juego las siguientes consideraciones:

- Comunicar: Un buen mantra de marca debe definir la categoría o categorías de negocio para establecer las fronteras de la marca y aclarar lo que ésta tiene de único.
- Simplificar: Un mantra efectivo de marca debe ser fácil de recordar. Esto significa que debe ser corto, vigoroso y vívido. Uno de tres palabras es ideal, porque es la forma más económica de comunicar el posicionamiento de la marca.
- Inspirador: Idealmente, un mantra de una marca debe asegurarse de ser personalmente significativo y relevante para tantos empleados como sea posible. Puede hacer más que informar y guiar; también puede inspirar si los valores de la marca comunican un significado superior a los empleados y a los clientes. (Keller, 2008; p. 125)

Prominencia de la Marca. “Esta mide la conciencia que se tiene de la marca, por ejemplo: la frecuencia y facilidad para evocar ésta en diferentes situaciones o circunstancias” Keller (2008; p. 60).

“La conciencia de marca se refiere a la capacidad del cliente para recordarla y reconocerla en diferentes condiciones y vincular, entre otras cosas, su nombre, logotipo y símbolo. Con ciertas asociaciones en la memoria. Construir la conciencia de marca sirve para que el consumidor comprenda la categoría del producto o servicio en la cual ésta

compite y qué productos o servicios se venden en su nombre. También asegura que los clientes sepan cuáles de sus “necesidades” a través de estos productos o servicios está diseñada a satisfacer la marca”. Keller (2008; p. 61).

7.1.7 Posicionamiento.

Según Ries y Trout (1981) “una de las primeras del posicionamiento es la idea de la diferenciación, para ser considerado el mejor, primero tengo que ser considerado diferente”.

Según Ries y Trout (1986) “el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos” (p.3).

Desde la mirada de Pérez y Acosta (1999) “para que una marca se establezca como “posicionada” debe estar asociada al máximo con el producto, por encima de otras marcas”.

Según Rodríguez (2006):

Las empresas diferencian su marketing mix con el fin de ofrecer un valor especial y superior a los clientes potenciales. Al conseguirlo se habla de ventaja competitiva. Para conseguir dicha diferenciación sobre la competencia, cabe definir previamente la posición que se quiere conseguir frente al público objetivo. De este se desprenden otros aspectos a saber:

- La estrategia de diferenciación: en los procesos de decisión de compra, los consumidores eligen los productos que pueden satisfacer mejor sus preferencias. Es preciso que la oferta de la empresa aporte algún valor o elemento distintivo que diferencie sus productos de los de la competencia.
- Imagen, identidad y posicionamiento: la imagen viene dada por las percepciones del público objetivo, y constituye una representación mental que los consumidores se hacen sobre el producto o la marca como consecuencia de las informaciones, las emociones y las experiencias que han percibido sobre ellos.
- El mapa de posicionamiento: Los resultados de un análisis de posicionamiento en un mapa perceptual que proporciona un panorama visual de las opiniones.

El posicionamiento es la imagen de una marca comparada con las “imágenes” de marcas competidoras. Por tanto, es más apropiado referirse al estudio de las marcas

a través del posicionamiento, en vez de hacerlo a través de las imágenes individuales, ya que el consumidor, cuando evalúa las alternativas, lo hace de forma conjunta e, inevitablemente, comparado con el resto de alternativas.

Las decisiones de posicionamiento de la marca son especialmente sensibles por dos cuestiones principales:

- a). Las decisiones en materia de posicionamiento condicionan gran parte del resto de decisiones de marketing (precio, distribución, etc).
- b). Son difícilmente modificables. El proceso de adopción de un determinado posicionamiento en el mercado es largo y complejo, se basa en las percepciones, actitudes y preferencias de los individuos, y rectificar significa replantear la esencia de lo que es una marca para el consumidor.

Por todo ello, las decisiones se deben apoyar, más que en ningún otro caso, en un conocimiento preciso de la situación perceptual del mercado y de las alternativas de elección viables que aparecen.

“Para crear una posición de marca para un servicio, hace falta una asociación con los componentes tangibles, como las personas que producen el servicio o que están relacionadas de alguna manera con el mismo” (Cravens y Piercy, 2007, 245).

Según Sanz de la Tejada (como se citó en Sánchez y Pintado, 2009), existen dos tipos diferenciados de posicionamiento:

- a) Posicionamiento Analítico: es el resultante de las percepciones manifiestas del público (segmento de población o mercado), relacionando una determinada empresa con una serie limitada de otras que compiten con ella.
- b) Posicionamiento estratégico: como complemento del posicionamiento analítico, el posicionamiento estratégico es la intención de situar una marca en una determinada posición, supuestamente ocupada por la “marca ideal” en la mente del consumidor.

Tanto el posicionamiento analítico como el posicionamiento estratégico actúan de forma secuencial y en un orden fijo, y sólo cuando se ha cubierto la etapa de identificación del posicionamiento analítico (conocimiento de la imagen relativa percibida) se podrá

abordar el posicionamiento estratégico, mediante el diseño y desarrollo de un plan específico.

El propósito de definir un posicionamiento de marca, es darle una dirección unificada, no sólo para la estrategia de comunicación (elemento fundamental que tienen una responsabilidad muy alta en la creación de percepciones y actitudes en las marcas) sino para todas las demás estrategias de marketing del producto o servicio.

Estrategia de Posicionamiento.

El posicionamiento se puede centrar en toda la empresa, en una combinación de productos, en líneas de productos concretas o en determinada marca, aunque el posicionamiento suele centrarse en torno a la marca. Es importante destacar que el posicionamiento está estrechamente relacionado con la estrategia empresarial (Cravens y Pierce, 2007, p.183).

El objetivo del posicionamiento es que cada consumidor objetivo perciba la marca como distinta de las competidoras, con una percepción más favorable a las de las otras marcas. El propósito es conseguir una posición relevante, diferenciada y duradera que es considerada importante por los compradores objetivo. La estrategia de posicionamiento de una empresa funciona para persuadir a los compradores para que asignen una posición favorable a la marca (Cravens y Pierce, 2007, p.183).

“El concepto de posicionamiento indica la percepción o asociación que la dirección quiere que tengan los compradores en cuanto a la marca de la empresa” (Cravens y Pierce, 2007, p.184).

La posición puede ser central en las decisiones sobre elecciones y en la percepción de los consumidores. Además, pues que todos los elementos del programa de marketing pueden, potencialmente, afectar a la posición, suele ser necesario utilizar una estrategia de posicionamiento como punto central para el desarrollo del programa de marketing. Una clara estrategia de posicionamiento puede garantizar que los elementos del programa de marketing son coherentes y se respaldan entre sí (Aaker y Shansby, 1982).

El concepto de posicionamiento del producto (marca) es “el significado general que entienden los consumidores en cuanto a su relevancia para sus necesidades y preferencias” (Park y Zaltman, 1987, p.248).

“El posicionamiento ayuda a los consumidores a ver las diferencias reales entre productos competidores, de forma que puedan elegir el que más valor les ofrece” (Dí Mingo, 1988, p.34).

El posicionamiento muestra cómo se diferencia una marca o empresa de sus competidores. Los compradores posicionan a las marcas o empresas utilizando atributos o dimensiones concretas de los productos o los valores corporativos. El objetivo de la dirección es lograr (o mantener) una posición diferenciada que corresponda a las preferencias de valor de los consumidores objetivo de la marca o empresa que se está posicionando (Cravens y Pierce, 2007, p.188).

El posicionamiento de la marca describe cómo puede competir ésta de manera efectiva contra un conjunto específico de competidores en un mercado particular. A medida que las marcas evolucionan y se expanden a través de categorías, los mercadólogos definen un conjunto de asociaciones relevantes de la marca para capturar las dimensiones centrales de su significado y lo que ésta representa; se sintetizan las asociaciones principales de la marca con la promesa primordial de una marca o mantra de marca que refleje su “corazón y alma” esenciales. (Keller, 2008, p.121)

El papel de la Comunicación en el Marketing

Las actividades de comunicación permiten a la organización entrar en relación con su mercado con el objetivo final de conseguir que los consumidores adopten un determinado comportamiento, que en el caso de las empresas consistirá en la compra del producto, pero que para las administraciones públicas y las organizaciones privadas bien podrá consistir en la aceptación de una idea o en la realización de una acción, etc. (Según Rodríguez, et al., (2006).

7.1.8 El Papel de la Comunicación en el Marketing.

Según Rodríguez (2006), Las actividades de comunicación permiten a la organización entrar en relación con su mercado con el objetivo final de conseguir que los consumidores adopten un determinado comportamiento, que en el caso de las empresas consistirá en la compra del producto, pero que para las administraciones públicas y las

organizaciones privadas bien podrá consistir en la aceptación de una idea o en la realización de una acción, etc.

7.1.9 Imagen Corporativa.

Villafañe (2004) define la imagen corporativa como “la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos” (p.30).

Mínguez (2004) establece que la imagen corporativa es “el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar a esa organización” (p.4).

7.1.10 La Publicidad.

De acuerdo con Kotler (1996), la publicidad consiste en:

Formas no personales de comunicación dirigidas mediante patrocinio pagado. Los presupuestos de publicidad se distribuyen entre diversos medios: espacio en periódicos y revistas, radio y televisión; exhibidores exteriores (carteles, señales); correo directo; anuncios en autobuses; circulares. También es definido como un sistema de comunicación, a través de los cuales se dan a conocer productos, proponiendo imágenes favorables de los mismos y estimulando su compra y consumo.

Actualmente, el volumen de recursos que son destinados a la publicidad ha ido creciendo incansablemente, y aún más en países desarrollados.

La publicidad tiene el propósito de informar, persuadir o servir de recordatorio. Es principalmente un instrumento de mercadotecnia de las empresas privadas, utilizada en todos los países del mundo, es un medio muy eficaz en cuanto a costos para difundir mensajes, bien sea para desarrollar preferencia de marca para, o para motivar a los consumidores en una nación en desarrollo a tomar leche o a persuadir el consumo de drogas.

Principales decisiones en publicidad. Kotler (1996) considera que, es importante que la gerencia de mercadotecnia se encargue de tomar cinco decisiones primordiales para el desarrollo de un programa de publicidad, que se reflejarán a continuación:

- **Establecimiento de Objetivos:** Se debe establecer los objetivos de la publicidad, deben estar basados en las decisiones previas acerca del mercado meta, el posicionamiento de mercadotecnia y la mezcla de mercadotecnia.

- **Decisión sobre el Presupuesto:** La empresa debe establecer su presupuesto publicitario para cada producto. El papel de la publicidad consiste en desplazar la curva de la demanda del producto hacia arriba, por lo que la firma gastará la cantidad requerida para lograr la meta de ventas.

- **Decisión sobre el Mensaje:** La gerencia debe desarrollar una estrategia creativa, en donde deberán generar un mensaje, para luego evaluar y seleccionar el mejor, y finalmente deberán ejecutar el mensaje. El efecto del mensaje dependerá no solo de lo que dice, sino también de la forma cómo lo dice.

- **Decisión sobre los Medios:** Se debe escoger los medios de comunicación que transmitirán el mensaje; decidir el alcance, la frecuencia y el efecto; escoger entre los principales medios; seleccionar vehículos específicos de los medios; y decidir el momento oportuno de utilizarlos.

- **Evaluación de la Publicidad:** El programa de publicidad debe evaluarse continuamente, por lo que los investigadores usan varias técnicas para medir los efectos que tiene la publicidad sobre la comunicación y las ventas. Todo con el fin de determinar si un anuncio tiene una eficacia real de comunicación. (p. 121).

7.1.11 Deserción.

Aunque no se va a investigar el tema de la deserción, esta es una variable que tiene incidencia en el proceso y para ello, se va a generar una estrategia.

De igual manera, según la González (2005), una de las variables a considerar en la deserción universitaria y en la repetición (prolongación temporal en la finalización de la formación profesional más allá del límite establecido por los programas académicos), es el notable desconocimiento por parte de los estudiantes de la profesión, de sus metodologías de trabajo y, en general, la desintegración de intereses comunes entre las IES y los alumnos. En la elección de una IES y de un programa académico específico desempeñan, entre otros, un papel importante cuatro criterios: primero, calidad; segundo, prestigio; tercero, innovación; cuarto, impacto social. Estos criterios no sólo deben hacer parte del proyecto

educativo de las IES y de los programas, sino que además, deben ser materializados y visibilizados con base en resultados concretos. Esto pone de manifiesto que existe una responsabilidad de las IES en su gestión, procesos de marketing, como entes educadores en presentarse ellas mismas como centros de formación profesional atractivos.

Tinto (1989) define deserción como una situación a la que se enfrenta un estudiante cuando aspira y no logra concluir su proyecto educativo luego, es posible considerar como desertor a aquel individuo que siendo estudiante de una institución de educación superior no presenta actividad académica durante tres semestres académicos consecutivos. En algunas investigaciones, a este comportamiento se le denomina ‘primera deserción’ (firstdrop-out), ya que no se puede determinar si pasado este periodo de tiempo el individuo retomará o no sus estudios o si decidirá iniciar otro programa académico (Tinto 1989).

Respecto de la deserción como factor importante, los desarrollos en el tema dividieron la investigación de Tinto (1989), en aquellos estudios que apuntaban a la profundización teórica del problema y los interesados en encontrar las causas del fenómeno a través de la evidencia empírica. Aunque actualmente la definición de deserción estudiantil continúa en discusión, existe consenso en precisarla como un abandono que puede ser explicado por diferentes categorías de variables: socioeconómicas, individuales, institucionales y académicas. Sin embargo, la forma de operacionalizarlas depende del punto de vista desde el cual se haga el análisis; esto es, individual, institucional y estatal o nacional. Autores como Tinto (1989) afirman que el estudio de la deserción en la educación superior es extremadamente complejo, ya que implica no sólo una variedad de perspectivas sino también una gama de diferentes tipos de abandono. Adicionalmente, sostiene que ninguna definición puede captar en su totalidad la complejidad de este fenómeno, quedando en manos de los investigadores la elección de la aproximación que mejor se ajuste a sus objetivos y al problema por investigar.

7.2 Marco Conceptual.

7.2.1 Planeación Estratégica

“Planear es investigar y desear dominar la evolución de la organización, asegurando que las acciones y las decisiones no sean erróneas, sino que estén incluidas en un marco

coherente, teniendo en cuenta posibilidades, acontecimientos nuevos, pero también voluntades” (Hofer y Schendel, 1995).

Siguiendo la orientación de Betancourt (2013), se presenta un modelo metodológico para el diseño de una planeación estratégica:

- **Caracterización e Historia:** Se describen las principales razones y factores que dieron origen a la institución, los cambios ocasionados y el impacto en su desarrollo. Se busca tener una visión general del desempeño de la organización para entender su situación presente y orientar su futuro.
- **Análisis Externo de la Organización:** comprende el estudio del macroambiente y del sector.
- **Estudio del macroambiente:** se entienden como las fuerzas de carácter global, regional y local así como los factores económicos, sociales, culturales, demográficos, jurídicos, políticos, ecológicos y tecnológicos.
- **Análisis del sector:** hace referencia al entorno institucional y al conjunto de organizaciones que ofrecen productos y servicios similares y complementarios, identificando la actividad socioeconómica o cultural en la que actúan.
- **Referenciación y Perfil Competitivo:** la referenciación permite comparar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad. Es un análisis comparativo que consiste en un proceso continuo de medir productos, prácticas y servicios investigativos realizados por otras instituciones más prestigiosas o conocidas como líderes para conocer el perfil competitivo de la propia organización.
- **Análisis interno de la organización:** comprende el conjunto de factores que determinan la posición competitiva que va adoptar la organización a fin de obtener una ventaja distintiva y sostenible. Comprende un estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades de la organización, su cultura, así como, la formación y perfil de sus colaboradores. Se reconocen las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre los recursos y capacidades de la organización para responder al entorno.

- **Análisis estratégico FODA:** Es la síntesis de los diagnósticos del entorno y de la situación interna de la organización.
 - El diagnóstico interno identifica Fortalezas (F) y Debilidades (D).
 - El diagnóstico externos identifica Oportunidades (O) y Amenazas (A).
 - Análisis cruzado identifica las estrategias FO, FA, DO y DA.
- **Direccionamiento estratégico:** Comprende la formulación de la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y la estructura de la organización.
- **El plan de acción:** se lleva a cabo mediante la formulación y ejecución de programas y proyectos tendientes a mejorar la gestión de la organización.
- **Seguimiento y control:** es un proceso estructurado, orientado cuantitativamente y basado en la definición de estándares de desempeño por toda la organización y cada una de sus áreas, unidades o procesos.
- **Retroalimentación:** “Mandar la información desde algún punto del proceso hacia el principio de éste con objeto de reconducirlo”.

7.2.2 La Estrategia Corporativa.

El concepto de estrategia considera las capacidades distintivas como actividades empresariales alineadas para formar procesos.

“La estrategia corporativa consiste en las decisiones que toma la alta dirección y las acciones resultantes para lograr los objetivos definidos del negocio” (Cravens y Pierce, 2007, p.22).

“La estrategia corporativa es la forma en que una empresa crea valor mediante la configuración y coordinación de sus actividades en múltiples mercados” (Collis y Montgomery, 1997, p.5).

“Una premisa clave de esta visión de la estrategia es que la corporación con múltiples negocios debe contribuir a la ventaja competitiva de sus unidades” (Collis y Montgomery, 1997, p.7).

Una base útil para analizar la estrategia corporativa es: a). una visión a largo plazo de la dirección de la corporación, b). objetivos que sirven como hitos hacia la consecución de la visión, c). activos, habilidades y capacidades, d). negocios en los

que compite la corporación, e) estructura, sistemas y procesos, f). creación de valor mediante la actividad en múltiples mercados. (Collis y Montgomery, 1997, p.12).

7.2.3 Marketing Estratégico.

Es un proceso orientado al mercado, de desarrollo de la estrategia que tiene en cuenta un entorno empresarial que cambia continuamente por la necesidad de ofrecer un valor superior para el consumidor. La atención del marketing estratégico se centra en el rendimiento organizativo más que en una atención a aumentar las ventas. Esta estrategia intenta proveer un valor superior para el consumidor combinando las estrategias del negocio que influyen sobre el consumidor en un conjunto coordinado de acciones impulsadas por el mercado (Cravens y Piercy, 2007).

La estrategia de marketing consiste en el análisis, desarrollo de la estrategia, y actividades de implementación para desarrollar una visión sobre los mercados de interés para la organización, seleccionar estrategias sobre el mercado objetivo, definir objetivos, y desarrollar, implementar y gestionar las estrategias de posicionamiento del programa de marketing para satisfacer los requisitos de valor de los consumidores en cada mercado objetivo (Cravens y Piercy, 2007, p.29).

7.2.4 La Estrategia de Posicionamiento.

Es la combinación de las estrategias sobre el producto, la cadena de valor, el precio y la promoción que utiliza una empresa para posicionarse frente a sus competidores clave para satisfacer las necesidades y deseos del mercado objetivo. La estrategia de posicionamiento intenta colocar a la marca en la mente del comprador, y diferencia el producto del de la competencia (Cravens y Piercy, 2007, p.34).

7.2.5 El Mercado.

El mercado global es dinámico y está cambiando de forma compleja, con efectos fundamentales sobre la competitividad y viabilidad de las empresas en muchos sectores. Los que subestiman la tasa de cambio y los importantes cambios de las relaciones internacionales corren el riesgo de verse superados (Cravens y Piercy, 2007, p.16).

El mercado objetivo es el punto central de la estrategia de marketing, puesto que este mercado guía la definición de objetivos. El propósito es encontrar el mejor ajuste entre

los requisitos de valor de cada segmento y las capacidades distintivas de la organización (Cravens y Piercy, 2007, p.33).

Está compuesto por grupos de personas que tienen la capacidad y la voluntad de comprar algo porque tienen una necesidad de ese producto. La capacidad y voluntad de comprar indican que hay una demanda de determinado producto o servicio para satisfacer una situación de uso en el hogar o en una organización. Un mercado de productos une a personas con necesidades (necesidades que dan lugar a una demanda de un bien o servicio) con las ventajas de los productos que satisfacen esas necesidades (Cravens y Piercy, 2007, p.123).

Los mercados se definen en términos de la posibilidad de sustituir necesidades entre distintos productos y marcas, y por las distintas formas en que los individuos prefieren satisfacer sus necesidades.

Un producto – mercado es el conjunto de productos que se consideran sustitutos en esas situaciones de uso en que los grupos de consumidores buscan ventajas con patrones parecidos. La influencia de las marcas que compiten entre sí se hacen más fuertes cuanto más cercana es la posibilidad de sustitución y más directa es la competencia (Srivastava, Alpert y Shocker 1984; 32).

7.2.6 Las Organizaciones.

Las organizaciones, según Parsons (1951) “son unidades sociales o agrupaciones humanas construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos”.

Aldrich (1979) sostiene que “las organizaciones no son capaces de prever las amenazas del entorno, sino que este es el que selecciona a las empresas que seguirán sobreviviendo”.

Organizaciones Orientadas al Mercado.

Según Cravens y Pierce (2007):

Comprende las preferencias y requisitos de los consumidores, y aplica eficazmente las habilidades y recursos de toda la organización para satisfacer a los consumidores. Para estar orientado al consumidor hace falta averiguar cuáles son

los valores que quieren los compradores para ayudarlos a satisfacer sus objetivos de compra. (p.04)

Una organización orientada al mercado debe identificar cuáles son las capacidades que debe desarrollar y qué compromisos de inversión debe hacer. Estas decisiones pueden beneficiarse de una comprensión compartida de la estructura de la industria, de las necesidades de los segmentos objetivos de consumidores, de las ventajas de posición que se buscan y de las tendencias del entorno.

La orientación al mercado es tanto una cultura como un proceso comprometido con la consecución de un valor superior para el consumidor. El proceso consiste en obtener información, divulgar ampliamente la información, compartir los diagnósticos y emprender acciones coordinadas (Slater, Stanley y Narver, 1994, p.22).

Desde la mirada de (Stanley y Narver 1995), la orientación al mercado constituye los cimientos del aprendizaje de la organización, aunque hay que tener en cuenta algunas precauciones para alcanzar el potencial del aprendizaje:

- El conocimiento sobre el mercado puede estar tan enfocado que se ignoren las oportunidades o amenazas fuera del actual mercado de productos.
- Los planteamientos que prevalecen sobre la orientación al mercado tienen en cuenta a los actuales consumidores y competidores, mientras que otras fuentes de aprendizaje, incluyendo a proveedores, negocios que no compiten con nosotros, asesores y gobiernos pueden ofrecer información. (p.71)

Las Relaciones de la Organización con el Entorno.

Las relaciones organización – entorno, pueden ser abordadas desde el ángulo de las funciones de la organización, como lo señala Schein (1978) quien las clasifica en dos categorías: primaria y secundaria. Es primaria por ejemplo, la función de producción de tal bien o servicio con el mínimo costo. Es secundaria, para la organización, la función de proporcionar empleo a la población de una región determinada, “las normas socioculturales que le imponen esta función secundaria forman parte del entorno tanto como los imperativos económicos que exigen un buen producto con un mínimo costo” (Schein, 1978).

Según Betancourth (2011):

La dinámica del entorno está conformada por fuerzas que hacen complejo el esquema de funcionamiento de las empresas ya que éstas no se encuentran aisladas. Por el contrario, son un sistema abierto en constante interacción con el medio, por lo cual su dinámica interna y su dinámica con el entorno constituyen una unidad y de sus características y de la capacidad de la empresa para asimilarlas y administrarlas eficientemente, dependen de los resultados internos. (p.21)

Entorno y Estrategia Empresarial.

Según Betancourth (2011), la exploración del entorno nos conduce a identificar las variables o macro fuerzas relevantes que pueden afectar al presente y futuro de la empresa. Es importante “identificar dichas variables, así como conocer el grado de impacto que pueden ejercer sobre la empresa y las posibilidades que se tienen de controlarlas” (p.21).

Schein (1978) “la acción estratégica va encaminada a situar a la empresa en una posición desde la que dichas fuerzas del entorno le sean favorables, o al menos no le perjudique”.

Según Betancourth (2011):

La dirección debe analizar el ambiente con el cual interactúa su organización dada la importancia que reviste tener claridad de los distintos niveles de actuación estratégica de la empresa tanto con su ambiente cercano o transaccional (sector), el ambiente general (macro ambiente) como el ambiente interno, en el diseño de la estrategia. (p.21)

De acuerdo con Andrews (1985), las influencias ambientales que afectan a las decisiones estratégicas operan en el ramo de la industria a la que pertenece la empresa, en toda comunidad empresarial, en su ciudad, en su país, en el mundo, son de naturaleza tecnológica, económica social y política.

Para Andrews (1985):

El cambio en el entorno de los negocios necesita una comprobación continua de la definición de la empresa y de su área de negocios para que no se convierta en inadecuada u obsoleta. Puesto que la formulación de la estrategia se efectúa en cualquier momento con el futuro en mente, el ejecutivo tiene que estar enterado de

aquellas facetas del entorno de su empresa que son susceptibles a la clase de cambio que puede afectar el futuro de su empresa. (p.76)

Porter (1983) por su parte, plantea:

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o los sectores industriales en los cuales compiten.

Capas del Entorno.

Según Betancourth (2011):

El entorno está conformado por diversas capas las cuales contienen una serie de variables que al ser identificadas y analizadas permiten determinar cómo se encuentra la organización en relación con su ambiente. Este diagnóstico facilita la definición de objetivos y estrategias que respondan a las necesidades y expectativas cambiantes de los grupos de interés (stakeholders) de la organización y contribuyen a la solución de problemas mediante un acertado proceso de toma de decisiones. (p.22)

Entorno General o Contextual.

Según Betancourth (2011):

Comprende situaciones y macro fuerzas conductoras de carácter genérico, que no se relacionan directamente con las actividades de corto plazo de la organización, aunque pueden –como frecuentemente ocurre- afectar a las decisiones de largo plazo. Entre otras se encuentran fuerzas y tendencias económicas, socioculturales, demográficas, tecnológicas, jurídicas, ecológicas, y geopolíticas, es importante además determinar los contextos global, regional y local en los cuales se presentan. (p.23)

Entorno Medio, Sectorial y Competitivo.

Según Betancourth (2011):

Está constituido por la industria o las distintas áreas de actividad económica en la cual opera la empresa. Cubre una porción más reducida que el entorno general debido a que se circunscribe a un conjunto de empresas correlacionadas por

sustitución o complementariedad. En este entorno se encuentran además de los proveedores y compradores del sector, la competencia, el gobierno y sus organismos de control, los clientes, acreedores, sindicatos, gremios y en general los grupos de interés de la empresa. Generalmente a este entorno se le caracteriza como el ambiente competitivo de la empresa. (p.24)

El Entorno Próximo es una porción del entorno medio, constituido por todas las variables y agentes que poseen un vínculo estrecho con la empresa, como son: su competencia, los clientes y proveedores, las entidades financieras, la seguridad social, los organismos estatales y similares con los cuales la empresa guarda una relación cercana y permanente.

Entorno Global y Territorial.

La globalización significa, según Beck (1998), la perceptible pérdida de fronteras del quehacer cotidiano en las distintas dimensiones de la economía, la información, la ecología, la técnica, los conflictos transculturales y la sociedad civil y, relacionada básicamente con todo esto, una cosa que es al mismo tiempo familiar e inasible – difícilmente captable-, que modifica a todas luces con perceptible violencia la cotidianidad y que fuerza a todos a adaptarse y a responder. El dinero, las tecnologías, las mercancías, las informaciones y las intoxicaciones, traspasan las fronteras como si éstas no existieran. Inclusive cosas, personas e ideas que los gobiernos mantendrían, si pudieran, fuera del país consiguen introducirse. Así entendida, la globalización significa la muerte del apartamiento, el vernos inmersos en formas de vida transnacionales a menudo no queridas e incomprensibles.

Según Giddens (1998) “actuar y con (vivir) superando todo tipo de separaciones (en los mundos aparentemente separados de los estados nacionales, las religiones, las regiones y los continentes)”.

Según Betancourth (2011):

El proceso de globalización tiene consecuencias en los distintos ámbitos de la vida social, como los ámbitos económico, político, cultural y ecológico. Es, a la vez, un nuevo paradigma interpretativo para explicar los cambios que influyen en todas las partes del sistema social.

Por el contrario, cuando se habla de entorno territorial (región, localidad) se hace referencia a la relación del hombre con la naturaleza y con su medio, la forma como se aborda el estudio de la región ha variado de forma sustancial con la propia evolución humana. La manera de organizar a los asentamientos y actividades económicas en el territorio (regional - local) experimenta cambios en relación con las posibilidades técnicas de cada momento y con la consideración del respeto al medio que se modifica con la aparición de nuevas ideologías. (p.25)

Dimensiones del Entorno.

Desde la mirada de Betancourth (2011):

Se puede considerar como entorno aquellos factores que están fuera de los límites de la empresa. Se trata de establecer analíticamente qué factores afectan la actividad empresarial, cuáles le benefician y cuáles son aquellos otros que son indiferentes, con el fin de establecer políticas empresariales. (p.51)

La empresa moderna se encuentra sometida a múltiples presiones del entorno no sólo competitivas, sino también de carácter social que le han ido dotando de unos niveles excitantes de turbulencias y complejidad, que exigen un seguimiento periódico de los entornos internos y externos de la organización, tal que definan la estrategia a seguir a fin de cumplir los objetivos empresariales.

Entorno Social.

Desde la mirada de Betancourth (2011):

En el análisis de este entorno ciertas características sociales deben ser tenidas en cuenta, tales como la capacidad de influencia de las mujeres, diversidad cultural y étnica, nivel de educación, nivel de pobreza y desempleo, entre otras en tanto son factores de desestabilización social, así como la presencia de grupos al margen de la ley por cuanto son factores de deslegitimación y de creciente pérdida de valores y principios, constituyéndose en los peores flagelos sociales y serán el Estado a través de sus instituciones educativas y las empresas a través de sus gremios y profesionales quienes deberán asumir una posición de liderazgo para combatirlos. Uno de los temas más polémicos actualmente dentro del entorno social son los derechos humanos su defensa y constante violación. (p.52)

Entorno Cultural.

Según Betancourth (2011):

El entorno cultural tiene que ver con actitudes y valores culturales, creencias y costumbres, formas de ser y de pensar que caracterizan el comportamiento y la forma de “hacer” las cosas, de un individuo y un grupo social si actuara según su lógica y espontánea racionalidad. (p.53)

Para Cruz (1998) específicamente el entorno cultural tiene dos grandes ejes: los patrones de consumo y la fuerza de trabajo; para los patrones de consumo en la cultura, éstos se fabrican y se aprenden de sociedad a sociedad y se ve reflejado por ejemplo, en las marcas; éstas aparecen hoy como símbolos poderosos que generan tendencias y actitudes. Por su parte, la cultura influye muchísimo en la fuerza laboral tanto directiva como operaria. Cuál es la conformación cultural de los directivos de la compañía y cuál la conformación cultural de los operarios.

Entorno Demográfico.

Según Betancourth (2011):

Las distintas variables que componen el entorno social y demográfico nos brindan gran parte de la información necesaria sobre la población que se encuentra implícita en las interacciones sociales que se presentan en el entorno de la organización y que por tanto inciden en el comportamiento demográfico y nos permiten entender las dinámicas de la sociedad. En consecuencia, debemos considerar que estudiar la población como el componente principal del análisis social y demográfico presenta dos grandes vías, por una parte la estructura que nos ofrece una mirada sobre el ahora y por otro, la dinámica de la población que explica a qué ritmo se desarrolla en un espacio de tiempo determinado revisando aspectos como natalidad, mortalidad y migración; ambas se necesitan para construir tendencias y tener así una visión de lo que ocurre y podría ocurrir con la población; éstos le dirán a las organizaciones públicas por supuesto, qué disposiciones llevar a cabo para cumplir con las necesidades de la población, la cual no sólo aparece como el actor que trabaja sino que también consume. Algunas de estas variables más importantes que deben utilizarse son: tamaño de la población, tasa de natalidad, tasa de mortalidad,

tasas de inmigración y emigración, ingreso promedio, esperanza de vida, tasas de alfabetismo, entre otras. (p.55)

Entorno Medioambiental.

Desde la concepción de Betancourth (2011):

Este entorno corresponde hoy a uno de los entornos más preocupantes para toda gestión organizacional por lo que impacta tanto el entorno general al que se enfrenta la organización como el entorno competitivo; incluso la idea de productos verdes, productos orgánicos, certificaciones en gestión ambiental, disminución de desechos, cero contaminación, provienen de este entorno, es así como dicho entorno medioambiental representa un entorno estratégico para las organizaciones. (p.55)

Illera (2008):

La dimensión ambiental exige una comprensión del escenario biofísico o ecosistémico en el que se desarrollan las actividades de producción y al mismo tiempo, una aproximación cultural a los grupos humanos que tienen intereses en el sector. Este enfoque implica que se discuta la estructura de la organización social y la plataforma tecnológica a través de las cuales se realiza la apropiación de la naturaleza. (p.107)

Entorno Económico.

Desde la concepción de Betancourth (2011):

El entorno económico corresponde a uno de los entornos más dinámicos del ambiente general y requiere por tanto información actualizada de fuentes primarias y secundarias. Las variables económicas condicionan el comportamiento de las organizaciones, generan cambios sustanciales en la planeación de la organización, impactan directamente la administración de recursos físicos, humanos, industriales, tecnológicos e incluso puede provocar impactos en otros entornos como el demográfico, cultural, ambiental y tecnológico. (p.56)

Un tema importante de estudio del entorno económico es el momento del ciclo económico del país o la región o las políticas monetarias o fiscales que se siguen. Sin embargo, existen otros factores en los cuales se debe centrar el análisis como son: la situación de los distintos mercados que viene señalada por indicadores tan comunes como

el crecimiento económico (PIB), el nivel de precios y salarios (inflación), las tasas de actividad y desempleo, el déficit o superávit comercial (balanza comercial), el déficit o superávit del presupuesto público, los tipos y tasas de interés, los tipos de cambios (devaluación - revaluación) el nivel de consumo e inversión, tasas de ahorro personal y empresarial.

Entorno Tecnológico.

Según un documento de la Cámara y Comercio de Bogotá (2005) el entorno tecnológico está referido al balance tecnológico de la cadena productiva el cual identifica de manera detallada las brechas entre las tecnologías y los procesos utilizados por las empresas (locales y regionales) frente a los usados por aquellas firmas que se consideran por tener las mejores prácticas dentro de la cadena a nivel mundial; sin embargo el balance como concepto integral, no se refiere solamente a máquinas, equipos y herramientas, sino también a conocimientos habilidades y capacidad de organización; de allí surge la importancia del balance tecnológico.

“Hoy en día es aceptado el que el desarrollo y la difusión de las nuevas tecnologías representan un elemento central para el crecimiento de la producción y la productividad”. (OCDE, 2000, p.80).

De acuerdo con Tena (1992), los factores tecnológicos específicos son: evolución del ciclo de vida de la tecnología empleada por la empresa: de proceso y de producto, tecnologías sustitutivas de la utilizada por la empresa, fuentes de transferencia de tecnología, fuentes de know-how sobre la tecnología y las técnicas de gestión que precisa la empresa, registro y protección de marcas, patentes y otros derechos, especial atención a las tecnologías relevantes para el sector.

Entorno Político.

Para tratar este entorno, North (1995) permite identificar el elemento principal de este entorno: “las instituciones son las reglas de juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana”. En este sentido, la importancia que tienen las instituciones en las transacciones, en que estructuran incentivos para el desarrollo de intercambios humanos sean políticos, sociales o económicos. A su vez las instituciones definen y limitan el conjunto de elecciones de los

individuos; gracias al cambio institucional las sociedades evolucionan en el tiempo y logramos entender el cambio histórico.

North (1995) explica una clara diferencia entre instituciones formales e informales. Las instituciones informales son características de las economías modernas y constituyen toda aquella ideología organizada como tabús, costumbres y tradiciones, que dan forma a la sociedad y a la economía, en lo que denominamos cultura; se debe destacar que las limitaciones informales siendo derivadas culturalmente no cambian como resultado de cambios de reglas formales; surgen para coordinar interacciones humanas repetidas como a) extensiones, interpretaciones y modificaciones de normas formales, b) normas de conducta sancionadas socialmente y c) normas de conducta aceptadas internamente. Mientras que, las instituciones formales se refieren a leyes escritas, las normas o reglas formales encierran reglas políticas y judiciales, reglas económicas y contratos. Abarcan desde reglas generales hasta especificaciones particulares.

Entorno Jurídico.

La legislación del país tiene una gran influencia en las regulaciones del entorno de la empresa y sobre el sector al cual pertenece. Como lo plantea Croce (1998) el propósito es “intentar desentrañar lo jurídico como componente autónomo e identificable que, si bien profundamente articulado a otros entornos presenta un cierto grado de particularidad”.

Algunos elementos importantes del campo jurídico – legal están relacionados con las reformas constitucionales, la desregulación de sectores como telecomunicaciones o electricidad, la regulación como por ejemplo sucede en la salud, educación o agua potable, las normas sobre salario mínimo, prestaciones sociales y parafiscales, etc.

7.2.7 Segmentación del Mercado.

Se fija en la naturaleza y el grado de diversidad de las necesidades y deseos de los compradores en un mercado. Ofrece una oportunidad a la organización para centrar sus capacidades empresariales en los requisitos de uno o más grupos de compradores. El objetivo de la segmentación consiste en analizar las diferencias de las necesidades y deseos, y en identificar los segmentos (subgrupos) dentro del mercado de productos de interés. Cada segmento incluye compradores con necesidades y deseos similares para la categoría de productos de interés para la

dirección. Los segmentos se describen utilizando las diversas características de las personas, las razones por las que compran o utilizan determinados productos, y sus preferencias por determinadas marcas de productos. (Cravens y Piercy, 2007, p.31). La segmentación del mercado es el proceso de poner a los compradores de un producto – mercado en subgrupos, de forma que los miembros de cada segmento tengan una respuesta análoga a determinada estrategia de posicionamiento. Así pues, la segmentación es un proceso de identificación dirigido a encontrar subgrupos homogéneos de compradores dentro del mercado total. La oportunidad de segmentar existe cuando las diferencias de las funciones de demanda (respuestas) de los compradores permiten dividir la demanda del mercado en segmentos, cada uno con una función de demanda específica (Dickson y Ginter 1987, p.5).

La segmentación identifica a grupos de consumidores dentro de un producto – mercado, y cada uno se compone de compradores con requerimientos de valor parecidos sobre las características de determinado producto/marca. Un segmento es un mercado objetivo posible para una organización que compite en el mercado. La segmentación ofrece a una empresa la oportunidad de ajustar mejor sus productos y capacidades al valor buscado por los compradores. Se puede mejorar la satisfacción del consumidor ofreciendo un producto que se ajuste a la proposición de valor considerada importante por el comprador en un segmento (Cravens y Piercy, 2007, p.149).

7.2.8 Mercados de Consumidores.

Las características de las personas se encuentran en dos grandes categorías: 1) características geográficas y demográficas, y 2) psicográficas (estilo de vida y personalidad). Las características demográficas suelen ser más útiles para describir segmentos de consumidores una vez formados, más que para identificar estos segmentos. Las variables sobre estilo de vida indican lo que hace la gente (actividades), sus intereses, sus opiniones y su comportamiento de compra. Las características sobre estilo de vida van más allá de las características demográficas

y ofrecen una descripción más profunda y subjetiva del consumidor. (Assael, 1984, p.225)

Necesidades de los Consumidores.

Según Maslow (1943):

Las necesidades mueven a la gente a actuar. La comprensión de cómo satisfacen los compradores sus necesidades ofrece líneas directrices para emprender acciones de marketing. Los consumidores intentan ajustar sus necesidades a los productos que las satisfacen. Los individuos tienen diversas necesidades, incluyendo necesidades fisiológicas básicas; necesidad de seguridad; necesidad de relacionarse con otras personas y necesidades de satisfacción personal. La comprensión de la naturaleza e intensidad de estas necesidades es importante para: 1) determinar cómo satisface determinada marca una necesidad y 2) indicar los cambios que pueden ser necesarios en la marca para ofrecer una mejor solución a las necesidades del comprador. (p.43)

Actitudes de los Consumidores.

“Las actitudes del comprador hacia las marcas son importantes porque la experiencia y las conclusiones de los estudios indican que las actitudes influyen sobre los comportamientos. Las actitudes son sistemas duraderos de valoraciones favorables o desfavorables de las marcas” (Assael 1984, p.650).

Las actitudes se desarrollan a partir de experiencias personales, relaciones con otros compradores o los esfuerzos de marketing como la publicidad y la venta personal. La información sobre la actitud es útil en el desarrollo de la estrategia de marketing. Se puede diseñar una estrategia bien para responder a actitudes existentes o, por el contrario, para intentar cambiar determinada actitud. En una situación concreta, es necesario identificar las actitudes relevantes, y medirlas para poder comparar las distintas marcas. Si se identifican actitudes importantes que influyen sobre el comportamiento del comprador y se mide la marca de una empresa respecto a esas actitudes, la dirección puede mejorar la posición de marca (Cravens y Pierce, 2007, p.155).

Percepciones de los Consumidores.

“La percepción se define como “el proceso por el que un individuo elige, organiza e interpreta la información para crearse una imagen significativa del mundo” (Berelson y Steiner, 1964, p.88).

Las percepciones son la forma en que los compradores eligen, organizan e interpretan los estímulos de marketing, como la publicidad, la venta personal, el precio y el producto. Las percepciones conforman las actitudes; los compradores son selectivos en la información que procesan (Cravens y Pierce, 2007, p.156).

7.2.9 Conocimiento de la Competencia.

Una organización orientada al mercado reconoce la importancia de comprender a su competencia así como a sus consumidores: las preguntas claves son qué competidores y qué tecnologías, y si los consumidores objetivo los consideran como alternativas satisfactorias. Un valor superior exige que el vendedor identifique y comprenda los valores y debilidades a corto plazo, así como las capacidades y estrategias a largo plazo de sus competidores (Slater y Narver, 1994).

Análisis de la Competencia.

Tiene en cuenta a las empresas y marcas que compiten en el mercado de productos de referencia. Este análisis comienza por determinar el espacio competitivo en el que compete la organización, y por describir las características del espacio competitivo; en segunda instancia por identificar, describir y evaluar a los competidores clave de la organización y finalmente, anticipar las acciones futuras de los competidores e identificar a nuevos competidores potenciales que pueden entrar en el mercado (Cravens y Piercy, 2007, p.130).

El Competidor Clave.

Un competidor clave es cualquier organización que tiene como objetivo el mismo mercado de la empresa que está realizando el análisis. Los competidores clave suelen ser marcas que compiten en el mismo producto – mercado o en los mismos segmentos dentro de un mercado (Cravens y Piercy, 2007, p.135).

7.2.10 Decisiones de los Compradores.

Según Kotler (1996), las decisiones de los compradores están basadas en los atributos y características de los productos que ofrece el mejor valor para las situaciones en que el comprador lo utiliza. La experiencia de un comprador en la utilización del producto se compara con sus expectativas para determinar la satisfacción del consumidor.

El Valor para los Compradores.

El valor para los compradores viene dado por los beneficios y costes resultantes de la compra y uso de los productos. El valor es percibido por el comprador. Se logra un valor superior cuando hay beneficios netos positivos. Una empresa tiene que buscar oportunidades de valor que se ajusten a sus capacidades distintivas; la que orientada al mercado utiliza sus procesos para hacerse una idea del mismo, sus diagnósticos compartidos y su toma de decisiones entre funciones para identificar y aprovechar oportunidades de crear un valor superior (Cravens y Pierce, 2007, p.10).

“El valor para el consumidor es el resultado de un proceso que parte de una estrategia empresarial anclada en una profunda comprensión de las necesidades del consumidor” (Troy, 1996, p.5)

“Los compradores se crean expectativas sobre el valor y deciden comprar bienes y servicios a partir de sus percepciones de los beneficios de los productos menos los costes totales necesarios” (Kotler, 1996).

La satisfacción del consumidor indica la relación entre la experiencia por el uso del producto y las expectativas que tenía el comprador sobre el valor. Un valor superior para el consumidor se deriva de una experiencia de uso muy favorable comparada con las expectativas de los compradores y las ofertas de valor de los competidores (Cravens y Pierce, 2007, p.11).

La integración con éxito de las estrategias de distintas funciones es crítica para proporcionar un valor superior al consumidor. Los requisitos sobre valor del consumidor deben transformarse en líneas directrices de producción y diseño del producto. El éxito para conseguir bienes y servicios de gran calidad requiere encontrar qué atributos de los

bienes y qué calidad del servicio determinan el valor para el consumidor (Cravens y Piercy, 2007).

7.2.11 Capacidades Distintivas.

La identificación de las capacidades (competencias) distintivas de una organización es una parte vital de la estrategia orientada al mercado. “Las capacidades son complejas combinaciones de habilidades y conocimientos acumulados, ejercitadas mediante procesos organizativos que permiten que las empresas coordinen sus actividades y aprovechen sus activos” (Day, 1994, p.37).

La comprensión de las capacidades distintivas de una organización y de cómo se relacionan con los requisitos de valor de los consumidores son consideraciones importantes en el diseño de la estrategia de marketing. La dirección debe poner la atención estratégica de una empresa en sus capacidades distintivas, que pueden permitir a la organización competir en nuevos mercados, ofrecer un valor significativo a los consumidores y crear barreras de entrada al mercado para los competidores potenciales (Prahalad y Hamel, 1990; 79).

“Una capacidad distintiva 1). Ofrece una contribución desproporcionada (mayor) a la provisión de un valor superior al consumidor, o 2) permite a una organización proveer valor a sus consumidores de una forma sustancialmente más coste – efectiva” (Day, 1994, p.38).

“Las capacidades distintivas de la organización se utilizan para proveer valor diferenciando la oferta del producto, ofreciendo precios menores respecto a los de las marcas competidoras, o una combinación de costes inferiores y diferenciación” (Day y Wensley, 1988, p.1).

7.2.12 Gestión Estratégica de la Marca.

Consiste en construir el valor de la marca (capital) y gestionar la cartera de marcas de la organización para lograr un rendimiento global. A menudo, los productos (bienes y servicios) son el punto central de la estrategia de posicionamiento, sobre todo cuando las empresas o las unidades de negocio adoptan enfoques organizativos que ponen el énfasis en la gestión del producto o de la marca. La estrategia sobre productos incluye: 1) desarrollo de planes para nuevos productos; 2) programas de

gestión de los productos de éxito; 3) decidir qué se va a hacer con los productos problemáticos (Cravens y Piercy, 2007, p.36).

“Para crear una posición de marca para un servicio, hace falta una asociación con los componentes tangibles, como las personas que producen el servicio o que están relacionadas de alguna manera con el mismo” (Cravens y Pierce, 2007, p.245).

Un aspecto clave para fortalecer las marcas es que la dirección debe de forma activa: “construir, mantener y gestionar los cuatro activos que subyacen al capital de marca: conocimiento de la marca, calidad percibida, lealtad a la marca y asociación de marca”. En este proceso es crítico el desarrollo de la estrategia de identificación de la marca e implementar esa identidad en toda la empresa y el mercado (Aaker, 2004; 35).

7.2.13 El Producto.

“Un producto es cualquier cosa que pueda ser potencialmente valorada por un mercado objetivo por las prestaciones o satisfacciones que ofrece, incluye objetos, servicios, organizaciones, lugares, personas e ideas” (Cravens, Hills y Woodruff, 1987, p.375).

7.2.14 El Servicio.

Un servicio es intangible, no se puede almacenar en inventario; el servicio se consume en el momento en que se produce. Suele haber una variabilidad en la provisión de servicios. Los servicios suelen estar vinculados a las personas que los proveen (Berry, 1980, p.24).

7.2.15 Identidad de Marca.

El propósito de la identidad de marca es determinar “un conjunto único de asociaciones con la marca que el estratega de marcas quiere crear o mantener”. La identidad puede estar asociada con el producto, la organización, una persona o un símbolo (Aaker, 1996, p.68).

La identidad de marca es un conjunto único de asociaciones de la marca que el estratega de la misma espera crear o mantener. Estas asociaciones constituyen lo que la marca representa e implican una promesa de los miembros de la organización a los consumidores (Aaker, 1996, p.68).

Implementación de la Identidad de Marca.

Esta iniciativa determina qué parte de la identidad se va a comunicar a la audiencia objetivo, y cómo se va a conseguir. La declaración de la posición de la marca describe la información de la identidad que se va a utilizar para posicionar la marca ante los compradores objetivo. (Cravens y Pierce, 2007, p.251)

Capital de Marca.

El capital de marca es un conjunto de activos y pasivos relacionados con la misma, su nombre y su símbolo, que suman o restan del valor proporcionado por el producto o servicio a la empresa y/o a los consumidores de la empresa (Aaker, 1991, p.15).

“El capital de marca reconoce la importancia de valor de la misma e identifica las dimensiones clave de este capital. El objetivo es aumentar este capital con el tiempo” (Cravens y Pierce, 2007, p.251).

Medición del Capital de Marca.

Según (Aaker, 1991) varias mediciones para capturar todos los aspectos relevantes del capital de marca son:

- Lealtad (precio superior, satisfacción/lealtad).
- Medición de la calidad/liderazgo percibido (calidad percibida, liderazgo/popularidad).
- Asociaciones/diferenciación (valor percibido, personalidad de la marca, asociaciones organizativas).
- Conocimiento (Conocimiento de la marca).
- Comportamiento en el mercado (Cuota de mercado, precio e índices de distribución). (p.102)

“Es esencial reconocer que la identidad de marca expresa cómo querría la dirección que fuera percibida la marca, mientras que la imagen de marca indica cómo perciben realmente los compradores” (Cravens y Pierce, 2007, p.257).

La Proposición de Valor.

La proposición de valor transmite las ventajas que ofrece la marca. Estas ventajas pueden ser funcionales, emocionales o autoexpresivas. El propósito es analizar las ventajas

que distinguen a la marca de su competencia. La proposición de valor expresa la lógica subyacente de la relación entre la marca y el consumidor (Aaker, 1991, p.102).

7.1 Marco Contextual e Histórico.

7.1.1 Marco Contextual.

Al analizar los contextos pertinentes a la Escuela Nacional del Deporte y estudiar el estado de las relaciones entre sus actores y variables, así como sus tendencias hacia el futuro, se reconoce la necesidad de aunar intereses comunes en su comunidad educativa alrededor de pensar la prospectiva de una institución integrada a la educación superior, que se constituye en red de potencialidades locales, nacionales e internacionales, basadas en su pertenencia por lo social y la pertinencia académica entendida como la relación existente entre currículo y los fines educativos.

El escenario futuro y deseable lo constituyen tres grandes pilares, sobre los cuales se construye su plataforma política y programática: la institucionalidad universitaria, el sello institucional (la impronta) y los apoyos (recursos y espacios) que determinan el cumplimiento de sus procesos misionales.

La Institucionalidad Universitaria.

La Escuela Nacional del Deporte es ante todo una institución universitaria y como tal se adscribe en el entorno colombiano al conjunto de entidades que desarrollan el servicio público de la educación superior, el cual se encuentra bajo la responsabilidad del estado y por tanto es quien lo fomenta, lo regula y lo controla.

Por su naturaleza universitaria, la Escuela Nacional del Deporte reconoce y acepta los desafíos que le imponen de un lado la situación actual del contexto social y político en Colombia y solidariamente con toda América Latina y del otro, las circunstancias derivadas de habitar en un mundo globalizado que privilegia: la economía de mercado como única ideología, una sociedad que valora la potencialidad del conocimiento, la información y la competencia para la resolución de problemas en contextos específicos y los avances tecnológicos en los campos de tecnología, la información y la comunicación (TICs). En tal sentido, la Institución promueve la creación, el desarrollo, la asimilación, la innovación y la transferencia del conocimiento y la tecnología en beneficio del crecimiento del capital social y humano; la reafirmación de los valores de la nacionalidad en su diversidad cultural;

difunde una ética fundada en valores universales de honradez, justicia, equidad, esfuerzo, tolerancia, igualdad de oportunidades, respeto a las ideas ajenas y compromiso con los deberes civiles y los derechos humanos fundamentales, en la que prevalece el interés general sobre el particular.

La Escuela Nacional del Deporte se reconoce como espacio de crecimiento humano en donde prevalece el principio de controversia racional, regida por el respeto a las libertades de opinión, formación, creencias religiosas, raza, orientación sexual, adhesión política, orientadas por las exigencias de los criterios éticos que se traducen en una concreta convivencia universitaria donde la proyección está dirigida al desarrollo social y por ende a ser verdaderos gestores de paz. De esta forma la institución se constituye en una Escuela para el ejercicio democrático de todos sus integrantes, inspirados por principios constitucionales en particular los atinentes a la buena fe, la moralidad, la celeridad, la economía, la imparcialidad, la efectividad, la participación, la publicidad, la responsabilidad y la transparencia.

La proyección social, la investigación, la docencia y el bienestar institucional, constituyen los ejes transversales de la vida académica de la Escuela y todas, sin distinción, se articulan para lograr objetivos institucionales de carácter formativo, científico, tecnológico y propiamente social. La investigación es fuente del saber, generadora y soporte del ejercicio docente y de la proyección social. La docencia, fundamentada en la investigación, permite formar a los estudiantes en los campos disciplinarios y profesionales de su elección, con las competencias básicas, laborales y ciudadanas que los identifican con la causa social, mediante el desarrollo de programas curriculares y el uso de modelos pedagógicos que faciliten el logro de los fines de la Escuela Nacional del Deporte.

La proyección social se expresa en la relación permanente que la Institución tiene con la sociedad, operando en doble sentido: de proyección de la Institución en la sociedad y de ésta en aquella; se realiza por medio de programas, proyectos y convenios de interacción con diversos sectores y actores sociales, expresados en acciones destinadas a la apropiación social de los conocimientos, la intervención directa y articulada con el mercado de bienes y servicios o como alternativa diferente de este. Incluye los programas de educación continuada y demás actividades tendientes a procurar el bienestar de toda la

comunidad. Por ser estas, actividades correspondientes a las funciones sustantivas de la institucionalidad universitaria de La Escuela Nacional del Deporte, se encuentran en permanente cuestionamiento y renovación.

La calidad, la cobertura y la eficiencia institucional no constituyen finalidades de la Escuela Nacional del Deporte, sino principios constitutivos de su política, en tanto ellas representan necesidades legítimas del estado como garantía permanente del desarrollo. Para La Escuela Nacional del Deporte y al amparo de la autonomía universitaria, representan el medio a través del cual se construye su proceso de identificación como comunidad académica reconocida por su compromiso con la nacionalidad, lo público, lo social y lo humano en sus campos de acción.

La Impronta Nacional.

La Escuela Nacional del Deporte orienta sus esfuerzos hacia su consolidación como centro de altos estudios universitarios sobre el deporte como fenómeno social complejo, la salud vista como el completo estado de bienestar del ser humano, la educación como proceso social e intersubjetivo, mediante el cual cada sociedad asimila a sus nuevos miembros, según sus propias reglas, valores, pautas, ideologías, tradiciones, prácticas, proyectos y saberes compartidos por la mayoría, y la cultura entendida en el conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y emocionales que caracterizan a los grupos humanos y que comprende, más allá de las artes y las letras, modos de vida, derechos humanos, sistemas de valores, tradiciones y creencias.

De acuerdo con estas definiciones, deporte, salud, educación y cultura se configura un campo de relaciones dialécticas que en modo alguno son consideradas por la Institución como relaciones armónicas y carentes de tensión, por el contrario, ellas constituyen referentes fundamentales para la formulación de escenarios de aprendizaje institucional, caracterizados por la transversalidad y la interdisciplinariedad, la interlocución asertiva y proactiva, el diálogo de saberes y la negociación de significados, en que transcurren los quehaceres académicos de toda su comunidad educativa en cada uno de sus programas y proyectos.

Medios y Recursos.

El proceso educativo se encuentra soportado en los apoyos misionales que en acciones de elaboración permanente y colectiva hacen viable de manera eficiente y confiable el desarrollo de las funciones sustantivas de la Institución.

Un lugar crucial de la función de apoyo misional lo constituye la planeación institucional, como garante de la efectividad de la gestión, que se reconoce por el logro de los resultados propuestos y el impacto social de los programas que se ofertan. En este proceso se establecen alternativas de desarrollo coherentes y viables, y se proyecta de manera clara y razonable la relación entre los recursos disponibles, la categorización de necesidades y las diferentes formas de operar las actividades para satisfacerlas.

La Escuela Nacional del Deporte se orienta por un Plan de Desarrollo formulado para un período de tiempo determinado, donde se definen objetivos, metas y estrategias que constituyen la guía de actividades a ejecutar en cada anualidad.

Por su origen, su naturaleza jurídica y su tradición, la Escuela Nacional del Deporte promueve la unidad nacional, la descentralización, la integración regional y la cooperación interinstitucional con miras a que las diversas zonas del país dispongan del talento humano y de las tecnologías apropiadas que le permitan atender adecuadamente sus necesidades de desarrollo social y humano en los campos del quehacer académico institucional. Para ello, los dispositivos presupuestales y de inversión en programas y proyectos se rigen por normas que regulan sus prioridades y posibilidades económicas y administrativas y velan por una asignación racional de los recursos para la obtención del conjunto ordenado de sus objetivos institucionales.

Con los desarrollos de las nuevas tecnologías de la informática y la comunicación (TICs), la Escuela explora minuciosamente las oportunidades para adentrarse en el campo de la educación virtual, la conectividad interinstitucional, la producción de mediaciones didácticas infovirtuales para el aprendizaje, así como el desarrollo de medios informáticos para la investigación; no sin encontrarse estos desarrollos transversalizados por la reflexión pedagógica, que justifica, el para qué, el para quién y el cómo de las nuevas tecnologías incorporadas al ámbito educativo institucional.

7.1.2 Marco Histórico.

La IU. Escuela Nacional del Deporte es una institución educativa creada mediante Decreto 3115 de 1984 como Unidad Administrativa Especial de carácter tecnológico dependiente del Instituto Colombiano de la Juventud y el Deporte – COLDEPORTES – sin persona jurídica y con autonomía administrativa; fecha en la que se le asignó el nombre actual. Con la aprobación de la Ley 181 de 1995 (ley del Deporte) en su Artículo 82 se adiciona el siguiente inciso al artículo 137 de la Ley 30 de 1992: “La Escuela Nacional del Deporte continuará formando parte del Instituto Colombiano del Deporte y funcionando como Institución Universitaria o Escuela Tecnológica de acuerdo con su naturaleza jurídica y con el régimen académico descrito en esta Ley”.

Posteriormente, mediante el Decreto 1746 del 25 de junio de 2003 (Capítulo VI, Artículo 24) la institución fue adscrita al Ministerio de Educación Nacional, como Unidad Administrativa Especial sin personería jurídica, con autonomía administrativa y con el patrimonio establecido en el Decreto 3115 de 1984.

Actualmente y en aplicación de la Ley 790 de 2002 la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte logró la descentralización al Municipio de Santiago de Cali, hecho que se materializó mediante el Acuerdo del Concejo Municipal N° 168 del 2005 y el Decreto N° 2684 de 2006 del Ministerio de Educación Nacional, firmando su protocolización mediante Acta de Entrega al Municipio, la Ministra de Educación Nacional y el Alcalde de Santiago de Cali el 18 de agosto de 2006, creándose como una Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte del Orden Municipal, Establecimiento Público adscrito a la Secretaría de Educación Municipal, con personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa y financiera y conservando la autonomía que trata la Ley 30 de 1992.

8. Análisis Externo e Interno

Se presenta un análisis de entornos en razón a la relevancia que los mismos tienen desde el impacto que generan en una organización o institución y de ello depende una toma de decisiones que permitan identificar las oportunidades, hacer frente a las amenazas, superar las debilidades y aprovechar las fortalezas que se tienen en aras de lograr el cometido misional y visional.

8. Análisis de Entornos

8.1.1 Tendencias Globales de la Educación Superior

Para iniciar el análisis de la educación superior, es importante expresar que esta sugiere un sinnúmero de cambios ante la necesidad de mejorar la calidad y conquistar nuevos usuarios que accedan al servicio educativo. Cabe destacar pues, que para el análisis del sector de la educación se hace imprescindible dar a conocer que por ser un servicio especial no se tendrán en cuenta algunas herramientas y modelos que sí son usados por el contrario para un sector industrial, por ejemplo.

Desde que aparece el consenso de Washington en la década de los 90 como el antecedente de un modelo que fue considerado por las potencias que lo elaboraron como un conjunto de políticas económicas que impulsarían el crecimiento económico de América Latina, se encuentra que las principales características de este modelo son: la búsqueda de disciplina fiscal, la liberalización de las tasas de interés y la venta de empresas del Estado al sector privado. Práctica denominada privatización, frente a esto (López, 2008) dice que:

La privatización de la educación superior se incrementa aceleradamente en América del Norte, América Latina y el Caribe, en Asia y en los países del Este de Europa y Rusia. Sólo en las regiones de Europa Occidental y África sigue predominando la educación superior pública financiada casi en su totalidad por el Estado.

En cuanto a las principales tendencias, contribuciones y desafíos de la educación superior en el mundo, López (2008) muestra un panorama bastante amplio el cual se hace necesario presentar en razón a la validez y significado que tiene para el análisis de la situación de la educación superior a nivel mundial:

1. Masificación: la tasa bruta de matrícula (TBM) a nivel mundial pasó de 13 millones de estudiantes universitarios en 1960 a 137 millones en el 2005. (UNESCO, 2007, p. 132; como se citó en López, 2008)
2. La educación se ha hecho permanente dado al crecimiento exponencial del conocimiento: en el año 2005 las corporaciones de EE.UU. gastaron 15 mil millones de dólares en entrenar a sus empleados.
3. El auge de las TIC implica que el equipamiento de una universidad es mucho más costoso. La exclusión de ellas implica la segregación del estado del arte de la sociedad del conocimiento.
4. El incremento vertiginoso de la movilidad académica internacional favorece a los alumnos de los países desarrollados y de ciertos países asiáticos y tiende a incrementar la “fuga de cerebros”.
5. La privatización de la educación superior se incrementa aceleradamente en América del Norte, América Latina y el Caribe, en Asia y en los países del Este de Europa y Rusia. Sólo en las regiones de Europa Occidental y África sigue predominando la educación superior pública financiada casi en su totalidad por el Estado.
6. La crisis de la profesión académica es un fenómeno que se da en forma aguda en los países en desarrollo, pero que también afecta a los profesores del mundo desarrollado. Los consejos del Banco Mundial de que los profesores se conviertan en empresarios del conocimiento trabajando como consultores (Makerere) para complementar su salario, han tenido efectos devastadores para la investigación y el perfeccionamiento docente mediante el estudio y en ocasiones ha conducido a prácticas de corrupción académica.
7. La inequidad en el acceso por motivos de género, étnico, religioso o de clase social, sigue privando a muchos con méritos suficientes para cursar estudios universitarios. En Brasil, por ejemplo, de cinco quintiles, el 74% de los alumnos estudiando en universidades pertenece al quintil más elevado y sólo un 4% al quintil más bajo.

8. El impulso hacia el perfeccionamiento de los procedimientos de gestión, la evaluación, la rendición de cuentas y los procesos de acreditación, muchas veces han tenido un carácter positivo. Sin embargo, en más de una ocasión se han caracterizado por su aspecto burocrático y formal y en otras han servido de pretexto para acelerar procesos de privatización o de reducción de fondos estatales.

9. Hay una carencia de actualización y flexibilidad en el currículo de la mayoría de las IES y en los cursos de postgrado, con la excepción de una minoría de universidades nacionales públicas y unas pocas privadas de calidad.

10. Las IES de educación superior privada son las de más alto nivel (Harvard, ITAM, universidades católicas) y las de más bajo nivel simultáneamente (universidades garaje o patito). Estas últimas se denominan de “absorción de demanda”, pues a ellas van a cursar sus estudios todos aquellos que no tienen los requisitos para acceder a las universidades privadas de élite ni a las públicas.

11. Otro fenómeno nuevo es la emergencia de “seudouniversidades”, instituciones que no se corresponden con la definición tradicional de la universidad, pero que ofrecen “entrenamiento especializado en una variedad de áreas”. La mayoría de ellas son entidades con ánimo de lucro (forprofit) cuya preocupación esencial no son los valores ni la calidad de la docencia, sino obtener ganancias. Como ejemplos podemos poner a la Universidad de Phoenix que pertenece al Grupo Apollo. (Altbach, 2006, p. 204. Didou, 2005; como se citó en López, 2008)

12. Una de las consecuencias negativas de la globalización económica y de las tendencias privatizadoras para la educación superior a que nos hemos referido, es la propuesta de la OMC de incluirla como un servicio sujeto a las regulaciones del GATS. Aunque esta propuesta aún no ha sido aprobada, los países – EE.UU., Nueva Zelanda, Australia, Japón- que obtienen importantes ganancias por concepto de estudiantes extranjeros defienden con fuerza esta iniciativa.

13. Existe la tendencia de que IES de los países en desarrollo soliciten ser acreditadas por agencias de acreditación de países extranjeros, en especial de EE.UU., sin percatarse que estas agencias desconocen los valores y necesidades de desarrollo autóctono por estar conformadas para otra realidad. Puede ser positivo

invitar a expertos a incorporarse a los equipos nacionales de acreditación, pero siempre que estos procesos estén elaborados a partir de valores, normas y necesidades autóctonas.

14. Los rankings están cada vez más de moda. A mediados de los 80s el Asian Wall Street Journal incluía, en una lista de las 10 mejores universidades del mundo, sólo 4 (Cambridge, Oxford, Sorbonne, Tokio) fuera de EE.UU. Según Altbach algunos de estos ranking tienen cierta respetabilidad como el de U.S. News y el del Times Higher Education Supplement (THES). En el 2005 se debatió mucho sobre la fiabilidad del ranking publicado ese año por el THES y la Shanghai Jiao Tong University¹. Lo que ocurre es que los ranking están contruidos sobre la base de parámetros – número de Premios Nobel, profesores de la universidad con trabajos en el citation index, doctorados y maestrías, equipamiento, financiamiento...- propios de las universidades de “clase mundial” del mundo anglosajón, en especial de EE. UU e Inglaterra y que además privilegian las ciencias duras en detrimento de las sociales y humanas. “Aplicar las normas y valores de las principales potencias académicas no medirá en forma exacta la calidad a nivel mundial, ni dará lugar a ranking mundiales de interés. En el competitivo y orientado hacia el mercado mundo académico del siglo XXI, los rankings son inevitables y probablemente necesarios. El desafío es asegurar que provean criterios exactos y relevantes y midan las cosas adecuadas.” (Altbach, 2006, p.80)

15. Es cada vez mayor el debate en torno a las universidades de categoría mundial (World-ClassUniversities), refiriéndose este concepto a las que tienen una excelencia reconocida mundialmente (Yale, Harvard, Oxford, Cambridge, Sorbonne, Tokio...). Sin embargo, los países en desarrollo, en vez de emular para obtener indicadores muchas veces difíciles de alcanzar en sus condiciones específicas, deberían prestar más atención a un ideal de universidad que propulse el desarrollo sostenible de carácter autóctono. Más importante que tener los indicadores de las “worldclassuniversities” o “researchuniversities”, más importante que tener un premio Nóbel, es garantizar que existan buenas escuelas de medicina y buenos programas de formación de ingenieros agrónomos y educadores

para garantizar un nivel adecuado de “capital humano y social”, esto es, de recursos humanos en condiciones de generar desarrollo con equidad. (López Segrera, 2007a; Altbach, 2006; Ordorika, 2008; como se citaron en López, 2008).

16. Los procesos de evaluación y acreditación - que nos brindan mayor información sobre las IES, la masificación de la educación superior, su comercialización, el ataque a la concepción de su condición de bien público, la emergencia de las TIC, el auge de los nuevos proveedores y el deterioro de las condiciones salariales y de trabajo de la profesión académica, entre otros factores, - han llevado a un debate sobre lo que muchos consideran un creciente fenómeno de corrupción académica. Es decir, a la obtención de calificaciones, títulos universitarios, puestos académicos o certificaciones de acreditación en el caso de las IES, mediante procedimientos irregulares tales como: pago de sobornos, venta de títulos sin cursar los estudios adecuados, vender una plaza a un candidato en lugar de otorgarla a quién corresponde, acreditar a una IES o programa sin los requisitos a cambio de pagar cierta cantidad.

17. Las IES están influidas y condicionadas por las políticas del Estado-Nación y por las tendencias globales del sistema-mundo capitalista. Parece ser que estas influencias sobre la Universidad son mucho más poderosas que los cambios y transformaciones que pueden producir las IES dentro de ellas mismas y en la sociedad donde radican. Tal vez por esto se produce una cierta frustración al ver que los impactos de las políticas con ansias transformadoras (Conferencia Mundial de Educación Superior de UNESCO, 1998 y posteriores Reuniones de Seguimiento) son de poca intensidad (López Segrera, 2002; como se citó en López, 2008). Esto nos lleva a preguntarnos: ¿Es posible una transformación profunda de la Universidad sin transformar previamente en forma radical la sociedad? (p.268-271)

Salmi (2009) conceptúa que las universidades de rango mundial son reconocidas en parte por la superioridad de sus resultados; sus graduados son excepcionalmente calificados, con alta demanda en el mercado laboral; realizan investigaciones de vanguardia, publican en las principales revistas científicas y las instituciones orientadas

hacia la ciencia y la tecnología, contribuyen a innovaciones técnicas a través de patentes y licencias.

Como características básicas de estas universidades de rango mundial se han identificado las siguientes: profesores altamente calificados, excelencia en la investigación, calidad de la enseñanza, fuentes considerables de financiación gubernamental y no gubernamental, estudiantes sobresalientes e internacionales, libertad académica, estructuras autónomas de gobernabilidad bien definidas; instalaciones bien equipadas para la enseñanza, la investigación y la administración, la vida estudiantil; la reputación internacional, la contribución de la universidad a la sociedad.

8.1.2 Tendencias en América Latina y el Caribe.

Se puede iniciar expresando que la Educación Superior Pública (ESP) contaba con autonomía institucional y académica predominante sobre la educación privada hasta la década de los 80s. Finalizando esta década e iniciando los 90s, con las implicaciones de la globalización en América Latina y el Caribe se aplicaron estrategias neoliberales, por lo que se sustituyó la política comúnmente denominada del “Estado de Bienestar” por otras que generaron la reducción del financiamiento a los servicios públicos y por ende la privatización de los mismos. Es así como la ESP sufrió un creciente impacto de privatización en desmedro de las universidades públicas, debido a una carencia de financiación propia; aun así, durante esta década, se produjo una expansión de la ESP en la región López (2008). Las reformas de la ES en LAC en las dos décadas pasadas, se han orientado a la satisfacción de una demanda creciente según la política del Banco mundial y en grado mucho menor - más bien en casos puntuales de ciertos países y universidades- de las políticas recomendadas por la UNESCO en la CMES (1998; como se citó en Banco Mundial, 2008, p.272)

Brunner (1999) ha señalado que:

En la actualidad las presiones para reformar las instituciones de educación superior latinoamericanas, a diferencias del pasado, provienen más del “exterior” que del “interior” de las instituciones. Por lo que ha identificado tres grandes problemas que requieren ser superados para estar en condiciones de responder a los desafíos que se les presentan a las universidades de la región. En primer término está el

tema del financiamiento estatal, el cual ha resultado ser insuficiente en casi todas las instituciones universitarias de carácter público. Esto es así principalmente porque la mayor parte del presupuesto se dedica al pago de salarios del personal académico y administrativo. Como solución se plantea que las universidades puedan diversificar sus fuentes de ingresos a fin de dejar de depender exclusivamente del subsidio estatal.

Otro problema que menciona Brunner (1999), subraya que las universidades de mayor tamaño de América Latina presentan enormes deficiencias en la gestión universitaria. El autor considera que se ha evadido la discusión de este tema por su carácter políticamente polémico. Las actuales formas de gobierno universitario no son las más adecuadas para generar lo que denomina “Liderazgo de cambio” dentro de las instituciones, esto provoca formas de “gobierno débil”.

Y en tercer lugar, Brunner (1999), señala que la competencia global es el tercer problema identificado, argumentando que la universidad latinoamericana deberá enfrentar dicho desafío no sólo en el nivel interno, sino que a su vez, deberá hacerlo dentro de un mundo donde la competencia ya no va a ser entre las instituciones universitarias de la región o de un país, sino que va a ser, cada vez más, una “competencia global”.

Para continuar con el análisis, se presenta un conjunto detallado, realizado por López (2008), de las tendencias predominantes en la Educación Superior de Latino América y el Caribe - así como otras - entre 1990 y 2008:

1. Las IES pasaron de 5.438 en 1995 (53,7% privadas) a 7.514 en el 2002 (69,2% de ellas privadas). Las universidades propiamente dichas pasaron de 812 en 1995 (60,7% privadas) a 1.213 en el 2002 (69,2% privadas). (García Guadilla, 2006, p.261; como se citó en López, 2008).
2. La matrícula en las IES pasó de 7.405.257 estudiantes en 1995 (38,1% en IES privadas) a 12.186.260 en el 2002 (47,5 privada). En las universidades propiamente dichas la matrícula pasó de 5.070.731 en 1995 (30,4% privada) a 8.316.649 (40,1 privada). Según las últimas cifras disponibles, la TBM total en LAC era de 15,

293,181 en 2005. De esto, el 54 % mujeres. (UNESCO, 2007, p. 132; como se citó en López, 2008).

3. En el 2003, el promedio de matriculación en la ES en instituciones privadas fue del 50 %, alcanzando los porcentajes más altos en países como: Brasil y Chile (70 %); Colombia: 60 %; Centroamérica: aproximadamente el 60 %; México: 40 %; Argentina: 20 %; Uruguay: 10 %; y para Cuba del 0 %. (IESALC/UNESCO, 2006; Fernández Lamarra, 2008; como se citó en López, 2008).

4. Hay mega sistemas de educación superior con más de cuatro millones de estudiantes (Brasil: 4,275,027); sistemas grandes con más de dos millones – México (2,384,858) y Argentina (2,384,858); medianos –entre un millón doscientos mil y 500,000 estudiantes- como son los casos de Chile (663,694), Colombia (1,223,594), Perú (909,315) y Venezuela (1,049,780) ; pequeños – entre 500,000 y 150,000 estudiantes- en países como Bolivia (346,056), Cuba (471,858), Ecuador (312,769), Guatemala (114,764), y República Dominicana (293,565) ; y muy pequeños – entre 500,000 y 150,000- como es el caso de Costa Rica (110,117), El Salvador (122,431), Honduras (122,874), Nicaragua (103,577), Panamá (126,242), Paraguay (149,120) y Uruguay (103,431). Los sistemas de ES en todo el Caribe no español - anglófono, francófono, etc. -son también muy pequeños: Jamaica (45, 770), Trinidad Tobago (16,920), Santa Lucía (2,197) (UNESCO, 2007; como se citó en López, 2008).

5. La tasa de matrícula (TBM) varía de países con una tasa del 50% o más (Argentina 54%; Cuba, 61%) 2; a países con tasas entre 30 y 50 %: República Dominicana, 33%; Perú, 33%; Aruba, 34%; Bolivia, 41%; Venezuela, 41%; Uruguay, 41% Panamá, 44%; Chile, 48%; a otros con tasas entre el 20 y el 30%: Brasil, 24%; Colombia, 29%; Costa Rica, 25%; México, 24%; Paraguay, 24%; Ecuador (20); y finalmente a los de menor tasa de matrícula de la región, por debajo del 20%: Anguila 3%; Belice, 3%; El Salvador, 19%; Guatemala, 10%; Guyana, 10%; Honduras, 16%; Jamaica, 19%; Nicaragua, 18%; Saint Lucia, 14%; Trinidad y Tobago, 12%.³ (UNESCO, 2007; como se citó en López, 2008)

6. La tasa bruta de matrícula promedio ha pasado de 17% a principios de los 90s a cerca del 32% en la actualidad (2008).
7. El gasto promedio por estudiante (USA \$2380) es mucho menor al de los países desarrollados. Además, mientras en América Latina en una muestra de 12 países los gastos gubernamentales promedio en educación varían entre el 2,5 y el 3,5% del PIB en los países de la OCDE este gasto promedio es del 4,5%.
8. El gasto privado en educación superior financia alrededor del 50% de la matrícula total.
9. En el pregrado no se pagan aranceles de matrícula como norma – salvo en el caso de algunos países como Chile -, pero en el postgrado sí se pagan, pues la mayor parte de los que ofrece la educación superior pública no son gratuitos.
10. El 60 % de la matrícula total regional de ES está concentrada en tres países: Brasil, México y Argentina. La educación superior pública ha tenido gran relevancia en el apoyo a los postgrados y en el desarrollo de la investigación científica. México y Brasil tienen una matrícula de 100,000 estudiantes en cursos de postgrado. (A.L. Gazzola, 2008; como se citó en López, 2008).
11. La población de bajos recursos tiende a resultar excluida de la educación superior pública por haber asistido a escuelas de menor calidad, lo que les impide aprobar los exámenes de selección. Muchos van a ingresar en las universidades de menor calidad del sector privado. En Brasil el 74% de los alumnos matriculados en universidades pertenecen al quintil 1 el más elevado y sólo un 4% al menos elevado; en México la proporción es de 58 y 6; en Chile de 65 y 8; y en Ecuador de 42 y 6.
12. El modelo de financiamiento que sigue predominando en la educación superior pública es el histórico negociado y en la privada el pago de matrícula. Sin embargo, recientemente se ha introducido en las universidades públicas de algunos países ((México, Chile, Argentina) el presupuesto por incentivos y las fórmulas de financiamiento para reorganizar la asignación y el uso de fondos, vinculando recursos y salarios a resultados.

13. Los gobiernos de algunos países (Uruguay) han introducido fondos solidarios para dar más posibilidades a los alumnos de estratos sociales desfavorecidos, pero con méritos académicos.

14. La región ha atraído a varias instituciones de educación superior extranjeras, con y sin ánimo de lucro, incluyendo la educación superior transfronteriza. Se observa el aumento rápido de las Instituciones Extranjeras de ES (procedentes de EE.UU., Europa y de otros países de la región) con modalidades diversas: educación de distancia (102), unidades descentralizadas de la sede (50), alianzas (125) y acuerdos (816). En muchos casos estas IES no tienen la calidad apropiada o violan regulaciones nacionales, muy escasas en lo que a la ES transnacional se refiere. (García Guadilla, 2006; Didou, 2005; como se citó en López, 2008).

15. La internacionalización de la ES está presente en ALC a través de Programas intercontinentales como ALFA Y COLOMBUS; subregionales, como el Convenio Andrés Bello y la Asociación de Universidades del Grupo de Montevideo (AUGM), para MERCOSUR; por redes de Iberoamericanas (RIACES) y agencias regionales (IESALC). También la internacionalización se expresa a través de varios programas de diversos países, y redes de universidades regionales y mundiales, que otorgan financiamientos y becas a profesores y estudiantes de ALC. Se pudiera catalogar a este tipo de internacionalización como sin ánimo de lucro – a diferencia de la que ofrecen los nuevos proveedores-, pero hay voces que señalan que detrás de algunas de estas estrategias de becas y financiamientos está el objetivo de sustraer a la región muchos de sus más valiosos profesores e investigadores, así como alumnos con perspectivas. (Didou, 2005, 133; CINDA, 2007; como se citó en López, 2008).

16. En 2004 ALC recibió alrededor de 365,000 estudiantes extranjeros, equivalentes al 1,5% de un total mundial de 2,45 millones. Esto indica que los países de la región no constituyen destinos atractivos para los estudiantes internacionales. Información que ratifica este hecho, es que ninguno de los países de América Latina hoy en día aparece en la lista de los veintitrés destinos que atraen mayor número de estudiantes extranjeros.

17. En 14 países 31 instituciones otorgan créditos educativos por un monto de USA 400 millones. La Caixa Económica Federal de Brasil cubre el 50% de este monto y le siguen el ICETEX de Colombia y FUNDAYACUCHO de Venezuela. También Cuba otorga miles de becas a estudiantes de la región y financia una Escuela Latinoamericana de Medicina.

18. La privatización de la ES en América Latina y el Caribe llevó a la diversificación de las IES y, en muchos casos, a la falta de calidad. A partir de la década de los 90s casi todos los países de la región crearon organismos de acreditación. La Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior y el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (México); el Consejo Superior de Educación (Chile); el Consejo Nacional de Acreditación (Colombia); la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (Argentina); el Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (Centroamérica); CAPES (Brasil); el Mecanismo Experimental de Acreditación de Carreras para el Reconocimiento de Títulos de Grado Universitario (MEXA/MERCOSUR). (DiasSobrinho, 2006; como se citó en López, 2008)

19. Hay una tendencia regional a la institucionalización jurídica de los sistemas de educación de superior a través de una ley general de educación –también denominada ley marco- y de una ley específica de educación superior. Sin embargo, muy pocos países (Chile) tienen una ley que regule los procesos de acreditación.

20. De especial interés es el Proyecto 6x4 que se ha gestado en el CENEVAL (México) en colaboración con el Programa Columbus. Es un ensayo piloto que tiene el objetivo de construir un espacio latinoamericano común de educación superior tomando en cuenta la experiencia europea de Bologna. (DiasSobrinho, 2006, p. 219; como se citó en López, 2008).

21. La Universidad de las Antillas (UWI, en sus siglas en inglés) es la institución principal de educación superior en el Caribe Anglófono. Tiene campus en tres países: Jamaica, donde se encuentra el mayor de ellos, al que le siguen el de Trinidad y Tobago y el de Barbados. Acoge a unos 19.600 estudiantes de 17 países de la zona. Si se añaden las inscripciones a distancia, la matriculación total asciende

a 23.200 alumnos. El índice de matriculación difiere de un país a otro: el 19% en Jamaica y el 12%, en Trinidad y Tobago. Según la definición de Martin Trow, en el Caribe de habla inglesa la educación superior en algunos países como Jamaica está «masificada», mientras que en otros, como Trinidad y Tobago, es «elitista», pero nunca es universal, salvo en las Islas Vírgenes. (López Segrera, 2006b. UNESCO, 2007; como se citó en López, 2008) (Ver en la Web del IESALC los diversos estudios sobre la educación superior en el Caribe).

22. El presupuesto promedio de la ES en ALC es inferior al 1,5% del PIB, lo que es claramente insuficiente para satisfacer las necesidades de un sistema en desarrollo y en particular para atender a las demandas nacionales para la investigación.

23. El promedio de la inversión en Ciencia y Tecnología de los países de la Región es del 0,72% del PIB.

24. La CMES y sus Reuniones de Seguimiento tuvieron como impacto central el ofrecer – a partir de lo ya expresado en la Conferencia Regional de ALC (1996) y en el Plan de Acción – un marco teórico consensuado para transformar la ES en ALC. A nivel macro, esto implicó una visión general compartida acerca de cómo conducir los procesos de transformación de las IES de carácter público – e incluso privado – mediante la evaluación institucional, con el objetivo de perfeccionar los sistemas de gestión y financiamiento, y privilegiar políticas encaminadas al logro de la equidad ampliando el acceso. Pero también implicó mucho más, esto es, que la Universidad debía ser un agente clave de transformación de la sociedad construyendo alternativas viables en medio de la complejidad y la incertidumbre y en una coyuntura signada por la crisis de paradigmas y alternativas. La cooperación internacional y la construcción de redes ha sido uno de los mayores aportes de la CMES en la región, así como la innovación y la internacionalización de la ES. IESALC-UNESCO ha desempeñado un papel de liderazgo en este sentido, como una alternativa a la visión del Banco Mundial en la década de los 90s. EL Banco Mundial consideró que solo debía invertirse en la educación básica y no en la superior y estimuló la privatización de la educación superior como solución a la

creciente demanda. Algunos de los principales retos que enfrenta la ES hoy en América Latina y el Caribe son: el rápido aumento de la privatización, la insuficiente financiación pública, la falta de acceso de los más pobres y la baja tasa de matrícula, a pesar de su mejora, en comparación con los países desarrollados. (B.C. Sanyal and F. López Segrera en GUNI, 2008; Didriksson, 2008; como se citó en López, 2008). (López, 2008, pp.273-278).

Principales Cifras de la Educación Superior en América Latina.

Tabla 3: Instituciones universitarias en América Latina

Año	Cantidad	Año	Cantidad
1950	75	1985	450
1975	330	1995	812 (319 públicas, 493 privadas)
Actualmente: posiblemente más de 2000			

Tabla 4: Número de estudiantes de la Educación Superior en América Latina

1950	267.000
1990	7.350.000
1970	1.640.000
1980	4.930.000
2000	11.500.000
2005	15.293.181

Tasa de incremento anual de la matrícula: 6%

Sector Privado: 8% Sector Público: 2,5 %

Tabla 5: Tasa bruta de escolarización terciaria

Año	Tasa
1950	2,0%
1990	17,1%
1970	6,3%
1980	13,8%
2000	19,0%
2003	28,7%
(IESALC)	

Tasa en los países desarrollados: entre 50 y 88 60%

Europa: 56/88 % - EE.UU.: 82 %

Asia, África y Estados Árabes:

Asia: 1% Afganistán/89% South Korea

África: 1% Angola/10% Nigeria

Estados árabes: 3% Mauritania/29% Egypt

Fuentes: N. Fernández Lamarra, 2008. UNESCO, Institute of Statistics, 2007. GUNI, 2008. IESALC. F. Citado por López Segrera, 2007.

Según López (2008):

Las transformaciones que se han producido en América Latina en los últimos años, no han contribuido de manera perceptible a transformaciones progresivas de movilidad social. Si bien se aprecian cambios crecientes en la calidad de las instituciones públicas, expuestas cada vez más a procesos de acreditación académica para obtener fondos concursando, las exigencias no parecen privilegiar, o lo hacen insuficientemente, la ampliación del acceso y permanencia para postulantes de estratos socio-económicos desfavorecidos. Debido a la baja cobertura del crédito educativo en condiciones preferenciales y de los sistemas de becas para postulantes de estratos sociales de bajos ingresos, los mismos no han tenido como resultado un impacto apreciable en la ampliación de las oportunidades de acceso a la educación superior. Las limitaciones financieras crónicas que afrontan las instituciones públicas de educación superior las han conducido, en muchos países, a restringir el ingreso y a establecer pruebas de acceso a partir de cuyos resultados se distribuyen las plazas convocadas. (p.281)

Desde un completo comparativo se expresa que América latina de manera general, está muy rezagada con relación a los países de la OCDE en cuanto a las reformas de educación superior. Solamente en las áreas del crédito educativo, de los observatorios del mercado laboral y de la medición de los logros académicos están algunos países de América latina, incluso Colombia, a la vanguardia de las reformas

a nivel internacional. Segundo, los desafíos enfrentados por Colombia son muy similares a los de la mayoría de los demás países de América latina, así como las exigencias de reforma en muchas dimensiones de funcionamiento de la educación superior como la gobernanza y el financiamiento. Finalmente, es importante destacar que tres países de la región han logrado establecer una legislación adecuada para distinguir entre universidades privadas sin fines de lucro e instituciones con fines de lucro, como lo intentó Colombia con el proyecto de Ley de Educación Superior que no resultó en 2011. (p.20)

8.1.3 Tendencias en Colombia.

La existencia de una política pública, enfocada a mejorar la calidad de la educación superior, debe partir de la elaboración de un diagnóstico que haga visible los problemas del sector, sus causas y sus manifestaciones. En Colombia, la deficiente calidad de la educación está asociada con la escasez de recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos, además de estar enfrentando el país a una escasa tradición investigativa y a un relativo aislamiento del sistema educativo de las corrientes internacionales (Viloria, 2006).

Desde el 2002, cuando el gobierno de Colombia se comprometió a mejorar de manera notable el programa de educación llamado la Revolución Educativa, la cobertura ha ido mejorado en todas las fases, pero en particular en la educación secundaria – entre 2002 y 2009 las tasas de matrícula se elevaron del 57.1% al 70.5% en educación básica secundaria y del 29.5% al 39.8% en educación media. Sin embargo, un número importante sigue sin llegar al final de la educación media. La baja cobertura tiende a asociarse más con el área rural que con las áreas urbanas: no se ofrece educación media en muchas áreas rurales, lo que significa que los estudiantes deben recorrer distancias largas si quieren pasar a este nivel.

Aquellos que han logrado el diploma de bachiller en la escuela y que han superado la prueba SABER 11 constituyen la base de la población que ingresa en la educación superior. (Banco Mundial, 2012, p.28)

Según la evaluación de la educación superior en el país, la etapa de la educación que alcanzaron los 8 442 000 jóvenes estuvo entre los 15 y los 24 años en 2010. De los

jóvenes entre 15 y 24 años, el 15.2% no completó la educación secundaria y no siguió estudiando; un 27.1% estaba todavía en la educación secundaria; un 23.8% salió de la educación secundaria, pero nunca entró en la educación superior; el 17.9% ingresó en la educación superior y aún se encuentra en ella; el 14% entró en la educación superior, pero abandonó antes de la graduación; y el 2% entró en la educación superior y se tituló. En el 37.8% que no entró en la educación superior o que había entrado pero desertó, el 18.1% argumentó motivos económicos/financieros y el 19.7% dio otros motivos. En el 17.9% que entró en la educación superior y que aún se encuentra estudiando, el 3.8% estaba en centros SENA, el 7.5% estaba en instituciones superiores privadas y el 6.6% estaba en (otras) instituciones superiores públicas.

En Colombia hasta el 2011, la cifra de Universidades, Instituciones Universitarias, Instituciones Tecnológicas e Instituciones Técnicas Profesionales se cuentan 288, así: públicas 80 y privadas 200 según el informe preliminar del Ministerio de Educación del primer semestre de 2011.

Según el Banco Mundial (2012), en cuanto al SENA Servicio Nacional de Aprendizaje ofrece una amplia gama de programas de formación gratuitos a los alumnos, y matrícula a millones de personas cada año, aunque la gran mayoría no está inscrita en programas de educación superior. En 2010 el SENA tenía 116 centros de formación. En la Tabla 1.3 se desglosa el total de matrículas del SENA, y sólo es en educación superior la parte de T y T, que representó menos del 4% del total de matrículas en 2011. La formación de técnico laboral está por debajo de la de técnico profesional, la formación complementaria son principalmente cursos destinados al sector empresarial, pero también ofrece programas de formación a los desempleados y grupos vulnerables. El SENA ha ampliado notablemente su cobertura en la última década, incluyendo las matrículas T y T. Aunque la matrícula del SENA en T y T representa el 55% del total de los estudiantes del país, la institución sigue siendo fundamentalmente un proveedor de servicios de formación.

También Colombia cuenta con los CERES, Centros Regionales de Educación Superior. Estos centros se lanzaron en 2003 con el objetivo de ampliar las oportunidades educativas de las regiones insuficientemente atendidas. Cada CERES está dirigido por una institución de educación superior asociada. En 2010 se habían creado 164 centros CERES

con una cobertura en 31 departamentos. En los 155 que están en funcionamiento se habían inscrito un total de 34 799 estudiantes, o poco más del 2% del total de estudiantes matriculados en pregrado. (Banco Mundial, 2012, p.38)

También existen algunos programas superiores “virtuales”, que ofrecen 80% de su contenido o más en línea, disponibles tanto en pregrado (incluido T y T) como en posgrado. El gobierno colombiano está comprometido con que más instituciones ofrezcan opciones de formación en línea como un medio para incrementar la participación de estudiantes en zonas remotas. En 2009, 36 instituciones ofrecían estos programas con más de 4 000 estudiantes matriculados.

El Ministerio de Educación Nacional considera los índices de deserción en la educación superior colombiana inaceptablemente elevados, aunque el porcentaje de estudiantes que no consiguen acabar sus carreras ha menguado de un 48.4% en 2004, a un 45.4% en 2010, y la media en Latinoamérica y en el Caribe es del 50% (Informe Preliminar [MEN, 2011a]). El gobierno de Colombia puso en marcha una herramienta de seguimiento especial, conocida como SPADIES (ver más abajo), para hacer un seguimiento de la incidencia de la deserción escolar y lo que ello implica. La información de SPADIES ayuda a las instituciones a identificar entre sus alumnos a aquellos que son potencialmente más vulnerables y a adoptar medidas preventivas. (Banco Mundial, 2012, p.42)

Colombia se distingue muy positivamente por tres aspectos importantes. Primero, el ICETEX fue la primera agencia de crédito educativo en el mundo y sigue siendo una de las instituciones líderes y a la vanguardia en el escenario internacional. Segundo, con las pruebas SABER-PRO, Colombia es uno de los muy pocos países en el mundo que hacen una evaluación del aprendizaje de los alumnos en la educación superior. Tercero, el Ministerio de Educación estableció el Observatorio del Mercado Laboral que provee información pertinente sobre los resultados de los egresados. En el área de la acreditación Colombia fue también un pionero al inicio de los años noventa. Sin embargo, parece que el sistema de aseguramiento de la calidad no ha logrado evolucionar suficiente rápidamente mientras que el sistema de educación superior colombiano ha crecido y ha diversificado la oferta en cuanto a tipos de instituciones y programas. Es preocupante observar, por ejemplo, que apenas el 10% de las universidades del país han conseguido la acreditación

institucional de alta calidad; la proporción es aún más baja para las universidades públicas que en teoría deberían servir de modelo para las demás instituciones. (Salmi, 2013, p. 17)

Así que la principal enseñanza de esta comparación es que Colombia, al igual de casi todos los países de América latina, ha avanzado poco en la implementación del tipo de reformas emprendidos en los países de la OCDE en los últimos diez años, especialmente las reformas de gobernanza y financiamiento que han apoyado los esfuerzos de desarrollo y fortalecimiento de los sistemas de educación superior de muchos países industrializados. (Salmi, 2013, p. 17)

En cuanto a producción científica y transferencia de tecnología este aspecto es uno de los puntos más débiles del sistema de educación superior colombiano.

Tan solo en las últimas dos décadas, Colombia ha aunado esfuerzos para el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la investigación, reconociendo que el crecimiento económico del país depende sustancialmente de los avances de la investigación científica y tecnológica y los procesos de innovación y desarrollo. Colombia parte de un nivel muy bajo. El nivel de innovación empresarial es relativamente bajo. Se dedica menos del 1% del PIB a I+D. Solamente 4 002 personas tenían un título de doctorado en 2007 en Colombia, 9.3 de cada 100 000 habitantes, el 50% de la cantidad propuesta por la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo en 1994. (Banco Mundial, 2012, p.50)

El siguiente cuadro presenta estadísticas claves mostrando el atraso de Colombia comparado con los otros principales países de América latina.

Tabla 6: Principales Indicadores de Desarrollo de la Investigación (2009)

PAISES	ARTÍCULOS CIENTÍFICOS (por 1 millón de habitantes)	INVERSIÓN EN INVESTIGACIÓN COMO% DEL PIB	NÚMERO DE DOCTORADOS
Argentina	2.091	0,51	937
Brasil	1.708	1,08	11.368
Chile	2.905	0,68	395
Colombia	473	0,49	152
México	1.325	0,37	2.724
Venezuela	615 615	n.d	19

Fuente: OECD / Banco Mundial (2012)

Ninguna de las universidades colombianas ha logrado entrar en los rankings de Shanghai y de Leiden, que miden principalmente, con criterios totalmente objetivos, los resultados de investigación de las 500 mejores universidades del mundo. Sin embargo, en estos rankings aparecen universidades argentinas, brasileras, chilenas y mexicanas. La Universidad de São Paulo tiene el mejor resultado de América latina en el ranking de Shanghai (entre 101 y 150) y la Universidad Católica de Chile aparece con el mejor resultado en el ranking de Leiden (lugar 437). (Salmi, 2013, p.20)

No obstante, el país se ha preocupado por mejorar en cuanto a investigación para la competitividad la financiación de la ciencia, la tecnología y la innovación recientemente se ha incrementado de manera sustancial, con la asignación del 10% de las regalías de la producción de carbón y petróleo del país al Fondo Nacional de Financiamiento para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. Colombia ocupó el lugar 57 en el pilar de la innovación del Índice de Competitividad Global 2011-12 del Foro Económico Mundial, significativamente más alto que su puesto 65 en el ranking 2010-11, gracias a una mejor puntuación en todas las clasificaciones pertinentes. Se destacan en particular: la calidad de las instituciones científicas (sube 12 puestos, del 81 al 69); la capacidad de innovación del país (sube 11 puestos, del 70 al 59), la disponibilidad de científicos e ingenieros (sube 9 puestos, del 86 al 77) y la protección de la propiedad intelectual (sube 7 puestos, del 93 al 86).

En 2003, en el país había 12 276 investigadores activos y 809 grupos de investigación reconocidos por COLCIENCIAS. Hoy en día, están activos 14 983 investigadores y 3 489 grupos de investigación con el apoyo de COLCIENCIAS, las universidades, el Banco de la República (Banco Central de Colombia), la Fundación para la Promoción de la investigación, las entidades estatales con importantes programas de investigación (por ejemplo, el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Minas) y las organizaciones privadas de investigación. El 94% de estos grupos son de instituciones de educación superior.(Banco Mundial, 2012, p.51)

Aunque sigue siendo bajo, el número anual de doctores presenta una tendencia creciente. De 139 en 2002 y solo 85 en 2003, las cifras se elevaron a 483 en 2009 y 500 (provisional) en 2010. El objetivo para el 2014 se ha fijado en 1 000.10 También ha ido

aumentado el número de artículos científicos publicados por colombianos en revistas internacionales y el reconocimiento de las publicaciones colombianas en los índices internacionales de referencia. Las citaciones colombianas indexadas en el *Science Citation Index* han aumentado de 774 en 2001 a 2 676 en 2009.

8.1.4 La Educación Superior en el Valle del Cauca.

Las cifras muestran que el departamento del Valle del Cauca evidencia una tendencia creciente en la cobertura en los niveles de formación de educación superior, durante el periodo 2005 a 2010. En el nivel de pregrado se observan los mayores incrementos con 66.000 nuevos cupos, la formación universitaria y el SENA, con el 43% cada una, son las áreas que más influyen en este crecimiento. En el 2010, el departamento alcanzó 170.341 estudiantes matriculados en la educación superior, lo que significó un incremento de 67.535 nuevos cupos, el 80% de los cuales fueron generados por el SENA. (Ver

Tabla 7). En los niveles de formación de posgrado, las maestrías presentan los mayores incrementos, con un aumento de 1.499 nuevos cupos, equivalente al 11.3% del total, durante el periodo 2005 a 2010. La formación doctoral aumentó en 0.01%, lo que representó 118 nuevos cupos. Según cifras del MEN en el 2010 el Valle del Cauca experimentó un incremento en la tasa de cobertura bruta de aproximadamente 7.5 puntos en los últimos seis años, al pasar de una tasa de 24.3% en 2005 al 31.8% en 2010.

Tabla 7: Evolución de los estudiantes matriculados por niveles de formación en el Valle.

NIVEL DE FORMACIÓN	ESTUDIANTES MATRICULADOS					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Téc. Profesional	4537	4514	4288	4867	5713	5409
Tecnológica	12689	13796	14617	16117	17710	16930
Universitaria	64873	65080	65963	66540	68121	71466
SENA (Técnica y Tecnológica)	16500	23686	27081	28487	32022	70789
TOTAL PREGRADO	98599	107076	119949	116011	135566	164603

Es claro que el fuerte incremento en la oferta de cupos en el SENA absorbe gran parte de los bachilleres que año a año se quedaban rezagados en el sistema de educación superior en los últimos dos años particularmente (ver **Tabla 7**). Dado que el SENA, en sus informes, no reporta el número de estudiantes de primer curso (primíparos), solo información agregada, entonces se construye el indicador de desfase utilizando los estudiantes de primer curso de la universidad.

A pesar del incremento para el año 2010 el departamento está 5.6 puntos por debajo del total nacional con una tasa de 37.2%. Lo más grave es que el crecimiento de su tasa bruta de cobertura en los últimos años ha presentado un rezago respecto a la tasa nacional.

Una mirada por los sectores oficial y privado muestra que el Valle del Cauca presentó un comportamiento similar al nacional, se destaca una tendencia creciente en la cobertura jalonada por el sector oficial. Los programas ofrecidos en las instituciones de educación superior en Colombia están clasificados en áreas de conocimiento y en núcleos básicos de conocimiento (NBC). La primera agrupa ocho grandes áreas que son: Agronomía, Veterinaria y afines, Bellas Artes, Ciencias de la Educación, Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales y Humanas, Economía, Administración, Contaduría y afines, Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines y Matemáticas y Ciencias Naturales, mientras que la segunda tiene alrededor de cincuenta categorías.

El área de Economía, Administración, Contaduría y afines no solo revela la mayor demanda respecto a las demás sino que presenta el mayor crecimiento en los últimos años, al aportar 6.489 nuevos cupos durante el periodo 2005 - 2010.

El indicador de eficiencia expresado en el tamaño de la planta profesoral de las instituciones educativas, revela información sobre el tamaño y crecimiento de la institución, al medir el crecimiento de la planta profesoral de las instituciones de educación superior del Valle del Cauca, resaltando lo siguiente:

- Las instituciones universitarias son las de mayor crecimiento en la región, en particular la Universidad Icesi, que pasó de tener un bajo número de docentes, respecto al promedio de las otras instituciones, en el 2005, a tener un número alto en el 2010.

- La Universidad Santiago de Cali (USACA), aunque está en el primer cuadrante, evidencia el caso contrario, presenta un proceso de decrecimiento de su planta docente en el 2010 respecto al 2005.

Una medida de calidad del sistema de educación superior en el Valle del Cauca es el número de instituciones y de programas acreditados de alta calidad, así como los programas avalados por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA).

El Valle del Cauca cuenta con tres universidades que han alcanzado estándares de acreditación de alta calidad, dos oficiales y una de carácter privado, de un total de 26 instituciones en el país acreditadas como de alta calidad. El CNA reporta 141 instituciones inscritas en todo el país, de las cuales el 77% son universidades. Las tres instituciones acreditadas en el departamento del Valle del Cauca cuentan con 41 programas con clasificación de alta calidad que corresponden al 6.4% del total nacional en el 2010.

Tabla 8: Número de programas de pregrado acreditados como de alta calidad

IES	ESTUDIANTES MATRICULADOS					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Universidad del Valle	10	10	14	19	25	28
Universidad ICESI	0	1	4	5	6	6
Universidad Nacional de Colombia	0	1	5	7	7	7
Total	10	12	23	31	38	41
PROPORCIÓN TOTAL	1.7	1.8	3.5	4.3	5.0	6.4

Fuente: MEN – SNIES

En lo que atañe a la educación superior, las cifras muestran una tendencia creciente en la cobertura en los niveles de formación de educación superior entre 2005 y 2010 en el Valle del Cauca. Según cifras del MEN, en el 2010 el Valle del Cauca experimentó un incremento en la tasa de cobertura bruta de aproximadamente 7.5 puntos en los últimos seis años, al pasar de una tasa de 24.3% en 2005 al 31.8% en 2010.

No obstante, a pesar del incremento para el 2010 el departamento está 5.6 puntos por debajo del total nacional con una tasa de 37.2%. Sobresale que el crecimiento de la tasa bruta de cobertura del Valle en los últimos años ha presentado un rezago respecto a la tasa nacional. La diferencia observada entre los estudiantes que egresan de la media vocacional y los que ingresan al sistema de educación superior indica desfases de gran magnitud en el

Valle del Cauca. Resultado que corrobora los efectos de presión sobre el mercado laboral mencionados con anterioridad.

8.1.5 Entorno Demográfico.

Densidad Poblacional.

Según el Instituto de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga ([Imebu], s.f.). La población colombiana creció 39.27% entre 1985 y 2005, pasando de 30.794.425 a 42.888.592 habitantes. En el año 2020 la población del país habrá alcanzado un total de 50.912.429.

La distribución de la población es ampliamente heterogénea en Colombia. Sobre la región Andina habita un 74% de la población, en la región Caribe un 20%, mientras en el Pacífico y en el flanco Oriental del país (Orinoquía y Amazonía) vive escasamente el 6% restante de la población Colombiana.

El crecimiento demográfico que se presenta en la tabla 9, ha sido heterogéneo. Durante el período 1985- 2005 las mayores tasas de crecimiento ocurrieron en departamentos con un bajo o moderado desarrollo urbano, particularmente en la costa atlántica y el sur-oriente del país (región amazónica y Orinoco).

Hacia el futuro disminuirá el ritmo de crecimiento demográfico. Entre 2005 y 2020 la población del país habrá crecido 18.7%, y los departamentos con menores crecimientos continuarán siendo Caldas, Boyacá y Tolima.

Tabla 9: Colombia, Estimaciones y Proyecciones de Población. 1985-2020

AÑO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
1985	15.187.066	15.607.359	30.794.425
1990	16.834.671	17.289.864	34.124.535
1995	18.497.463	18.992.203	37.489.666
2000	19.877.987	20.404.230	40.282.217
2005	21.169.835	21.718.757	42.888.592
2010	22.465.760	23.042.445	45.508.205
2015	23.799.306	24.403.311	48.202.617
2020	25.138.723	25.773.706	50.912.429

Fuente: DANE - Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020 (Como se citó en Imebu, s.f.)

Según esta fuente, la población total ha crecido el 39,27% y la proyección de población del 2005 al 2020 se espera que sea del 18,71%.

La Estructura Poblacional por Sexo y Edad.

La población colombiana ha sido mayoritariamente femenina. La proporción de mujeres dentro del total fue 50.68% en 1985 y 50.64% en 2005; se prevé que llegue a 50.62% en el año 2020. Colombia experimenta un proceso de transición demográfica reflejado por los cambios en la distribución de la población por edad. Este proceso se ha caracterizado por una reducción de la base de la pirámide poblacional en favor de un ensanchamiento de las zonas medias.

Durante las dos últimas décadas (período 1985-2005) la población menor de 15 años pasó de representar 38% a 31% dentro del total, mientras la proporción de adultos jóvenes (15-29 años) transitó de 29.8% a 26.3%. De manera contraria, la población entre 30 y 64 años aumentó del 29.2% a 36.4%, y la mayor de 65 años pasó del 4.5% a 6.3%. Estas tendencias continuarán profundizándose en el futuro, haciendo más ancha la pirámide poblacional para las edades adultas.

Fecundidad.

La edad promedio de Fecundidad a la cual las madres tienen sus hijos registró un comportamiento decreciente entre 1985 y 2005, pasando de 27.23 a 26.63 años. No obstante, se estima que la edad de fecundidad crecerá hasta alcanzar 27.85 años entre 2015 y 2020.

El promedio de hijos que tendría una mujer a lo largo de su vida reproductiva (Tasa Global de Fecundidad) ha mostrado una tendencia decreciente durante las últimas décadas. Para el período 2005- 2010 este indicador se estima en 2.45, esto es, 0.89 menos que entre 1985-1990.

La Tasa General de Fecundidad se estima en 74.6 nacimientos por cada 1000 mujeres en el período 2005-2010, un nivel muy inferior al registrado durante las dos décadas precedentes.

Tabla 10: Colombia, Indicadores de Fecundidad. 1985-2020

AÑO	EDAD MEDIA DE LA FECUNDIDAD (a)	TASA GLOBAL DE FECUNDIDAD (b)	TASA GENERAL DE FECUNDIDAD (c)
1985-1990	27,23	3,34	112,60
1990-1995	27,06	3,14	103,90
1995-2000	26,84	2,86	92,00
2000-2005	26,63	3,60	81,40
2005-2010	27,50	2,45	74,60
2010-2015	27,71	2,35	71,50
2015-2020	27,85	2,29	69,60

Fuente: DANE - Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020 (Como se citó en Imebu, s.f.).

(a) Edad promedio de las madres al nacimiento de sus hijos.

(b) Número promedio de niños nacidos vivos que habría tenido una mujer o una cohorte de mujeres al final de su vida reproductiva, si sus años de reproducción hubiesen transcurrido conforme a las tasas específicas de un determinado año.

(c) Número de nacimientos vivos por cada mil mujeres en edad reproductiva (entre 15-49 años).

Transición Demográfica Mortalidad, Natalidad, Migración.

Una causa del proceso de transición demográfica en Colombia es la disminución sistemática de las tasas de natalidad y mortalidad. La Tasa Bruta de Natalidad disminuyó de 28.8 a 19.8 nacidos vivos por cada mil habitantes en el período comprendido entre 1985 y 2010, y se estima continuará disminuyendo aunque a un menor ritmo durante la próxima década. Una reducción menos drástica ha experimentado la Tasa Bruta de Mortalidad, que se espera llegue a 5.95 por cada mil habitantes en el año 2020.

Según un estudio de la universidad Nacional (s.f.):

El desarrollo de la medicina durante el siglo XX causó una de las transformaciones más importantes de la dinámica poblacional en el mundo. Permitió aumentar significativamente el promedio de esperanza de vida, y reducir los porcentajes de mortalidad causadas por diferentes enfermedades contagiosas. Estos hechos fueron un acelerador del crecimiento poblacional (de un estimado de 2.500 millones de

personas, en las primeras décadas del siglo XX, se pasó a 6.000 millones en la actualidad.

La tasa de mortalidad por homicidios se ha incrementado en 150% en los últimos treinta años: un 25% de la mortalidad en el país se debe a homicidios (IDEAM 1998; como se citó en Universidad Nacional, s.f.), constituyendo el mayor índice de violencia en el mundo. De acuerdo a la historia demográfica, las tasas de homicidios se han incrementado desde 15 casos (por cada 100.000 habitantes) en 1938, hasta más de 110 casos en la actualidad. La violencia compromete el mayor número de años perdidos de vida saludable en hombres jóvenes, creando un desequilibrio poblacional por sexos: González y Velandia (1999; como se citó en Universidad Nacional, s.f.), afirman que si bien se ha logrado a un incremento en las esperanzas de vida de la población colombiana, las personas de sexo masculino entre 15 y 24 años tienen un alto riesgo de las mujeres en edad reproductiva (González y Velandia, 1999; como se citó en como se citó en Universidad Nacional, s.f. En Colombia, las probabilidades de que una mujer muera por complicaciones del embarazo y del parto son de 1 en 289. La mortalidad materna está directamente relacionada con la mortalidad infantil, y éstas a su vez con el nivel de educación: Las mujeres con menos de 5 años de educación presentan tasas de mortalidad infantil de 150/100.000, frente a 68,4/100.000 en mujeres con un promedio mayor a 8 años de educación. Las Regiones más propensas son la Orinoquía y la Amazonía En Colombia se presenta un índice de mortalidad infantil de 27.2 cada 1.000 nacimientos. Esta tasa se ha reducido notoriamente durante las últimas décadas (en 1970, la mortalidad era de 70 de las enfermedades transmisibles, las que deben considerarse con mayor atención en cuanto a su aporte en los balances totales de mortalidad son: tuberculosis, SIDA, Infección Respiratoria Aguda, enfermedad de Chagas, dengue, malaria y cólera.

La migración neta de colombianos se mantendrá negativa en los próximos años. En 2020 la Tasa de Migración Neta alcanzará -1.14 individuos por cada 1000, un nivel muy inferior en comparación con los registrados al final de la década de los noventa (-3.62).

El ritmo cambiante de los diferentes parámetros que determinan la distribución y número de habitantes de un país, ocasiona que las pirámides poblacionales evolucionen a través del tiempo. Las transiciones epidemiológica y demográfica van a la par con el desarrollo de los países.

Como resultado de los grandes componentes demográficos (natalidad, mortalidad, crecimiento, esperanza de vida, densidad, estructura, migraciones), es posible hacer un análisis de las tendencias de la población colombiana. Se sabe, por ejemplo, teniendo en cuenta el incremento en la esperanza de vida, que hacia el 2025, las personas mayores de 60 años representarán el 16% y que el envejecimiento conllevará a que se incremente la edad media de la población hasta en 10 años.

Si bien el número de hijos por mujer tiende a reducirse, la población seguirá teniendo un crecimiento importante, ya que las clases de edad reproductivas se están ampliando actualmente y seguirán fortaleciéndose durante los próximos años.

Mientras la violencia se prolongue en Colombia, aumentará la brecha poblacional entre sexos, y disminuirán las clases de edad entre 15 y 25 años. (Universidad Nacional, s.f.)

Esperanza de Vida al Nacer.

En Colombia, la esperanza de vida al nacer ha mostrado un aumentado significativo desde hace varias décadas. Desde 1985 este indicador aumentó 6 años para la población en general (situándose en 74 años en 2010), y se espera alcance un nivel récord de 76.15 años en 2020. (Imebu, s.f.)

La esperanza de vida es mayor para las mujeres que para los hombres. En 1985, las mujeres vivían en promedio 6.8 años más y en 1995 la diferencia alcanzó un máximo de 8.03 años. (Imebu, s.f.)

Se estima que en 2020 la diferencia en la esperanza de vida entre mujeres y hombres alcanzará 6.31 años. (Imebu, s.f.)

Estructura Poblacional

No solo los cambios en el ritmo de crecimiento proporcionan una herramienta de tipo predictivo. Suele ser de mayor importancia la estructura por sexos y clases de edad de una población.

Existen tres clases de edad que cobran importancia dentro de la estructura poblacional: Pre reproductiva (conformada por personas menores de 15 años), reproductiva (de personas entre 15 y 45 años), y posreproductiva (personas mayores a 45 años). Como resultado de la historia demográfica de Colombia, donde se ha evidenciado un proceso reduccional del número de habitantes menores a 5 años, puede esperarse para los próximos decenios un predominio de los grupos de personas mayores de edad, y por lo tanto, personas laboralmente activas. Se espera que dentro de 25 años el 67% de la población sea económicamente activa. La proporción de mujeres que pertenecen a la clase de edad reproductiva, es la base para pronosticar el crecimiento de la población de años futuros.

8.1.6 Entorno Económico.

A pesar del conflicto armado, la economía de Colombia ha experimentado un crecimiento positivo durante la pasada década. La economía sigue mejorando, debido principalmente a los austeros presupuestos gubernamentales, concentrando sus esfuerzos en reducir los niveles de la deuda pública, con una estrategia de crecimiento orientada hacia las exportaciones, una mejor situación en cuanto a seguridad, precios altos de los productos básicos y políticas de gobierno que ha generado un aumento de la confianza empresarial. El reciente éxito económico culminó en 2011 con el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos. Colombia está muy orgullosa de su “milagro económico”, y el gobierno ahora aspira a adherirse a la OCDE.

La tasa de desempleo nacional era de un 9.6% en el trimestre agosto octubre de 2011. El DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (como se citó en Banco Mundial, 2012):

Define a los desempleados como aquellas personas de 12 años o más que no trabajaron por lo menos una hora durante la semana anterior de referencia y que buscaron activamente trabajo durante las últimas dos semanas y están disponibles para empezar a trabajar. Ese mismo trimestre el 31.9% de los empleados fueron considerados como “subempleo subjetivo” (trabajadores que quieren obtener mayores ingresos, trabajar más horas, o tener una labor más propia de sus personales competencias) y el 11.6% como “subempleo objetivo” (trabajadores con las mismas aspiraciones que los subjetivamente subempleados, pero que además

han hecho una gestión para materializar su aspiración y ahora están en disposición para trabajar en el tipo deseado).

La economía de Colombia tiene un gran “sector informal”, definido como aquel en el que se incluyen todos los que trabajan de manera independiente en empresas muy pequeñas que no tienen que cumplir con alguna o ninguna de las exigencias legales que se aplican a las empresas más grandes, en cuanto a registro mercantil, pago de impuestos, adhesión al sistema de seguridad social nacional y contabilidad. El Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 (DNP, 2011) señala que en Colombia en el 2009, más del 60% de los trabajadores no cotizaban a la seguridad social y eran entonces considerados como parte del sector informal. (Banco Mundial, 2012)

La moneda del país es el peso colombiano (COP). En el 2010 su PIB era de USD 285 500 millones y su PIB per cápita era de USD 6 273 (Foro Económico Mundial, 2011; como se citó en Banco Mundial, 2012). El Banco mundial clasifica a Colombia como un país de ingresos medio altos, y como la cuarta mayor economía de América Latina. Su economía creció más rápido que en el resto de América Latina (5.0% contra 4.1% anual) entre el 2002 y el 2008. Tras este período de crecimiento económico general, su economía no se vio demasiado afectada por la crisis económica global y fue uno de los pocos países del mundo con crecimiento positivo entre el 2008 y el 2009. En el 2010, la economía se ha recuperado en gran medida de la desaceleración, aunque la caída de las exportaciones a Venezuela ha frenado en parte la expansión económica. El crecimiento del PIB aumentó un 4.3% en el 2010 comparado con un 1.5% en el 2009. Los principales factores que han amortiguado y ayudado a Colombia a recuperarse de forma continuada de los efectos de la crisis económica global fueron una política fiscal responsable; una política monetaria basada en un régimen de control de la inflación complementado con tipos de cambio flotantes; y una buena política macro y micro prudencial combinada con un sólido sistema financiero (Banco Mundial, 2012).

El crecimiento económico de Colombia se ha visto acompañado por una reducción de la pobreza. Entre el 2002 y el 2010, la pobreza disminuyó del 49.4% al 37.2%, mientras que la proporción de la población que no podía satisfacer sus necesidades nutricionales básicas (la extrema pobreza) cayó del 17.6% al 12.3%. La disminución de la pobreza es

elogiable, pero según los resultados económicos de Colombia desde el 2002, los progresos del país para reducir la pobreza se sitúan por debajo de sus homólogos regionales. Los factores que contribuyen a la pobreza en Colombia son los altos precios de los productos de alimentación y los costos de transporte, si se compara con otros países de la región, y un sector agrícola sobreprotegido. Colombia es un país de notoria desigualdad.

Una razón por la cual la desigualdad se mantiene alta, es que el mercado de trabajo colombiano no ha sido capaz de traducir el crecimiento en un mayor acceso a empleos de alta calidad. El desempleo y la informalidad en Colombia están entre los más altos de la región, impulsados por salarios mínimos relativamente altos (con respecto al PIB de Colombia per cápita), por elevados costos laborales extrasalariales, y altos impuestos sobre las nóminas como una fracción del salario. La desigualdad de género en la mano de obra contribuye directamente a la inequidad y a una mayor rigidez del mercado laboral. Los altos niveles de inequidad también se reflejan en los niveles relativamente bajos de movilidad social en Colombia, comparados con México, Perú y sobre todo con los Estados Unidos (Banco Mundial, 2011).

En el Índice de Competitividad Global 2011-12, del Banco Mundial (2012), Colombia ocupó el puesto 68 de 142 países, la misma posición que el año anterior, pero con mejor puntuación. En el ranking general Colombia estaba por debajo de Chile (31), Panamá (49), Brasil (53), México (58), Uruguay (63) y – por muy poco – de Perú (67), pero considerablemente por encima de Argentina (85), Ecuador (101), Bolivia (103), Paraguay (122) y Venezuela (124). En general, las clasificaciones de competitividad de los países son bastantes típicas de lo que el Foro Económico Mundial (FEM) llama “economías impulsadas por la eficiencia”.

Como señala el informe del ICG del FEM, las fuerzas competitivas del país incluyen un entorno macroeconómico bueno y estable caracterizado por una tasa de inflación baja y niveles manejables de deuda pública y de déficit, un sistema educativo que mejora y un gran mercado interno. Por otra parte, el informe destaca que a pesar de los esfuerzos continuados del gobierno para mejorar la pacificación social y erradicar el crimen organizado, la cuestión de la seguridad se mantiene muy arriba en la lista de factores que hacen caer el potencial competitivo del país; y también que Colombia tiene que mejorar la

regulación y la infraestructura de transporte. Los cuatro factores más problemáticos para hacer negocios según una encuesta del FEM a empresarios colombianos eran: la corrupción; una inadecuada infraestructura; la ineficiencia en la burocracia del gobierno; y los problemas para acceder a la financiación.

Durante el período 2007-2011 (proyecciones), el PIB de Colombia ha aumentado casi un 35% y su gasto total en educación más de un 43%. El porcentaje del PIB que se ha invertido en educación ha aumentado del 7.19% al 7.65%, y se ha producido el correspondiente incremento del porcentaje dedicado a la educación superior, del 1.84% al 1.96%. Dentro de dichos totales, el gasto público ha aumentado de manera significativa – del 4.28% al 4.75% del PIB para la educación a todos los niveles y del 0.86% al 0.98% del PIB en educación superior. Esta cifra de la educación superior es superior a la media en América Latina y se aproxima a la media de la OCDE. (Banco Mundial, 2012, p.47)

De los 124 531 beneficiarios de créditos ACCESS entre 2008 y 2011, el 97.1% pertenecía a familias de los estratos 1, 2 y 3; concretamente, el 33% era del estrato 1 y el 51.7%, del estrato 2 (ICETEX/Banco Mundial, 2011). Las cifras equivalentes para la el grupo de población de entre 17 y 21 años son: el 93% para los estratos 1, 2 y 3; el 32.1% para el estrato 1; y el 42.3% para el estrato 2. El tipo de institución de educación superior también afecta al importe del crédito, ya que el ICETEX paga hasta el 100% de los valores de matrícula en institutos técnicos y tecnológicos, pero solo hasta el 75% de los valores de matrícula en las universidades (sujeto a un tope por el cual el crédito es inferior al 75% para la Universidad de Los Andes, que es la más cara de Colombia, y una o dos universidades más). (Banco Mundial, 2012, p.120)

La mayoría de los créditos se concede a estudiantes de pregrado de Colombia, pero el ICETEX también financia a estudiantes de posgrado (4 436 créditos en 2010) y los estudios en el extranjero (1758 créditos en 2010), lo cual representa un 14% de los nuevos créditos concedidos en 2010. La Tabla 3.16 muestra la distribución de los beneficiarios por tipo de institución y programa. En 2012, casi el 80% de los recursos se destinó a financiar estudios universitarios de grado, y considerablemente menos (el 13.4%) a financiar estudios TyT. Esto se debe en parte al costo relativamente inferior de este tipo de estudio: si bien se conceden menos de una sexta parte de los recursos totales (el 13.4%) a estudiantes

de TyT, estos estudiantes reciben cerca de un tercio (aproximadamente el 30%) de todos los créditos. ((Banco Mundial, 2012, p.121)

8.1.7 Entorno Social.

Las universidades consideran al desarrollo humano como el principio rector del bienestar institucional, el cual es entendido por un lado como formación y por otro como calidad de vida pero, incluyendo realidades de mayor proyección como son la realización de las múltiples capacidades de la persona humana, en todas las dimensiones de su ser, como individuo y como miembro activo de la sociedad (ASCUN, 2003).

Según González (2008):

En las últimas décadas el sistema de educación universitaria en Colombia ha tenido una preocupación dominante, satisfacer la creciente demanda. Esta ha aumentado vertiginosamente como consecuencia de un enorme impulso social fruto de los importantes cambios socioeconómicos que la sociedad ha vivido en las últimas décadas. Los jóvenes colombianos, y sus familias, consideran la universidad como un lugar de paso obligatorio, para garantizar su promoción social y las posibilidades de empleos mejores. Esta transformación profunda, permite afrontar el futuro, incluido el futuro económico, social y político con unas bases considerablemente más sólidas que sobre las que se ha basado el desarrollo del país. (p.4)

Hay una gran diversidad entre la población de 46.5 millones de personas¹ en Colombia, la tercera más grande de América Latina, después de Brasil y de México. La mezcla étnica de Colombia incluye a los descendientes de los habitantes nativos originales, de los colonos españoles, de los africanos que vinieron como esclavos y de los inmigrantes del siglo veinte de Europa y Oriente Medio. Esta diversidad ha dado lugar a una rica herencia cultural. (Banco Mundial, 2012, p.21)

Históricamente, las familias ricas de descendientes españoles se beneficiaban de esta riqueza a un grado mayor que la mayoría de la población mestiza. La historia de Colombia en el siglo XX ha estado marcada por los muy altos niveles de violencia política, con conflictos armados entre Conservadores y Liberales y una sucesión de levantamientos agrarios, que llevaron a la creación de varios grupos de guerrillas de izquierda que tomaron el control de parte del territorio del país, sobre todo en la zona de selva del norte y el este.

Posteriormente, los lucrativos ingresos de las drogas y los secuestros se volvieron prioritarios en la agenda de los grupos subversivos, y a las guerrillas de izquierda se unieron los paramilitares de la derecha. El conflicto ha durado cuatro décadas. En un momento el gobierno perdió el control de extensas franjas del territorio colombiano, sobre todo las zonas de selva en el norte y el este, en manos de estos grupos. Durante los últimos diez años, el gobierno ha logrado algunos éxitos espectaculares, recuperando el control de la mayor parte del territorio. Aunque el conflicto no se ha resuelto, la esperanza de que el final pueda estar cercano recibió un nuevo impulso con los recientes avances contra los insurrectos armados. (Banco Mundial, 2012, p.22)

Aunque se ha reducido la pobreza, la desigualdad se mantiene muy alta. Colombia tiene el 7° coeficiente Gini (0.578) más alto del mundo, con unos niveles de desigualdad comparables a países como Haití, Angola y Sudáfrica, todos ellos con un PIB per cápita muy inferior al de Colombia. La principal razón de la subida relativa de la desigualdad en Colombia es que otros países se están volviendo más equitativos. Tal es el caso de otras economías de ingresos medio altos de América Latina, como Brasil. Otra razón importante es la limitada redistribución fiscal, en términos de fiscalidad y transferencias, por parte del gobierno de Colombia. En el 2008 cerca del 80% de todas las transferencias monetarias beneficiaron al 20% más rico de la población, mientras el quintil más pobre recibió sólo el 3% (Núñez Méndez, 2009; Banco Mundial, 2012).

Las disparidades entre los departamentos de Colombia y dentro de ellos son significativas. Esta es una cuestión fundamental mencionada en el Plan de Desarrollo Nacional 2010-2014. Por ejemplo, los ingresos per cápita en Bogotá son cinco a seis veces más altos que en los departamentos de Chocó y Vaupés. Asimismo el porcentaje de población con necesidades básicas insatisfechas es inferior a un 20% en Bogotá, mientras que en los Departamentos de La Guajira, Vichada, y Chocó este porcentaje es superior a un 65%. Se observan, por lo tanto, diferencias importantes en muchas áreas, como en la educación. La tasa de analfabetismo excede el 20% en los Departamentos de La Guajira, Chocó, Guaviare, Vaupés, y Vichada, mientras en Bogotá, y en los Departamentos de Atlántico, Quindío, Risaralda, San Andrés o Valle del Cauca esta tasa se aproxima del 6%.

Además, la inequidad dentro de los departamentos es alarmante. Por ejemplo, en el Departamento de Bolívar, mientras el porcentaje de población con necesidades básicas insatisfechas en Cartagena es del 25%, esta proporción es superior al 76% en doce municipios del mismo departamento como San Jacinto, El Carmen de Bolívar y Santa Rosa.

En cuanto al sistema educativo, la Constitución de 1991 define la educación en Colombia como un derecho cívico y un servicio público que tiene una función social. La escuela es obligatoria entre los cinco y los quince años de edad. Los niños colombianos van a preescolar hasta los 5 años; a educación básica primaria de los 6 a los 10 (grados 1-5); a educación básica secundaria de los 11 a los 14 (grados 6-9); y a educación media (secundaria superior) de los 15 a los 16 (grados 10-11). Colombia tiene tanto escuelas públicas, a las que asisten el 85% de los alumnos de secundaria, como escuelas privadas, a las que asisten el 15% de los alumnos de secundaria. Desde el 2012, las escuelas públicas son gratis hasta finalizar la educación secundaria superior, aunque antes eran gratis sólo hasta el final del ciclo de primaria. Las escuelas privadas tienen un costo asociado.

De otro lado, haciendo seguimiento desde el Observatorio Laboral para la Educación (2013), desde 1960 hasta el 2012, suman 3.988.579 los títulos de educación superior en el país, en todos los niveles de formación, desde el Técnico Profesional hasta el Doctorado, de los cuales 2.429.514 (lo que representa el 61%) fueron entregados en doce años. (p.7)

Además, se evidencia que a lo largo de los últimos diez años se ha fortalecido la educación pública en el país, puesto que pasó de otorgar el 41% de los títulos en el 2003 al 49% en el 2012, reduciendo así la brecha al 2%.

Respecto a las titulaciones por nivel de formación se destaca que los posgrados son los niveles que más han aumentado el número de titulados, en particular, de 2010 al 2012 en Maestría aumentó el 49% y en Doctorado el 47%. La participación del Técnico Profesional y Tecnológico, niveles fundamentales para la transformación productiva y la competitividad del país, aumentó a 33,1%. En contraste, en los mismos años el nivel Universitario pasó de representar el 46,5% al 44,6%.

Por otro lado, analizando los resultados por género se evidencia que se han logrado reducir desigualdades, entre 2003 y 2012 las mujeres recibieron el 54,1% de los títulos y los hombres, el 45,9%. En particular, las mujeres han tenido una participación significativa en los niveles Universitario (56,7%) y en Especialización (56,1%), lo que se traduce en mayor promoción de la equidad social. (Observatorio Laboral para la Educación, 2013, p.8)

Durante el 2011 se otorgaron 293.760 títulos en educación superior, pasando en 2012 a 310.229. Siendo las áreas del conocimiento con más títulos otorgados en 2012, incluyendo posgrados: Economía, Administración, Contaduría y Afines (32,5%); Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y Afines (21,4%); y Ciencias Sociales y Humanas (17%). Con respecto al 2011, las áreas que más aumentaron el número de titulaciones son: Bellas artes (creció un 9,8%), Economía, Administración, Contaduría y Afines (8,2%) y Ciencias Sociales y Humanas (7,6%) (Ver gráfica 5). Sin embargo, llama la atención el comportamiento positivo de todas las áreas del conocimiento, a excepción de Agronomía Veterinaria y Afines, que cayó en un 1% entre el 2011 y el 2012, pasando de 7.764 a 7.688 titulaciones, lo cual convoca a la generación de estrategias para aunar esfuerzos y potenciar estos programas, tan necesarios para el desarrollo y la competitividad del país. (Observatorio Laboral para la Educación, 2013, p.9)

Con relación al capital humano que consolida el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, en el 2012 se otorgaron en el país 7.008 títulos de Maestría y 310 de Doctorado y se convalidaron 1.037 y 367, respectivamente:

En el nivel de Maestría de los 8.045 títulos, incluyendo los otorgados en el país y los convalidados, están concentrados en las áreas de Ciencias Sociales y Humanas (23,5%), Economía, Administración, Contaduría y Afines (22,9%), Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y Afines (19%) y Ciencias de la Educación (18%).

Por su parte, de los 677 títulos de Doctorado, incluyendo los otorgados en el país y los convalidados, la mayor proporción se encuentra en las áreas de Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo (24%), Matemáticas y Ciencias Naturales (22%), Ciencias Sociales y Humanas (21%) y Ciencias de la Educación (18%).

De acuerdo con la información del Observatorio, en el 2012, el 78,7% de los recién graduados de educación superior se encuentra trabajando en el sector formal, realizando aportes al Sistema de Seguridad Social, y el 3,1% continua estudiando un programa de Educación Superior. (Observatorio Laboral para la Educación, 2013, p.14)

Otro indicador que permite analizar la relación estrecha que existe entre educación y empleo, es el salario real de los recién graduados. En general, ponderando los salarios desde el nivel Técnico Profesional hasta el Doctorado, un recién graduado de educación superior del año 2011 al año de graduarse estaba devengando \$1.814.350, lo que representa un crecimiento del 3,6% frente al salario promedio ponderado del año 2011, descontando la inflación. En el caso de los recién certificados de educación para el trabajo y desarrollo humano del año 2011 al año de recibir su certificación estaban devengando \$890.585, es decir, 8,3% más frente al salario del año pasado. (Observatorio Laboral para la Educación, 2013, p.15)

En general, los ingresos de los recién graduados de educación superior mantienen una relación positiva con el nivel de formación. Los resultados muestran que los recién graduados técnicos profesionales al año de graduarse tenían un salario de \$1.003.609, 9,3% más que el año pasado; los tecnólogos \$1.069.599, valor que se mantuvo con respecto al 2011, y los universitarios \$1.604.583, 2,7% superior al año anterior. Por su parte, el salario promedio para los graduados de Especialización fue de \$2.724.971, para los de Maestría de \$3.659.083 y de \$5.470.376 para los graduados de Doctorado, cuyos porcentajes de crecimiento son de 9,1%, 6,5% y 6%, respectivamente. (Observatorio Laboral para la Educación, 2013, p.16)

Cabe destacar que el 81,7% de los graduados universitarios de IES acreditadas en alta calidad logró vincularse a un trabajo formal, con salarios promedio de enganche \$1.757.182, valores superiores al promedio del nivel de formación y a los resultados de los graduados universitarios de las IES no acreditadas, los cuales en promedio presentan una vinculación del 77,5% y un salario de \$1.535.221.

Respecto a los resultados promedio de vinculación de los recién graduados de los programas acreditados encontramos que en los tres niveles de pregrado la tasa está por encima un poco más de 2 puntos porcentuales del promedio nacional del correspondiente

nivel. Así mismo, los resultados de los recién graduados técnicos profesionales en términos de salario están por encima un 4,3% del promedio; en el nivel Tecnológico los salarios superan el 6,6% y en el Universitario un 9,7%.

Con relación a regionalización de la educación superior, en el 2012 en el 53,6% de los municipios del país se otorgaron títulos, lo cual representa 22,5 puntos porcentuales más que en 2010. Asimismo, se evidencia una redistribución de la participación de las titulaciones entre las regiones, en el año 2010 Bogotá representaba el 37% del total de titulaciones, mientras que en el año 2012 esta participación se redujo al 32%, distribuyéndose principalmente entre las regiones Oriental⁴(18%), Antioquia (14%), Valle (8%), Pacífica⁵ (4%) y Orinoquia – Amazonía⁶ (0,7%). Otras regiones como Caribe⁷ (12%), Central⁸ (11%) y San Andrés y Providencia (0,1%), mantuvieron su representatividad. (Observatorio Laboral para la Educación, 2013, p.24)

Desde el momento en que el Ministerio de Educación Nacional viene realizando una medición por cohortes a nivel nacional de manera regular y homogénea, las tasas de deserción del sistema se han ubicado entre el 45% y el 50%, lo que significaría que cerca de uno de cada dos estudiantes que ingresan al sistema no culmina sus estudios. Si bien esta cifra puede ser alarmante no es ajena a la dinámica latinoamericana en materia de educación superior, donde sólo países como Argentina y Cuba presentaban para 2007 índices inferiores.

Tabla 11: Deserción por cohorte en América Latina en 2005

PAÍS	%
República Dominicana	76.0
Bolivia	73.3
Uruguay	72.0
Brasil	59.0
Chile	53.7
México	53.0
Venezuela	52.0
Honduras	49.0

Colombia	49.0
Argentina	40.0
Cuba	25.0
Promedio	44.5

Fuente: IESALC-UNESCO, Boletín octubre de 2007 (como se citó en (Ministerio de Educación, 2009, p.68)

Los indicadores reportan a Colombia como un país cuyos resultados no son ajenos a la tendencia regional e incluso al contexto mundial; lo que de ninguna manera constituye una voz de calma frente al tema.

Las mediciones más recientes del Ministerio de Educación Nacional hablan de una 2 para todo el nivel de educación superior del 49%, tasa que incluye la deserción en el nivel universitario, técnico y tecnológico. (Ministerio de Educación, 2009, p.69)

De manera general se destaca una menor deserción en instituciones oficiales (45.3%) frente a 52.1% en las instituciones privadas. Así mismo se reconoce una menor deserción en el nivel universitario con una tasa acumulada del 44.2%, siendo aún menor en instituciones oficiales (39.9%) frente a 47.7% en privadas. Las mayores tasas están en el nivel de formación técnica profesional con una deserción del 60.6%, seguidas por el nivel tecnológico con 52.6%

La deserción tiene implicaciones que pueden ser analizadas desde el punto de vista económico y social, y se reflejan en la pérdida de recursos y la afectación en el desarrollo del proyecto de vida de los estudiantes. (Ministerio de Educación, 2012, p.7)

De acuerdo con estimaciones realizadas por el Ministerio de Educación Nacional (2012), el abandono de estudios en las universidades públicas, en 2009, significó una pérdida de \$ 221.112 millones, correspondientes al 12,3% del total de aportes girados por la Nación. Por su parte, las instituciones de educación superior privadas dejaron de recibir, en 2010, 220.081 millones de pesos por concepto de matrícula de los estudiantes que no volvieron.

Tabla 12: Deserción por cohorte acumulada, según departamento

DEPARTAMENTO	TASA DE DESERCIÓN POR COHORTE (NIVEL UNIVERSITARIO)
La Guajira	54,1%
Cundinamarca	53,4%
Norte de Santander	51,4%
Quindío	50,5%
Valle del Cauca	50,2%

Fuente: Sistema de Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior (SPADIES, 2011; como se citó en ministerio de Educación, 2012).

De los 22 departamentos referenciados por el SPADIES se sacaron los cinco primero lugares, nótese el nivel de relevancia que adquiere la deserción en el Valle del Cauca.

8.1.8 Entorno Político.

El Sistema de las Naciones Unidas en su conjunto, sitúa la alfabetización en el contexto de los derechos humanos y como herramienta para alcanzar la igualdad de género. Según la resolución 56/116, la Alfabetización para Todos es la esencia de la educación básica para todos. También señala que la creación de entornos y sociedades alfabetizados es esencial para lograr los objetivos de erradicar la pobreza, reducir la mortalidad infantil, frenar el crecimiento de la población, lograr la igualdad entre los géneros y lograr el desarrollo sostenible, la paz y la democracia.

La Asamblea General de la ONU, en el preámbulo de su resolución 56/116 afirma estar convencida de que la alfabetización es esencial para que todo niño, joven y adulto adquiera los conocimientos esenciales para la vida cotidiana que les permitan hacer frente a los problemas con que pueden tropezar en la vida y representan un avance fundamental en la educación básica, que es un medio indispensable para la participación eficaz en las sociedades y la economía del siglo XXI.

Al igual que lo asume la Organización de las Naciones Unidas, para el Plan Decenal de Educación de Colombia, que tendrá como marco de ejecución el periodo 2006 -2016, la educación se constituye en un elemento esencial para lograr la equidad, la competitividad, la inclusión y el desarrollo de las comunidades beneficiarias.

Uno de los aportes reveladores del Plan está en la importancia que los colombianos le asignan a la inclusión de otros actores en el sistema educativo, entre los que se cuentan

el uso y apropiación de las TIC, la participación de la familia, del sector productivo y solidario, los medios de comunicación alternativos, el fortalecimiento de la educación en y desde de los espacios culturales, sociales, políticos y naturales y la formulación de políticas públicas como eje integrador de los diferentes sectores (producción, comunicación, información), entre otros en la educación.

En el 2008, el país cuenta con una política pública de lectura y escritura dirigida a la promoción e implementación de planes y proyectos, a la erradicación del analfabetismo y a la dotación de un sistema de bibliotecas escolares y municipales.

La meta es que al 2016 se haya erradicado totalmente el analfabetismo en zonas urbanas y en las rurales al 2%.

Desde el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2014), que tiene tres pilares a saber: paz, equidad, educación, frente a este último pilar “Colombia la más educada”, el Departamento Nacional de Planeación muestra como evidencia los siguientes logros:

- 72% de incremento en número de niños menores a 5 años con educación inicial.
- 2,4 millones de estudiantes beneficiados con el programa Todos a Aprender.
- 8,9 millones de estudiantes beneficiados con la expansión de la gratuidad educativa.
- Significativo crecimiento de cobertura en educación superior: de 37,1% en 2010 a 45,5% en 2013.

No obstante, habiendo camino por recorrer, el gobierno nacional desde su política de desarrollo se ha fijado los siguientes retos:

- La cobertura neta en educación básica primaria apenas supera el 80%.
- 1 de cada 3 jóvenes no logra concretar el tránsito entre la educación media y la educación superior.
- La deserción en educación superior en primer semestre asciende a 33,8% en educación técnica, 25,8% en educación tecnológica y 18,5% en educación universitaria.
- Sólo 33 instituciones de educación superior de las 288 existentes cuenta con acreditación de calidad.

Desde el marco de la política educativa se hallaron estas propuestas:

- La Travesía por la Calidad Educativa, del Ministerio de Educación en 2012, y que recorrió municipios del país para compartir ideas con las comunidades sobre "Todos a aprender": el Programa para la Transformación de la Calidad Educativa.

- La Visión 2032, que estimula la convergencia regional para lograr la competitividad de Colombia.

- La Agenda Nacional de Competitividad, que considera que para lograr la transformación productiva que requiere el país la Educación es el primer pilar en la Agenda.

- Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 (DNP, 2014), que considera las diferencias regionales como marco de referencia para formular políticas públicas y programas acordes con las características y capacidades de cada región, teniendo en cuenta las particularidades de sus diversos grupos poblacionales

- Plan Sectorial de Educación 2010 - 2014, con el proyecto de Regionalización de la Educación Superior como eje de la política de cierre de brechas y permanencia, que reconoce que las entidades territoriales y el sector privado tienen una parte significativa de la responsabilidad en temas de educación, y por ello se considera importante fortalecer la capacidad institucional de las entidades territoriales y de los actores regionales con el fin de promover políticas de cobertura, permanencia, calidad y pertinencia de la Educación Superior.

- Visión 2032, que estimula la convergencia regional para lograr la competitividad de Colombia.

- Agenda Nacional de Competitividad, que considera que para lograr la transformación productiva que requiere el país la Educación es el primer pilar en la Agenda Horizontal, ya que afecta de manera transversal todos los sectores de la economía y dependerá de que el país tenga un capital humano idóneo, en el sentido de que las competencias impartidas por las entidades de educación sean pertinentes para el sector productivo colombiano.

- El interés del actual gobierno de convertir la calidad y la pertinencia de la educación en Colombia en un propósito nacional y posicionar al país como uno de los tres mejor educados de Latinoamérica. Este no es un reto menor si se considera que, según los

resultados del Índice de Competitividad Global 2012-2013 del *World Economic Forum* (WEF), Colombia ocupa el puesto 85 en el pilar de Educación Primaria y Salud y el puesto 67 en el de Educación Superior y Formación para el Trabajo, entre 144 países (WEF, 2012)¹. Una economía profesional debe contar con capital humano altamente calificado, y por ello el sistema educativo, conjuntamente con el sector productivo, deben trabajar en procura de lograr tal objetivo, para que exista correspondencia entre el sistema educativo y la agenda de competitividad del país.

- Los Planes de desarrollo departamentales y Agendas regionales de competitividad. (DNP, 2014, p.16)

La Teoría de desarrollo regional endógeno, que sostiene que las organizaciones gubernamentales logran estructurar un ambiente favorable a la inversión, mediante la generación de entornos innovadores, la formación de capital humano calificado e idóneo para los requerimientos de la base económica local, y la creación de facilidades para practicar una cultura asociativa y formar redes productivas locales y regionales, entre otras acciones.

De otro lado cabe resaltar otra política del gobierno a través del Ministerio de Educación Nacional quien destinará en este primer año 155.000 millones de pesos para pagar las matrículas a 10.080 jóvenes en las mejores universidades del país. Esta política, sin lugar a dudas generará grandes transformaciones dentro de la educación superior, pero también retos y tensiones al gobierno, a las universidades y a las comunidades educativas. (semana.com, 2015)

8.1.9 Entorno Cultural.

En Colombia, de sus 44 millones de habitantes, el 25 por ciento de ellos vive en zonas rurales, el 30 por ciento son Afrodescendientes o Afrocolombianos, el 1 por ciento, indígena, y 8.000 son gitanos. Además, el 5 por ciento se encuentra en situación de desplazamiento forzado, el 13 por ciento vive en zonas de frontera, el 7.5 por ciento son jóvenes y adultos mayores de 15 años que no saben leer y escribir, y el 10 por ciento presenta algún tipo de discapacidad. Todos y cada uno comparten un mismo territorio. Políticas del Ministerio de Educación Nacional para las Poblaciones más vulnerables.

La cultura de Colombia es el producto de la mixtura racial de los indígenas americanos, de los blancos europeos, en especial llegados de España, y de los negros africanos traídos por los conquistadores.

La consecuencia de la mezcla fue un país multiétnico con culturas y rasgos diferentes de acuerdo a cada región. En la Región Andina predomina la herencia indígena y europea, mientras que la Región Caribe se caracteriza por la mezcla indígena y africana, y en menor medida europea. La región que da al océano Pacífico se caracteriza por las culturas negras e indígenas puras.

Según las estadísticas, Colombia cuenta con 87 pueblos indígenas que utilizan alguna de las 64 lenguas nativas. Por otra parte, cuenta con varios millones de habitantes afrocolombianos, más de 30 millones de blancos y mestizos, doce mil gitanos, y una gran cantidad de inmigrantes de diferentes lugares. Sin dudas, podríamos hablar de un crisol de razas que consigue vivir en armonía respetando las tradiciones ancestrales.



Ilustración 1: Mapa de las zonas culturales de Colombia.

De la diversidad en Colombia, se puede decir que en algunos lugares se está perdiendo por no ser respetada. Este complejo mestizaje encuentra su expresión no sólo en las tradiciones, artesanías y gastronomía colombianas, sino también en sus artes desde la

arquitectura, la pintura y la escultura hasta la literatura, el cine y la fotografía, pasando por la música, la danza y el teatro.

Colombia es el hogar de más de 87 pueblos indígenas que usan 64 lenguas nativas pertenecientes a 22 familias lingüísticas; también, de varios millones de afrocolombianos; demás de 30 millones de mestizos; de 12 mil gitanos y de núcleos de inmigrantes en diferentes regiones. En el archipiélago de San Andrés y Providencia, la población mayoritariamente raizal habla inglés.

Como consecuencia del aislamiento geográfico y la dificultad de acceso entre las diferentes regiones del país, se desarrollaron con el paso del tiempo subregiones muy distintivas y variadas culturalmente. Debido a la gran diversidad es difícil agrupar las diferentes subculturas del país.

Teniendo en cuenta la complejidad de encontrar los patrones de consumo y preferencias de los jóvenes por estudiar en la universidad, se buscó el ranking de las mejores universidades del país, ello en razón al reconocimiento de su marca en el país.

Scimago Institutions Rankings publica desde 2009 este escalafón, para Colombia aparecen cinco universidades privadas y cinco públicas, ubicándose en los tres primeros lugares universidades públicas y sólo dos privadas: La Universidad de los Andes y la Universidad Javeriana.

En el top 10 de las universidades en Colombia están instituciones de los departamentos de Antioquia, Atlántico, Bolívar, Valle del Cauca, Santander; y de Bogotá.

Para determinar cuáles son las mejores se evalúan aspectos como la investigación, la innovación y la visibilidad web, se tienen en cuenta instituciones cuya producción científica sea mayor a 100 trabajos publicados en el último año en Scopus.

Tabla 13: Ranking 2015 Scimago –Top 10 Universidades de Colombia

Iberoamérica	Latinoamérica	Colombia	Institución
37	17	1	Universidad Nacional de Colombia
75	37	2	Universidad de Antioquia
87	45	3	Universidad de los Andes
125	69	4	Universidad del Valle
128	70	5	Pontificia Universidad Javeriana
157	97	6	Universidad Industrial de Santander
198	130	7	Universidad del Rosario

219	148	8	Universidad Pontifica Bolivariana
232	158	9	Universidad del Norte
252	176	10	Universidad de Cartagena

Fuente: Revista Dinero (2015) - Edición Impresa 446

8.1.10 Entorno Jurídico.

Organización de la Educación Superior en Colombia.

Desde este entorno se evidencian las principales normas, toda vez que el proceso normativo de Colombia posee una gran cantidad de decretos que sería de una gran complejidad mencionar.

Normatividad.

La Ley 115 de 1994 establece que la educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos, y de sus deberes. Señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de la personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.

La educación Superior es regulada por la Ley 30 de 1992. Las características generales más importantes de la educación superior en Colombia son:

Es entendida como un servicio público que puede ser ofrecido tanto por el Estado como por particulares, y se realiza con posterioridad a la educación media.

- Se han definido varios tipos de Instituciones según su naturaleza y objetivos (Instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones Tecnológicas, Instituciones Universitarias y Universidades).

- Existe un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.

- El Estado garantiza la calidad del servicio educativo a través de la práctica de la suprema inspección y vigilancia de la Educación Superior.

- Conaces y sus salas organizadas por campos del conocimiento, es el organismo encargado de estudiar el cumplimiento de condiciones mínimas de calidad y dar su

concepto ante el Ministerio de Educación para el otorgamiento del Registro Calificado de los programas.

- Existe un Sistema Nacional de Acreditación del cual hace parte el Consejo Nacional de Acreditación ww.cna.gov.co creado por la Ley 30 de 1992 el cual tiene la responsabilidad de dar fe pública de los altos niveles de calidad de las instituciones de educación superior y sus programas académicos.

- Las políticas y planes para el desarrollo de la Educación Superior son, primeramente, propuestos por el Consejo Nacional de Educación Superior (Cesu), organismo con funciones de coordinación, planificación, recomendación y asesoría, integrado por representantes de todas las instancias relacionadas con la educación superior.

Campos, Niveles e Instituciones de la Educación Superior.

Los campos de acción definidos por la educación superior en Colombia son: el de la técnica, el de la ciencia, el de la tecnología, el de las humanidades, el del arte y el de la filosofía. (Art. 7, Ley 30 de 1992). Por tanto, los programas académicos que ofrecen las instituciones de educación superior deben estar inscritos dentro de estos campos de acción, siendo ellos conformes a los propósitos de formación de cada institución. (Art. 8 Ley 30 de 1992). Dichos programas académicos pueden desarrollarse en niveles de pregrado y postgrado.

Los programas de pregrado preparan para el desempeño de ocupaciones, para el ejercicio de una profesión o disciplina determinada, de naturaleza tecnológica o científica o en el área de las humanidades, las artes y la filosofía. De la misma manera, los programas de postgrado denominados como especializaciones, son aquellos que se desarrollan con posterioridad a un programa de pregrado y posibilitan el perfeccionamiento en la misma ocupación, profesión, disciplina o áreas afines o complementarias'. Los demás postgrados, como maestrías, doctorado y post doctorado basan su quehacer en la investigación como fundamento y ámbito, necesarios de su actividad, para acceder al doctorado no es necesario cursar la maestría.

Son instituciones universitarias o escuelas tecnológicas, aquellas facultadas para adelantar programas de formación en ocupaciones, programas de formación

académica en profesiones o disciplinas y programas de especialización. (Art. 18 - Ley 30 de 1992).

Las instituciones de carácter tecnológico están habilitadas, según la Ley 749 de 2003, artículo 2, para ofrecer programas por ciclos propedéuticos.

Son universidades las reconocidas actualmente como tales y las instituciones que acrediten su desempeño con criterio de universalidad en las siguientes actividades: la investigación científica o tecnológica; la formación académica en profesiones o disciplinas y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional. (art. 19 Ley 30 de 1992). Estas instituciones están igualmente facultadas para adelantar programas de formación en ocupaciones, profesiones o disciplinas, programas de especialización, maestrías, doctorados y post-doctorados, de conformidad con la Ley.

Taxonomía de Grados y Títulos.

Las instituciones de educación superior otorgan títulos a personas naturales una vez culminen el programa académico que cursaron, en el que adquirieron un saber determinado. Es de exclusividad de las instituciones reconocidas por el Ministerio de Educación Nacional, otorgar estos títulos. Dicho otorgamiento se efectúa mediante un diploma. (Art. 24 Ley 30 de 1992).

De acuerdo con lo anterior, en los títulos que otorgan las instituciones técnicas profesionales se debe anteponer al título, la denominación de "Técnico Profesional en... "; seguidamente debe figurar la ocupación o área correspondiente del saber. Así mismo, las instituciones universitarias, escuelas tecnológicas y universidades, deben anteponer al título la denominación, de: "Profesional en... "o "Tecnólogo en... "; a continuación debe figurar la profesión o disciplina académica a la cual se haga referencia.

Para los programas de pregrado en Artes el título es "Maestro en...". Igualmente, los programas de pregrado en Educación que ofrezcan las instituciones facultadas para ello, otorgaran el título de "Licenciado en...". Los programas de especialización conducen al título de especialista en la ocupación, profesión, disciplina o área afín respectiva. Los programas de maestría, doctorado y post-doctorado, conducen al título de magíster, doctor o al título correspondiente al post-doctorado adelantado, los cuales deben referirse a la

respectiva disciplina o a un área interdisciplinaria del conocimiento. La reglamentación de estos títulos es potestad del gobierno nacional en concordancia con las Leyes vigentes, previo concepto del Consejo Nacional para la Educación Superior (CESU). (Art. 25 Ley 30 de 1992)

La nomenclatura de los títulos debe tener correspondencia expresa con el tipo de institución, campos de acción, la denominación, duración y nivel del pregrado y postgrado. (Art. 26 Ley 30 de 1992).

Condiciones de Ingreso a la Educación Superior.

La Ley 30 de 1992 establece siguientes requisitos de ingreso a la educación superior:

- Para todos los programas de pregrado, poseer título de bachiller o su equivalente en el exterior y haber presentado del Examen de Estado para el ingreso a la Educación Superior.
- Para los programas de especialización referidos a ocupaciones, poseer el título en la correspondiente ocupación u ocupaciones afines.
- Para los programas de especialización, maestría y doctorado, referidos al campo de la tecnología, la ciencia, las humanidades, las artes y la filosofía, poseer título profesional o título en una disciplina académica.

El ingreso a los programas de formación técnica profesional en las instituciones de Educación Superior facultadas para adelantar programas de formación en ocupaciones de carácter operativo e instrumental, lo pueden hacer quienes reúnan los siguientes requisitos:

- Haber cursado y aprobado la Educación Básica Secundaria en su totalidad.
- Haber obtenido el Certificado de Aptitud Profesional (CAP) expedido por el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) y/o haber laborado en el campo específico de dicha capacitación por un período no inferior a dos (2) años, con posterioridad a la capacitación del Sena.

Quienes hayan cursado estudios de secundaria en otro país, y que aspiren a ingresar a adelantar programas de pregrado en una institución de educación superior colombiana, deberán demostrar, además del equivalente del título de bachiller (previamente convalidado), el haber presentado el examen de Estado igualmente equivalente al examen

de Estado que se practica en nuestro país. Este requisito se acredita ante la respectiva institución de educación superior que admite al estudiante formado en el extranjero. Decreto 860 de 2003.

Ley 0115 de febrero 8 de 1994 (Ley General de Educación).

En su artículo 72 expresa textualmente: " Plan Nacional de Desarrollo Educativo. El Ministerio de Educación Nacional, en coordinación con las entidades territoriales, preparará por lo menos cada diez (10) años el Plan Nacional de Desarrollo Educativo que incluirá las acciones correspondientes para dar cumplimiento a los mandatos constitucionales y legales sobre la prestación del servicio educativo. Este Plan tendrá carácter indicativo, será evaluado, revisado permanentemente y considerado en los planes nacionales y territoriales de desarrollo". Aquí podrá descargar completa la Ley General de Educación.

Ley 1151 de 2007.

En su artículo 43 cita textualmente: "Planes de Desarrollo Departamental y Municipal. Con el fin de fortalecer la planeación educativa en las regiones, los departamentos, distritos y municipios articularán y armonizarán sus Planes de Desarrollo en materia educativa, con lo dispuesto en el Plan Decenal de Educación 2006-2015 y en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010. El Gobierno Nacional apoya la gestión para el logro de las metas que se adopten en el Plan Decenal de Educación 2006-2015 e incorporará en el presupuesto partidas que apunten a tal finalidad de acuerdo con la disponibilidad presupuestal".

Ley 1450 de junio 16 de 2011.

En su artículo 10 expresa textualmente: Armonización del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 con el Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016. En cumplimiento de lo ordenado por la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), la política educativa del gobierno nacional contenida en el presente Plan Nacional de Desarrollo deberá armonizarse con los propósitos y lineamientos del Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016. Con el fin de fortalecer la planeación educativa en las regiones, los departamentos, distritos y municipios articularán y armonizarán sus Planes de

Desarrollo en materia educativa con lo dispuesto en el Plan Decenal de Educación 2006-2016 y en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014.

En 2009 se aprobó una nueva ley en materia de ciencia, tecnología e innovación, cuyos objetivos declarados son desarrollar un nuevo modelo productivo sustentado en la investigación en Colombia para darle valor agregado a todos los productos y servicios, y poner en práctica los resultados de la investigación para resolver los problemas del país. (Banco Mundial, 2012, p.50).

Normas Generales Escuela Nacional del Deporte

- Constitución Política Nacional de la República de Colombia.
- Decreto 128 del 26 de enero de 1976. Por medio del cual, dicta el estatuto de inhabilidades, incompatibilidades y responsabilidades de los miembros de las Juntas Directivas de las entidades descentralizadas y de los representantes legales de estas.
- Ley 443 Del 11 de junio De 1998. Por medio del cual se regula la competencia del Departamento Administrativo de la Función pública en la realización de los estudios técnicos.
- Ley 489 de diciembre 29 De 1998. Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública.
- Ley 80 de octubre 28 de 1993. Por medio del cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.
- Ley 87 de 29 de noviembre de 1993. Por medio del cual se establecen las normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado.
- Ley 1045 de 1978. Por medio del cual se establecen las reglas generales para la aplicación de las prestaciones sociales de empleados públicos y trabajadores oficiales.
- Decreto 1826 del 3 de agosto de 1994. Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 del Sistema de Control Interno.
- Ley 190 del 6 de julio de 1995. Adopta el Estatuto Anticorrupción para las
- Entidades del Estado.
- Ley 734 De 2002. Adopta el código Disciplinario Único.
- Decreto 2150 de 1995. Dicta normas para suprimir y reformar las regulaciones, trámites y procedimientos.

- Decreto 2145 de noviembre de 1999. Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 del sistema de Control Interno.

Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social en salud y se citan otras disposiciones.

- Ley 152 de 1994. Por medio del cual se establece la Ley orgánica del plan de desarrollo.

- Ley 617 de 2000. Ley de Racionalización del Gasto Público en el orden Nacional y Territorial.

- Ley 790 de 2002. Por la cual se expiden disposiciones para adelantar el Programa de Renovación de la Administración Pública y se otorgan facultades extraordinarias al Presidente de la República.

- Ley 872 de 2003. Por medio del cual se crea el sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.

- Ley 909 del 23 de septiembre de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones.

Normativa Reguladora de la Escuela Nacional del Deporte.

- Ley 181 de 1995. Por medio de la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y se crea el sistema Nacional de Deporte. La presente Ley cambia el carácter de la Institución de Tecnológica a Universitaria.

- Ley 528 de 1999. Por medio de la cual se reglamenta la profesión del fisioterapeuta y se establece su marco ético.

- Ley 715 de diciembre 21 de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (acto legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los Servicios de Educación y Salud entre otros”.

- Ley 749 del 19 de julio de 2002. Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades técnica, profesional y tecnológica, y se dictan otras

de formación disposiciones. Reglamentada por los Decretos 2216, 2566 y la Resolución 3463 de 2003.

- Ley 812 de 2003. Ley del Plan del Desarrollo de Educación Superior.

- Ley 494 del 8 de febrero de 1999. Por la cual se hacen algunas modificaciones y adiciones al Decreto-ley 1228 de 1995 y a la Ley 181 de 1995.

- Decreto 3115 de diciembre de 1984 del Ministerio de Educación Nacional - MEN-. Por medio del cual se crea la ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE.

- Decreto 1230 de 1995 del MEN. Por medio de la cual se reestructura COLDEPORTES y se amplían las funciones de la Escuela Nacional del Deporte.... La norma reglamenta los artículos Nos.82 y 83 de la Ley de 1995 y define 16 funciones más para la ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE.

- Decreto 1892 del 16 de julio de 1991 del Ministerio de Educación Nacional. Por el cual se aprueba el acuerdo 027 del 28 de septiembre de 1989 del Consejo Directivo de la ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE, sobre el reglamento de personal Docente de la Escuela Nacional del Deporte, sobre el reglamento de personal.

- Decreto 213 de 2000. Por medio del cual se define la estructura de la ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE. Este Decreto establece una estructura mínima de funcionamiento para la organización, posibilitando que la Dirección con base en el establecimiento de su planta global aprobada, pueda ubicar a los Servidores Públicos de acuerdo a las necesidades del servicio.

- Decreto 214 de 2000. Por medio del cual se establece la planta global de personal de LA ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE.

- Decreto 215 de 2000. Reglamenta a COLDEPORTES y fortalece la relación con LA ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE.

- Decreto 1746 de 2003. Por medio del cual se adscribe la Escuela Nacional del Deporte al Ministerio de Educación Nacional.

- Decreto 2566 de septiembre 10 de 2003. Por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior y se dictan otras disposiciones.

- Decreto Extraordinario 1210/93. “Por el cual se reestructura el Régimen Orgánico especial de la Universidad Nacional de Colombia”.

- Decreto 1279 de 2001. Política de formación docente, relevo generacional, indicadores, aseguramiento de la calidad y condiciones salariales.

- Acuerdo 0027 del 28 de septiembre de 1989 del Consejo Directivo. Por medio del cual se establece el reglamento de personal docente de la ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE acuerdo 001 de marzo 27 de 1998. Por medio del cual se crea en la ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE el programa de Fisioterapia.

- Acuerdo 002 de Febrero 2 de 1995. Por medio del cual se crea en LA ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE el programa de Deporte y la Actividad Física, en la modalidad de pregrado y los programas de especialización en la Administración Deportiva. Especialización en Actividad Físico Terapéutica y Especialización en Entrenamiento Deportivo, en la modalidad de Postgrados.

- Acuerdo 003 de Marzo 27 de 1998. Por medio del cual se crea en la ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE el programa de Especialización en Dirección y Gestión Deportiva.

- Acuerdo 004 del 20 de Abril de 1999. Por medio del cual se crea en la ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE el programa de Especialización en Dirección y Gestión de la Recreación.

- Acuerdo de Consejo Directivo 043 del 6 de agosto de 2003. Por medio del cual se modifica y expide el Estatuto General de la ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE.

- Resolución de Rectoría 001 de 2002. Por medio del cual se establece el Manual de funciones y requisitos de los cargos de la planta global de personal de LA ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE.

- Resolución de Rectoría 033-A de abril 03 de 2003. Por medio de la cual se crea y reglamenta el comité saneamiento contable de la ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE y se le asignan unas funciones.

- Resolución de Rectoría 034-A de abril 07 de 2003. Por medio de la cual se establece en LA ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE el sistema de control interno,

se nombra el comité de coordinación de control interno y se asignan unas responsabilidades.

- Resolución de Rectoría 085 del 12 de septiembre de 2003. Por medio de la cual se nombra en LA ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE un gerente para el proyecto de modernización, se conforma un grupo interno de trabajo y se le asignan unas funciones para elaborar el estudio técnico de reestructuración de la entidad.

8.1.11 Entorno Científico – Tecnológico.

La ciencia y la innovación no solo se desarrollan en las universidades, sino también en los institutos públicos de investigación y en las empresas privadas. La cantidad y la importancia de la investigación y la innovación que se llevan a cabo en las instituciones de educación superior varían según el país, en función de sus costumbres institucionales. (Banco Mundial, 2012, p.254)

“En comparación con la mayoría de los demás países latinoamericanos, la idea de ciencia, tecnología e innovación que se tiene en Colombia es especialmente sólida y moderna, tal y como contempla la legislación” (Hansen; como se citó en Banco Mundial, 2012).

Por el contrario, se han invertido pocos recursos en los sectores de la ciencia, la tecnología y la innovación, que se han visto afectados por la inestabilidad institucional, por lo que no han alcanzado unos logros muy relevantes. Colombia no comenzó a enfocarse en el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la investigación sino hasta las últimas dos décadas. Los primeros pasos se dieron con la Ley 29 de 1990 y la Constitución de 1991, en virtud de las cuales “el Estado es responsable de crear incentivos para que las personas y las instituciones puedan desarrollar y fomentar la ciencia y la tecnología entre otras manifestaciones culturales, y ofrecerá estímulos especiales a quienes participen en estas tareas”. En los años posteriores, Colombia ha reconfigurado su política nacional en materia de ciencia, tecnología e innovación sobre la base de una rigurosa evaluación de su estado. Según el documento oficial del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), en 2009 la innovación en el país tenía las siguientes características: i) nivel bajo de innovación en las empresas; ii) sistema de ciencia, tecnología e innovación poco

consolidado en el ámbito institucional; iii) insuficiencia de recursos humanos para la investigación y la innovación; iv) escasa repercusión social de los avances científicos y tecnológicos; v) falta de atención en las áreas estratégicas a largo plazo; y vi) desequilibrios regionales en las competencias científica y tecnológica (CONPES 3582, pp. 11-12). Se propusieron seis estrategias para abordar estas cuestiones.

- Estimular la innovación en el sector productivo mediante una serie de instrumentos que cuenten con recursos y capacidad operativa suficientes para apoyar a emprendedores e innovadores.
- Fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología mediante la creación de un fondo nacional para la ciencia y la tecnología, el Fondo Francisco José de Caldas, y la transformación de COLCIENCIAS, que en el pasado fue un instituto, en el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (DACTI), si bien el nombre COLCIENCIAS aún está más extendido en Colombia y es el que se utiliza en este informe. El DACTI/COLCIENCIAS se encarga de coordinar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Aumentar la capacidad del país en materia de investigación e innovación mediante un proyecto de inversión que propuso COLCIENCIAS.

- Aumentar el empoderamiento social del conocimiento mediante su difusión en los medios de comunicación, la formación de mediadores científicos y tecnológicos, y el apoyo a las instituciones que participen en estas actividades de difusión.
- Concentrar las inversiones públicas en sectores estratégicos que necesiten inversiones a largo plazo y se caractericen por la producción de bienes y servicios de alto contenido científico y tecnológico y de gran valor agregado.
- Desarrollar y fortalecer las competencias regionales en materia de ciencia y tecnología, en particular mediante planes de cooperación para la ciencia y la tecnología, y el apoyo a las regiones para que adquieran equipos y materiales de calidad y desarrollen una mayor capacidad científica y tecnológica. El Consejo recomendó la creación de sistemas regionales de Ciencia, Tecnología e Innovación (CT+I) que puedan mejorar la capacidad de los organismos regionales de planificar, organizar, ejecutar y evaluar sus actividades en este sector. El documento expresa la esperanza que “con esta estrategia, la inversión en ciencia, tecnología e innovación en Colombia, que en la actualidad ronda el 0.47% del producto nacional, podría alcanzar el 2% en 2019, con lo que 500 doctores se titularían cada año en las áreas de conocimiento estratégicas. El aumento de los recursos humanos, en

combinación con el crecimiento de la inversión, debe permitir que Colombia exporte una cifra equivalente a USD 17 500 per cápita en 2019, lo que supondría elevar la renta per cápita de todos los colombianos”. Cabe señalar que la cifra del 0.47% aquí citada engloba todas las actividades de ciencia y tecnología, incluidas las correspondientes a I+D. El mismo documento señala que el porcentaje del PIB dedicado a la inversión en I+D era de alrededor del 0.18% en 2006, una cifra muy baja en comparación con el promedio de 0.63% correspondiente a Latinoamérica y el Caribe, y más aún en relación con la media del 2.26% de la OCDE. En 2011, aún no había indicios de que Colombia estuviera en vías de cumplir los objetivos que marca el documento en cuanto a la inversión (la cifra correspondiente a la inversión en las actividades de CT+I fue de 0.49%) o al número de doctores egresados.

Un análisis de los datos publicados en el servicio Web of Science para el período 2000-2011, condujo a la identificación de 21 051 registros de autores con direcciones colombianas (de los cuales unos 16 000 eran artículos científicos), lo que supone un crecimiento desde los 800 al año, aproximadamente, de hace diez años a cerca de 3 000 anuales en los últimos años. Este crecimiento es significativo, aunque Colombia aún permanece muy por debajo de los países punteros de Latinoamérica en términos absolutos y relativos. El total debe compararse con los 325 784 registros de Brasil, los 148 842 de México, los 84 498 de Argentina, los 50 253 de Chile y los 17 285 de Venezuela. (Banco Mundial, 2012, p.258)

En los tres últimos años, el gobierno de Colombia ha puesto la ciencia y la tecnología al frente de su estrategia de competitividad, al considerarlas como una de las cinco “locomotoras” necesarias para estimular el crecimiento económico. Las otras cuatro son la minería, la infraestructura, la vivienda y la agricultura. Los acontecimientos recientes en el ámbito de CT+I incluyen la ejecución actual de dos préstamos del Banco Mundial y del BID por un valor de USD 25 millones cada uno, con el objetivo de fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, en el marco del CONPES 3582. Los principales componentes de la primera fase de este proyecto incluyen el aumento de las capacidades operativa y legislativa y el fortalecimiento institucional del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación; el aumento de la capacidad de COLCIENCIAS para fomentar el desarrollo del capital humano en ciencia y tecnología, y para promover la

investigación y la innovación; y el estímulo de la comunicación entre instituciones y de la difusión social de CT+I. (Banco Mundial, 2012, p.262)

8.1.12 Entorno Ambiental.

Colombia es el quinto país más grande de América Latina, ocupa un área de 440 831 millas cuadradas (1 141 748 kilómetros cuadrados). La geografía del país y la ecología están entre las más variadas del mundo. Aunque la mayoría de los centros urbanos se encuentran en las tierras altas de las montañas de los Andes, el territorio colombiano también abarca la selva tropical de Amazonas, la pradera tropical, así como la costa Caribeña y la Pacífica. (Banco Mundial, 2012, p.21)

El país es rico en recursos naturales con grandes reservas de petróleo y es el mayor productor de oro, plata, esmeraldas, platino y carbón. (Banco Mundial, 2012, p.22)

Colombia ocupa el 4º lugar de 129 países en el ranking de sostenibilidad ambiental del *World Energy Council*. (Ministerio de Educación, 2014)

- Un gran porcentaje de la generación de energía en el mundo proviene de plantas térmicas. En Colombia, el 64% de la generación eléctrica se realiza a través de plantas hidráulicas (muy por encima a los países OCDE, a excepción de Suiza).

- El país ha fortalecido significativamente la instrumentalización y capacidad técnica para el reconocimiento de amenazas geológicas e hidrometeorológicas.

- Colombia es de los pocos países que no subsidia las exportaciones de crudo, por lo que no promueve el uso de combustibles que contaminan el medio ambiente.

Aun así, el país tiene frente al tema ambiental importantes retos:

- 35 millones de hectáreas están ocupadas por ganado, de las cuales sólo 15 millones son aptas para dicho fin, generando conflictos de usos del suelo.

- Cerca de 6 millones de hectáreas de bosques fueron deforestadas entre 2002 y 2010.

- Colombia presenta la tasa más alta de Latinoamérica de desastres recurrentes, con más de 600 eventos reportados por año.

- 6,4 millones de familias fueron afectadas por eventos de carácter hidrometeorológico entre 2010 y 2013.

Frente al tema del ambiente, que es un tema de llamado internacional, la Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación) en el art. 5 inciso 10 define como uno de los fines primordiales de la educación “La adquisición de una conciencia para la conservación, protección y mejoramiento del medio ambiente, de la calidad de vida, del uso racional de los recursos naturales, de la prevención de desastres, dentro de una cultura ecológica”.

8.2 Guías de Análisis – Macro Ambiente.

Tabla 14: Entorno Económico

VARIABLE	A/O	Am	AM	Om	OM
Programas ofrecidos por otras Universidades (Nuevos Competidores, Programas Sustitutos).			X		
Índice de costos en Educación Superior.			X		
Tasas de Interés, Acceso a canales de crédito en la población.					X
Ingreso per cápita.				X	
Crecimiento de la economía (PIB).				X	

Tabla 15: Entorno Demográfico

VARIABLE	A/O	Am	AM	Om	OM
Crecimiento demográfico de la población			X		

Tabla 16: Entorno Social

VARIABLE	A/O	Am	AM	Om	OM
Demanda de la población hacia la educación superior.					X
Nivel de educación media de la población.		X			
Analfabetismo.			X		

Deserción Estudiantil	X
Tasa de desempleo	X

Tabla 17: Entorno Político

VARIABLE	A/O	Am	AM	Om	OM
Inversión pública en escenarios deportivos.					X
Políticas de apoyo a la Investigación.					X
Políticas de Fomento al Deporte					X
Política Educativa las 10000 Becas					X

Tabla 18: Entorno Cultural

VARIABLE	A/O	Am	AM	Om	OM
Preferencias de los jóvenes por estudiar el deporte y áreas afines.		X			
Intercambios internacionales con estudiantes.				X	

Tabla 19: Entorno Jurídico

VARIABLE	A/O	Am	AM	Om	OM
Ley 1618 de 2013 (Ley de Discapacidad)					X
Ley 1286 de 2009 (Ciencia y Tecnología)					X

Tabla 20: Entorno Científico - Tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	Am	Om	OM
----------	-----	----	----	----	----

Acceso a Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC.	X
---	---

**JUSTIFICACIÓN
Y TENDENCIA**

La tendencia de esta variable no es tan positiva, en razón a que hay mucho nivel de competencia. Ello hace que a nivel nacional se disminuya la demanda de posibles estudiantes debido a que encuentran otras posibilidades en educativas y en ciudades más cercanas.

**IMPACTO
SOBRE LA
ORGANIZACIÓN**

Esta variable tiene un importante impacto en la institución en razón a que genera disminución de usuarios potenciales para el mejoramiento de la oferta académica.

Índice de Costos en Educación Superior**RELACIÓN CON
EL SECTOR**

La variación del ICESP durante el periodo 1998-2010 presentó una tendencia a la baja, siendo ésta más pronunciada en el segundo semestre de 2009. Se afirma entonces que los precios promedio de los bienes y servicios adquiridos por las diferentes instituciones de educación superior para el desarrollo de sus funciones, desaceleraron su crecimiento para el periodo de estudio. En el primer semestre de 2011, la variación del Índice de Costos de la Educación Superior Privada (ICESP), fue 3,39%. Esta tasa es superior en 0,63 puntos porcentuales frente a la registrada en el primer semestre de 2010 (2,76%). Por tipo de institución, la mayor variación se registró en instituciones técnicas (4,54%).

**JUSTIFICACIÓN
Y TENDENCIA**

La tendencia de esta variable es a la baja, las Universidades con base en su planeación esperan optimizar los recursos para su funcionamiento.

**IMPACTO
SOBRE LA
ORGANIZACIÓN**

Cabe destacar que una optimización de los recursos para el funcionamiento favorece a cualquier organización ya sea de índole pública o privada. Ello permite hacer mejoras a otros niveles de la institución.

PIB (Producto Interno Bruto)

RELACIÓN CON EL SECTOR

El Gobierno les gira a las universidades públicas 2,2 billones de pesos al año. Inversión que, con el subsidio a la demanda y otros gastos de funcionamiento incluidos, asciende a 5,67 billones de pesos, que son el 1,01 por ciento del PIB.

El Estado destina a la educación el 4,8% del PIB; menos de la décima parte se dirige a la educación superior. Las familias colombianas dedican un alto porcentaje de su ingreso a la educación terciaria de sus hijos. Del estudio de Blono del BIRF se deduce que el costo promedio de la educación de un hijo en Colombia equivale al 65% del PIB por habitante. El 28% corresponde al valor de la matrícula y el resto a costos de sostenimiento. En Suecia, las familias destinan el 4% del PIB por habitante al pago de la matrícula, en México el 15%, en Francia el 6%, en USA el 26%. Las cifras anteriores son un ponderado de las matrículas de las universidades.

Fuente. www.elspectador.com Art. Agosto 2011.

JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA

Esta es una inversión que tiene tendencia a aumentar toda vez que el gobierno nacional dentro de sus expectativas con la reforma a la educación superior junto con la inversión privada, se aspira a sumar, otros 2,3 billones en los próximos tres años.

Del compromiso con la educación se dice que le corresponde a tres actores: a la familia, al estado y a la sociedad. Las familias están comprometidas con ello, la sociedad en menor grado; le corresponde al estado asumir de manera más eficiente la inversión en el sector de la educación.

IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Para la institución es de suma relevancia que aumente la inversión pública ya que ello le permite mejorar en aspectos como infraestructura tanto académica como deportiva, en desarrollo científico y tecnológico especialmente.

Crecimiento de la Economía

RELACIÓN CON EL SECTOR

En 1990 la incidencia promedio de pobreza y de pobreza extrema¹ en América Latina fue de 48,3% y 22,5%, respectivamente. El limitado crecimiento económico experimentado desde entonces, aunado a la reorientación del gasto público hacia las necesidades sociales, ayudó a aliviar parcialmente esta situación, pero fue insuficiente.

En efecto, en 2005, 38,5% de la población total de América Latina, unos 556 millones de personas, aún era pobre (CEPAL, 2006). Este porcentaje es similar al de 1980 e implica que el número absoluto de personas pobres en la región sea mucho mayor que el de hace 25 años.

Este empobrecimiento ha ido acompañado por el deterioro de las condiciones del mercado de trabajo, en las que la informalidad y el desempleo abierto alcanzan los niveles más altos de la historia.

"La economía colombiana creció estos tres años a un promedio del 4,9 por ciento, que es el tercer promedio más alto en toda América Latina". (Presidencia de la República).

Sin embargo para el 2013 según un sondeo de Reuters el PIB colombiano creció también un 4 por ciento en 2012. Adicionalmente, el sondeo arrojó una mediana de previsiones de un 4,5 por ciento para el crecimiento económico de 2014, en medio de un alto nivel de incertidumbre sobre el panorama local e internacional. (Fuente. Revista Portafolio junio 2013).

JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA

El crecimiento económico permite mejorar los niveles de inversión para el desarrollo científico y tecnológico lo cual redundará a su vez en el aumento de los índices de productividad y eficiencia institucionales; generación de nuevas tecnologías y sistemas de producción y aprovechamiento de recursos, apoyos en la creación de empresas con más rentabilidad, y competitividad en su operación, incremento en fuentes de empleo, y un considerable incremento en el ingreso personal de los egresados universitarios.

IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Es importante para la institución que haya crecimiento en la economía ya que se mejora el poder adquisitivo de las familias y con este las posibilidades de acceso a la educación superior. No obstante, este análisis debe ir concatenado con otras variables económicas como el PIB y el PIB per cápita, etc. El crecimiento económico sigue siendo a su vez, muy dependiente del consumo.

Tasas de Interés – Acceso a Canales de Crédito de la Población.**RELACIÓN CON
EL SECTOR**

La tasa de interés de los últimos 10 años ha exhibido una tendencia decreciente, y en el 2011 alcanzó un mínimo de 3 por ciento.

Por esta razón, el incremento reciente en la tasa de interés se puede entender como un retorno a los niveles de equilibrio y se espera una mayor elevación en los próximos años que va a depender del comportamiento de la economía, del crecimiento de los créditos de consumo y de las presiones inflacionarias en algunos sectores. Otra razón para afirmar que la tasa de interés en Colombia podría llegar a crecer más es que dentro de la región es una de las más bajas.

**JUSTIFICACIÓN
Y TENDENCIA**

Tiene una tendencia a la alta pero, en general, el incremento en la tasa de interés aún no afecta en gran medida al consumidor final debido a la competencia entre los bancos y a que el incremento de la tasa interbancaria ha sido pequeño.

**IMPACTO
SOBRE LA
ORGANIZACIÓN**

Esta tiene un impacto parcialmente negativo debido a que su tendencia al alta, genera menos posibilidades de inversión en educación superior. No obstante, el gobierno nacional a través del ICETEX ha desarrollado una política de créditos importante para aumentar el nivel de demanda de la población estudiantil.

Tabla 22: Entorno Social – Matriz integrada

VARIABLE CLAVE	Demanda de la Población hacia la Educación Superior
RELACIÓN CON EL SECTOR	Del 37 por ciento. Tenemos 1 millón 680.000 jóvenes estudiando programas técnicos, tecnológicos o universitarios. Se graduaron de bachillerato en los últimos 10 años y nunca pudieron acceder a la educación superior o tuvieron que desertar. El año pasado se graduaron de bachillerato 620.000 jóvenes, y en el primer semestre de este año solo 294.000 lograron ingresar. Hay 3,2 millones de bachilleres fuera del sistema. Bajo el escenario más optimista, en los próximos 15 años el número de personas que asisten a educación superior crecerá de 642.931 estudiantes (en 2000) a 928.732 estudiantes en el año 2015. Esto equivale a una tasa de crecimiento en la matrícula universitaria de 2.4% anual. En el escenario más pesimista el número de asistentes a educación superior sólo crecerá alrededor de 14% (equivalente a una tasa de 0.9% anual). Por otro lado, se puede observar que el ingreso de las familias tiene un efecto significativo (aunque no muy fuerte) sobre la demanda por servicios educativos. Sin embargo, como lo predice la teoría económica, el tipo de ingreso importante no es el ingreso temporal, sino el <i>ingreso permanente</i> o la riqueza de las familias. El análisis presentado anteriormente indica que la elasticidad de la demanda por servicios educativos con respecto al ingreso permanente está alrededor de 0.83 (inferior a uno, lo que hace que la demanda por servicios sea inelástica con respecto al ingreso). La principal implicación que esto tiene en términos de la demanda futura por servicios educativos es que dicha demanda va a crecer a una tasa inferior a la de crecimiento económico. Por ejemplo, si la tasa anual promedio de crecimiento de la economía para los próximos 15 años fuera de 4%, la expansión máxima de la demanda por servicios educativos que se podría esperar por este concepto sería de alrededor de 3.3 o 3.4%.

**JUSTIFICACIÓN
Y TENDENCIA**

La información muestra niveles bajos de asistencia a la educación universitaria y un retraso relativamente grande entre los niveles educativos obtenidos y la edad de los individuos. Por ejemplo, el cuadro 12 muestra que el 41.3% de la población urbana entre 17 y 23 años de edad no tienen bachillerato y que solo el 23.1% asiste a la universidad. Estas cifras, además de indicar que una parte importante de la población no tiene acceso educación universitaria y que hay un grado de atraso académico importante en la población joven, también muestran un potencial importante de expansión de servicios universitarios, sujeto a que se desarrollen políticas estatales para mejorar el cubrimiento y la eficiencia interna del sistema educativo a nivel de primaria y secundaria.

Aunque la información no es la más adecuada para estudiar los fenómenos de deserción y repitencia de cursos, el gran porcentaje de individuos en edad universitaria que todavía están estudiando bachillerato (13.4%) indica una tasa muy alta de repitencia de bachillerato y el alto porcentaje de no asistentes (35.64%) indica tasas de deserción también importantes.

En el ámbito Americano, Colombia es uno de los países que menor proporción de población en edad universitaria tiene asistiendo a instituciones de educación superior, dado su nivel de desarrollo. El cuadro No 13 muestra las tasas específicas de asistencia a la universidad, que se definen como el número de estudiantes asistiendo a instituciones de educación superior dividido por el número de estudiantes en edad de estar en la universidad. Según dicho cuadro la tasa para Colombia es de 15%. El cuadro también muestra la tasa esperada (o predicha) a partir de una regresión en la que se explica el porcentaje de personas en la universidad como función del nivel de desarrollo económico (medido por el PNB per cápita). El resultado es que dado el nivel de desarrollo Colombiano se esperaría una tasa de asistencia universitaria de 18.9%. Esto muestra que Colombia tiene un retraso importante (casi 4 puntos porcentuales) con respecto al promedio de países en el continente.

Fuente. (Pontificia Universidad Javeriana- Julio 2002).

**IMPACTO
SOBRE LA
ORGANIZACIÓN**

La población universitaria en Colombia es predominantemente de estratos 3 y 4, los cuales representan alrededor del 66% de la población universitaria entre 17 y 23 años de edad. Los estratos 5 y 6 representan menos del 20% de dicha población. Esto permite mejorar las estrategias para acercarse a estos niveles poblacionales ampliando así la oferta en los programas académicos.

Nivel de Educación Media de la Población.

RELACIÓN CON EL SECTOR

El comportamiento de esta variable es muy estable, presenta incrementos no muy significativos, se espera que mediante la implementación de estrategias para ampliar cobertura y disminución las tasas de deserción estudiantil las estadísticas sean más alentadoras. Entre los años 2008 y 2009 se pasó de tener 4.231.718 alumnos en nivel de educación media a tener 4.307.044 un incremento del 1,78%. Para el año 2010 el incremento fue del 1% y para el año 2011 fue de 0,4%. El comportamiento por nivel de educación para el año 2010 y 2011 fue:

Nivel educativo	Alumnos 2011
Preescolar	1.071.429
Básica primaria	4.831.150
Básica secundaria y Media	5.000.269
Total matrícula	10.902.848



JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA

IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Teniendo en cuenta las estadísticas que presenta esta variable su tendencia es un incremento anual del 1%, sin embargo el Gobierno a través del Ministerio de Educación adelanta estrategias para incentivar la educación media en Colombia y ampliar la cobertura mediante la apertura de nuevos centros educativos. Es importante para la institución el fortalecimiento de políticas para el aumento de los índices de escolaridad de la población que ingresa a la básica media y secundaria, toda vez que esta se convierte en la población potencial para acceder a la oferta académica de la institución.

Analfabetismo

RELACIÓN CON EL SECTOR

Total nacional: la tasa de analfabetismo de las personas de 15 años y más a nivel nacional fue 5,9% en 2012. En la cabecera la tasa de analfabetismo pasó de 3,6% en el 2011 a 3,8% en el 2012, en el resto se observó una disminución al registrar 13,3% en 2012 respecto a 13,6% en 2011.

Regiones: la región que presentó la tasa más alta de analfabetismo es la región Atlántica con 10,4%, seguida de la región pacífica con 9,3%. Mientras que la región con la tasa más baja es San Andrés con 0,7%.

Fuente (DANE 2011 Encuesta Nacional de Hogares).

JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA

La tendencia se muestra a la baja toda vez que el gobierno nacional continua reforzando la política en su plan de alfabetización es así como se presentan cifras en cuento a los promedios de años de educación se encuentra en el grupo de edad de 25 a 34 años y corresponde en el 2012 a 10,2 años, superior a lo observado en 2011 (10,1 años), en la cabecera el rango de 25 a 34 años presentó el mayor promedio de años de educación: 11,0 años en el 2011 y 11,1 años en el 2012 y en el resto los mayores promedios de años de educación en 2012 se presentaron para los rangos 15 a 24 años y 25 a 34 años, con 7,8 y 6,6 años respectivamente.

Regiones: para todos los rangos de edad, Bogotá presentó un promedio de años de educación superior al total nacional: 3,0 para el grupo de 5 a 14 años, 10,8 para el grupo de 15 a 24 años, 12,2 para el grupo de 25 a 34 años y 9,6 para el grupo 35 años y más.

Fuente (DANE 2011 Encuesta Nacional de Hogares).

IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Tiene un impacto medio toda vez que el nivel de población en edad para ingresar a la educación superior aún no aumenta como se espera. Esta variable hace disminuir la demanda de usuarios que pueden ingresar al servicio educativo.

Deserción Estudiantil

RELACIÓN CON EL SECTOR

Teniendo en cuenta que los resultados arrojados por el estudio muestran una deserción que oscila entre el 45 y el 50 por ciento, y una tasa bruta de matrícula del 35,5 por ciento, esto quiere decir que de cada 100 colombianos 35 entran a la educación terciaria y sólo culminan con éxito sus estudios entre 16 y 17 estudiantes.

JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA

Los grupos más vulnerables a la deserción se encontraron en los estudiantes con resultados del examen estatal del ICFES más bajos, con una tasa del 70 por ciento y, en los estudiantes con ingresos más bajos con una tasa del 60 por ciento.

La tendencia a la deserción estudiantil es alta, en ella influyen situaciones de violencia, escasos recursos económicos, desmotivación.

IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN

Esta variable adquiere gran relevancia toda vez que afecta la estabilidad económica de la institución.

Tasa de Desempleo

RELACIÓN CON EL SECTOR

En Colombia la población más joven, entre 16 y 24 años, que se vincula por primera vez al mercado laboral es precisamente la que presenta *tasas de desempleo más altas* en el país comparados con otros rangos poblacionales, llegando en el segundo semestre de 2010 al *22 por ciento* en Colombia -casi el doble de la tasa de desempleo para edades superiores a los 25 años.

La tasa de desempleo en Colombia para jóvenes entre 17 y 27 años supera el 21 por ciento, casi el doble del promedio nacional. Eso quiere decir que estos jóvenes, que, con gran esfuerzo, acaban el bachillerato salen a presionar el mercado laboral y terminan en la informalidad.

Ministerio de Educación Nacional 2013.

JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	Esto genera problemas estructurales de largo plazo en las economías al retrasar la entrada al mercado laboral de un segmento que tradicionalmente se ha caracterizado por su creatividad y energía.
IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN	Postergar su primer empleo retrasa las expectativas de realización profesional, cuando finalmente logran la vinculación lo hacen en condiciones que puede ser consideradas de subempleo o infravalorados salarialmente; afecta la motivación y la competitividad; y en general, los niveles de frustración personal aumentan. Esto impacta negativamente la institución debido a que se disminuyen las expectativas de la población juvenil hacia el ingreso a la universidad, toda vez que se genera desmotivación al no poder encontrar empleo después que se han graduado.

Tabla 23: Entorno político – Matriz integrada

VARIABLE CLAVE	Programas de Inversión Pública en Escenarios Deportivos
RELACIÓN CON EL SECTOR	Se evidencia para la mitad de este año 2013 como el Departamento Administrativo del Deporte, la Recreación, la Actividad Física y el Aprovechamiento del Tiempo Libre, cumpliendo con sus obligaciones legales y en aras de garantizar una mayor articulación y coordinación entre los diferentes actores que contribuyen a alcanzar dicha meta, obtuvo masiva respuesta de entidades territoriales que dio como resultado la presentación de un total de 1334 proyectos por un monto de 1.2 billones de pesos.
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	Para la nación y en este año muy especialmente para el departamento del Valle del Cauca y su ciudad capital, ha sido muy relevante el desarrollo de los World Games 2013 toda vez que ello generó mucho desarrollo en la infraestructura deportiva. Se construyeron siete (7) escenarios deportivos nuevos y se adecuaron catorce (14) escenarios deportivos antiguos con una inversión realizada por COLDEPORTES de 21.052 millones de pesos. Para un total de inversión entre escenarios nuevos y antiguos de 40.157 millones de pesos. Fuente. COLDEPORTES 2013.

IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN Para la institución fue de mucha relevancia e importante impacto ya que las instalaciones fueron readecuadas y mejoradas y se creó un coliseo de talla internacional en donde se llevaron a cabo varias disciplinas deportivas y se mejoró la infraestructura en escenarios para el aprovechamiento muy especialmente de los estudiantes endinos.

VARIABLE CLAVE

Políticas de Apoyo a la Investigación

RELACIÓN CON EL SECTOR

El gobierno mediante la creación de COLCIENCIAS fomenta políticas de apoyo a la Investigación. Para el año 2008 se apoyaron 192 proyectos por un valor de \$26.689 millones y contrapartidas totales por \$29.782. Para el año 2012 se crea por primera vez en el país el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI) con una asignación del 10% del SGR y cuya distribución para 2012 fue de 869 mil millones. En este nuevo contexto para la CTeI, Colciencias como entidad rectora del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y como Secretaría Técnica del Órgano Colegiado de Administración y Decisión del Fondo de CTeI, a lo largo del año 2012, lideró la reglamentación, implementación y puesta en marcha de este nuevo Fondo para la inversión regional en CTeI. Colciencias, en su calidad de Secretaría Técnica, recibió 218 programas y proyectos formulados por las entidades territoriales en asocio con diversas entidades del Sistema Nacional de CTeI (Universidades, Centros de Investigación, Asociaciones, ONG, etc.). De estos 218 proyectos recibidos, 147 cumplieron con los requisitos establecidos para la inversión de los recursos de regalías en CTeI. Adicionalmente, y en busca de la eficiencia para la inversión de estos recursos en CTeI, Colciencias solicitó evaluar la calidad científica y tecnológica de los 147 proyectos en paneles de expertos y recoger sus recomendaciones para consideración de los miembros del Órgano Colegiado de Administración y Decisión (OCAD) del FCTeI, único Órgano Decisorio del Fondo, conformado por representantes del Gobierno Territorial, Universidades y Gobierno Nacional.

JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA

La tendencia de esta variable es positiva, el presupuesto asignado para el fomento a la investigación y desarrollo tiende al alza. En diciembre de 2012, el monto total de los programas y proyectos en el que se tiene en cuenta las contrapartidas de los actores del Sistema Nacional de CTeI asciende a 817.920

IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN

millones, una cifra histórica para la inversión de CTel, si se tiene en cuenta que estos recursos logran duplicar el presupuesto de inversión de Colciencias.

Esta variable tiene un importante impacto en la institución en razón a que es de suma necesidad el desarrollo científico para toda la comunidad académica, en aras del mejoramiento y la evolución de los programas con los que cuenta la END, lo cual genera nuevos conocimientos que permiten ampliar el espectro y competitividad en un entorno internacional.

VARIABLE CLAVE

Políticas de Fomento al Deporte

RELACIÓN CON EL SECTOR

El gobierno Nacional mediante COLDEPORTES fomenta la recreación y el deporte en Colombia. Para el año 2008 la ejecución presupuestal de Coldeportes fue de 153.596 millones de pesos de los cuales 93.3% se destinaron para inversión y 6,7% para gastos de funcionamiento. Dentro de las inversiones se lograron la construcción de escenarios de juegos nacionales, centros de alto rendimiento y escenarios municipales, así como institutos departamentales, federaciones deportivas entre otros.

La inversión hecha entre 2010 y 2012, en proyectos deportivos, alcanza una cifra de 618 mil millones de pesos y se proyecta que para el año 2013 supere los 312 mil millones.

El apoyo y compromiso del gobierno se ve reflejado en el desempeño obtenido en los últimos años por los deportistas Colombianos en competencias de talla internacional como los Juegos Suramericanos, Panamericanos, Olímpicos, entre otros.

JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA

La tendencia de este factor es positiva, existe compromiso por parte del Gobierno Nacional para apoyar el deporte y la recreación, como principal propósito de bienestar para los colombianos.

De esta manera, se han creado incentivos en programas para el desarrollo deportivo, incentivos económicos para los atletas y entrenadores por ganar medallas en campeonatos mundiales o en eventos del ciclo olímpico. Se espera una inversión 25 mil millones de pesos en programas específicos de alto rendimiento para preparar los eventos del ciclo olímpico y campeonatos internacionales que permitan mantener e incrementar los resultados que hoy se celebran en Colombia. Así mismo, el gobierno tiene proyectado incrementar el apoyo al deporte como estrategia para bajar índices de violencia en el país.

IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN	La internacionalización del deporte en Colombia es una tendencia que se evidencia claramente. Se identifican importantes oportunidades para realizar alianzas con Instituciones deportivas internacionales que permitan una constante retroalimentación e intercambio deportivo. Así mismo la disminución de barreras entre Colombia y otros países facilita el intercambio de conocimiento y tecnología en este aspecto. Esta política impacta de manera positiva a la organización ya que por la impronta institucional propende por el desarrollo e implementación del deporte.
--	--

VARIABLE CLAVE**Políticas de las 10.000 Becas para Educación Superior**

RELACIÓN CON EL SECTOR	El gobierno colombiano destinará en este primer año 2015, 155.000 millones de pesos para pagar las matrículas a 10.080 jóvenes en las mejores universidades del país. Esta política, sin lugar a dudas generará grandes transformaciones dentro de la educación superior, pero también retos y tensiones al gobierno, a las universidades y a las comunidades educativas.
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	El impacto de esta promoción de pilos es enorme y afectará al principio los cupos que antes ocupaban jóvenes de clases altas y medias altas. Lo primero que se está viendo es que esta primera camada de 10.080 estudiantes empezó a subir el nivel de los puntajes para ingresar a varias universidades, en especial para algunas carreras que como medicina, son las más demandadas. Por ejemplo, para medicina en Los Andes, 70 de los 75 cupos disponibles podrían quedar entre los jóvenes becados por el Estado. Y de los aproximadamente 2.000 que tenía disponible para todos los programas, 624, un 30 por ciento, quedarían en manos de estos recién graduados. Esto le cambiará la cara a la universidad elite del país. La tendencia de este factor es positiva, existe compromiso por parte del Gobierno Nacional para apoyar a los estudiantes que terminan su bachillerato pero no cuentan con posibilidades de continuar su educación terciaria.

IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN Esta política impactaría de manera positiva a la organización, no obstante, hay un camino y un reto que asumir y es el componente de Alta Calidad que la pueda acreditar y ser competitiva en contraste con las demás universidades del país.

Tabla 24: Entorno Demográfico – Matriz Integrada

VARIABLE CLAVE	Crecimiento Demográfico de la Población
RELACIÓN CON EL SECTOR	La población colombiana creció 39.27% entre 1985 y 2005, pasando de 30.794.425 a 42.888.592 habitantes. En el año 2020 la población del país habrá alcanzado un total de 50.912.429. El crecimiento demográfico ha sido heterogéneo. Durante el período 1985-2005 las mayores tasas de crecimiento ocurrieron en departamentos con un bajo o moderado desarrollo urbano, particularmente en la costa atlántica y el sur-oriental del país (región amazónica y Orinoco).
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	Hacia el futuro disminuirá el ritmo de crecimiento demográfico. Entre 2005 y 2020 la población del país habrá crecido 18.7%, y los departamentos con menores crecimientos continuarán siendo Caldas, Boyacá y Tolima.

Cuadro 1.
COLOMBIA, Estimaciones y Proyecciones de Población. 1985-2020

Año	Hombres	Mujeres	Total
1985	15.187.066	15.607.359	30.794.425
1990	16.834.671	17.289.864	34.124.535
1995	18.497.463	18.992.203	37.489.666
2000	19.877.987	20.404.230	40.282.217
2005	21.169.835	21.718.757	42.888.592
2010	22.465.760	23.042.445	45.508.205
2015	23.799.308	24.403.311	48.202.617
2020	25.138.723	25.773.706	50.912.429

Fuente: DANE - Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN	Esta cifra futura al 2020 de disminución en el crecimiento de la población impacta de manera negativa a la institución toda vez que se reduce el nivel poblacional como demanda futura para el servicio educativo nacional.
--------------------------------------	---

Tabla 25: Entorno cultural – Matriz integrada

VARIABLE CLAVE	Preferencia de los Jóvenes por Ingresar a la Educación Superior
RELACIÓN CON EL SECTOR	Actualmente, la cobertura en educación superior en Colombia es de 42,4%, lo que significa que hay 1'958.429 estudiantes matriculados en algún programa de educación superior. La meta del Gobierno Nacional es llegar al 50% de cobertura en 2014. Fuente Ministerio de Educación 2013.
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	La tendencia aún se muestra a la baja debido a que todavía la población juvenil en edad de ingresar a la educación superior no dispone de recursos suficientes para su ingreso y sostenimiento, es así como se espera que el gobierno fortalezca la dinámica académica a través del apoyo económico a población de escasos recursos económicos.
IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN	Esto genera un impacto negativo debido a que los usuarios potenciales del servicio no cuentan con las condiciones suficientes para poder acceder al proceso académico, no obstante, la institución hace esfuerzos por generar incentivos para muchos de sus estudiantes.
	Intercambios Internacionales con otros Estudiantes
RELACIÓN CON EL SECTOR	El intercambio estudiantil también ayuda a verificar cómo se aborda la propia profesión en otros lugares del mundo. En una sociedad globalizada, tener esta clase de experiencias es de gran utilidad para el futuro profesional. Adicionalmente, materias no disponibles en la universidad de origen pueden ser cursadas en la institución receptora, materias luego incluidas como equivalentes o anexas en el récord académico. Por último, el estudiante de intercambio puede participar eventualmente en actividades extracurriculares tales como las diversas ramas deportivas.
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	Un intercambio estudiantil es en sí mismo un cúmulo de nuevas vivencias, e implica un intercambio dual: estudiantil y cultural. El hecho de vivir temporalmente en otro país enriquece a la persona, la involucra con una cultura nueva. Consecuentemente, la experiencia se inscribe dentro de un aprendizaje que va más allá del académico, que se relaciona con las costumbres y la vida cotidiana de un país casi totalmente desconocido. Tiene una tendencia media ya que la institución ha generado convenios con otros países

IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN	para el trabajo pedagógico en cuanto a diplomados, pero aún falta generar el proceso de intercambio de estudiantes. Este proceso puede generar otras dinámicas de acercamiento de los estudiantes con otras culturas y la ampliación y fortalecimiento de sus prácticas y conocimiento sobre su carrera.
--------------------------------------	---

Tabla 26: Entorno Jurídico – Matriz Integrada

VARIABLE CLAVE

Ley 1618 de 2013 (Ley de Discapacidad).

RELACIÓN CON EL SECTOR

Con la puesta en marcha de Ley 1618 de 2013, niños, niñas, adolescentes, jóvenes, hombres y mujeres como Carolina, tienen la posibilidad de poder llegar a acariciar un entorno mucho más inclusivo. Es por ello, que varios sectores de la sociedad coinciden en que con la sanción de esta Ley se da un paso importante en el propósito de construir una sociedad que incluya y reconozca a las personas con discapacidad como parte de un ‘todos’, en el que más allá de su condición puedan contar con las mismas posibilidades y obligaciones que los demás.

JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA

Con la puesta en marcha de Ley 1618 de 2013, niños, niñas, adolescentes Este documento jurídico nace de una iniciativa del Ministerio del Interior y uno de sus objetivos es el de unificar lo existente en el país en materia de leyes y discapacidad, así como aterrizar y dar cumplimiento a lo establecido por la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, tratado internacional que Colombia aprobó a través de la Ley 1346 de 2009 y que ratificó en el año 2011.

Para su redacción, esta nueva ley contó con la participación de las personas con discapacidad así como el aporte de organizaciones de la sociedad civil que trabajan el tema, lo que refleja los deseos y necesidades de este grupo de la población, que representa 6,4% del total de los colombianos.

**IMPACTO SOBRE
LA
ORGANIZACIÓN**

El Ministerio de Educación Nacional definió la política asegurar que los jóvenes y adultos con discapacidad tengan acceso general a la educación superior, la formación profesional, la educación para adultos, la educación para el trabajo sin discriminación y en igualdad de condiciones.

El desarrollo y puesta en marcha de esta ley permite mejorar las posibilidades de acceso de la población con discapacidad al servicio educativo que ofrece la institución.

Tabla 27: Entorno Tecnológico – Matriz Integrada

VARIABLE CLAVE		Acceso a Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC.
RELACIÓN CON EL SECTOR		Las tecnologías de la información y la comunicación vienen generando una propuesta dinamizadora de todos los procesos al interior de las instituciones todas vez que han acelerado el flujo de información y como acceder a ella de manera ágil y eficiente.
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		Esta es una tendencia que tiende a crecer debido al nivel de alta inversión que viene haciendo el gobierno nacional para la implementación de las TIC en el sector de la educación.
IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN		Esta es una posibilidad abierta para el mejoramiento y desarrollo tecnológico que redunde en bienestar para la comunidad endina en general y para el acceso a mejores posibilidades de comunicación y consulta para el estudiantado.

LEY 1286 DE 2009 (Ciencia y Tecnología)

RELACIÓN CON EL SECTOR	De los recursos de que trata el artículo 361 de la Constitución Política, que no hayan sido apropiados en el Fondo Nacional de Regalías a diciembre 31 de 2007, se destinarán cien mil millones de pesos (\$100.000.000.000,00), a la financiación de proyectos regionales de inversión de ciencia, tecnología e innovación, que beneficien a las entidades territoriales. Su distribución, se realizará a través de convocatorias orientadas a fortalecer las capacidades de Ciencia, Tecnología e Innovación.
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	Dicha destinación se adelantará en concordancia con las restricciones fiscales existentes y se realizará mediante transferencia al Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación -Colciencias. Las acciones para el desarrollo científico y tecnológico muestran los siguientes aspectos: Explorar, investigar y proponer, de manera continua, visiones y acciones sobre la intervención del país en los escenarios internacionales, así como los impactos y oportunidades internacionales para Colombia en temas relacionados con la ciencia, la tecnología y la innovación; promover el mejoramiento de la productividad y la competitividad nacional; velar por la generación, transferencia, adaptación y mejora del conocimiento científico, desarrollo tecnológico e innovación en la producción de bienes y servicios para los mercados regionales, nacionales e internacionales; investigar e innovar en ciencia y tecnología; propender por integrar la cultura científica, tecnológica e innovadora a la cultura regional y nacional, para lograr la apropiación social de la ciencia, la tecnología y la innovación en Colombia; procurar el desarrollo de la capacidad de comprensión, valoración, generación y uso del conocimiento, y en especial, de la ciencia, la tecnología y la innovación, en las instituciones, sectores y regiones de la sociedad colombiana; articular la oferta y demanda de conocimiento colombiano para responder a los retos del país. Esta es una tendencia que tiende a crecer debido al nivel de alta inversión que viene haciendo el gobierno nacional para la implementación de las TIC en el sector de la educación.
IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN	Esta es una posibilidad abierta para el mejoramiento y desarrollo tecnológico que redunde en bienestar para la comunidad endina en general, buscando aumentar los niveles de investigación que requiere la institución lo cual la haría más competitiva en el sector educativo.

8.4 Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE).

Tabla 28: Factores Determinantes del Éxito

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIFICA- CIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Tasas de interés, Acceso a canales de crédito en la población.	6	4	0,24
2. Crecimiento de la economía (PIB).	5	4	0,20
3. Demanda de la población hacia la educación superior.	4	3	0,12
4. Programas de inversión pública en escenarios deportivos.	4	2,5	0,1
5. Políticas de apoyo a la Investigación.	5	3,5	0,175
6. Políticas de Fomento al Deporte.	4	3,5	0,14
7. Política de las 10.000 Becas	6	4	0,24
8. Preferencias de los jóvenes por estudiar e ingresar a la educación superior.	2	2,5	0,5
9. Intercambios internacionales con estudiantes.	5	3	0,15
10. Ley 1618 de 2013 (Ley de Discapacidad)	5	3,5	0,175
11. Ley de Ciencia y Tecnología	4	4	0,16
12. Acceso a Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC.	7	4	0,28
13. Inversión pública en escenarios deportivos.	4	3	0,12
AMENAZAS			
1. Programas ofrecidos por otras Universidades (Nuevos Competidores, Programas Sustitutos).	5	3	0,15
2. Índice de costos en Educación Superior.	5	3	0,15
3. Nivel de educación media de la población.	5	3,5	0,175
4. Analfabetismo.	4	2	0,08
5. Deserción estudiantil	5	2,5	0,125
6. Tasa de desempleo.	6	3	0,18
7. Crecimiento demográfico de la población	6	3	0,18
TOTAL	100		3,49

Al tener una puntuación entre 3 y 4, se puede concluir que la institución está aprovechando las oportunidades significativas que le ofrece el medio para contrarrestar las amenazas del entorno.

8.5 Análisis del Sector de la Educación Superior

En un mundo globalizado, las exigencias en materia de formación a nivel de educación superior son cada día más altas. Hay que garantizar que el sector incorpore esa avalancha de nuevos conocimientos que está cambiando al mundo. No se está haciendo del todo. Por eso no es vista a ninguna de las universidades, ni públicas ni privadas, en los primeros puestos de los diferentes escalafones mundiales o regionales.

La educación ya no es una cuestión de especialistas. Es el instrumento básico de la construcción de una nueva sociedad, de recreación de los valores de reconocimiento del otro, de respeto y convivencia, de liberación, por medio del conocimiento, de las ataduras que no han permitido aprovechar la gran riqueza humana de los colombianos.

Ésta es la época del conocimiento; la ventaja comparativa de las naciones está dada por su capacidad de generar y manejar la innovación, por eso las exportaciones que tienen futuro son intensivas en inteligencia humana. Ésta es la razón por la cual la educación ha adquirido un papel estratégico y prioritario en las políticas de los países. En Colombia se observa que en todos los discursos de los gobiernos se da prioridad al tema educativo; sin embargo, las ejecutorias aún dejan mucho que desear: como se verá en los próximos capítulos, todavía no hemos logrado universalizar el acceso de la población infantil y juvenil a una educación básica de calidad, lo cual ha comprometido el desarrollo nacional.

Como institución especializada de la sociedad para crear y transmitir conocimiento, la educación debe desarrollarse sobre cuatro grandes ejes: conocimiento y capacidad de innovación, aprendizaje de la convivencia, superación de las desigualdades y eficacia en la administración.

Los beneficios sociales de la educación como base de transmisión social de conocimiento y desarrollo de las prácticas y valores culturales básicos (como la reducción de las tasas de fecundidad y la mejora de la salud de las madres y de los niños) han hecho, antaño, de la educación primaria y hoy, de la educación básica universal (novenos a undécimos grados, según el país), una meta mundial. Desde el punto de vista económico, los modernos análisis de la capacidad de innovación como explicación del desarrollo y del papel crítico de la difusión y aprecio social por la ciencia y la tecnología (Investigación y Desarrollo -I&D-) en el fortalecimiento de las instituciones y el espacio de oportunidades

para el desarrollo individual y colectivo de un país, han evidenciado la necesidad de fortalecer áreas de investigación y desarrollo en la sociedad, teniendo como centro la reflexión universitaria.

Económicamente, la educación tiene una importancia, aun mayor que en el pasado, para la prosperidad económica nacional. La relación entre educación y productividad económica tiene hoy una paradójica relación: en un mundo donde el cambio tecnológico se produce a velocidades crecientes, la educación general es más apropiada que la especialización. Sin embargo, hay una creciente exigencia de una relación más estrecha entre educación y mundo del trabajo. La consciente búsqueda del impacto económico del sistema educativo es una condición necesaria para la productividad en el siglo XXI. "El factor dinámico de los cambios futuros no estará dado por el componente de investigación de los sistemas universitarios, sino por los nuevos formatos de vinculación entre las instituciones y las oportunidades del mercado de trabajo".

Lo interesante de la visión económica de la educación de comienzos del siglo XXI es la afirmación de que tanto la educación superior como la básica tienen beneficios individuales que las hace deseables como inversión personal, pero también rendimientos sociales que las convierten en objetivo estratégico de la política pública.

Cuando se mira lo público desde el punto de vista económico, se están tomando dos elementos: el primero, la existencia de los bienes públicos para cuya provisión es necesario pensar en una organización colectiva, la cual debe definir los problemas de creación, distribución y disfrute de los bienes públicos, frente a la búsqueda del bien común. El segundo elemento, complementario del anterior, tiene que ver con los marcos de elección social dentro de los cuales se definen y se desarrollan las reglas y los comportamientos de los actores.

La teoría y la práctica han mostrado que la educación básica es un bien público tanto por sus efectos sobre la organización social como un todo, en términos de capacidad de comunicación y participación, como por su relación de causalidad con una mayor capacidad colectiva de utilización del conocimiento en términos de salud, educación, producción, capacidad de innovación y manejo de tecnología.

Por su parte, dentro de las posibilidades que la universidad desarrolla existe una parte conformada principalmente por la actividad profesionalizante, cuya función básica es transmitir conocimiento y mejorar las habilidades individuales, las cuales permitirán a las personas desenvolverse mejor en el mercado de trabajo. El valor generado es básicamente un bien privado, por la posibilidad de apropiarse de la mayor parte de los beneficios que el aumento de educación le permite en su actividad. Las personas más educadas tienen mayores posibilidades de elección y, por lo tanto, son más libres, lo que les permite disfrutar de los bienes y servicios deseables que la sociedad ofrece, un beneficio claramente privado.

Así mismo, una parte importante de la investigación y desarrollo científico y tecnológico tiene un claro valor privado que los empresarios más exitosos del mundo conocen bastante bien y les lleva a invertir ingentes sumas en el desarrollo de nuevos productos, de nuevos instrumentos y de nuevas formas de organización. Individualmente, la variable que permite prever mejor el éxito de mediano y largo plazo de una gran empresa es la proporción de recursos invertidos en investigación y desarrollo. Pero la utilidad individual privada no agota el quehacer de la universidad. Hay importantes actividades de creación y utilización de conocimiento que tienen beneficio colectivo y son bienes públicos. Éste es el caso de la investigación básica en un país en desarrollo, cuando es el fundamento necesario para la creación de una base científica y tecnológica que permita construir y mejorar la capacidad de competencia nacional.

En este mismo sentido, la universidad como actor privilegiado de conocimiento tiene la función de desarrollar, en nombre de la sociedad, la actividad de reflexión crítica, con el fin de que pueda desenmascarar los errores que se esconden detrás de las ideologías y que polarizan innecesariamente la sociedad. Este quehacer universitario es el que le da la base real a la autonomía, fundamentada en su posición independiente para orientar a la sociedad.

Así como lo proclama Thurow, el conocimiento es la nueva base de la riqueza del siglo XXI y el planeta se reestructura alrededor de una economía fundada en el conocimiento. Pero la noción de conocimiento no se agota en su significado de habilidad técnica, como herramienta poderosa para la producción. Por ser humano, debe responder

preguntas sobre dimensiones que van más allá del ingreso económico; cuestionamientos que tienen que ver con la capacidad del egresado para enfrentarse con un mundo de rivalidades étnicas, racionalistas y religiosas; un mundo donde las empresas transnacionales han superado los límites de autonomía nacional; donde la forma de desarrollo ha hecho crítica la mirada ambiental; donde la miseria y el hambre de una parte de la humanidad coexiste con la abundancia y el desperdicio de la otra parte; donde no es suficiente estar preparado en una disciplina, sino que se requiere un conocimiento más universal, más interdisciplinario, más basado en problemas, que complemente el de las disciplinas específicas.

En el papel público de la universidad por medio del conocimiento está, sin duda, la promoción de la participación política y el desarrollo del cambio social. Éstos son los impactos que van más allá de la ventaja individual de adquirir capacidades y conocimiento. En el mundo actual ya no es posible analizar el desarrollo económico como algo aislado de la ética social y de la creación de sociedades cada vez más liberadas de la miseria económica y la exclusión política y social.

8.5.1 La Regulación.

Las normas colombianas hacen una diferencia en la consideración del conjunto de organizaciones y actividades que conforman la educación. El sector educativo, definido "como el conjunto de organismos responsables de garantizar la educación integral y el deporte"⁴, y el servicio público de la educación, regulado fundamentalmente por la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994).

8.5.2 Como Sector.

La definición del último decreto de reorganización del sector recalca el carácter del Ministerio de Educación como coordinador de un proceso de concertación, dado su papel de propulsor de políticas y lineamientos para orientar y dirigir el sector. Además, resalta la decisión de acordar con el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Hacienda las políticas de financiación. Es notable cómo se otorga significado a la definición de los objetivos del sector como la búsqueda "del desarrollo humano en condiciones de equidad, equiparación de oportunidades y justicia", ya que "la educación

[es] condición necesaria para conseguir el desarrollo y la paz a través del impulso y promoción del talento humano.

Igualmente, el del papel de Ministerio como garante de la prevalencia del derecho fundamental de los niños a la educación"5. Como conjunto de organismos, el Ministerio de Educación cuenta con seis institutos que atienden subsectores del orden nacional: el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES), el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior "Mariano Ospina Pérez" (ICETEX), el Instituto Colombiano del Deporte (Coldeportes), el Instituto Caro y Cuervo, el Instituto Nacional para Ciegos (INCI) y el Instituto Nacional para Sordos (INSOR). Además, tiene inscritas 23 instituciones ejecutoras de programas, la mayor parte de ellos locales y tan disímiles como las residencias femeninas, universidades y colegios regionales. Adicionalmente, cuenta con cinco juntas y consejos de también heterogénea naturaleza que van desde el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) hasta la Junta Central de Contadores. Finalmente, cuenta con una entidad vinculada, el Fondo de Desarrollo de la Educación Superior (FODESEP).

8.5.3 Como Servicio Público.

La educación formal está regulada por la Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación) y se divide en los siguientes niveles: (a) preescolar, con una duración de tres años; (b) básica, con una duración de nueve años, que a su vez se divide en dos ciclos: básica primaria (grados primero a quinto) y básica secundaria (grados sexto a noveno), y (c) media (grados décimo y undécimo), al final de la cual la persona se gradúa como bachiller.

A su vez, la educación superior está regulada por la Ley 30 de 1992 y las actividades de investigación y desarrollo científico y tecnológico por la Ley 29 de 1990 (Ley de Ciencia y Tecnología). La educación superior se organiza en: (a) universidades, con programas de pregrado y posgrado que comprenden especializaciones, maestrías, doctorados y postdoctorados; (b) instituciones universitarias o escuelas tecnológicas, con programas de formación en ocupaciones, profesiones o disciplinas y especialización, y (c) instituciones técnicas profesionales, con programas de formación en ocupaciones de carácter operativo e instrumental, así como especializaciones.

La nación y las entidades territoriales ejercen la dirección y administración nacional del servicio educativo. La gestión territorial está enmarcada dentro de la Constitución Política de 1991, la Ley 60 de 1993 sobre competencias y recursos y la Ley General de Educación.

Corresponde a los municipios prestar el servicio educativo y lograr la cobertura universal, basándose en la planeación local, fundamentada en el programa que el alcalde ha sometido conjuntamente con su nombre a la comunidad y cuyo cumplimiento debe ser vigilado por el Concejo Municipal. Los municipios son los responsables de la construcción, mantenimiento y dotación de los establecimientos escolares oficiales y, con recursos propios, pueden vincular personal docente y administrativo. Asimismo, pueden cofinanciar el transporte estudiantil, crear incentivos de capacitación y profesionalización de docentes y financiar programas de recreación. Deben conformar las respectivas Juntas Municipales de Educación (JUME) como entes asesores y crear los foros educativos municipales como instancias de participación.

Por su parte, los departamentos deben vincular la mayor parte de los docentes y administrativos (los que son financiados por medio del situado fiscal), pues son los responsables de asignarlos entre los municipios de acuerdo con la planificación municipal y departamental.

Igualmente, deben conformar las Juntas Departamentales (JUDE), como entes asesores, y crear los foros educativos departamentales como espacios de participación. Tienen a su cargo las oficinas de escalafón y han involucrado en la administración regional los Fondos Educativos Regionales (FER), los Centros Experimentales Piloto (CEP) y los Centros Auxiliares de Servicios Docentes (CASD), que hasta el inicio de la década de los noventa eran instancias nacionales que funcionaban en cada departamento. Pueden también, con recursos propios, crear plantas docentes y administrativas.

El sistema nacional de financiación de la educación comprende cuatro subsistemas: (a) el subsistema de transferencias automáticas (Ley 60 de 1993) y las regalías, que financian la mayor parte de la planta docente departamental y municipal; (b) el subsistema de cofinanciación (Decreto-Ley 2132 de 1992), con el cual se financian la inversión física y algunos programas de interés nacional promovidos por el Ministerio de Educación; (c)

el subsistema de crédito, que se utiliza principalmente para construir y dotar los establecimientos educativos, y (d) los recursos propios de las entidades territoriales.

Más de tres cuartas partes de los ingresos se recaudan nacionalmente, aunque se gasten localmente. Así es como dentro del marco legal vigente y las costumbres administrativas se ha permitido que los errores de gestión, generadores de inmensas ineficiencias locales y departamentales, se conviertan en problemas de la nación que quedan sin un adecuado juicio de responsabilidades políticas y económicas. Esto constituye un incentivo al desgüeño y a la irresponsabilidad. Los mecanismos de racionalización por medio de contratos de desempeño entre los departamentos y municipios, el Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Educación Nacional han sido eficaces, pero han recibido constantes y a veces exitosos ataques para que sus compromisos no se cumplan o se hagan con menores exigencias.

Tanto el Ministerio de Educación como las secretarías departamentales han sido débiles en términos organizacionales para ejercer sus funciones. A pesar de los esfuerzos nacionales desde la reforma constitucional, el ámbito nacional no cuenta aún con los instrumentos básicos para la información, la evaluación de gestión y para pedir y dar cuentas a la sociedad en los escenarios locales, regionales y nacional. Las reformas en los mecanismos de financiación apenas están iniciando la exigencia de responsabilidades individuales en el manejo de los recursos humanos y financieros. Éste es un reto que exige una política de Estado, más allá de cualquier periodo gubernamental para poder consolidarse. La toma de decisiones, en especial sobre el manejo de personal, es desarticulada y alejada de su objetivo fundamental que es el aprendizaje de niños y jóvenes, y con pocos instrumentos para medir y exigir resultados de calidad.

Con muy contadas excepciones, la capacidad técnica de las secretarías de educación es aún más deficiente que la del MEN, con los agravantes de que el recurso humano es de menor calidad y que el cambio permanente de directivos y funcionarios es mayor en las entidades territoriales que en el centro.

Los concursos públicos para la selección de docentes o directivos, por ejemplo, aunque obligatorios en la legislación, son la excepción, más que la norma. Las 'palancas políticas' son ampliamente usadas para los traslados y para asegurar y acelerar todo tipo de

aspectos administrativos, desde las promociones hasta el pago de pensiones. Los traslados de docentes generados por presiones clientelistas han producido una distribución inadecuada e inequitativa de los docentes pagados por el situado fiscal entre los municipios de un mismo departamento, en detrimento de las zonas rurales y los municipios más pobres.

8.5.4 Estadísticas Educativas Básicas.

La educación es la empresa más grande del país: en el 2000 el número de estudiantes entre 5 y 24 años de edad ascendía a 11'493.863, que eran atendidos por cerca de 622.000 docentes en 104.023 establecimientos educativos. El presupuesto oficial era de algo más de ocho billones de pesos; adicionalmente, las familias destinan, en conjunto, casi siete billones a la educación.

La principal fuente de financiación del servicio educativo son los ingresos corrientes de la nación que, por disposición constitucional, llegan de dos maneras diferentes al sector: el situado fiscal, que se entrega a los departamentos, y las participaciones en los ingresos corrientes de la nación, que se entregan a los municipios. Durante la transición hacia la descentralización, a partir de 1994 y hasta 1997, se tuvo además un fondo de compensación, también de origen nacional, cuyo propósito fue evitar que al aplicar las fórmulas de distribución de recursos previstas en la Ley 60 de 1993 se produjera una desfinanciación de algún municipio. Parte de las rentas y contribuciones tributarias son de origen municipal y constituyen recursos propios que también se dedican a educación. Sin embargo, se puede afirmar que la educación básica se financia principalmente con las transferencias que la nación hace a las entidades territoriales.

En Colombia hay desafíos adicionales que superan los alcances del sector educativo y la obligan a una mayor coordinación con otras instituciones y organizaciones sociales. La educación tiene dos retos claros que no puede manejar sola. Uno, promover altos estándares cuando un número creciente de personas vive en condiciones de pobreza; es bien conocido el vínculo entre ingreso y logro educativo. Dos, la inestabilidad del mercado, que al disminuir los ingresos reales de los padres, pone en peligro la educación de los niños y, por ende, del conocimiento de la próxima generación. El primer aspecto exige programas de compensación social que involucren a toda la sociedad. El segundo obliga a pensar en sistemas de aseguramiento general en un mercado con empleos inestables, y en la

necesidad de incorporar en los programas de previsión social los sistemas de aseguramiento obligatorio que incluyan los gastos de educación de los hijos y sistemas de red social que impidan que los choques coyunturales empobrezcan de manera irrecuperable a los más pobres.

Las sociedades exigen cada vez más una educación superior al servicio de aprendizajes permanentes, con enseñanza de alta calidad, lo que da relevancia a la investigación, que además del logro académico, promueva la capacidad de innovación e incremente su contribución a la sociedad como grupo que reflexiona y aprende de su experiencia.

La competencia universitaria se debe medir con estándares universales. La educación y el entrenamiento deben habilitar a la gente para competir con lo mejor del mundo, porque el mercado de trabajo es cada vez más universal tanto en lo económico, porque la producción y la demanda de bienes y servicios se ha globalizado, como en la investigación y creación de conocimiento, porque la comunidad científica está cada vez más interconectada. En esta economía, la ventaja competitiva la da el desarrollo de las habilidades, de tecnología de comunicaciones y de información. El único recurso estable de la ventaja competitiva es la gente.

Los cambios sociales, políticos, económicos y culturales que han experimentos los países de América Latina constituyen verdaderos retos para la educación superior y plantean cambios sustanciales acerca de sus funciones tradicionales de cara al desarrollo de la región.

Para ubicarnos en una verdadera perspectiva cabe mencionar que América Latina que tiene el 9% de la población mundial apenas produce 5.3% del PIB en educación, participa en un 5% de las exportaciones, posee menos del 4% de los ingenieros y científicos, cuenta con un 2% de las revistas indexadas y tiene un 1% de usuarios de internet.

Si analizamos algunas tendencias regionales en América Latina podemos profundizar un poco más en el análisis del sistema educativo, veamos:

1. Rápida expansión de la matrícula que pasó de 600.00 estudiantes en 1960 a unos 8.000.000 en 1995.

2. Las instituciones educativas que en 1950 eran 75, en 1995 superaban la cifra de 5.500.

3. En todos los países de América Latina, dado que los gobiernos han acumulado un creciente déficit fiscal, la inversión pública ha venido disminuyendo en educación. De hecho se estima que la proporción de la inversión por estudiante – año entre Norteamérica y Europa y América Latina es de uno a ocho.

4. Existe una creciente participación de la universidad privada en la educación superior. En Colombia dicha universidad ofrece un 70% de los cupos y representa un 80% de las instituciones educativas. La tendencia para América Latina es similar.

5. Las tasas de escolaridad en América Latina crecen muy lentamente para pasar de 8 años de escolaridad a 11 años se tomó 30 años, lo cual implica un crecimiento anual promedio inferior al 1%.

6. Con el alto crecimiento del comercio, la modernización de las economías y los cambios acelerados de economías predominantemente rurales a economías urbanas se ha creado una demanda cualitativamente distinta que presiona sobre el sistema y las instituciones obligándolas a diversificar su oferta y a buscar nuevas fuentes de ingresos.

7. El cuerpo docente se ha ampliado y diversificado, pasando de unos 25.000 docentes en 1950 a cerca de 600.000 en 1990 y hoy se acerca al 1.000.000 de docentes. Sin embargo este rápido crecimiento implica la creación de un estamento académico vinculado por hora cátedra, con muy poca preparación pedagógica, bajos niveles de remuneración y poco sentido de pertenencia y de compromiso.

8. Las tendencias económicas en América Latina son igualmente preocupantes y plantean serias dudas sobre nuestro modelo de desarrollo, veamos:

- Las tasas de crecimiento promedio han disminuido, en los años 70 Latinoamérica creció al 2.1% en los años 80 al 1.7% y en los años 90 al 0.9%.
- Los niveles de desempleo se han incrementado sustancialmente, en los 70 estaban en el 8%, en los 80 en el 12% y en los 90 oscilaban entre el 15 y el 18%.
- La línea de pobreza muestra incrementos sustanciales en 1980, la población bajo la línea de pobreza era el 35% y en el año 2000 estaba por encima del 40%. La línea de indigencia pasó del 9% en 1980 al 14% en el año 2000.

- Adicionalmente es evidente que la globalización está dando paso a un nuevo tipo de organización social (ONGs) y económica (Cadenas productivas) cuya base es la utilización del conocimiento.
- Finalmente es claro que se han incrementado y diversificado las demandas provenientes de los gobiernos, la industria, los empleadores y los medios de comunicación.
- A todo lo anterior habría que agregar la llamada explosión del conocimiento que implica una verdadera avalancha que supera la capacidad del ser humano para procesar tal magnitud de conocimiento. Para ilustrar el fenómeno se calcula que la producción en historia entre 1960 y 1980 es mayor que la producción desde el siglo cuarto antes de Cristo hasta 1960.

Frente a estos hechos la universidad latinoamericana, con sus matices y diferencias culturales trata de responder a las demandas que provienen del gobierno, de la industria y de la empresa con un proceso descontrolado de masificación de población y de diversificación de servicios.

Adicionalmente la universidad trata de reubicarse en el mundo de la globalización buscando asumir un papel cada vez más significativo para el desarrollo de la región.

En el anterior contexto la universidad enfrenta formidables problemas entre los cuales cabe mencionar los siguientes:

- Su relación con el Estado. Cada vez son menores las transferencias a la universidad pública y mayores las presiones para ampliar cobertura y buscar la autonomía financiera.
- En Colombia el Estado ha fomentado la creación de instituciones privadas y ha presionado a la universidad pública para que busque nuevas fuentes de ingresos y aumente la cobertura con lo cual se ha desencadenado una avalancha de programas de bajo costo y dudosa calidad.
- El problema de la calidad gira en torno a una serie de factores, tales como el descrédito de las prácticas pedagógicas, la poca investigación, la proliferación de instituciones llamadas de absorción de demanda que se conocen como universidades de

garaje, que se consideran fábricas de títulos a bajo costo, con fines de lucro, de propiedad cerrada y carreras de alta demanda.

- Así mismo, otros fenómenos tienden a empeorar la situación, tales como el reducido número de posgrados, y el descontento de las empresas con la formación de profesionales que acuden al mercado laboral.

- Otro problema de gran importancia en América Latina tiene que ver con la relación de la universidad con la sociedad y con el sistema productivo. El desarrollo industrial de América Latina se ha apoyado principalmente en la adquisición y transferencia de tecnología extranjera. Adicionalmente los países de América Latina no han adoptado políticas claras en materia de desarrollo científico y tecnológico en las cuales las universidades pueden asumir un papel protagónico.

8.5.5 El Caso de Colombia.

El proceso de modernización de la sociedad colombiana en los campos económico, social y político ha significado un monumental reto para la universidad puesto que es allí donde se preparan los recursos humanos que demanda la modernización de un país que en 1938 tenía una población de 9.000.000 de habitantes y un 71% de población rural y hoy cuenta con una población de 44.000.000 de los cuales apenas el 19% es rural.

A nivel de educación superior surgen nuevas demandas por parte del Estado y del sector productivo en los campos de la ingeniería, la economía, la administración y la contaduría.

Así mismo, la creciente urbanización genera demandas sustanciales en salud pública, arquitectura, urbanismo, etc.

El proceso de modernización en Colombia ha sido reconocido por su carácter aleatorio y desigual cargado de sobresaltos y sinuosidades, acompañado de una alta dosis de violencia y en un marco de diversidad cultural y enfrentando una topografía agreste y traicionera y un clima inestable y adverso.

En parte debido a las anteriores circunstancias se puede concluir que la educación superior en Colombia se ha configurado vertiginosamente como un mosaico en cuanto a su ubicación, tamaño, organización, composición social, modalidades, jornadas, carreras y programas.

Adicionalmente, existe evidencia que la universidad colombiana ha guiado su proceso de diferenciación curricular en contravía del mercado. El ICFES como lo menciona (Arango, 2002 p.8) reconoce este fenómeno cuando afirma que:

La formación de profesionales como abogados, médicos, contadores, se está haciendo en proporción que no corresponde al papel que este sector está jugando... Pero también es evidente el desequilibrio en su sentido contrario, es decir, existen sectores que están siendo desatendidos por la educación superior frente al papel que están desempeñando en el desarrollo. Tal es el caso de los sectores agropecuario, transporte e industrial.

El proceso expansivo de la educación superior en Colombia se caracteriza por dos elementos importantes a saber. En primer lugar se da el crecimiento de la educación superior sin haberse dado antes el de la primaria y la secundaria. En segundo lugar se presenta una contradicción propia de la sociedad moderna en cuanto la equidad social y la igualdad de oportunidades que otorgaría la educación se desvanecen. En Colombia es evidente el desequilibrio entre ocupación laboral y educación superior que se manifiesta con un alto índice de desempleo profesional.

Un análisis comparativo de la educación superior en Colombia arroja los siguientes resultados:

- En 1997 el porcentaje de población mayor de 25 años con educación superior era de 9.9%; en Argentina era de 19.7%, en Chile de 15.8% y en Venezuela de 18%.
- El número de publicaciones científicas, en el mismo año era de 178 en Colombia contra 1944 en Argentina, 3511 en Brasil, 808 en Chile y 398 en Venezuela.
- El número de usuarios de internet en el año 2000 por cada 10.000 habitantes era de 160 en Colombia, 243 en Argentina, 256 en Chile y 393 en Venezuela.
- El gasto en ciencia y tecnología como porcentaje del PIB, en 1997 era de .41% en Colombia, de 0.38 en Argentina, de 0.68 en Chile y de 0.87 en Venezuela.
- El promedio de estudiantes por institución superior en el año 2000 era de 2.596 en Colombia, 9.407 en Argentina, 3.022 en Chile y 12.576 de Venezuela.
- El porcentaje de docentes con formación de doctorado en el año 2000 era de 2.2% en Colombia, de 12% en Argentina y de 12.5% en Chile.

- El costo por estudiante año en el sector de la universidad pública era de u.s\$3405 en Colombia

8.5.6 Los Problemas.

Con base en las anteriores consideraciones podemos enumerar algunos problemas significativos de la educación superior en Colombia:

1. Panorama institucional altamente heterogéneo caracterizado por los siguientes rasgos:

- Alta participación de instituciones privadas
- Tamaño pequeño de las instituciones
- Oferta se concentra en áreas del conocimiento de alta demanda y reducidos costos.

- Sistema de contratación de docentes por hora cátedra.
- Financiamiento basado en matrículas
- Poca capacidad de investigación.
- Crecimiento inorgánico, desarticulado.

2. La universidad pública muestra síntomas de parálisis y descapitalización. Veamos algunos de ellos:

- Han decaído las inversiones en infraestructura, tecnología y equipamiento.
- Hay un preocupante envejecimiento de las plantas docentes.
- Las estructuras administrativas están politizadas y burocratizadas.
- Los programas son rígidos, inflexibles, estáticos y en muchos casos desactualizados.

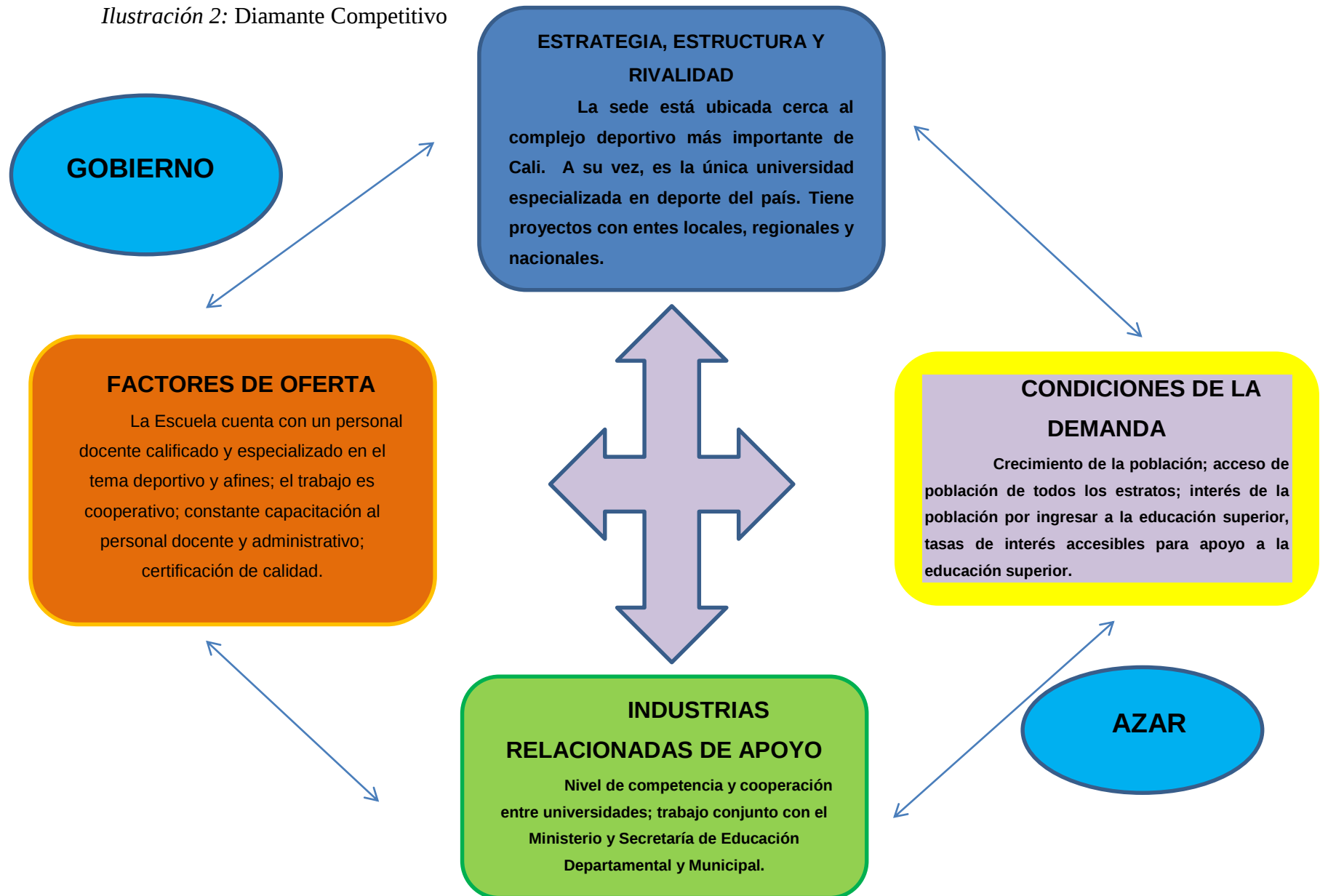
- Los sistemas de enseñanza aprendizaje son tradicionales e inadecuados.

3. Los controles burocráticos del estado se ejercen en un marco de restricciones legales, y administrativas que generan ineficiencia, inmovilismo y sobrecostos.

A continuación se presenta el diamante competitivo y las cinco fuerzas competitivas de Porter donde se presentan las condiciones de la institución frente al mercado.

8.5.7 Diamante Competitivo.

Ilustración 2: Diamante Competitivo



8.5.8 Cinco Fuerzas Competitivas.

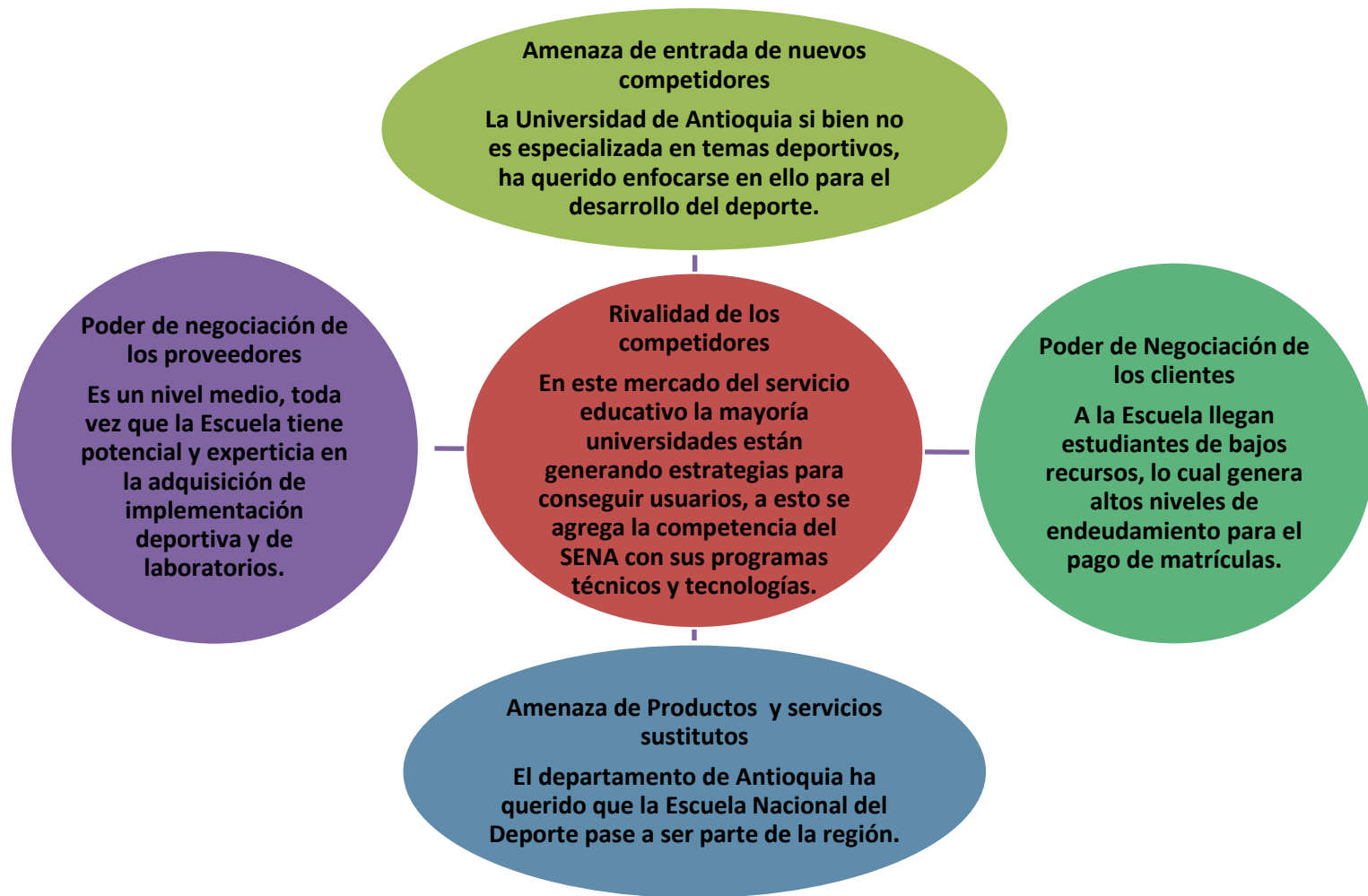


Ilustración 3: Cinco Fuerzas Competitivas

8.6 Análisis de la Competencia – Benchmarking

8.6.1 Empresas a Comparar – Competidoras.

Tabla 29: Competidores

COMPETIDOR	FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA	MOVIMIENTOS BÁSICOS Y METAS	ÁREAS VULNERABLES	CAMPOS DE BATALLA
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA	En 1989 creó el programa de Ciencias del Deporte y la Recreación adscrito a la Facultad de Medicina, con el objetivo de formar profesionales en el Deporte y la Recreación capaces de adecuar actividades deportivas y recreativas a las distintas etapas del desarrollo humano, liderar programas y proyectos de atención personal y grupal en el campo del deporte y la recreación en el medio. Está ubicada de manera estratégica en el Eje Cafetero. Cuentan con una planta docente competente, el 75% de docentes tiene maestría y un 10% de docentes han alcanzado un nivel académico doctoral. Ocupa el lugar de las instituciones de educación superior exitosas en la disminución de la deserción con un 9% de reducción anual.	Sus metas están focalizadas en la competitividad de la docencia, la investigación, innovación, extensión y gestión para el desarrollo humano inmersa en una comunidad internacional. La universidad es destacada dentro del ranking en el país de instituciones de educación superior exitosas en la disminución de la deserción estudiantil, ocupa el séptimo lugar con una reducción del 9% por cohorte anual.	Cuenta en su oferta de programas es escasa en relación con deporte. El proceso investigativo institucional está incipiente.	Es fuerte en gestión y sostenibilidad ambiental. Visión de internacionalización. Cuenta con fuentes de financiación externas para el desarrollo investigativo.

	Esta universidad tiene acreditación de calidad por ocho años.			
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE BOGOTÁ	Es la universidad con más años de experiencia a nivel nacional, fue la primera universidad creada del país, fue fundada en 1580. Es la primera Universidad del País que certificó sus procesos académicos bajo la norma internacional ISO 9001 y cuyo sistema de gestión de la calidad mantiene este reconocimiento con alcance a otros procesos. Esta universidad tiene convenios de cooperación académica con Instituciones de Educación Superior de más de 15 países. Recibió el premio SciatVtServiat de parte de la Federación Internacional de Universidades Católicas FIUC por nuestro compromiso institucional científico y social al servicio de poblaciones desplazadas de Colombia. Tienen cobertura en diferentes regiones con programas presenciales en Bogotá, Bucaramanga, Medellín, Tunja y	Las facultades y unidades académicas de la USTA trabajan para mantener vínculos con la sociedad, a través de los programas de desarrollo comunitario, de emprendimiento, de educación continuada, de participación de egresados, de convenios, de asesorías, de consultorías, de educación a distancia y del trabajo de los consultorios jurídico, psicológico y contable, así como de estrategias de interinstitucionalización e internacionalización Mantenemos el crecimiento de los grupos activos de investigación de los cuales 62 cuentan con reconocimiento y	Cuenta en su oferta de programas es escasa en relación con deporte. Maneja una tarifa de precios que oscilan entre 2.500.000 a 5.500.000.	La interacción con el medio externo es la expresión más cualificada de la responsabilidad social de la USTA en todos y cada uno de sus procesos y compromisos académicos. Dicha interacción es fuente de acreditación social y se constituye en escenario privilegiado, donde sus estudiantes se forman en el compromiso social responsable y transformador de la sociedad.

	Villavicencio y con programas a distancia en 27 ciudades del país.	categorización por Colciencias.		
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS APLICADAS Y AMBIENTALES DE BOGOTÁ	Convenio de internacionalización con Argentina a través de becas y cursos de intercambio. Tiene una participación activa en asociaciones y redes universitarias internacionales con el objetivo de propiciar la integración con otras culturas representando un gran aporte para la internacionalización de su comunidad universitaria. A través de IAESTE (International Association for the Exchange of Students for Technical Experience) los estudiantes de la Universidad, tienen la posibilidad de desarrollar actividades específicas de tipo investigativo, académico y/o laboral en Universidades, Centros de Investigación, empresas e instituciones en diferentes países alrededor del mundo, en estancias generalmente entre 8 y 20 semanas, aunque excepcionalmente se pueden ofrecer plazas de hasta un año.	Propender por la investigación de alto nivel. Programa de Cultura Internacional con países invitados. La U.D.C.A, dentro de su Visión Internacionalista ofrece este Programa para que los miembros de su Comunidad Universitaria, acojan a estudiantes extranjeros participantes en programas de movilidad estudiantil en la institución.	Cuenta en su oferta de programas es escasa en relación con deporte. Su mayor enfoque no es el deporte ni áreas afines.	Su impronta está enfocada en la gestión y protección del medio ambiente. Membrecía a asociaciones y redes internacionales institucionales. Pasantías y prácticas en otros países.

UNIVERSIDAD DEL VALLE	La Universidad del Valle fue creada el 11 de junio de 1945. En su proceso de expansión cuenta con 9 sedes en el departamento del Valle: Tuluá, Buga, Caicedonia, Cartago, Norte del Cauca, Pacífico, Palmira, Yumbo, y Zarzal. Ofrece becas doctorales, becas con Colciencias, Asistencia en Docencia y Asistencia en investigación. Desde la internacionalización ofrece semestres de intercambio, pasantía, estudios de investigación y doble titulación. Cuenta con 129 convenios internacionales con diferentes países de América Latina y Europa. La Universidad del Valle es la tercera universidad del país en número de programas de formación académica y profesional, la que más programas de formación tecnológica ofrece en modalidad semipresencial y a distancia, la tercera universidad del país en oferta de programas de formación doctoral, la segunda en cupos de posgrado (maestrías).	Se ha venido gestando el proyecto institucional Ética, Diferencias y Convivencia liderado por el Comité del mismo nombre, que cuenta con la participación de los diferentes estamentos.	La problemática que tiene la universidad al interior del sindicato y los constantes paros que tienen mucha incidencia en el atraso académico de los estudiantes de pregrado especialmente, los paros muestran evidencias de actos vandálicos y violentos contra la fuerza pública y en los que se ha visto afectada la población civil.	La Universidad del Valle cuenta con tres institutos de investigación que trabajan alrededor de una agenda investigativa común, de carácter estratégico, interdisciplinario, intersectorial y con inserción internacional. Estos están enfocados en tres áreas específicas: el desarrollo de la gestión ambiental, con énfasis en la gestión del agua (Instituto CINARA); la producción de conocimiento para la prevención de la violencia, las lesiones no intencionales y las auto-infligidas (Instituto CISALVA); y el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del conocimiento.
-----------------------	---	--	--	--

La Universidad del Valle cuenta, al segundo semestre de 2004, con 715.5 profesores en tiempo completo equivalente (TCE11), de los cuales 184 tienen título de Doctorado, 283 de Maestría, 113.5 de especialización y 135 de pregrado.

La Universidad ocupa en el ranking de las 10 mejores universidades de Colombia el lugar número 4, en Iberoamérica el puesto número 125 y en Latinoamérica el número 69.

-Cuenta con cinco centros para la investigación de los cuales hacen parte con 93 grupos de investigación por facultades y áreas de aprendizaje.

8.6.2 ¿Quiénes son Nuestros Beneficiarios?

Los beneficiarios de la Escuela Nacional del Deporte son personas que tienen relación con el deporte y áreas afines. Entre ellos se puede contar:

Estudiantes de grado once de las instituciones públicas y privadas de la ciudad, los cuales tienen interés en estudiar carreras profesionales como: fisioterapia, profesional en deporte, administración de empresas, tecnología en deporte y tecnología en evaluación y programación de la actividad física.

Promotores Deportivos estos: son actores de gran relevancia en la comunidad y un referente de información y conocimiento del deporte y la salud. Tienen los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para asesorar y acompañar en los diferentes procesos de activación física.

Monitores Deportivos, son personas capacitadas para el apoyo en el que hacer deportivo acompañando todas y cada una de las actividades programadas por el profesor o coordinador.

Profesores, personal docente que trabaja desde el ejercicio pedagógico como orientador deportivo o entrenador.

Profesionales con pregrado afín al deporte y administración: Se incluye toda persona profesional en áreas del deporte y afines, así como administración, egresada de una universidad pública o privada.

Egresados de la END con pregrado en deporte, fisioterapia y administración, cualquier estudiante que haya cursado una de las carreras de pregrado y desee dar continuidad a su proceso cognoscitivo desde las especializaciones u otros procesos académicos como diplomados.

8.6.3 ¿Quiénes son Nuestros Competidores?

Tabla 30: Competidores

CIUDAD	INSTITUCION
MEDELLIN	P en Deporte, Politécnico Colombiano Jaime Izaza Cadavid
MEDELLIN	P actividad física y deporte, Fundación Universitaria Luis amigo
MEDELLIN	Entrenamiento deportivo universidad de Antioquia
BOGOTA	P en cultura física, deporte y recreación, INCCA de Colombia
BUCARAMANGA	P en cultura física y deporte santo tomas de
BUCARAMANGA	Entrenamiento deportivo, preparación física y recreación Corporación universitaria de investigación y desarrollo
SINCELEJO	ciencias del deporte y la actividad física, Corporación Universitaria del Caribe CECAR
POPAYAN	Deporte y actividad física, Corporación Universitaria del Cauca
SAN ANDRES	PE ciencias del deporte y la recreación UTP
BOGOTA	ciencias del deporte y la educación física UDC

8.6.4 Principales Competidores END.

**** Estas universidades tienen registro calificado y código SNIES

- PE ciencias del deporte y la recreación UTP Pereira****
- P en cultura física y deporte y recreación, Santo Tomás de Bogotá*****
- P en ciencias del deporte de la U. Ciencias Aplicadas y Ambientales
- UDCA**** Bogotá
- Universidad del Valle.

8.6.5 Factores Clave del Éxito.

✓ Conocimiento de los requerimientos en temas de formación deportiva en Colombia por parte de los directivos y los docentes.

- ✓ Proyección social.
- ✓ Relaciones de la institución con el entorno Internacional, nacional y local.
- ✓ Desarrollo Investigativo en deporte y áreas afines.
- ✓ Amplio portafolio de programas exclusivamente en formación o énfasis deportivo.

- ✓ Experiencia del personal en las actividades que desempeña en la organización.
- ✓ Ubicación estratégica de la sede.
- ✓ Creación del Observatorio Nacional de Investigación del Deporte.
- ✓ Reconocimiento a nivel Nacional.

8.6.6 Sistema de Competencias Distintivas

Ilustración 4: Sistema de Competencias Distintivas



Fuente. Elaboración Propia a partir del modelo de Betancourt (2005)

Este modelo evidencia una institución con fortalezas que le permiten ser competitiva en el mercado.

8.6.7 Radares del Benchmarking.

La *Ilustración 5* muestra los factores de éxito más destacados en cada una de las experiencias consideradas.

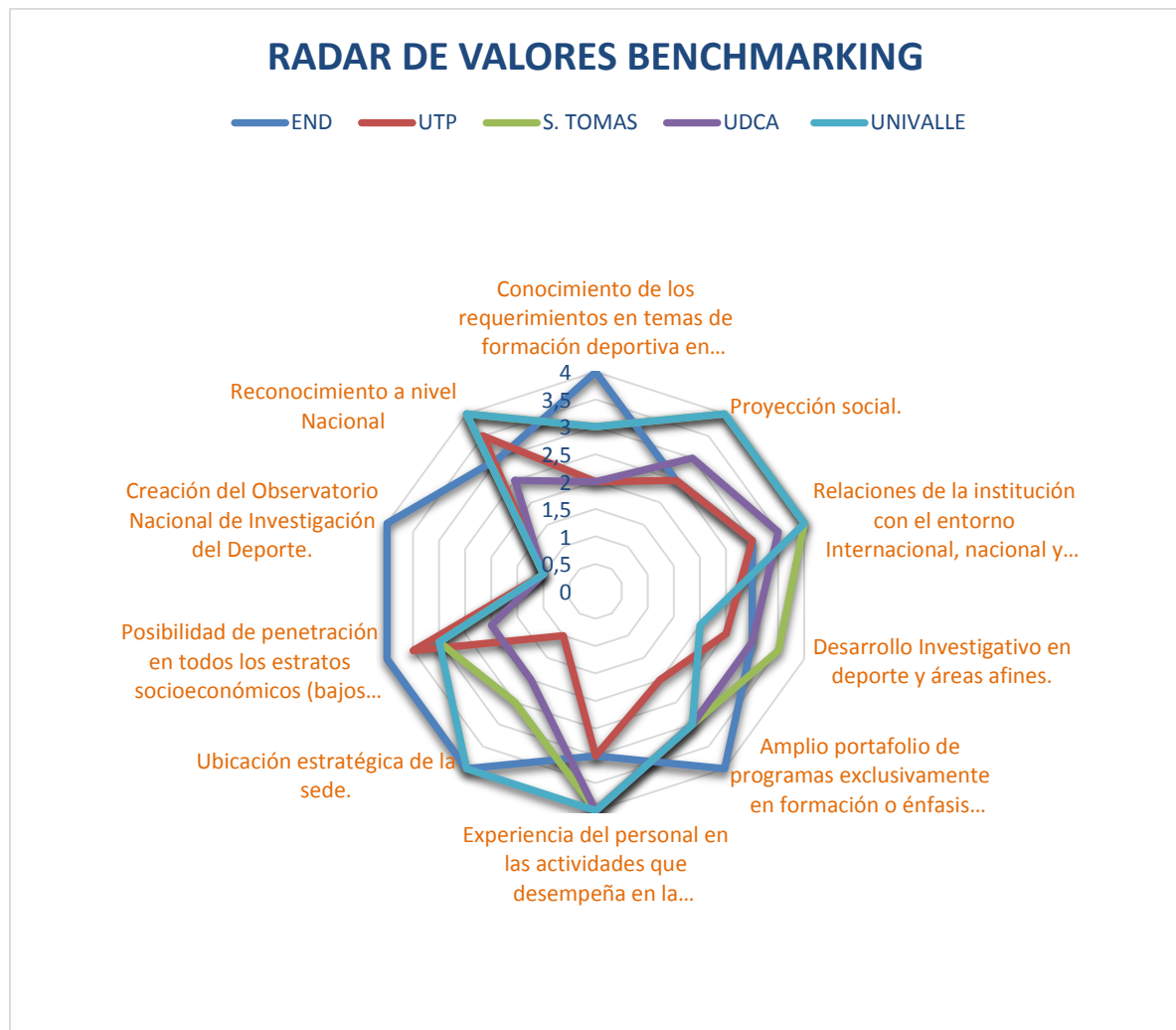


Ilustración 5: Radar de valores benchmarking

Fuente. Elaboración Propia a partir del modelo de Betancourt (2005)

Para apreciar de una mejor manera la relación existente entre los diferentes factores que son clave de éxito para la Escuela Nacional del Deporte comparada con sus principales instituciones de educación superior competidoras, cabe destacar que los aspectos más

cercanos al centro del gráfico radial son los que evidencian menor desempeño institucional y por tanto habría que dedicarles un desarrollo estratégico de mejor calidad; por el contrario, aquellos aspectos que se ubican más lejos del centro son los que tienen un nivel de relevancia y mayor peso institucional.

En general se puede notar que la END tiene mayor nivel en los siguientes aspectos comparada con las otras instituciones:

- Conocimiento de los requerimientos en temas de formación deportiva en Colombia por parte de los directivos y los docentes.
- Creación del Observatorio Nacional de Investigación del Deporte, es la única universidad que hasta el momento ha trabajado este aspecto de relevancia nacional.
- Posibilidad de penetración en todos los estratos socioeconómicos (bajos precios), comparada con las otras instituciones tiene un rango menor de precios para la matrícula de sus estudiantes.
- Experiencia del personal en las actividades que desempeña en la organización.
- Ubicación estratégica de la sede por cuanto se encuentra en el complejo deportivo más importante de la ciudad.
- Amplio portafolio de programas exclusivamente en formación o énfasis deportivo.

Los aspectos en los que se refleja poco nivel de competitividad frente a las otras universidades son:

- Reconocimiento a nivel Nacional.
- Desarrollo Investigativo en deporte y áreas afines, no obstante, comparada con el nivel de investigación de la Universidad del Valle, si bien la END se especializa en el tema deportivo y es su diferencial, no puede comparar su producción científica con la mencionada institución.
- Relaciones de la institución con el entorno Internacional, nacional y local.
- Proyección Social.
- La Universidad Tecnológica de Pereira es la institución que menos compite con los factores clave de éxito de la Escuela Nacional del Deporte.

De otro lado, la UDCA compite en un solo factor que es la Experiencia del personal en las actividades que desempeña en la organización.

A su vez, la Universidad Santo Tomás evidencia tres aspectos muy cercanos con la END:

- Experiencia del personal en las actividades que desempeña en la organización.
- Amplio portafolio de programas exclusivamente en formación o énfasis deportivo.
- Relaciones de la institución con el entorno Internacional, nacional y local.
- Proyección Social (En este factor son fuertes la Universidad del Valle y la Universidad Santo Tomás).

Finalmente, la Universidad del Valle evidencia cinco factores clave de éxito que le generan un nivel de competitividad con la END, sobre todo porque se evidencia una fortaleza en lo que es débil la institución de análisis principal, estos son:

- Proyección social.
- Relaciones de la institución con el entorno Internacional, nacional y local.
- Reconocimiento a nivel Nacional.
- Ubicación estratégica de la sede (mientras que la Universidad del Valle cuenta con 9 sedes en todo el departamento, la END está estratégicamente bien ubicada por su zona geográfica).

Experiencia del personal en las actividades que desempeña en la organización (La mayor parte de sus docentes cuentan con doctorados, maestrías o especializaciones).

La *Ilustración 6* muestra el conjunto de factores de éxito que hacen destacable cada una de las organizaciones comparadas.

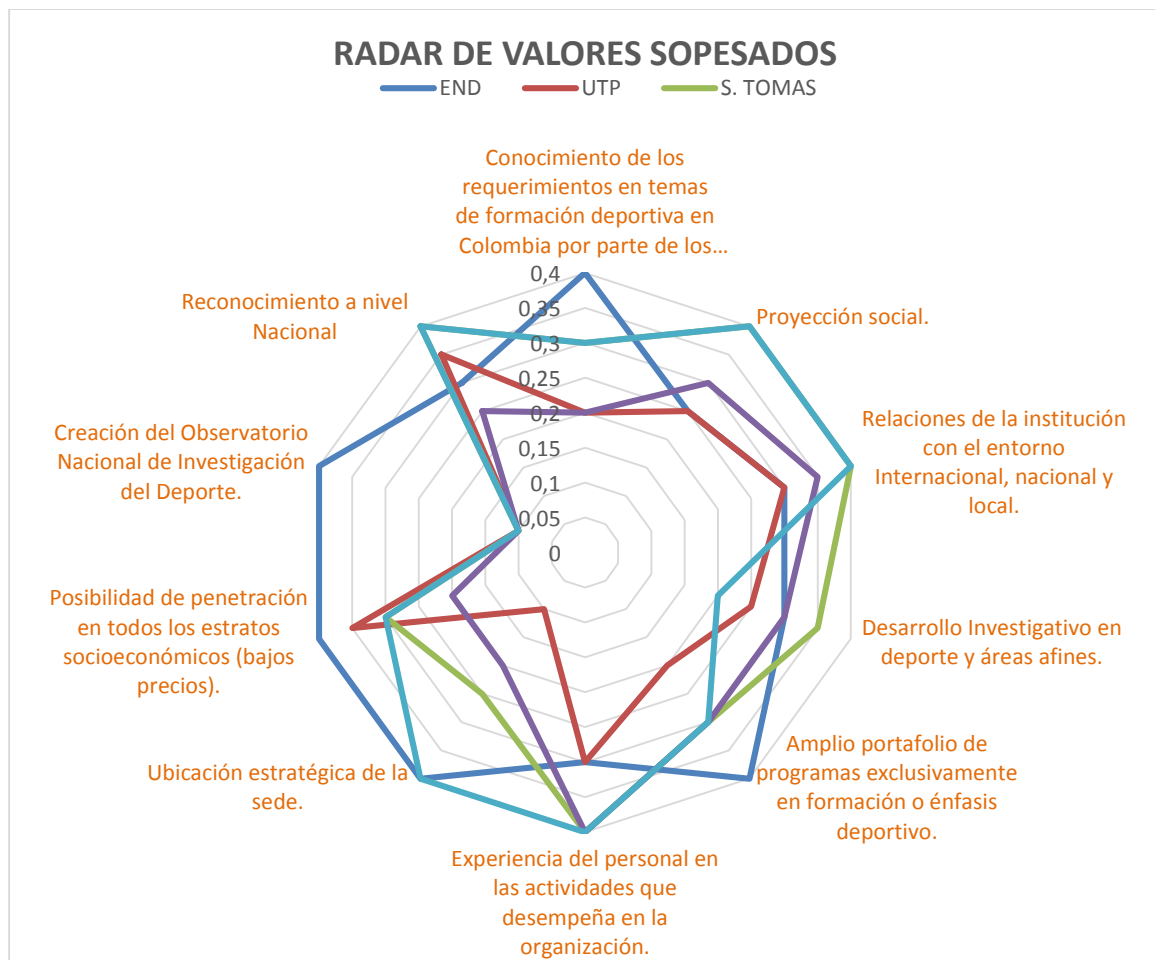


Ilustración 6: Radar de valores sopesados

Fuente. Elaboración Propia a partir del modelo de Betancourt (2005)

Todas las universidades tienen factores de éxito que las hacen importantes en la región, el factor diferencial de la Escuela Nacional del Deporte es que su impronta es totalmente enfocada al deporte a diferencia de las demás universidades. El punto de quiebre comparativo con las demás universidades es el proceso de creación del Observatorio Nacional de Investigación del Deporte como un aporte muy relevante a nivel nacional.

8.6.8 Recomendación y Plan de Mejoramiento Análisis Externo.

Se hace necesario que la Escuela Nacional del Deporte genere procesos más avanzados de desarrollo en cuanto a estrategias de marketing, publicidad y el acceso a más canales de comunicación con la comunidad externa que la circunda, toda vez que ello le

permitirá generar más impacto en la imagen que se tiene de ella en la comunidad. De igual manera, ello le permite gozar de más reconocimiento de marca y que de este dependa el aumento de la demanda estudiantil.

A su vez, debe continuar su proceso de Alta Acreditación con lo cual pueda hacerse más competitiva en la región, por cuanto este es uno de los factores diferenciales de las demás universidades con las que compete.

8.7 Análisis Interno

El análisis interno de la Escuela Nacional del deporte se construye a partir de cuatro (4) aspectos institucionales: el diagnóstico del proceso administrativo de la organización, la cultura institucional, gestión de los sistemas de información y gestión de recursos humanos y por último la construcción y análisis de variables internas.

8.7.1 Diagnóstico Funcional.

8.7.1.1 Diagnóstico del Proceso Administrativo.

Planeación.

La planeación estratégica de la Institución establece los lineamientos de política, mediante los cuales discurre la planeación operativa, determinando su accionar en el corto, mediano y largo plazo y se enmarca dentro de las políticas sectoriales a nivel nacional, las políticas de desarrollo estratégico, establecidas en el Programa de Trabajo para el período 2012 – 2015 del actual Rector de la IU Escuela Nacional del Deporte, al igual que de la normativa vigente.

El Sistema de Planeación Institucional establece el marco de referencia que orienta la entidad en el cumplimiento de su misión y el alcance de su visión. La Institución desarrolla su Planeación Estratégica y Operativa de manera integrada con las políticas y lineamientos definidos a nivel nacional y local, articulando las necesidades del entorno con el programa de gobierno del Rector y los recursos requeridos para su financiación. La planeación estratégica y operativa está articulada con las políticas nacionales plasmadas en el Plan Sectorial de Educación, que a su vez se articula con el Plan Decenal de Educación y el Plan Nacional de Desarrollo vigente. El Sistema de Planeación Institucional lo integran el PEI que es el marco filosófico y estratégico de la Institución Universitaria, es decir su

Carta de Navegación, el Plan de Desarrollo que corresponde a la estructura operativa del PEI y responde al sueño de visión que nos hemos comprometido y el Plan Indicativo que recoge las directrices y políticas que se trazan a nivel sectorial, haciendo realidad el programa de trabajo del Rector, que se elige para un período de cuatro años y que se operativiza a través del Plan de Acción Anual. El Plan de Acción se construye por proceso de manera participativa y en él se establecen los proyectos, actividades, metas, indicadores, recursos y responsables que cada dependencia se compromete a ejecutar en la vigencia respectiva. El control a la ejecución del Plan de Acción corresponde a cada responsable de proceso y/o vicerrector, secretaría general, decano, director técnico jefe oficina, jefe oficina asesora y profesional universitario involucrado; el seguimiento y la evaluación a las metas propuestas, corresponden a la Oficina Asesora de Planeación y a la Oficina de Control Interno respectivamente.

Organización.

La Escuela Nacional del Deporte es una institución de educación superior pública que recibe aportes del gobierno municipal y de COLDEPORTES.

Cuenta con un consejo directivo y académico conformado por el rector, decanos, un representante estudiantil y un representante de los docentes.

Dirección.

El modelo de direccionamiento implementado en la Escuela Nacional del Deporte proporciona importantes niveles democratización y de retroalimentación de la situación institucional y ha demostrado la capacidad de lograr el cumplimiento de metas. La limitación de este modelo es que no ha avanzado en la incorporación y control de un espacio donde se desarrolle la gestión comunicativa y de marketing para impulsar de manera más influyente todas y cada una de las carreras, actividades y proyectos que se desarrollan con la comunidad.

Evaluación y Control.

En la institución se realizan evaluaciones periódicas al plan de trabajo y en ella cada comité presenta sus avances y resultados.

La Escuela Nacional del Deporte cuenta El Sistema Integrado de Gestión - SIG de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, está orientado a garantizar una

alta calidad de los servicios que se ofrecen a todos nuestros usuarios y/o beneficiarios, tanto en la formación a nivel tecnológico, profesional y posgradual, como en la educación para el trabajo y el desarrollo humano, los servicios de apoyo a la comunidad, la formación en educación continuada y la generación de conocimiento, al igual que el manejo administrativo y financiero de los recursos. El Sistema Integrado de Gestión - SIG, se entiende como el conjunto de subsistemas, componentes y elementos articulados y necesarios para el logro de la misión, la visión y el cumplimiento de los fines y objetivos Institucionales. Lo anterior significa el mejoramiento continuo de la calidad de los programas académicos, de la investigación y de la proyección social con el propósito de avanzar en la obtención de la acreditación de alta calidad de la Institución. El enfoque evaluativo que orienta el SIG es eminentemente formativo, se entiende como tal que el sistema se dirige a la ponderación y mejoramiento de procesos y resultados mediante la autoevaluación en las diferentes instancias, a fin de propiciar el diálogo y la controversia, únicas formas válidas de detectar, prevenir y corregir las debilidades y de apreciar y continuar con las fortalezas.

El SIG es el dispositivo a través del cual la Institución Universitaria articula la Gestión Institucional con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, con el Sistema de Gestión de Calidad y con el Modelo Estándar de Control Interno – MECI5; atendiendo así, los lineamientos relacionados con la acreditación de calidad emanados desde el Ministerio de Educación Nacional y los compromisos demandados por la Función Pública como son la implementación del MECI 1000 y de los requisitos de la Norma Técnica Colombiana de la Gestión Pública NTCGP 1000 vigente, los cuales son compatibles con los factores y características de la autoevaluación institucional; propiciando la mejora continua de los procesos y constituyéndose como garante de la calidad de los servicios que se ofrecen, de la eficiencia y la eficacia de la gestión y del compromiso permanente con la satisfacción de las necesidades de nuestros usuarios y/o beneficiarios.

EL SIG está constituido por tres subsistemas: Estratégico, de Gestión y de Evaluación y cuatro componentes: Direccionamiento Estratégico, Gestión de la Calidad Académica y Administrativa, Gestión Operativa y Gestión de la Evaluación, que en la

mutua interacción de sus procesos y procedimientos junto al entorno regulativo producen los resultados que evidencian una formación profesional de alta calidad y por lo tanto, la potenciación institucional. Con el SIG la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, espera lograr un Plan de Mejoramiento Institucional en todos los ámbitos que le son propios, que redundará en la optimización de los recursos, el mejoramiento de los procesos, la actualización permanente de los Programas Académicos y la calidad de los servicios que se ofrecen.

Evaluación y Control.

En la institución se realizan evaluaciones periódicas al plan de trabajo y en ella cada comité presenta sus avances y resultados.

8.7.1.2 Análisis de la Cultura Organizacional.

La cultura institucional refleja un ambiente amable, de trabajo en equipo y liderazgo. La mayoría de miembros que pertenecen a la comunidad educativa endina se conocen y generan procesos conjuntos para el beneficio del colectivo. Los valores institucionales se ven ampliamente definidos en el accionar de la comunidad en general.

Política de Calidad.

La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte se compromete con la sociedad en la formación de profesionales idóneos para el deporte, en los ámbitos de la educación, la salud y la cultura, con perspectiva humanística, científica y tecnológica, desde la docencia, la investigación y la proyección social.

En tal sentido, acoge la gestión por procesos conforme con los estándares nacionales e internacionales, mejora continuamente su Sistema Integrado de Gestión con la participación de su talento humano y promueve la integración interinstitucional.

Objetivos de Calidad.

- Mantener altos niveles de satisfacción de nuestros usuarios y/o beneficiarios en todos los procesos.
- Ofrecer Programas Académicos de pregrado, posgrado y extensión que cumplan los requisitos de calidad conforme a la normativa vigente.
- Consolidar la integración con Instituciones de Educación Superior a nivel nacional e internacional.

- Implementar, mantener y mejorar el Sistema Integrado de Gestión. Consolidar la integración con el Sector Productivo.

- Mantener la sostenibilidad financiera, económica y social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte.

Valores y Principios Éticos.

Los preceptos éticos que orientan el accionar de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte en relación con el cumplimiento de su misión, el servicio público de la educación superior que desarrolla y su responsabilidad social frente a la comunidad, son considerados como la base conceptual que demarca el desempeño laboral y personal del talento humano vinculado bajo cualquier tipo de modalidad en la Institución.

Consecuente con lo anterior, en la Carta de Valores y Principios adoptada mediante la Resolución de Rectoría, se acogen como principios, los determinados por la comunidad universitaria, mediante trabajo de campo realizado en el proceso de revisión y formulación del PEI; de igual manera, se reafirman los principios establecidos en la Constitución Política y la normativa aplicable, los señalados en el Estatuto General vigente; así como, los respectivos Códigos de Ética que rigen para cada una de las profesiones de conformidad con los perfiles profesionales de los servidores públicos, docentes y contratistas.

En su parte conceptual y filosófica en el PEI, máximo referente de la Institución Universitaria, se establece que:

- Los principios y valores deben ser un componente básico en todos los estamentos de la institución.

- Los principios y valores deben estar integrados transversalmente a todos los procesos institucionales (académicos y administrativos).

- Las formas de mayor acogida para incentivar y difundir los valores son el seminario taller y asignaturas específicas de carácter institucional.

- Los valores más demandados son: El respeto, la honestidad, la justicia y el servicio.

La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte de conformidad con la Resolución de Rectoría No. 0334 de 2006 reconoce y promueve la práctica de sus valores fundamentales, así:

- **IGUALDAD:** El derecho a la igualdad es para todas las personas, por lo tanto gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

- **RESPONSABILIDAD:** Tenemos la capacidad suficiente para reconocer y hacernos cargo por las consecuencias de nuestros actos. En cumplimiento a ello daremos cuenta a la sociedad sobre el carácter de la misión y sabremos responder ante ella y el Estado por la calidad y la excelencia académica.

- **LIBERTAD:** Facultad natural que tiene el hombre de obrar de una manera o de otra y de obrar según su inteligencia y antojo por lo que es responsable de sus actos. Hay libertad de conciencia para alcanzar una vida coherente y equilibrada desde el interior, libertad de expresión, para poder difundir sus ideas y promover el debate y la discusión abierta, libertad de reunión como garantía para asociarme con aquellos que comparten ideales y trabajar por los mismos.

- **COOPERACIÓN:** Conjunto de actuaciones, realizadas por los servidores públicos que deben compartir capacidades, conocimientos o recursos, en procura de mejorar su trabajo y reforzar sus ventajas competitivas, para la Entidad.

- La **TRANSPARENCIA** se asume como la calidad del comportamiento evidente; la diafanidad, claridad y confiabilidad en las actuaciones de las personas con rectitud y en los procesos que disminuyen los riesgos que pueden generar duda y que permiten la seguridad y credibilidad en sí mismos, en la Institución y en el País.

- **Acción y efecto de servir.** El **SERVICIO** se asume como una cultura y se presta a través de todos los servidores públicos, docentes y contratistas, que laboran en la Institución para satisfacer las necesidades de la comunidad, desempeñando efectivamente las obligaciones que les corresponden.

- La raíz del auténtico **RESPETO** está en separar los hechos de las personas; se reconoce la legitimidad del otro por ser distinto a uno; las personas se consideran como

seres humanos con potencialidades y sujetas a limitaciones. También incorpora la consideración por el entorno, su cuidado y preservación.

- El COMPROMISO es de todos, es la palabra dada, la fe empeñada, es ir más allá del simple deber, es trascender la norma y el cumplimiento de nuestro desempeño como profesionales, como servidores públicos y como seres humanos siendo eficaces en el cumplimiento de las obligaciones contraídas.

- JUSTICIA: Siempre existirá una actitud franca y abierta favorable al reconocimiento de sus propios deberes y derechos, confiriendo a cada quien lo que le corresponde o pertenece dentro de los límites de la justicia.

- El talento humano debe ser íntegro y recto en todos sus actos; la HONESTIDAD es la cualidad que permite al ser humano actuar moderadamente y vivir en concordancia con lo que se piensa, se siente, se dice y se hace.

- PERTENENCIA: Compartir como nuestro y de la Entidad lo que se hace por y para la comunidad, generando mayor motivación en el desarrollo de las funciones asignadas a cada servidor público, docente y contratista. Es la congruencia y el compromiso del talento humano para el logro de la misión, visión y objetivos Institucionales.

Código de Buen Gobierno.

El Rector de la Institución Universitaria puso a disposición de todos los servidores públicos, docentes y contratistas de la Institución, el Código de Buen Gobierno, en aplicación de las directrices impartidas desde el Gobierno Nacional a través del Programa de “Eficiencia y Rendición de Cuentas en Colombia” y con el propósito de orientar un marco axiológico que soporte la búsqueda de la excelencia administrativa.

Con el Código de Buen Gobierno (Código IG.1.19.01.02), el Rector y su Equipo Directivo se proponen crear un entorno ético alrededor de la administración, apoyar el fortalecimiento Institucional y construir desde la reflexión filosófica un compendio axiológico y normativo que debe ser observado por todos los servidores públicos, docentes y contratistas, buscando que la gestión ética sea un proceso dinámico que oriente su accionar hacia el cumplimiento de la misión y consolide una coherencia entre los postulados éticos que se predican y las prácticas de gestión, que son compromisos de actuación frente al público¹⁰ a quienes se deben, dirigen o interactúan.

El Código de Buen Gobierno es una disposición voluntaria de autorregulación que contiene los principios y valores que soportan el accionar de la Institución, las políticas de buen gobierno para su administración y gestión y el procedimiento para garantizar que su divulgación, aplicación, seguimiento, evaluación y mejoramiento sea atendido por todos y cada uno de los servidores públicos, docentes y contratistas de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, garantizando una gestión íntegra, eficiente y transparente de los recursos.

Análisis de la gestión de las funciones de la institución.

Gestión y Situación Contable y Financiera.

Tabla 31: Gestión y Situación Contable y Financiera

Nº	Descripción de la inversión	Plan indicativo programa	Valor del presupuestado incluido IVA
1	Dotación y adquisición de maquinaria y equipo	Fortalecimiento Administrativo	\$267.889.969
2	Dotación de instalaciones	Fortalecimiento Administrativo	\$327.694.000
3	Dotación material educativo	Calidad de Vida de la Comunidad Académica	\$240.897.267
4	Financiación eventos culturales	Calidad de Vida de la Comunidad Académica	\$56.813.261
5	Financiación eventos deportivos	Calidad de Vida de la Comunidad Académica	\$374.506.730
6	Campañas sanitarias en salud	Calidad de Vida de la Comunidad Académica	\$155.813.724

7	Programa de apoyo y bienestar social	Calidad de Vida de la Comunidad Académica	\$194.924.780
TOTAL DE INVERSIONES PARA 2013			\$ 1.618.539.731
Fuente Luz Stella Murillo – Jefe Oficina Asesora Planeación (E)			

La institución presenta anualmente un informe de presupuesto el cual está disponible en la página institucional www.endeporte.edu.co

8.7.1.3 Gestión y Situación Comercial.

Mercados y Servicios.

Pregrado.

- Fisioterapia
- Profesional en Deporte
- Administración de Empresas
- Nutrición y Dietética
- Tecnología en Deporte
- Tecnología en Evaluación y Programación de la Actividad Física.

Postgrado.

- Especialización en Dirección y Gestión Deportiva
- Especialización en Actividad Física
- Especialización en Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo.

Programas de Extensión.

- 7 Seminarios aplicados.
- 9 Cursos aplicados.
- 13 Diplomados aplicados.

Programas Técnicos Laborales por Competencias.

- Entrenamiento Deportivo.
- Animación Deportiva y Recreativa.
- Promoción Deportiva.
- Auxiliar en Sistemas Informativos.

- Cuidado de niños.

La gestión comercial posee falencias en cuanto al impulso y mejor desarrollo de procesos de marketing que oferten de manera más agresiva las carreras que tiene la institución.

La Escuela Nacional no se ha preocupado de manera puntual por generar una estrategia publicitaria ni comercial, todo lo contrario se afianza en el voz a voz para atraer a su población objetivo.

8.7.1.4 Gestión de la Función de Investigación y Desarrollo.

La Escuela Nacional del Deporte cuenta con 7 semilleros de investigación así:

- Marketing Deportivo
- Modelos y Procesos Deportivos
- SEMIADEND
- Actividad Física
- NEUROKINESIS
- Desarrollo e Inclusión Social
- Ciencia, Tecnología y Fútbol

Cuenta con los siguientes proyectos:

Macroproyectos.

- Nivel de adherencia al tratamiento de los usuarios de los hospitales de 2do y 3er nivel con diagnóstico de lesión neurológica y su influencia en la calidad de vida. Líder: Carlos Andrés Quiroz Mora- Decano Facultad de Salud y Rehabilitación

- Lineamientos para el diseño e implementación del marketing deportivo como estrategia de desarrollo de las organizaciones Deportivas en Santiago de Cali. Líder: Darío José Espinal.

- Lineamientos para el diseño e implementación del marketing educativo en instituciones públicas de educación Superior. Caso Escuela. Líder: Darío José Espinal

- Impacto socioeconómico del deporte. Líder: Darío José Espinal

Proyectos.

- Descripción de los pacientes que asisten a un programa de rehabilitación pulmonar en una IPS de segundo nivel de la ciudad de Cali en el año 2013. Líder Jonathan Betancourt

- Efecto de la actividad física aeróbica comparada con la actividad física aeróbica – anaeróbica en personas con diabetes Mellitus tipo II. Líder: Juan Carlos Ávila

- Prevalencia de factores de riesgo de síndrome metabólico en docentes universitarios de la ciudad de Santiago de Cali. Líder: Hugo Carrillo.

- Lineamientos estratégicos de mercadeo para las organizaciones deportivas públicas y privadas. Líder Martha Sandino.

Grupos de Investigación a Saber:

- Grupo Interdisciplinario de Estudios en Salud y Sociedad GIESS
- Grupo de Investigación en Ciencias Aplicadas al Deporte
- Grupo de Investigación en Ciencias Económicas y Administrativas
- Grupo de investigación en Biomecánica aplicada
- Grupo de Investigación en Educación Superior en América Latina

Las líneas de investigación con que cuenta la institución abarcan los siguientes aspectos:

Línea de Investigación en Salud. Aborda los siguientes temas:

- Salud pública
- Discapacidad en contexto
- Desarrollo profesional en salud
- Control biomédico del rendimiento humano

Línea de Investigación en Deporte. Aborda los siguientes temas:

- Control biomédico del rendimiento humano
- Deporte, sociedad y cultura
- Problemas de la teoría y metodología de la preparación deportiva
- Discapacidad en contexto
- Problemas Contemporáneos de la formación

Línea de Investigación en Ciencias Económicas y Administrativas. Aborda los siguientes temas:

- Talento humano
- Organizaciones y su entorno

Línea de Problemas Contemporáneos de la Formación. Aborda el siguiente tema:

- Problemas contemporáneos de la formación

8.7.1.5 Gestión de los Sistemas de Información.

El sistema de información que se lleva a cabo en la institución es ágil, coherente con la política de calidad, hay afianzamiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación para el desarrollo informativo de todas las áreas.

Hay falencias en el acceso a una red de internet con más cobertura en vista que para el trabajo de consulta diario que requieren los estudiantes, este no permite mayor accesibilidad.

La información toda se sistematiza y estructura a través de los diferentes formatos que se manejan desde los procesos de calidad endinos.

8.7.1.6 Gestión de Recursos Humanos.

El clima de trabajo es positivo, los miembros de la comunidad endina manifiestan satisfacción en el desarrollo del trabajo, predomina el trabajo en equipo, las buenas relaciones y la comunicación.

En términos ocupacionales el trabajo resulta de riesgo para algunos subgrupos de docentes ya que desarrollan actividad deportiva de alto rendimiento, no obstante, la institución ha sido muy juiciosa en desarrollar cada año, una evaluación médica a todos y cada uno de sus miembros con el fin de prevenir dificultades de salud por sus múltiples y variadas ocupaciones.

8.7.2 Guía de Análisis Ambiente Interno.

8.7.2.1 Diagnóstico del Proceso Administrativo.

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Planeación				X	
Organización					X
Dirección				X	
Evaluación y Control					X

8.7.2.2 Análisis de la Cultura Organizacional.

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Política de Calidad				X	
Valores y Principios Éticos					X
Código de Buen Gobierno					X

8.7.2.3 Análisis de la Gestión de las Funciones de la Institución.

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Gestión y Situación Contable y Financiera					X
Gestión y Situación Comercial			X		
Gestión de Investigación y Desarrollo		X			
Gestión de Sistemas de Información			X		
Gestión de Recursos Humanos				X	

8.7.3 Variables Internas.

La **Tabla 32**, contiene las variables internas identificadas y presenta la relación de esta con la organización.

Tabla 32: Listado de Variables Internas

No.	Variable	Descripción
1	Proximidad de la Sede al complejo deportivo de la ciudad	Esta variable tiene que ver con las posibilidades de la Escuela de acceso a otros escenarios deportivos como apoyo para los estudiantes.
2	Desarrollo, Adaptación e Innovación en programas académicos orientados al deporte.	La Escuela es la única institución universitaria del país especializada en deporte.
3	Selección de docentes con alto grado de formación en deporte y áreas afines	El personal docente que es contratado por la Escuela Nacional tiene importante preparación en deporte así como un relevante nivel de experticia.
4	Investigación y Desarrollo aplicado al deporte.	La mayoría de proyectos de investigación que se desarrollan en la Escuela están ligados al tema deportivo, de allí que la producción de conocimientos nuevos se enfoque en dicho campo de desarrollo tanto a nivel local como regional y nacional.
5	Sostenibilidad Financiera que garantiza permanencia en el mercado.	La institución cuenta con una estabilidad financiera gracias a que cuenta con el apoyo del municipio de Cali y el gobierno nacional a través de COLDEPORTES.
6	Alianzas Estratégicas con Instituciones Públicas y Privadas que generan valor agregado para la Entidad.	La Escuela lidera diversos proyectos con la Alcaldía de Cali toda vez que participa con las secretarías de salud y de deporte.
7	Flexibilidad de precios en los programas académicos para garantizar la accesibilidad de estudiantes de todos los estratos.	Los precios de las carreras, especializaciones y demás programas son unos de los más bajo del mercado educativo universitario de la región.
8	Intercambio de conocimiento con actores representativos para fomentar	La Escuela Nacional genera constantes procesos de participación y liderazgo a nivel nacional para el desarrollo de análisis en el tema deportivo.

	la investigación y desarrollo en deporte.	
9	Plan de incentivos académicos en becas para deportistas de alto rendimiento	Los deportistas de alto rendimiento que representan la institución cuentan con un incentivo para el sostenimiento dentro del plantel y demás gastos.
10	Clima organizacional	La institución fomenta constantemente actividades que permiten la integración de todos sus miembros, procesos participativos y el ambiente laboral en términos de hermandad, solidaridad, respeto, responsabilidad, cooperación, entre otros.
11	Inadecuada infraestructura institucional.	La institución carece de espacios más amplios para el desarrollo de sus disciplinas deportivas y el trabajo que sus estudiantes deben desarrollar.
12	Desarrollo tecnológico y científico.	El proceso es aún incipiente y carece de un importante nivel tecnológico para sus laboratorios (tecnología de punta) y la inclusión de sus grupos de investigación en un nivel relevante en Colciencias.
13	Inexistencia de otras sedes en cada departamento del país.	La única sede de la Escuela Nacional del Deporte es la que se encuentra en la ciudad de Cali y a esta deben acceder estudiantes de las diferentes ciudades del país.
14	El modelo pedagógico que se utiliza.	Los docentes carecen de normas estandarizadas para la organización y planeación de sus asignaturas. Es así, como también no está estandarizado de manera general un modelo pedagógico que responda a las necesidades de la población estudiantil sino que cada docente implementa su propia metodología.
15	Apoyo al talento humano para la investigación.	Si bien se hacen esfuerzos para apoyar la investigación, hacen falta mayores incentivos económicos para financiar los proyectos de investigación al interior de la institución.
16	Mejores relaciones con el sector productivo.	La institución es débil en cuanto al acercamiento con el sector productivo y el apoyo que de este puede recibir.
17	Presencia de la Escuela en diferentes departamentos del país en cuanto a sedes.	La Escuela cuenta con un proyecto que no se ha fortalecido para expansión a otros departamentos del país.

18	Desconocimiento por parte de la población que ingresa a la universidad de la importancia y nivel académico de los programas que oferta la escuela.	La Escuela carece de una publicidad más agresiva tanto a nivel local, como regional y nacional que permita más conocimiento de la población de la oferta académica que existe.
19	Desarrollo investigativo incipiente.	La Escuela cuenta con pocos proyectos de investigación para la generación de conocimientos, no obstante hay un camino que se ha adelantado con el inicio del análisis

8.7.4 Matriz EFL.

La **Tabla 33** presenta la puntuación asignada en el diagnóstico de cada una de las variables para identificar los factores determinantes de éxito.

Tabla 33: Matriz EFL

No.	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO %	CALIF.	PESO POND.
FORTALEZAS				
1	Proximidad de la Sede al complejo deportivo de la ciudad	4	3	0,12
2	Hay buena gestión de la parte administrativa para conseguir aportes para la institución.	4	3	0,12
3	Selección de docentes con alto grado de formación en deporte y áreas afines	8	3	0,24
4	Investigación y Desarrollo aplicado al deporte.	6	3	0,18
5	La comunidad educativa es muy unida, hay respeto, igualdad, es como un segundo hogar. Hay un excelente clima institucional.	7	4	0,28

	Alianzas Estratégicas con Instituciones Públicas y Privadas que generan valor agregado para la Entidad.			
6		6	3	0,18
	Flexibilidad de precios en los programas académicos para garantizar la accesibilidad de estudiantes de todos los estratos.			
7		5	4	0,20
	Ser específicos, únicos y auténticos.			
8		7	3	0,21
	Plan de incentivos académicos en becas para deportistas de alto rendimiento			
9		4	3	0,12

DEBILIDADES

	Inadecuada infraestructura institucional (internet, baños, parqueaderos, implementos, espacios deportivos)			
11		8	2	0,16
	Desarrollo tecnológico y científico. La investigación está en proceso incipiente, hay muy pocas publicaciones.			
12		7	1	0,21
	Inexistencia de otras sedes en cada departamento del país.			
13		5	1	0,5
	El modelo pedagógico que se utiliza.			
14		4	2	0,8
	Apoyo al talento humano para la investigación.			
15		4	2,5	0,10
	Mejores relaciones con el sector productivo.			
16		5	3	0,15

17	Desconocimiento de la población en general y especialmente de la población objeto de la presencia de la END	5	2	0,10
18	La publicidad y mercadeo es muy insuficiente, hay ausencia de un departamento de mercadeo que dirija la comunicación y ventas de nuestros programas	4	1	0,4
19	Hay mala comunicación entre la parte administrativa y las dependencias	6	2	0,12
	TOTAL	100		3,74

Dentro de los factores claves de éxito en las fortalezas, uno de los aspectos que hace parte de la función sustantiva es la selección de docentes con alto grado de formación en deporte y áreas afines este es el que tiene mayor puntaje pero no deja de ser una fortaleza menor.

El otro aspecto es que la comunidad educativa es muy unida, hay respeto, igualdad, es como un segundo hogar. Hay un excelente clima institucional. En ello hubo consenso de los diferentes miembros de la comunidad educativa como fortaleza y finalmente, el tercer aspecto que rigió fue el ser específicos y únicos que es la impronta de la END.

Desde las debilidades que se encuentran en los factores clave de éxito es una inadecuada infraestructura institucional (internet, baños, parqueaderos, implementos, espacios deportivos). A su vez, el desarrollo tecnológico y científico. La investigación está en proceso incipiente, hay muy pocas publicaciones. De igual manera, el desconocimiento de la población en general y especialmente de la población objeto de la presencia de la END, así como la publicidad y mercadeo es muy insuficiente, hay ausencia de un departamento de mercadeo que dirija la comunicación y ventas de los programas.

Encontrando finalmente, que hay mala comunicación entre la parte administrativa y las dependencias; ello por consenso de los miembros de la comunidad educativa.

8.8 Análisis DOFA

Tabla 34: Listado DOFA

INTERNO		EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Proximidad de la Sede al complejo deportivo de la ciudad.	1. Inadecuada infraestructura institucional (internet, baños, parqueaderos, implementos, espacios deportivos).	1. Tasas de interés, Acceso a canales de crédito en la población.	1. Programas ofrecidos por otras Universidades (Nuevos Competidores, Programas Sustitutos).
2. Hay buena gestión de la parte administrativa para conseguir aportes para la institución.	2. Desarrollo tecnológico y científico. La investigación está en proceso incipiente, hay muy pocas publicaciones.	2. Crecimiento de la economía (PIB).	2. Índice de costos en Educación Superior.
3. Selección de docentes con alto grado de formación en deporte y áreas afines.	3. Inexistencia de otras sedes en cada departamento del país.	3. Demanda de la población hacia la educación superior.	3. Nivel de educación media de la población.
4. Investigación y Desarrollo aplicado al deporte.	4. El modelo pedagógico que se utiliza.	4. Programas de inversión pública en escenarios deportivos.	4. Analfabetismo.
5. La comunidad educativa es muy unida, hay respeto, igualdad, es como un segundo hogar. Hay un excelente clima institucional.	5. Apoyo al talento humano para la investigación.	5. Políticas de apoyo a la Investigación.	5. Deserción estudiantil
6. Alianzas Estratégicas con Instituciones Públicas y Privadas que generan valor agregado para la Entidad.	6. Mejores relaciones con el sector productivo.	6. Políticas de Fomento al Deporte.	6. Tasa de desempleo.

7. Flexibilidad de precios en los programas académicos para garantizar la accesibilidad de estudiantes de todos los estratos.	7. Desconocimiento de la población en general y especialmente de la población objeto de la presencia de la END.	7. Política de las 10.000 Becas	7. Crecimiento demográfico de la población
8. Ser específicos, únicos y auténticos.	8. La publicidad y mercadeo es muy insuficiente, hay ausencia de un departamento de mercadeo que dirija la comunicación y ventas de nuestros programas	8. Preferencias de los jóvenes por estudiar e ingresar a la educación superior.	
9. Plan de incentivos académicos en becas para deportistas de alto rendimiento.	9. Hay mala comunicación entre la parte administrativa y las dependencias	9. Intercambios internacionales con estudiantes.	
		10. Ley 1618 de 2013 (Ley de Discapacidad)	
		11. Ley de Ciencia y Tecnología	
		12. Acceso a Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC.	

8.8.1 Estrategias de la Matriz DOFA.

Tabla 35: Estrategias de Matriz DOFA

ESTRATEGIA F.O	ESTRATEGIA F.A
-Aprovechar la buena gestión del rector para ampliar la infraestructura y escenarios deportivos desde la inversión pública local, regional y nacional. -Ofrecer intercambios internacionales con estudiantes extranjeros como plan de incentivos para deportistas y estudiantes de alto rendimiento de la Escuela Nacional del Deporte. -En apoyo de docentes, administrativos, estudiantes, egresados y demás miembros de la comunidad endista, realizar actividades para integrar a clientes potenciales para que conozcan la institución. -Generar una política de integración con el sector productivo y la empresa privada para conseguir patrocinio en el desarrollo investigativo de la institución. - Aprovechar la política de fomento al deporte para generar inversión como la institución insigne que representa el deporte y desarrollo de áreas afines del país. -Basarse en la política gubernamental que a través de ICETEX ofrece tasas de interés bajas para informar a clientes potenciales sobre los bajos costos de la matrícula de la Escuela Nacional del Deporte comparada con las de otras universidades. -El crecimiento económico permite mejorar los niveles de inversión para el desarrollo científico y tecnológico lo cual redundará a su vez en el aumento de los índices de productividad y eficiencia institucionales; generación de nuevas tecnologías y sistemas de producción y aprovechamiento de recursos.	-Seleccionar docentes que tengan nivel de maestría y doctorado altamente capacitados en la función pedagógica lo cual conlleve a excelentes resultados ECAES y ese nivel pueda ser presentado a la comunidad académica evidenciado el nivel de competitividad frente a otras universidades y sus nuevos programas. -Si el índice de costos de la educación superior está al alta, tener una política de flexibilización de precios y de apoyo estatal que permita el ingreso de estudiantes de todos los estratos y su permanencia académica. -Aprovechar la cercanía de la sede al complejo deportivo más grande de la ciudad y motivar a los estudiantes a desarrollar una disciplina deportiva anexa a su campo de formación profesional que le permita competir y ser patrocinado por entes estatales o de la empresa privada.

ESTRATEGIA D.O	ESTRATEGIA D.A
- Aprovechar que existe una demanda importante en la educación superior para hacer mercadeo a las diferentes facultades y sus programas lo cual conlleve al aumento de los índices de matrícula de la Escuela. -Valerse del uso de las TICs para un mejor aprovechamiento de las redes sociales para dar a conocer a la END a través de estos medios, de manera constante pautar en páginas web de mayor uso por parte de la población objeto de estudio. -Como el desarrollo científico y tecnológico de la END está en proceso incipiente, participar en las convocatorias gubernamentales que desde la Ley de Ciencia y Tecnología se vienen ofertando para cumplir con uno de sus objetivos: la mejora del conocimiento científico, desarrollo tecnológico e innovación en la producción de bienes y servicios para los mercados regionales, nacionales e internacionales -Basados en la Ley 1618 de 2013 (Ley de Discapacidad) presentar un proyecto al gobierno nacional que ayude a mejorar la infraestructura de la institución y que ello tenga el factor de inclusión que se requiere para la población discapacitada. -Visionar a futuro el proyecto de construcción de otras sedes en diferentes regiones del país que permita el aprovechamiento de la política de las 10.000 becas para educación superior y el acceso a mayor población. -Incentivar el acceso a canales de crédito para que los estudiantes puedan ser jóvenes investigadores.	-Si bien es una amenaza el nivel de educación media de la población, es importante mejorar el modelo pedagógico para contrarrestar dicha problemática. -Es importante mejorar las relaciones con el sector productivo con el fin de apoyar al capital humano de la institución que está en condición de desempleo. -Mejorar los niveles de comunicación interna de los miembros de la comunidad educativa, ello con el objetivo de desarrollar los niveles de calidad y con ello motivar campañas institucionales de captación de población en edad de ingresar a la educación terciaria (trabajo en equipo +una misma comunicación=posicionamiento de la institución).

9. Hallazgos

A continuación se presentan los hallazgos encontrados en la fase cualitativa producto de las nueve (9) sesiones de grupo a través de las cuales se obtuvo una valiosa información por parte de los integrantes de la comunidad educativa que la representaron, de ello salieron los insumos para estructurar la encuesta que fue aplicada a la población objeto de estudio.

9.1 Fase Cualitativa.

Para llevar a cabo la fase cualitativa, se realizaron nueve sesiones de grupo. Como resultado del análisis detallado (*Ver Anexo 4*), se encontraron los siguientes aspectos por constructo así:

9.1.1 Constructo Marca. Al realizar el análisis de los constructos, se pudo identificar que con relación a la marca, los participantes de las nueve sesiones de grupo consideraron que lo más importante es que sirve para obtener reconocimiento; así mismo, esta funciona como una identidad y proporciona un nombre, lo que a su vez, significa diferenciación.

En relación con los aspectos negativos de la marca, se menciona que tener reconocimiento por mala calidad es poco conveniente para la institución y que no se debe vivir únicamente de un nombre.

Finalmente, el aspecto que más se destacó durante las sesiones es que la marca Escuela Nacional del Deporte no es muy conocida en la población. (*Ver Anexo 5*)

9.1.2 Constructo Imagen. Al realizar el análisis de los constructos, se pudo identificar que con relación a la imagen, los participantes de las nueve sesiones de grupo perciben que la imagen sirve para tener reconocimiento, significa que es la esencia de lo que es la Escuela Nacional del Deporte, dependiendo de la posición que tenga en el medio; determinaron a su vez que tiene que ver mucho con la calidad de la institución y que significa también diferenciarse, a su vez, la imagen de la institución depende de la fama que tiene en el entorno con lo cual se adquiere prestigio. Destacaron que una buena imagen depende de los estudiantes y su buen comportamiento que sean disciplinados, también de la presentación personal de los trabajadores de la institución y del buen servicio.

En cuanto a los aspectos negativos resaltaron que la imagen la daña el mal comportamiento de la gente y el mal servicio. Perciben que la imagen de la Escuela Nacional del Deporte se referencia en una institución que fuera sólo para ricos y que no hay exigencia académica. (Ver Anexo5)

9.1.3 Constructo Clientes. Al realizar el análisis de los constructos, se pudo identificar que con relación a los clientes (usuarios), los participantes de las nueve sesiones de grupo consideran que los clientes internos son: el deportista que tiene su rendimiento y necesita conocimiento y academia, los estudiantes de calidad, críticos, analíticos, con nivel, buen comportamiento, colaboradores, amables y respetuosos; docentes de calidad y amables y administrativos eficientes y amables. Se destaca el buen rendimiento y la amabilidad como factores importantes para sostener la imagen de la institución.

En cuanto a los clientes externos consideran que son los egresados de una institución, reconocidos, queridos y amables. De igual manera, destacan como clientes a profesionales excelentes, de calidad, exitosos y reconocidos, a su vez, son muy importantes los estudiantes de grado once de colegios públicos y privados así como identificarse con la comunidad en general como factor de reconocimiento. Sin descartar la población infantil como futuros clientes. (Ver Anexo 5)

9.1.4 Constructo Competencia. Al realizar el análisis de los constructos, se pudo identificar que con relación a la competencia, los participantes de las nueve sesiones de grupo consideran que hace parte de todas las instituciones que son referente, que se consigue ser competitivo gracias a la diferenciación, la Escuela Nacional del Deporte es competitiva por ser específicos, únicos y auténticos; a su vez, la competencia depende de la posición que se tiene. Cómo aspectos negativos destacan que desde la competencia a nivel internacional ya se está marcando un nuevo derrotero y que las otras universidades de la región muestran mucho su imagen representada en la publicidad y mercadeo, la institución no lo hace. (Ver Anexo 5).

9.1.5 Constructo Comunicación. Al realizar el análisis de los constructos, cabe destacar que esta se dio a analizar con los participantes de las nueve sesiones desde diferentes aspectos así:

-Comunicación Interna: hubo consenso en que en la END se requiere una recepción más cercana a la gente que la visita y con un personal capacitado. Dentro de los aspectos negativos en cuanto a comunicación interna se destaca que falta el proceso de comunicación, hay mala comunicación de los administrativos con las demás dependencias, lo cual genera inconvenientes internos.

-Comunicación Externa: hubo consenso en que se hace necesario más el contacto con la comunidad, que la Escuela Nacional del Deporte se muestre mucho más al público a través de acciones como open house, actividades con la comunidad, entre otras. Entre los aspectos negativos que la gente solicita información y no encuentra respuesta y buena atención.

-Publicidad: Se hace publicidad a través de la acción de la docencia, de los estudiantes. Estuvieron de acuerdo con la importancia de hacer publicidad y que se haga constante para mostrar la imagen de la Escuela Nacional del Deporte. De igual manera, hacer mucha publicidad en los colegios. Como aspecto negativo es que la publicidad de la Escuela no es agresiva, que falta mucha publicidad comparada con la de las otras universidades de su competencia.

-Medios de Comunicación: Reconocen importante utilizar radio y televisión (Telepacífico, nacional), periódicos (ADN), a su vez, una página web que impacte y utilizar la virtualidad como fuente de desarrollo de otras carreras. Como aspecto negativo resaltaron que no se utilizan los medios de comunicación y que se perdió la revista que antes tenía rotación.

-Imagen Corporativa: Hubo consenso en que el logo representa realmente la esencia de la Escuela Nacional del Deporte y que muestra unidad nacional. (Ver Anexo 5)

9.1.6 Constructo Servicios: Los participantes de las nueve sesiones aportaron que los servicios de la Escuela Nacional del Deporte requieren fortalecer la parte investigativa, número de investigaciones, doctorados, buenos centros de investigación, tener una planta docente de excelente calidad y excelencia, exigencia académica, así como, meterle más inversión a la infraestructura (buenas bibliotecas, salones, canchas, etc.) y tecnología, también posibilidades de trabajo, ayudar a ubicar laboralmente, a su vez, la importancia de los convenios nacionales e internacionales y convenios con colegios y la exigencia

académica. En los aspectos negativos está la falta de mayor pertenencia de la docencia por el tipo de contratación. (Ver Anexo 5)

9.1.7 Constructo Marketing: En cuanto a este análisis se pudo destacar que la imagen del egresado es el medio para hacer el marketing, que haya masificación y un buen servicio al cliente, y que es muy importante mostrar lo que se hace en la institución. Como aspecto negativo, expresan que es una marca que se vende a nivel nacional pero que se le está dejando sola y finalmente, que hay muy pocos colegios que venden la imagen de deporte. (Ver Anexo 5)

9.1.8 Constructo Mercado. En cuanto al análisis de lo que perciben a nivel del mercado, los participantes expresaron que es muy importante Identificar cómo el medio va cambiando, cuáles son las necesidades del medio, el mercado; que se requiere ampliar la gama de lo que se ofrece de acuerdo a lo que necesiten (analizar la oferta), que hay nichos interesantes para medir y ampliar el mercado laboral. Como aspecto negativo es que falta llegar a otra población (empresas, institutos, etc.) a través de eventos y que al no ser tan vistos se está perdiendo cantidad de población en el país. (Ver Anexo 5).

9.2 Análisis Técnicas Proyectivas.

El modelo pirámide VCMBC (Valor de Capital de Marca basado en el Cliente).

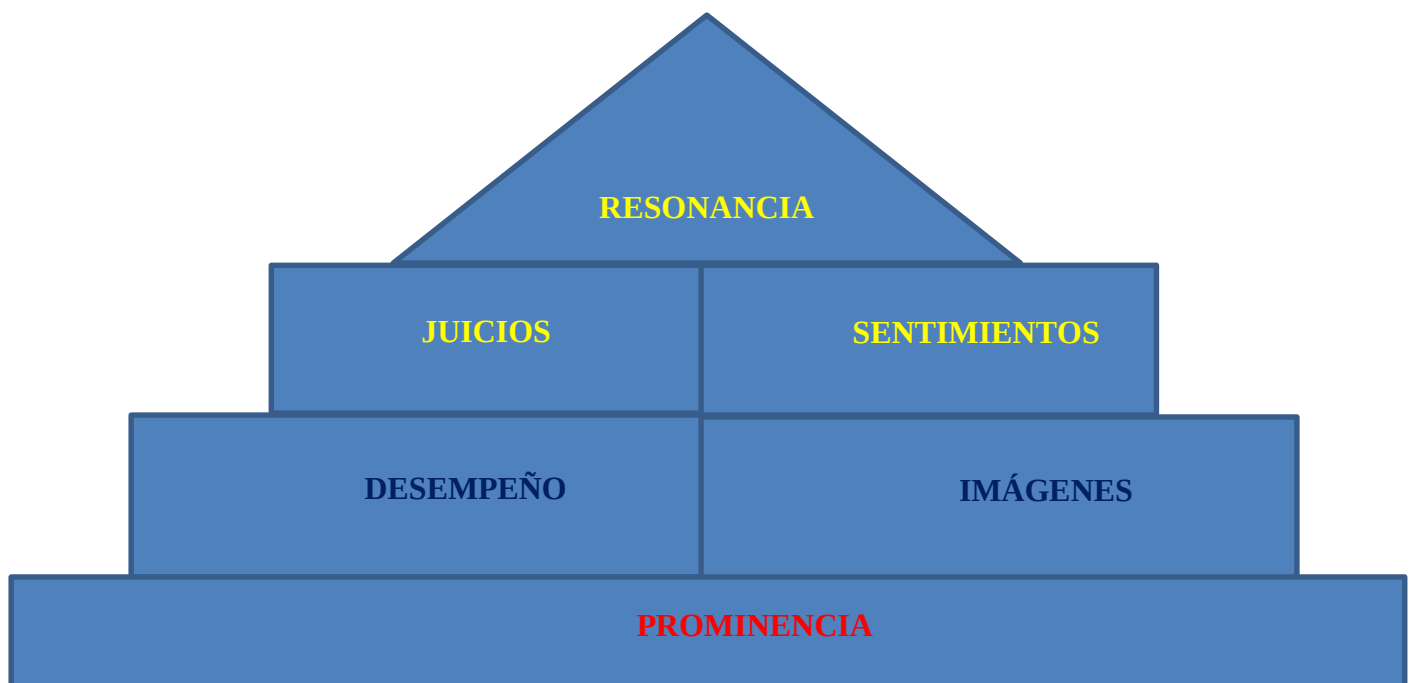


Ilustración 7: Pirámide VCMBC

Tabla 36: Factores

RESONANCIA	Cultura	Agradecimiento
	Unión de personas	Número 1
	Familia, hogar	Prosperidad
	Lo eres todo END	Éxito
	Futuro del país en deporte.	Progreso Colombiano
	Sueños de Grandeza	Patria
	Búsqueda de logros día a días.	Ser persona
	Frutos de los primeros logros alcanzados.	Ser Cali, Valle del Cauca
JUICIOS	Identidad	
	Armonía	Calidad Vs. Tiempo
	Administración	Trabajo en equipo
	Profesionalismo	Transparencia
	Responsabilidad	Reconocimiento
	Tranquilidad	Sabiduría
	Igualdad	Comodidad
	Solidaridad	Proyección
SENTIMIENTOS	Tolerancia	Explotación de talento
	Respeto	Ambiente agradable
	Conocimiento	
	Amistad	Libertad
	Amor	Humildad
	Felicidad	Seguridad
	Oportunidad	Calor humano
	Sinceridad	Diversión
DESEMPEÑO	Unidad	Pasión
	Sentido de Pertenencia	Orgullo
	Patriotismo	Valentía
	Paz	
	Estatus	Alta calidad
	Amigos	Investigación
	Dinero	Cultura Organizacional
	Recreación	Deporte
IMÁGENES	Trabajo	Salud integral
	Formación	Ciencia
	Compromiso	Economía
	Rendimiento deportivo	Emprendimiento
	Constancia	Rendimiento
	Disciplina	Metas
	Dinamismo,	Facilidad de trabajo
	Calidad humana	Capacitaciones
PROMINENCIA	Infraestructura	Excelencia
	Competencia laboral	
	Interculturalidad	Brillo
	Cultura Académica	Estrellas
	Medios de Comunicación	Medallas de Oro #1
	El sol resplandece	Deportes
	Recordación del logotipo y los colores patrios	Dinero (Billete)
	En el podio N°1	Corazones
PROMINENCIA	Manos pintadas de amarillo, azul y rojo	Copa del triunfo
	Salud	Birretes
	Vida	Experiencia de vida,
	Empleo	Vida nueva
	Status	Reconocimiento de los alumnos
	Calidad de Vida	Desarrollo integral

Tabla 37: Análisis de factores

RESONANCIA	La Escuela Nacional del Deporte es una institución en la que hay unión de personas que se sienten en familia, identificados con una causa de nación y región con sueños de grandeza, de conseguir juntos muchos logros.
JUICIOS	Un institución en la que se dignifican todos los valores, donde el talento humano tiene proyección, profesionalismo y trabajo en equipo.
SENTIMIENTOS	La comunidad manifiesta unidad, amistad, en un ambiente agradable donde predomina la calma, la felicidad, la paz, la armonía y la satisfacción.
DESEMPEÑO	Se percibe una organización donde hay trabajo, constancia, disciplina, rendimiento, dinamismo, recreación y deporte, que genera amigos, status, calidad, salud integral y excelencia.
IMÁGENES	La Escuela Nacional del Deporte es interculturalidad, donde predomina una cultura académica y deportiva con aire de progreso, prosperidad y triunfo, donde se construye patria.
PROMINENCIA	La comunidad percibe sus necesidades satisfechas en razón a un desarrollo integral que promueve su salud, vida, empleo, status, calidad de vida y experiencia.

Estos factores salieron como producto del análisis del juego de asociación y los mapas mentales desarrollados como trabajo de cierre de cada sesión de grupo.

Ver anexo 8.



Ilustración 8: Asociaciones mentales sobre la END

Análisis del Juego de Asociación de Palabras.

Al pedirles a los participantes que dijera el primer pensamiento que llegara a su mente al mencionar el nombre de la Escuela Nacional del Deporte, los participantes respondieron en cuestión de tres segundos cada uno.

La puntuación más alta de todas las asociaciones fue con deporte y un segundo lugar lo ocuparon: formación, fútbol y recreación.

Se concluye que hay un reconocimiento de la impronta de la institución que es la formación en deporte y áreas afines pero falta claridad en los demás desarrollos de la institución en áreas de las otras facultades, así como de las acciones institucionales.

9.3 Cuadro Final de Constructos.

9.3.1 Constructo Marca.

TABLA DE HALLAZCOS GENERALES					
Objetivo General	Objetivo Especifico	Constructo que mide el Obj. Especifico	Definición del Constructo	Preguntas del Guion	Definición Operativa
Diseñar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte como marca entre los bachilleres de grado undécimo de la ciudad de Cali.	Establecer los factores que inciden en el posicionamiento de la END como marca en su mercado objetivo.	No. 1 DE MARCA	Según la American Marketing Association mencionado por Cravens & Piercy (2007) una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de los anteriores, con el propósito de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y de diferenciarlos de los de los competidores.	¿Para qué sirven los nombres? ¿Por qué creen que las cosas que usamos tienen nombres? ¿Por qué creen que los deportistas usan sus nombres?	Identidad, Reconocimiento, Nombre, Posicionamiento, Referente, Ícono, Historia, La Esencia de lo que Somos, Recomendación.

En cuanto al constructo marca, se identificaron los siguientes identidad, reconocimiento, nombre, posicionamiento, referente, ícono, historia, la esencia de lo que somos, recomendación.

9.3.2 Constructo Imagen.

TABLA DE HALLAZCOS GENERALES

Objetivo General	Objetivo Especifico	Constructo que mide el Obj. Especifico	Definición del Constructo	Preguntas del Guion	Definición Operativa
Diseñar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte como marca entre los bachilleres de grado undécimo de la ciudad de Cali.	Establecer los factores que inciden en el posicionamiento de la END como marca en su mercado objetivo.	No. 2 IMAGEN	La imagen es una construcción mental de los públicos, generada por la integración de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos (Villafañe, 1999)	¿Por qué creen que es importante que una institución promueva su imagen? ¿Cuáles aspectos creen ustedes que hacen parte de la imagen de una institución? ¿Por qué creen que puede ser o no importante conservar una imagen? ¿Qué se puede hacer para conservar la imagen positiva que se adquiere de una institución? ¿Qué aspectos positivos o negativos afectan su imagen? ¿Qué piensan sobre la imagen que la Escuela Nacional del Deporte muestra a la comunidad? ¿Qué creen que hace que una institución sea reconocida por un gran número de personas?	Reconocimiento, Posición, El comportamiento de sus estudiantes, historia, calidad, diferenciación, presentación personal, fama, prestigio, buen servicio, los valores institucionales.

Respecto de la imagen el resultado final de las sesiones arrojó los siguientes aspectos: reconocimiento, posición, el comportamiento de sus estudiantes, historia, calidad, diferenciación, presentación personal, fama, prestigio, buen servicio, los valores institucionales.

9.3.3 Constructo Clientes.

TABLA DE HALLAZCOS GENERALES

Objetivo General	Objetivo Especifico	Constructo que mide el Obj. Especifico	Definición del Constructo	Preguntas del Guion	Definición Operativa
Diseñar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte como marca entre los bachilleres de grado undécimo de la ciudad de Cali.	Establecer los factores que inciden en el posicionamiento de la END como marca en su mercado objetivo.	No. 3 - CLIENTE, USUARIO, BENEFICIARIO a). C. Interno (miembros comunidad endina) b). C. Externo (Estudiantes colegios públicos y privados)	Persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía (Dicc. Marketing Cultural).	¿Qué cosas les gustan de la Escuela Nacional del Deporte? ¿Qué cosas positivas o negativas han oído hablar en la Escuela Nacional del Deporte? ¿Qué aspectos mejoraría usted en la Escuela Nacional del Deporte si tuviera la posibilidad de hacerlo? ¿Qué acciones emprenderían ustedes para mejorar la imagen que tiene la comunidad de Cali respecto de la Escuela Nacional del Deporte?	Deportistas, Estudiantes, Docentes, Administrativos, Directivos, Comunidad en General (Estudiantes Colegios Públicos y Privados), Egresados, Profesionales, Niños.

Respecto de lo que percibieron los participantes como población de clientes están: Deportistas, Estudiantes, Docentes, Administrativos, Directivos, Comunidad en General (Estudiantes Colegios Públicos y Privados), Egresados, Profesionales, Niños.

9.3.4 Constructo Competencia.

TABLA DE HALLAZCOS GENERALES

Objetivo General	Objetivo Especifico	Constructo que mide el Obj. Especifico	Definición del Constructo	Preguntas del Guion	Definición Operativa
Diseñar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte como marca entre los bachilleres de grado undécimo de la ciudad de Cali.	Establecer los factores que inciden en el posicionamiento de la END como marca en su mercado objetivo.	No. 4 - COMPETENCIA	Un competidor clave es cualquier organización que tiene como objetivo el mismo mercado de la empresa que está realizando el análisis. Los competidores clave suelen ser marcas que compiten en el mismo producto – mercado o en los mismos segmentos dentro de un mercado (Cravens y Piercy, 2007; 135).	Qué es para usted una empresa segura?. Que creen que puede ser la seguridad en una empresa?. Como consideran que un Banco es seguro?.	Diferenciación, todas las instituciones que son referente, ser específicos, únicos y auténticos, es la posición que tiene.

Respecto a la percepción sobre competencia se enfocó en los aspectos a saber: diferenciación, todas las instituciones que son referente, ser específicos, únicos y auténticos, es la posición que se tiene.

9.3.5 Constructo Comunicación.

TABLA DE HALLAZCOS GENERALES

Objetivo General	Objetivo Especifico	Constructo que mide el Obj. Especifico	Definición del Constructo	Preguntas del Guion	Definición Operativa
Diseñar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte como marca entre los bachilleres de grado undécimo de la ciudad de Cali.	Establecer los factores que inciden en el posicionamiento de la END como marca en su mercado objetivo.	No. 5 - COMUNICACIÓN a). Imagen Corporativa (logo) b). Publicidad	Es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. El acto de comunicar es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.	¿A través de cuales medios ustedes harían que la imagen de la Escuela Nacional del Deporte se hiciera reconocida en la población? ¿Viendo el logo de la Escuela Nacional del Deporte, qué cosas piensan acerca de este? ¿Creen que el logo representa los valores y la razón de ser de la Escuela Nacional del Deporte? ¿Cómo es la publicidad de la Escuela Nacional del Deporte comparada con la de otras instituciones de educación superior?	Información, publicidad, proceso comunicativo, medios de comunicación, imagen corporativa,

Desde la percepción de los participantes de las diferentes sesiones los aspectos más relevantes fueron información, proceso comunicativo, medios de comunicación y la publicidad como la necesidad más imperiosa de la Escuela Nacional para hacerse conocer.

9.3.6 Constructo Servicios.

TABLA DE HALLAZCOS GENERALES

Objetivo General	Objetivo Especifico	Constructo que mide el Obj. Especifico	Definición del Constructo	Preguntas del Guion	Definición Operativa
Diseñar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte como marca entre los bachilleres de grado undécimo de la ciudad de Cali.	Establecer los factores que inciden en el posicionamiento de la END como marca en su mercado objetivo.	No.6 - SERVICIOS	"Los servicios se caracterizan porque su comercialización es más compleja que la de los bienes tangibles. Porque el consumidor adquiere el resultado de una actividad humana que no puede percibir de manera inmediata, lo cual genera disonancia, mientras que en los productos tangibles el intercambio es inmediato, es decir el consumidor sabe exactamente lo que compra" (Fernández, 2002).	¿A través de cuales medios ustedes harían que la imagen de la Escuela Nacional del Deporte se hiciera reconocida en la población? ¿Viendo el logo de la Escuela Nacional del Deporte, qué cosas piensan acerca de este? ¿Creen que el logo representa los valores y la razón de ser de la Escuela Nacional del Deporte? ¿Cómo es la publicidad de la Escuela Nacional del Deporte comparada con la de otras instituciones de educación superior?	Investigación, docencia, infraestructura, posibilidad de trabajo, calidad de los programas.

Desde la percepción de los participantes de las diferentes sesiones se identificaron con los siguientes servicios: investigación, docencia, infraestructura, posibilidad de trabajo, calidad de los programas.

9.3.7 Constructo Marketing.

TABLA DE HALLAZCOS GENERALES

Objetivo General	Objetivo Especifico	Constructo que mide el Obj. Especifico	Definición del Constructo	Preguntas del Guion	Definición Operativa
Diseñar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte como marca entre los bachilleres de grado undécimo de la ciudad de Cali.	Establecer los factores que inciden en el posicionamiento de la END como marca en su mercado objetivo.	No. 7 - MARKETING	El concepto de marketing defiende a partir de las necesidades/deseos del consumidor, decidir qué necesidades se van a satisfacer e implicar a toda la organización en el proceso de dar gusto a los consumidores (Cravens y Piercy, 2007; 5).	¿A través de cuales medios ustedes harían que la imagen de la Escuela Nacional del Deporte se hiciera reconocida en la población? ¿Viendo el logo de la Escuela Nacional del Deporte, qué cosas piensan acerca de este? ¿Creen que el logo representa los valores y la razón de ser de la Escuela Nacional del Deporte? ¿Cómo es la publicidad de la Escuela Nacional del Deporte comparada con la de otras instituciones de educación superior?	Nombre, publicidad, los egresados, buen servicio al cliente.

Los participantes de las sesiones vincularon los siguientes aspectos con las funciones del mercadeo: mostrar más el nombre, la publicidad, mercadeo a través de los egresados y el buen servicio al cliente.

9.3.8 Constructo Mercado.

TABLA DE HALLAZCOS GENERALES

Objetivo General	Objetivo Especifico	Constructo que mide el Obj. Especifico	Definición del Constructo	Preguntas del Guion	Definición Operativa
Diseñar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte como marca entre los bachilleres de grado undécimo de la ciudad de Cali.	Establecer los factores que inciden en el posicionamiento de la END como marca en su mercado objetivo.	No. 8 - MERCADO	Está compuesto por grupos de personas que tienen la capacidad y la voluntad de comprar algo porque tienen una necesidad de ese producto. La capacidad y voluntad de comprar indican que hay una demanda de determinado producto o servicio para satisfacer una situación de uso en el hogar o en una organización. Un mercado de productos une a personas con necesidades (necesidades que dan lugar a una demanda de un bien o servicio) con las ventajas de los productos que satisfacen esas necesidades (Cravens y Piercy, 2007; 123).	¿A través de cuales medios ustedes harían que la imagen de la Escuela Nacional del Deporte se hiciera reconocida en la población? ¿Viendo el logo de la Escuela Nacional del Deporte, qué cosas piensan acerca de este? ¿Creen que el logo representa los valores y la razón de ser de la Escuela Nacional del Deporte? ¿Cómo es la publicidad de la Escuela Nacional del Deporte comparada con la de otras instituciones de educación superior?	Identificar cambios del medio, ampliar la oferta.

Los participantes de las sesiones expusieron que dentro de las funciones del mercado era importante que la Escuela Nacional requiere identificar cambios del medio y ampliar la oferta.

9.3.9 Cuestionario generado.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 2014.

De antemano le agradecemos por su tiempo, sinceridad y honestidad al registrar sus respuestas.
Evite dejar preguntas sin contestar.

DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

Edad _____ / Estrato _____ / Estudia en Colegio Público _____ Privado _____ / Género F _____
M _____

01. ¿Cuánto conoce usted sobre las universidades que tienen carreras relacionadas con deporte en Cali?

Mucho _____ Poco _____ Nada _____

02. ¿Cuánto se interesa por conocer sobre las universidades que tienen carreras relacionadas con deporte en Cali?

Mucho _____ Poco _____ Nada _____

03. Para cada una de las siguientes afirmaciones indique su nivel de acuerdo o desacuerdo

<i>AFIRMACIÓN</i>	<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>Parcialmente en desacuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Parcialmente de acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
Escojo una universidad por su reconocimiento.					
Escojo una universidad por el nombre.					
Elijo una universidad por el posicionamiento que tiene.					
Elijo una universidad por la diferenciación que tiene.					
Elijo una universidad por las referencias que me dan.					
Escojo una universidad por su historia.					
La imagen de una universidad se consigue por su reconocimiento.					
La imagen de una universidad la hacen sus estudiantes.					
La imagen de una universidad se consigue por su calidad.					

La imagen de una universidad se consigue por su diferenciación.					
La imagen de una universidad se genera por su posicionamiento.					
La imagen de una universidad depende de la fama que tiene.					
La imagen de una universidad se genera por su buen servicio.					
Una universidad es competente por su diferenciación.					
Una universidad se hace competente por la posición que tiene.					
Una universidad se hace competente por su desempeño académico.					
Una institución orientada a altos estándares es competente.					
Una universidad acreditada en alta calidad es más competente.					
Una institución es competente por que ofrece carreras técnicas.					
Una universidad es competente por el reconocimiento nacional e internacional que tiene.					
AFIRMACIÓN (Continuación)	<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>Parcialmente en desacuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Parcialmente de acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
El medio por el cual una universidad se hace conocer es a través de visitas guiadas.					
El medio por el cual una universidad se hace conocer es a través de voz a voz.					
El medio por el cual una universidad se hace conocer es a través de su mismo personal.					
El medio por el cual una universidad se hace conocer es a través de los medios de comunicación (Radio, Televisión, Prensa, Internet).					
Para que una universidad sea reconocida en el medio debe identificar las necesidades de sus usuarios.					
Para que una universidad sea reconocida en el					

medio debe tener en cuenta las necesidades de las empresas.					
Para que una universidad sea reconocida en el medio debe ampliar la cantidad de carreras que ofrece.					
Para que una universidad sea reconocida en el medio debe identificar otros grupos de personas para vender sus carreras.					
Para que una universidad sea reconocida en el medio debe ayudar a que sus egresados encuentren empleo fácil.					

04. Una universidad debe enfocar sus servicios hacia distintos grupos de personas. Indique el nivel de importancia que deben tener los siguientes grupos:

<i>GRUPOS DE PERSONAS</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Algo Importante</i>	<i>Parcialmente Importante</i>	<i>Muy Importante</i>	<i>Imprescindible</i>
Sus estudiantes					
Sus docentes					
Sus egresados					
La comunidad					
Los profesionales					
Estudiantes de colegios					
Niños					

05. Indique la importancia que tienen los siguientes aspectos para el reconocimiento de la imagen de una universidad:

<i>CRITERIOS</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Algo Importante</i>	<i>Parcialmente Importante</i>	<i>Muy Importante</i>	<i>Imprescindible</i>
Servicio al cliente					
Su propia imagen					
Venta voz a voz					
Visitar colegios					
La imagen del egresado					

06. Cuando piensa en una universidad, cual se le viene a la mente

07. Indique su nivel de conocimiento con respecto a cada una de las siguientes universidades o instituciones:

UNIVERSIDADES	LA CONOCE	NO LA CONOCE
Universidad del Valle		
ICESI		
Autónoma		
Santiago de Cali		
SENA		
San Buenaventura		
Javeriana		
Universidad Católica		
Escuela Nacional del Deporte		

08. Asigne diferentes valores a los siguientes aspectos por orden de importancia para usted. La suma final de todos los valores debe darle 100 puntos.

CRITERIOS	PUNTOS
Infraestructura (Salones, Canchas, Auditorio, Bibliotecas, etc).	
Docentes Capacitados	
Investigación	
Actividades Sociales para la comunidad	
Innovación	
Abrir nuevas carreras	
Ayudar a ubicar laboralmente.	
Calidad de sus programas.	
Convenios nacionales e internacionales.	
Exigencia académica.	
Facilidades de pago	
Bienestar estudiantes (Actividades artísticas y deportivas)	
Enseñar a crear empresa	
TOTAL	100

09. De los siguientes aspectos indique cuáles son los que conoce respecto de la Escuela Nacional del Deporte

ASPECTOS	MUCHO	POCO	NADA
El nombre			
La Ubicación			
La Publicidad			
Los Servicios que ofrece			
Los Costos de sus carreras			

10. Si tuviera la oportunidad de ingresar a la Escuela Nacional del Deporte cuanto estaría dispuesto a pagar entre los siguientes rangos de precios:

- a. \$800.000 y \$1.200.000 ____ b. \$1.300.000 y \$1.700.000 ____
c. \$1.800.000 y \$2.100.000 ____ d. Ninguna de las anteriores ____

11. Indique su nivel de agrado o desagrado de las siguientes universidades:

UNIVERSIDADES	LE AGRADA	LE DESAGRADA	LE ES INDIFERENTE
Universidad del Valle			
ICESI			
Autónoma			
Santiago de Cali			
SENA			
San Buenaventura			
Javeriana			
Universidad Católica			
Escuela Nacional del Deporte			

12. Indique de cuál de las siguientes universidades o instituciones recuerda más su publicidad:

PUBLICIDAD DE LAS UNIVERSIDADES	LA RECUERDO	NO LA RECUERDO	LE ES INDIFERENTE
Universidad del Valle			
ICESI			
Autónoma			
Santiago de Cali			
SENA			
San Buenaventura			
Javeriana			
Universidad Católica			
Escuela Nacional del Deporte			

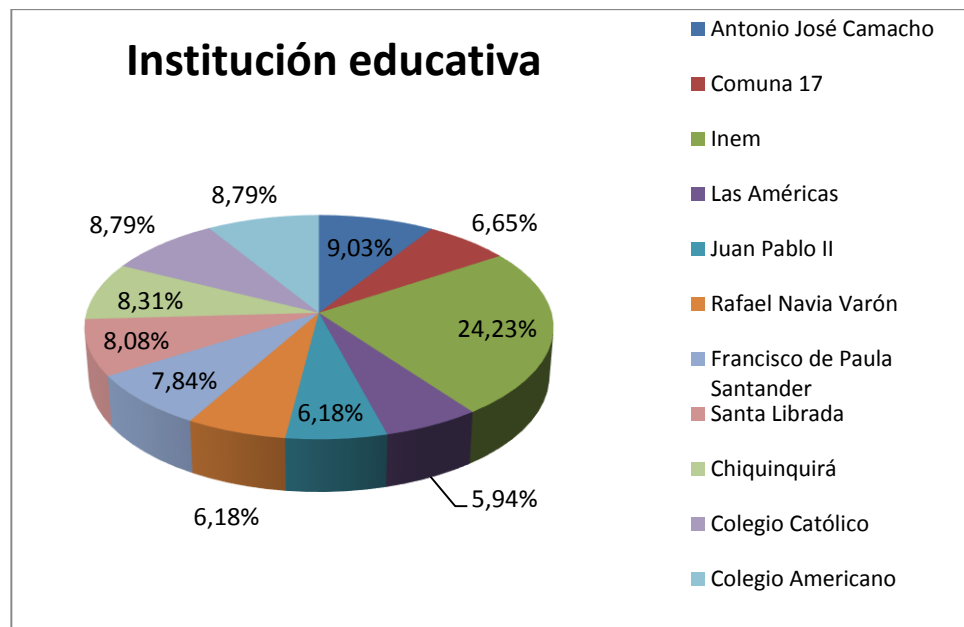
13. Indique de cuál de las siguientes universidades o instituciones recuerda más su logotipo:

LOGOTIPO DE LAS UNIVERSIDADES	LA RECUERDO	NO LA RECUERDO	LE ES INDIFERENTE
Universidad del Valle			
ICESI			
Autónoma			
Santiago de Cali			
SENA			
San Buenaventura			
Javeriana			
Universidad Católica			
Escuela Nacional del Deporte			

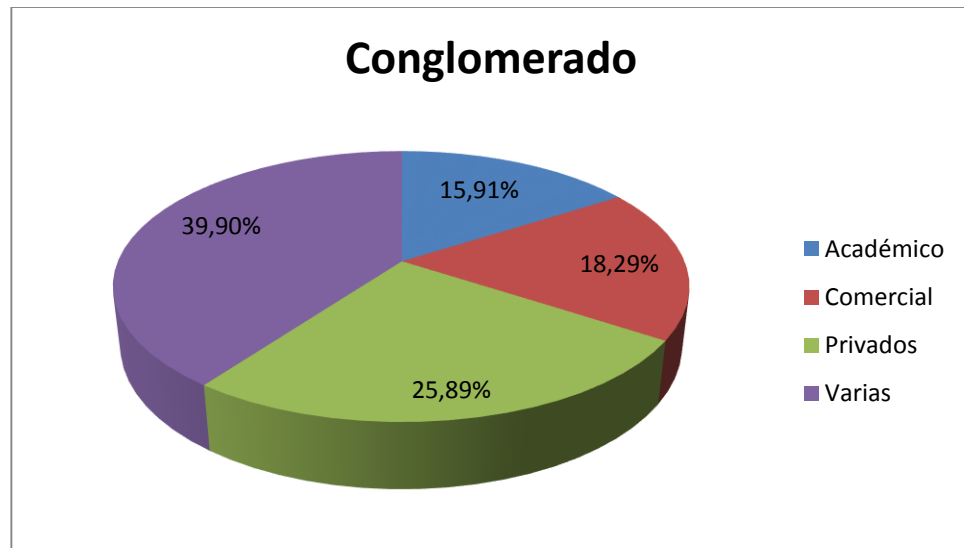
¡MUCHAS GRACIAS POR LA COLABORACIÓN PRESTADA!

9.4 Hallazgos Cuantitativos y Estadísticos.

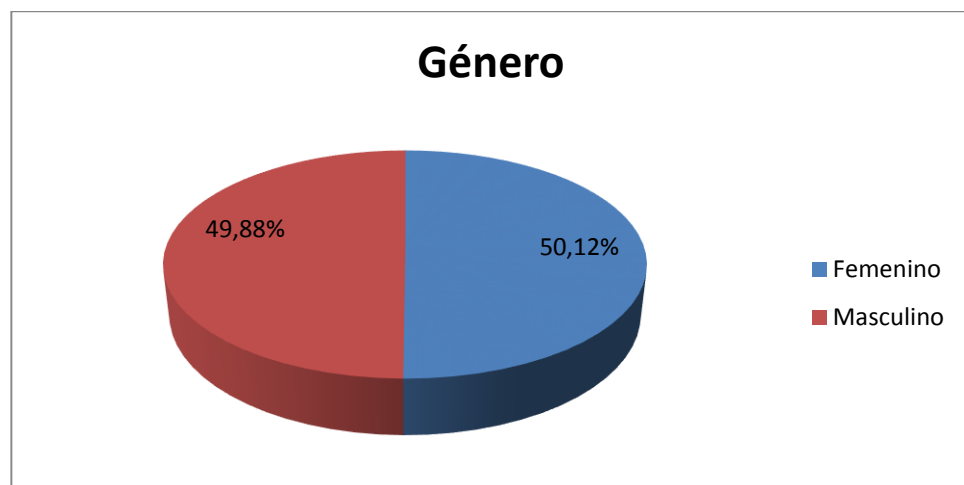
Para la presente investigación, se aplicaron 421 encuestas; los encuestados fueron seleccionados de once colegios de la ciudad de Cali: Antonio José Camacho, Comuna 17, Inem Jorge Isaacs, Las Américas, Juan Pablo II, Rafael Navia Varón, Francisco de Paula Santander, Santa Librada, Chiquinquirá, Colegio Católico y Colegio Americano, los cuales tuvieron la siguiente participación dentro del total de la muestra:



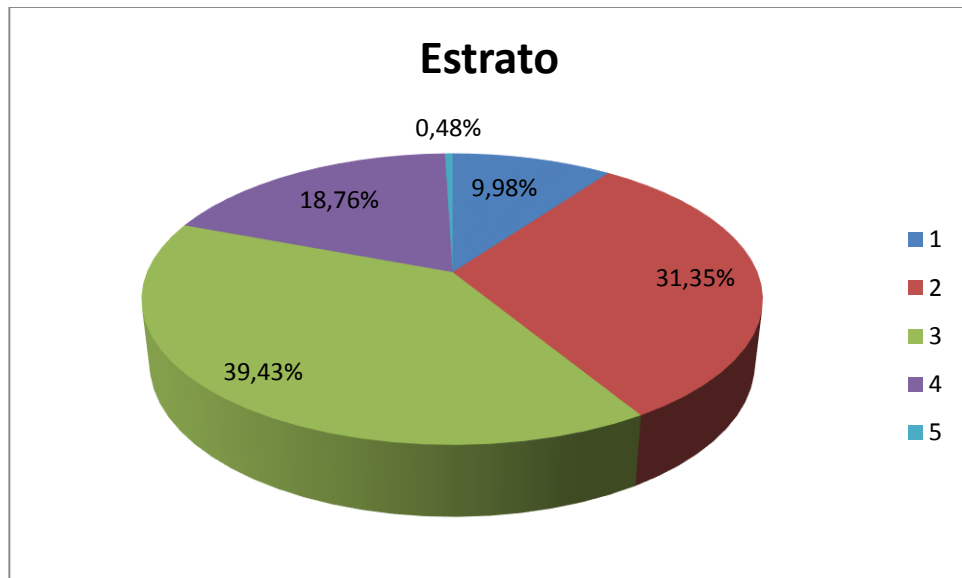
De igual manera, los colegios seleccionados para la muestra, fueron distribuidos en cuatro grupos: Académico, conformado por los colegios Francisco de Paula Santander y Santa Librada; Comercial, conformado por las instituciones Juan Pablo II, Las Américas y Rafael Navia Varón; Privados donde se cuentan el colegio Americano, Chiquinquirá y Colegio Católico; y otras instituciones, donde se cuentan el Antonio José Camacho, Comuna 17 y el Inem “Jorge Isaacs”.



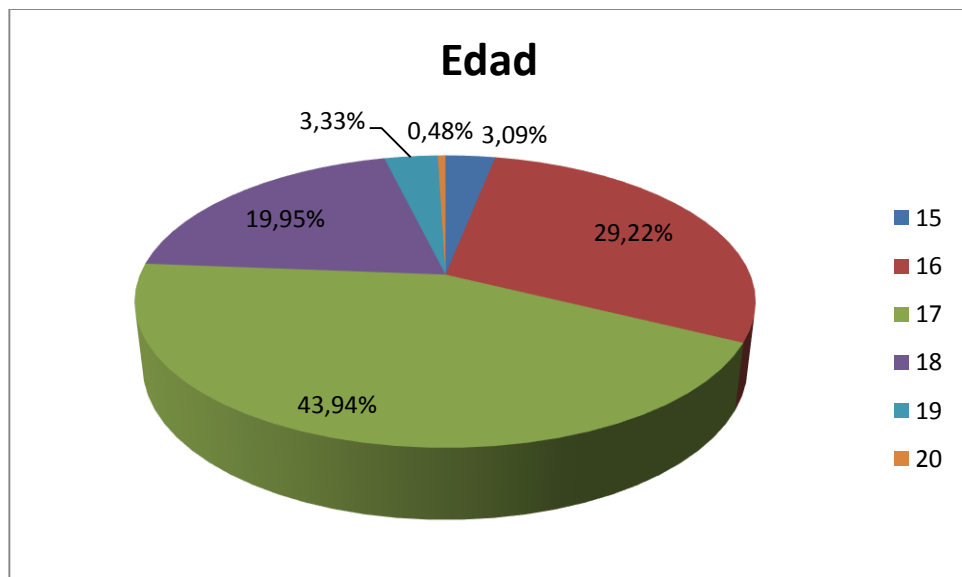
Como se puede observar, el conglomerado con la muestra más amplia fue el de varios, seguido por los colegios privados, seguido por los comerciales y cerrando con los de tipo académico. Se debe tener en cuenta que todos los colegios, excepto los del grupo Privados, son instituciones públicas.



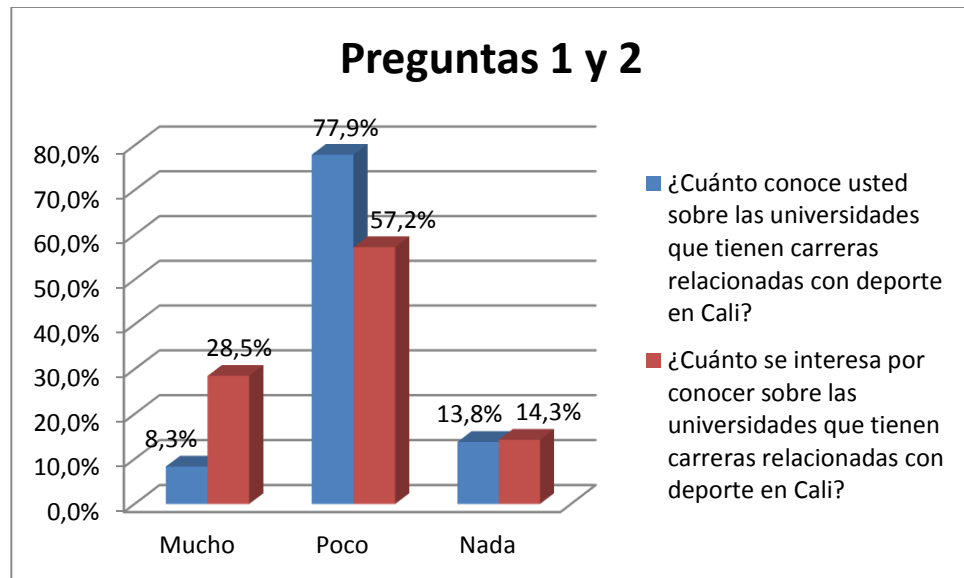
El 50,12% de los encuestados son de género femenino, el 49,88% restante fueron del género masculino.



Con relación a la estratificación social, entre los estratos 2 y 3 se puede encontrar al 70.78% de los encuestados; mientras que los encuestados que pertenecen a los estratos 4 y 5, componen el 28.74%; sólo el 0.48% de los encuestados hace parte del estrato 1.



La población encuestada se encuentra entre los 15 y 20 años de edad; donde el 93.11% de los participantes, tiene entre 16 y 18 años.



Frente al nivel de conocimiento que tienen los encuestados sobre las universidades que tienen carreras relacionadas con el deporte en Cali, la mayoría de estos manifiesta que es poco; sin embargo, aunque la mayoría de los encuestados también manifiesta que se interesa poco por conocer esta información, el porcentaje de interesados presenta un aumento significativo.

Desde el análisis de la pregunta 3, se han resaltado las de mayor puntuación:

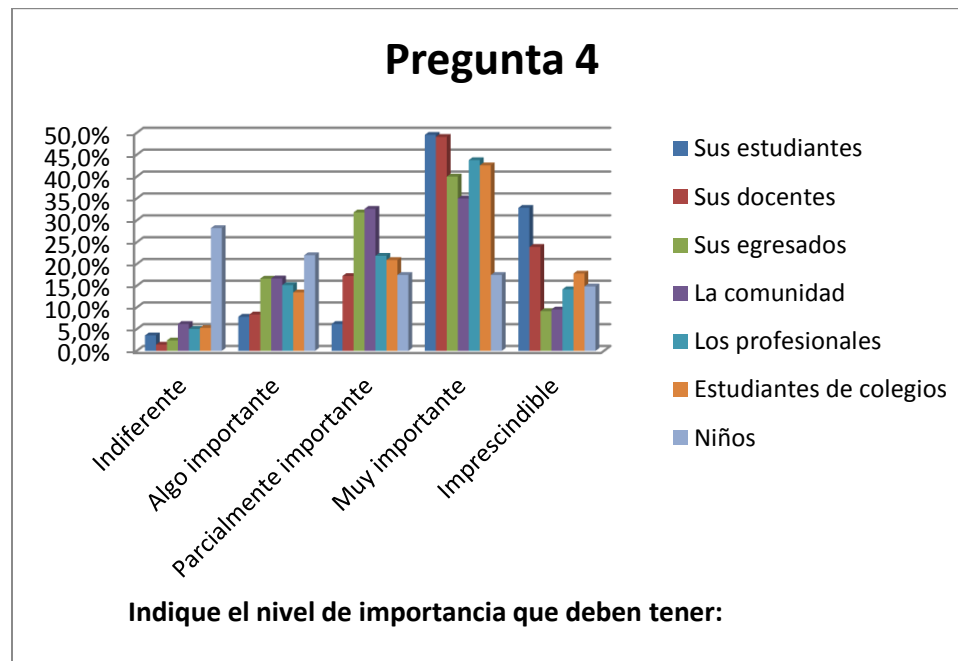
Afirmación	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Indiferente	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Escojo una universidad por su reconocimiento	12,1%	9,5%	10,7%	44,5%	23,1%
Escojo una universidad por el nombre	23,0%	17,3%	26,1%	23,3%	10,3%
Elijo una universidad por el posicionamiento que tiene	10,7%	10,9%	19,0%	39,7%	19,7%
Elijo una universidad por la diferenciación que tiene	8,6%	11,8%	28,1%	36,7%	14,9%
Elijo una universidad por las referencias que me dan	5,3%	7,4%	15,1%	49,2%	23,0%
Escojo una universidad por su historia	8,6%	15,3%	28,9%	28,2%	19,1%
La imagen de una universidad se consigue por su reconocimiento	5,9%	8,8%	14,7%	41,1%	29,5%
La imagen de una universidad la hacen sus estudiantes	6,7%	8,8%	10,9%	37,5%	36,1%

La imagen de una universidad se consigue por su calidad	6,2%	6,4%	8,3%	36,6%	42,5%
La imagen de una universidad se consigue por su diferenciación	5,5%	7,8%	29,9%	38,7%	18,1%
La imagen de una universidad se genera por su posicionamiento	6,7%	11,5%	25,8%	37,5%	18,6%
La imagen de una universidad depende de la fama que tiene	12,9%	17,7%	28,8%	24,7%	15,8%
La imagen de una universidad se genera por su buen servicio	3,8%	7,4%	10,8%	44,0%	34,0%
Una universidad es competente por su diferenciación	4,8%	9,6%	30,0%	40,5%	15,1%
Una universidad se hace competente por la posición que tiene	6,5%	13,2%	25,5%	36,3%	18,5%
Una universidad se hace competente por su desempeño académico	4,8%	5,0%	7,4%	35,2%	47,6%
Una institución orientada a altos estándares es competente	5,3%	5,0%	12,7%	42,8%	34,2%
Una universidad acreditada en alta calidad es más competente	6,7%	8,1%	13,8%	37,0%	34,4%
Una institución es competente porque ofrece carreras técnicas	5,7%	10,2%	27,4%	41,4%	15,2%
Una universidad es competente por el reconocimiento nacional e internacional que tiene	5,2%	7,6%	16,6%	36,6%	34,0%
El medio por el cual una universidad se hace conocer es a través de visitas guiadas	8,3%	13,3%	29,8%	36,7%	11,9%
El medio por el cual una universidad se hace conocer es a través del voz a voz	5,0%	18,4%	28,5%	36,4%	11,7%
El medio por el cual una universidad se hace conocer es a través de su mismo personal	7,2%	11,2%	21,5%	45,1%	15,0%

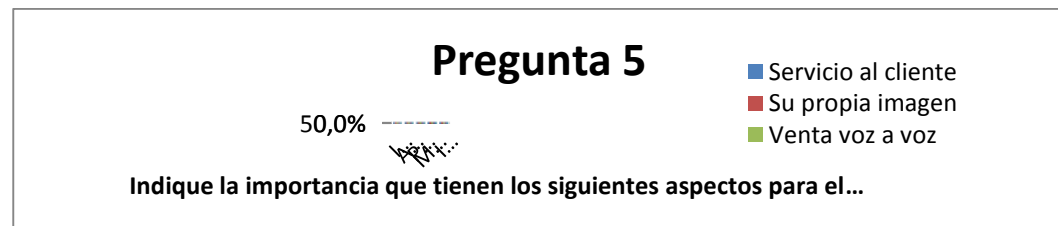
El medio por el cual una universidad se hace conocer es a través de los medios de comunicación (Radio, televisión, prensa, internet)	5,0%	8,8%	14,6%	49,2%	22,4%
Para que una universidad sea reconocida en el medio, debe identificar las necesidades de sus usuarios	5,3%	8,6%	17,4%	46,1%	22,7%
Para que una universidad sea reconocida en el medio, debe identificar las necesidades de sus usuarios	6,5%	7,9%	17,7%	44,4%	23,5%
Para que una universidad sea reconocida en el medio, debe tener en cuenta las necesidades de las empresas	5,7%	10,0%	30,0%	37,1%	17,1%
Para que una universidad sea reconocida en el medio, debe ampliar la cantidad de carreras que ofrece	5,5%	7,7%	21,1%	40,7%	25,1%
Para que una universidad sea reconocida en el medio, debe identificar otros grupos de personas para vender sus carreras	6,9%	14,3%	33,3%	31,7%	13,8%
Para que una universidad sea reconocida en el medio, debe ayudar a que sus egresados encuentren trabajo fácil	4,0%	8,8%	17,1%	38,8%	31,2%

En general, los encuestados se encuentran de acuerdo con las afirmaciones presentadas. De estas se puede definir que al momento de elegir universidad, los encuestados se encuentran más indiferentes a variables como el nombre y la historia de la institución a la que aspiran. Así mismo, frente a la imagen de la universidad, se puede encontrar que hay un mayor consenso para definir que dicha imagen, buena o mala, en buena parte la hace sus estudiantes, se consigue por su calidad y se genera por su buen servicio; mientras que son más apáticos a la idea de que la imagen y la competencia se consigan por su diferenciación frente a otras instituciones y que dependa de la fama que tiene.

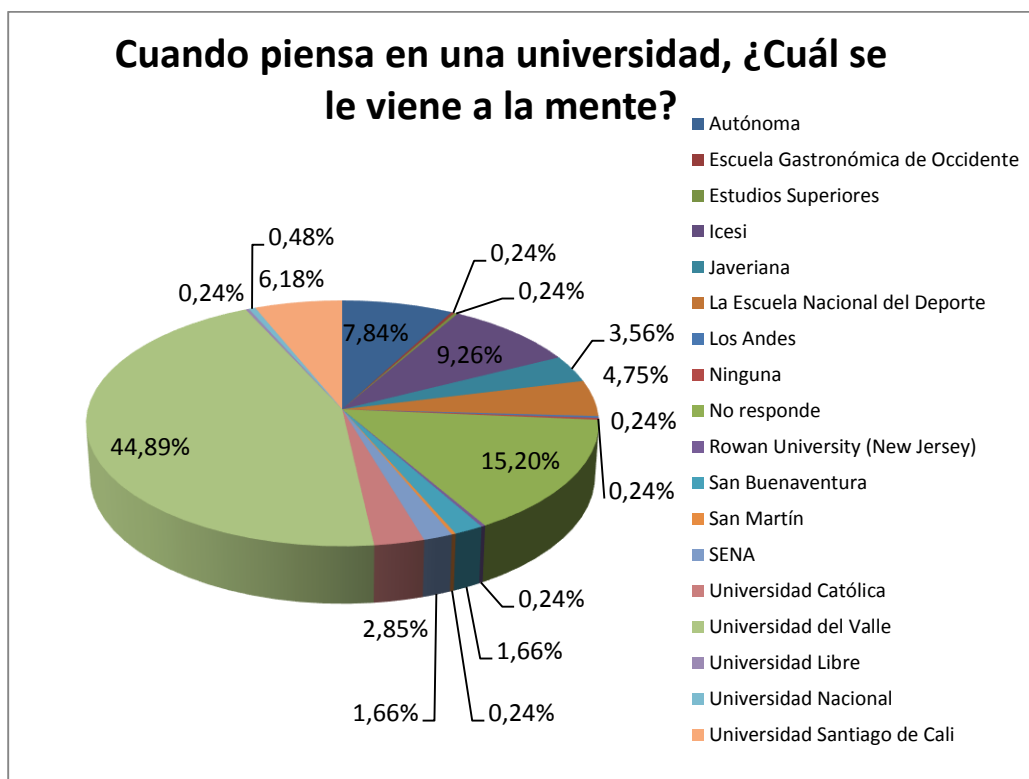
De manera específica encontrar las más altas puntuaciones en los aspectos a saber: se escoge una universidad por su reconocimiento, por el referente que le dan, la imagen se consigue por su reconocimiento, la imagen la hacen los estudiantes, la imagen se consigue por su calidad, por su buen servicio, que es competente por su desempeño académico y por altos estándares, por su aparición en medios masivos de comunicación, permite reiterar la orientación de la estrategia de posicionamiento.



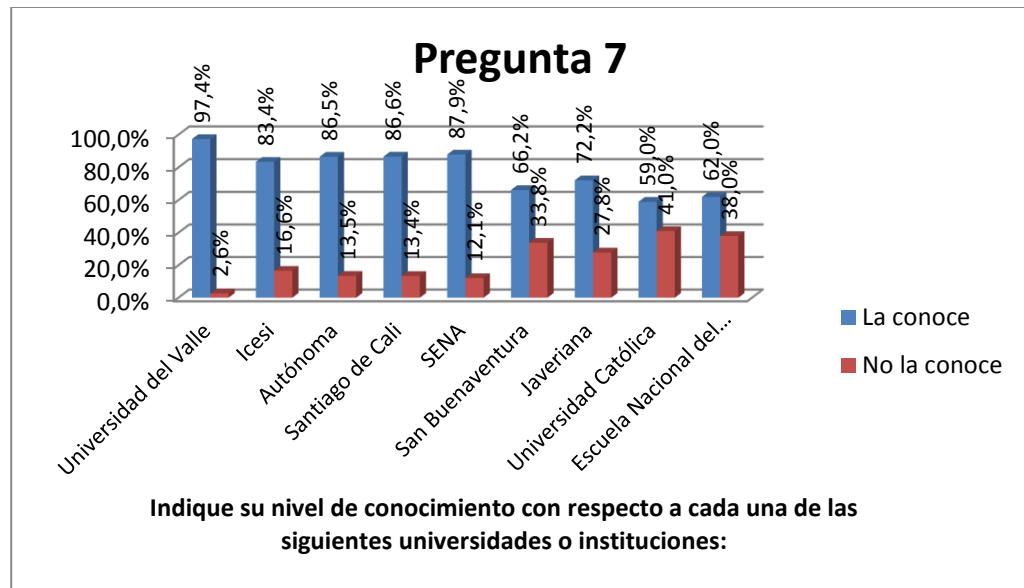
Al indagar sobre el enfoque que se le debe dar a los servicios ofrecidos por una universidad, los encuestados concuerdan que, en general, estos deben ser enfocados a estudiantes, docentes, egresados, los profesionales, estudiantes de colegios y la comunidad, pero se muestran indiferentes ante el grado de importancia que se les debe a los niños.



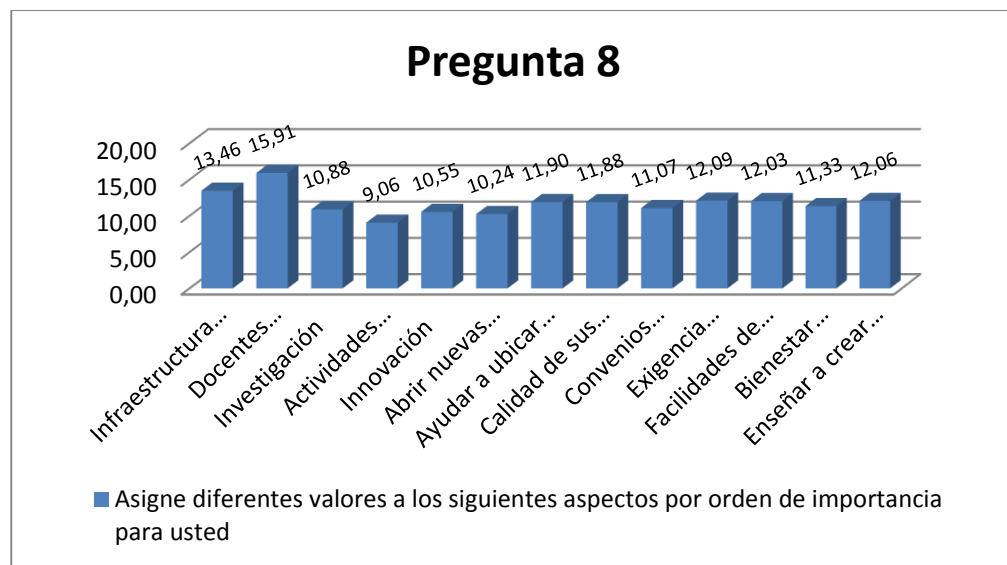
Dentro de los aspectos que favorecen el reconocimiento de la imagen de una universidad, los encuestados consideran que el servicio al cliente, su propia imagen, visitar colegios y la imagen de los egresados, son factores muy importantes; sin embargo, la estrategia voz a voz para dar a conocer su imagen ocupa un aspecto parcialmente relevante.



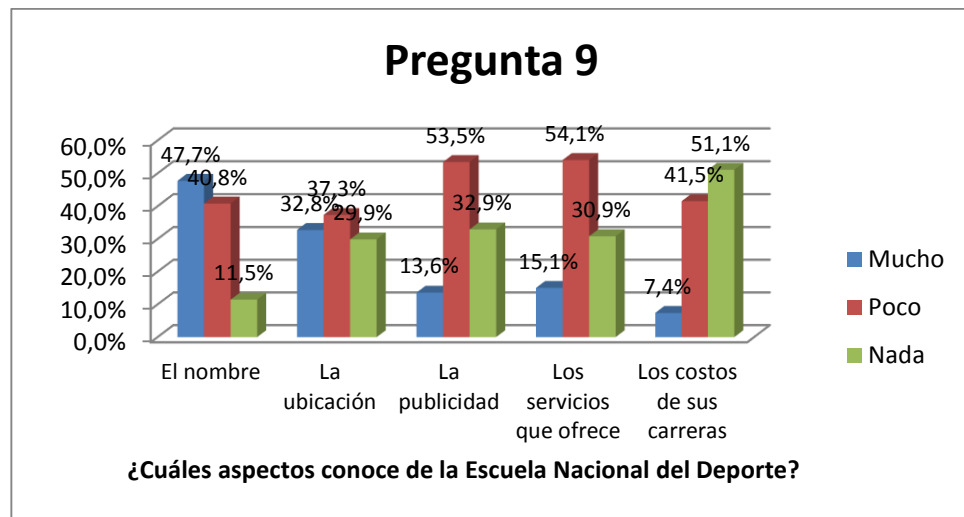
La universidad del Valle es la institución más posicionada en la mente de los encuestados, con el 45% de los resultados. Después de esta, y con un porcentaje mucho más bajo, se encuentran las personas que no pudieron recordar ninguna institución (15%); la Icesi, la Universidad Autónoma y Santiago de Cali son las universidades que siguen en la tabla de posicionamiento, cada una con el 9.2%, 7.8% y 6.2%. Después de las instituciones mencionadas, finalmente se puede encontrar a La Escuela Nacional del Deporte, objeto de estudio, quien está en sexto lugar con el 4.8%, seguida de cerca por la Javeriana, con el 3.6%.



En general, las instituciones listadas gozan de un buen nivel de conocimiento entre los encuestados, sin embargo, la Universidad del Valle es la universidad más conocida, donde el 97,4% de los encuestados la reconoció. La Universidad San Buenaventura, la Escuela Nacional del Deporte y la Universidad Católica, en su orden, ocupan los tres últimos puestos dentro de este ranking, lo que muestra que aún deben trabajar en estrategias para que las personas, y en especial los estudiantes próximos a ingresar a la educación superior, sepan de su existencia y empiecen a posicionarse como una opción dentro de sus mentes.

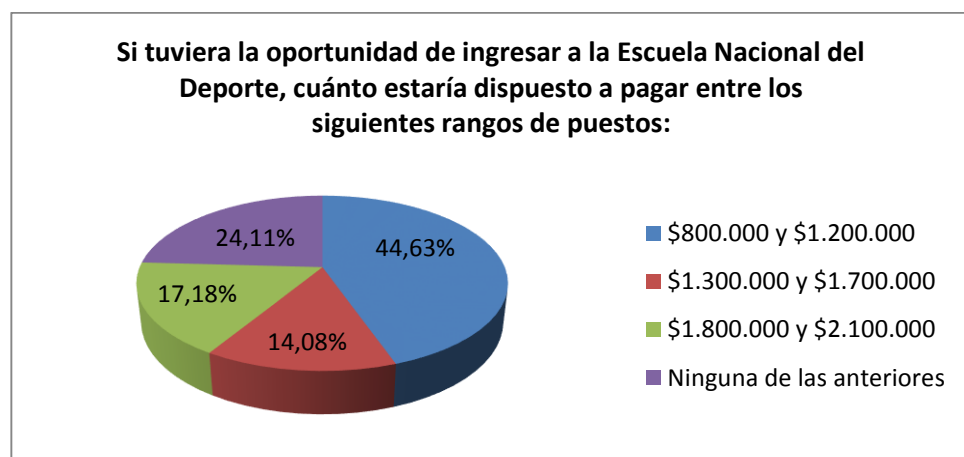


Al consultar por los aspectos más importantes a considerar dentro de una institución, se encontró que lo más relevante es tener docentes capacitados, seguido por contar con una buena infraestructura. La exigencia académica, enseñar a crear empresa y brindar posibilidades de pago, son los siguientes aspectos a tener en cuenta. Las actividades sociales para la comunidad es el aspecto menos valorado por los encuestados.

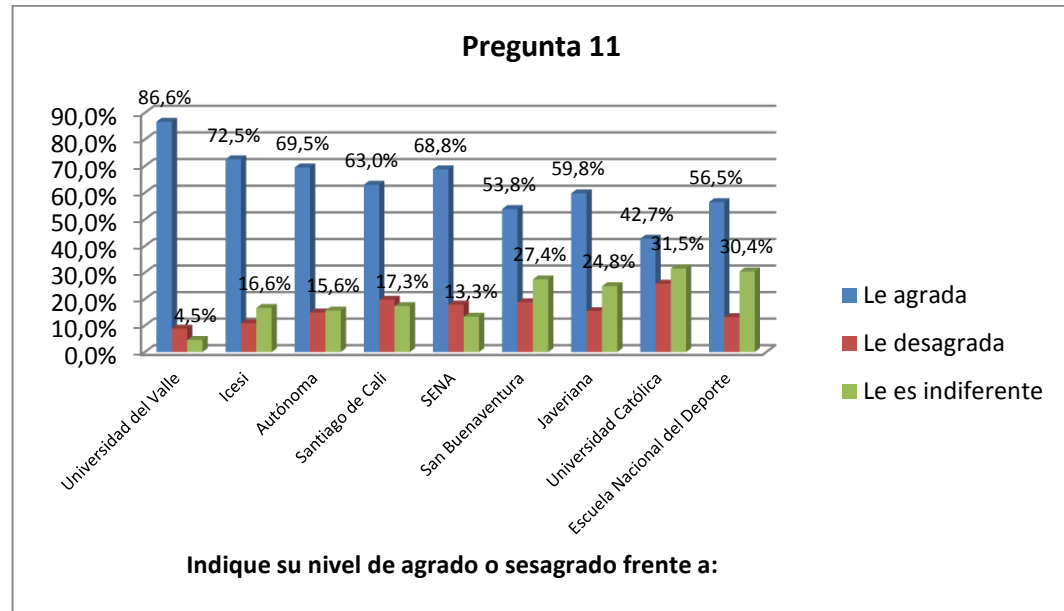


Con relación a la Escuela Nacional del Deporte, el aspecto más conocido por los encuestados es su nombre, mientras que lo que menos conocen es el costo de sus carreras. En cuanto a su ubicación, los servicios que ofrece y su publicidad, en su mayoría, poco conocimiento tienen de la institución.

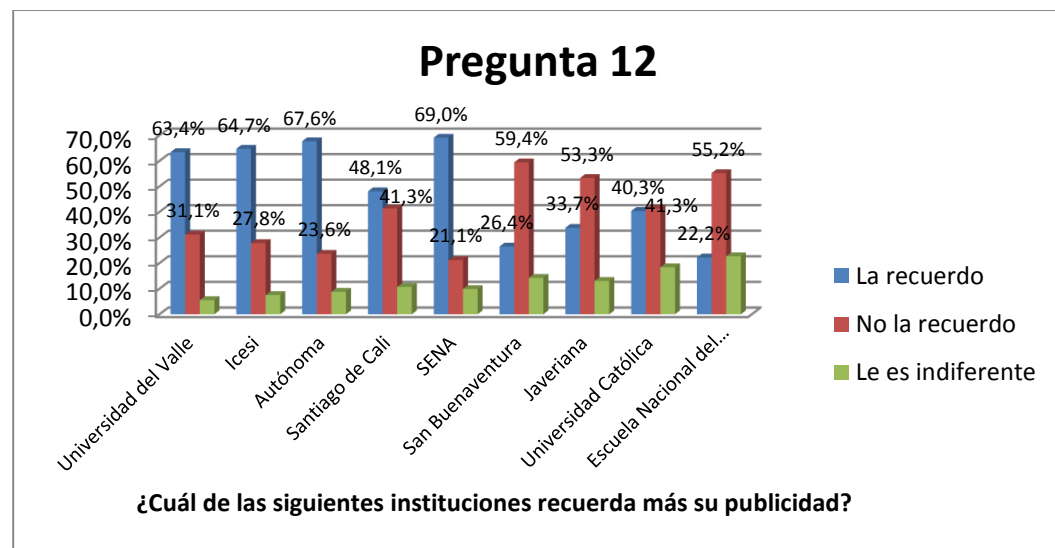
Estos aspectos pocos conocidos son los eslabones que se deben atender como prioridad para lograr un mayor reconocimiento y posicionamiento de marca de la institución.



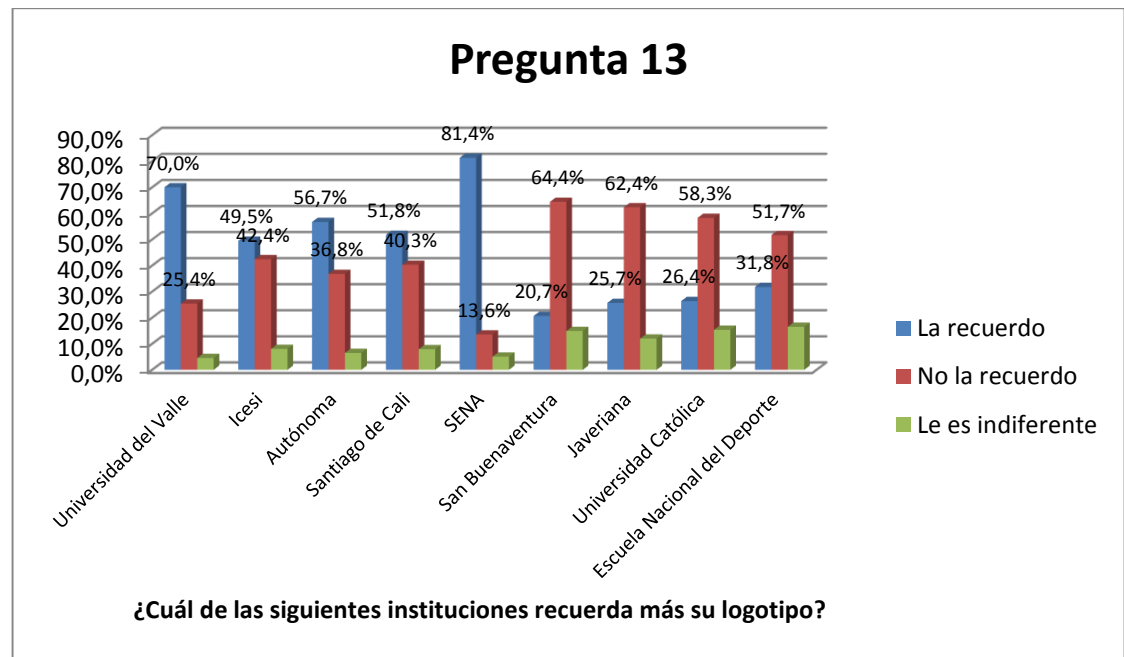
El 45% de los participantes están de acuerdo con que pagarían entre \$800.000 y \$1.200.000, si pudieran ingresar a la END; hay un porcentaje representativo que no estaría dispuesto a pagar ningún valor entre los rangos mencionados; con relación a este punto, se deben crear estrategias para atraer la atención de dichas personas.



En general, todas las instituciones tienen buenos niveles de agrado para los participantes de la encuesta, sin embargo, instituciones como la Escuela Nacional del Deporte, Universidad Católica, San Buenaventura y Javeriana, deben trabajar más en su imagen para que dejen de ser indiferentes para la población de estudio.



Con relación al nivel de recordación de la publicidad empleada por las instituciones listadas, se evidencia que, en su orden, el SENA, la Universidad Autónoma, Icesi y la Universidad del Valle, están haciendo una buena labor, pues son las más recordadas en este atributo; por el contrario, la Universidad San Buenaventura, la Escuela Nacional del Deporte, la Javeriana, la Universidad Católica y la Santiago de Cali, deben reforzar este aspecto, ya sea, creando programas de mercadeo institucional, reestructurando los ya existentes o ampliándolos.



Como en la pregunta anterior, se puede evidenciar que las mismas instituciones que presentan buenos resultados con su publicidad, son los que tienen mejores niveles de recordación de su logotipo. A este grupo se le suma, la Universidad Santiago de Cali, lo que muestra que en este punto, su estrategia tiene un mejor funcionamiento.

Una vez más, la Universidad Santiago de Cali, la Javeriana, Universidad Católica y la Escuela Nacional del Deporte, deben evaluar sus estrategias de marketing.

10. Direccionamiento Estratégico

Con base en la información obtenida en las fases cualitativa y cuantitativa, se procedió a estructurar la propuesta estratégica que permita hacer frente a la problemática que presenta la institución en cuanto al posicionamiento de su marca en la población objeto.

10.1 Misión y Visión.

Tabla 38: Misión y Visión

ACTUAL	ESCENARIO DESEADO
MISIÓN	
Contribuir en la consolidación del proyecto de nación a través del deporte, en los ámbitos de la educación, la salud y la cultura, orientando procesos de formación humanista, científica y tecnológica, pertinentes con la transformación de la sociedad.	Contribuir al proyecto de Nación a través del deporte, en los ámbitos de la educación, la salud y la cultura, mediante el desarrollo de programas de pregrado y posgrado de calidad, orientando procesos de formación humanística, con altos niveles de trabajo científico y un alto uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación que conlleven a la transformación de personas competentes internacionalmente, direccionado hacia el mejoramiento de la sociedad en un contexto de inclusión.
VISIÓN	
La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte en el 2017 es una Institución de Educación Superior de Alta Calidad reconocida por su pertinencia Académica y Social.	La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte en el 2025 es una institución de educación superior de Alta Calidad, con un nombre reconocido nacional e internacionalmente por su alto nivel de desarrollo científico y tecnológico; así como por su pertinencia académica en el ámbito deportivo aportando así al desarrollo económico, social, científico y cultural del país.

10.2 Objetivos Estratégicos.

Tabla 39: Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
<u>Financiera</u> Que garantiza financieramente la operación de la entidad?	• Obtener ingresos que garanticen la operación de la entidad • Controlar costos de contratación y operación • Invertir en el desarrollo tecnológico, científico y de innovación endino.
<u>Del Cliente</u> Como la entidad ofrece una propuesta de valor que le permite lograr pertinencia académica y social?	• Mejorar la calidad de los programas de formación • Lograr pertinencia académica y social • Ofrecer más programas académicos en formación deportiva a la sociedad
<u>Procesos Internos</u> Como construimos la propuesta de valor siendo la institución educativa reconocida por la formación en deporte a nivel nacional?	• Mejorar los procesos de formación humanística, científica y social • Garantizar la perdurabilidad del sistema integrado de calidad • Identificar necesidades para incrementar la oferta académica • Mejorar el proceso de comunicación interna y externa endino
<u>Aprendizaje y Crecimiento</u> ¿Con qué Talento humano, sistemas de información y clima organizacional logramos lo anterior?	• Capacitar constantemente al recurso humano • Mejorar la infraestructura física y construir nuevas sedes en ciudades estratégicas en el país • Mantener un clima organizacional altamente motivador

Con una visión prospectiva se esquematizaron estos objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera, del cliente, procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento los cuales estarán orientados hacia el ejercicio directivo y administrativo como propuesta para mejorar su desempeño y acompañamiento a la estrategia de posicionamiento de la Escuela Nacional.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	FORMULA	DESCRIPCIÓN	TIPO	RESPONSABLE
Financiera	Obtener ingresos que garanticen la operación de la entidad	% de Ingresos	Total de ingresos por matrícula/número de matriculados	Mide el ingreso real por concepto de matrícula	Eficiencia	Rectoría y Área Financiera
	Controlar costos de contratación y operación	% de rendimiento por contrato	N° de contratos de docentes/N° de resultados alcanzados por contrato	Mide el rendimiento de los contratos ejecutados por concepto de docencia	Eficiencia	Vicerrectoría Académica y Área Financiera
	Ampliar los programas académicos	% de Programas académicos creados	N° programas académicos creados/N° programas académicos existentes	Mide el porcentaje de programas académicos nuevos	Eficiencia	Vicerrectoría Académica
Del Cliente	Mejorar la calidad de los programas de formación	% de egresados empleados	N° de egresados empleados 6 meses / número de egresados	Mide el porcentaje de egresados que se emplean dentro de los 6 meses después de obtener el título.	Eficiencia	Vicerrectoría Académica
	Lograr pertinencia académica y social	% de proyectos de impacto	N° de proyectos de impacto social propuestos / N° de	Mide el porcentaje de proyectos que tienen impacto social	Eficiencia	Rectoría

Procesos Internos	Ofrecer programas académicos de formación deportiva a la sociedad	más en la	social % de programas académicos que tienen registro calificado y están inscritos en el código SCNIES	proyectos ejecutados N° programas académicos creados que cuentan con Registro Calificado e inscritos en SCNIES/N° programas académicos existentes	Mide el porcentaje de programas académicos creados que cuentan con Registro Calificado y están Inscritos en el código SCNIES	Eficiencia	Vicerrectoría Académica
	Mejorar procesos de formación humanística, científica y social	los de	% de diplomados y encuentros académicos y de formación para el personal docente y administrativo	N° de diplomados y encuentros académicos nuevos / N° de diplomados y encuentros desarrollados.	Mide el número de nuevos procesos de capacitación para el personal administrativo y docente lo cual permite actualización constante	Eficacia	Unidad de Educación y Pedagogía END.
	Garantizar la perdurabilidad del sistema integrado de calidad	la	% de objetivos llevados a cabo en el Plan Integrado de Gestión de Calidad	N° de objetivos proyectados / N° de objetivos alcanzados	Mide el desarrollo constante y la gestión del Sistema Integrado de Calidad por el cual se orientan todos y cada uno de los procesos de las diferentes dependencias de la END.	Eficacia	Vicerrectoría administrativa
	Identificar necesidades para incrementar	para la	% de investigación es de mercado	N° de investigaciones de mercado a desarrollar	Mide los diferentes proyectos de investigación	Eficacia	Grupo de Investigación

Aprendizaje y Crecimiento	oferta académica		/ N° de investigaciones de mercado realizadas	desarrollados para analizar el mercado y las necesidades de la demanda para así mismo generar nuevas propuestas académicas y de servicio de la END.		en Marketing Educativo y Marketing Deportivo.
	Capacitar constantemente al recurso humano	% de capacitaciones al personal docente y administrativo	N° de docentes capacitados/N° de capacitaciones realizadas	Mide el desarrollo de actividades de tipo académico con las cuales se capacita al personal endino para el mejoramiento de sus capacidades.	Eficacia	Vicerrectoría Académica y Área Financiera
	Mejorar la infraestructura física y construir nuevas sedes en ciudades estratégicas en el país	% proyectos para arreglos y adecuaciones a la planta física	N° de proyectos de infraestructura física ejecutados/N° de proyectos de infraestructura física proyectados	Mide el desarrollo de proyectos de inversión en mejoramiento y adecuación de su planta física en cuanto a salones para academia y escenarios deportivos, de laboratorio, entre otros.	Eficacia	Rectoría y Área Financiera
	Mantener un clima organizacional altamente motivador	Nivel de satisfacción de los empleados	N° de personas encuestadas con nivel de satisfacción del 90%/N° total de personas encuestadas	Mide el desarrollo de un clima organizacional positivo, cooperador, amable, competitivo pero solidario, que propende por la inclusión.	Eficacia	Rectoría, Área de Talento Humano.

10.3 Estrategia de Posicionamiento de Marca.

Ilustración 9: Estrategia de Posicionamiento de Marca

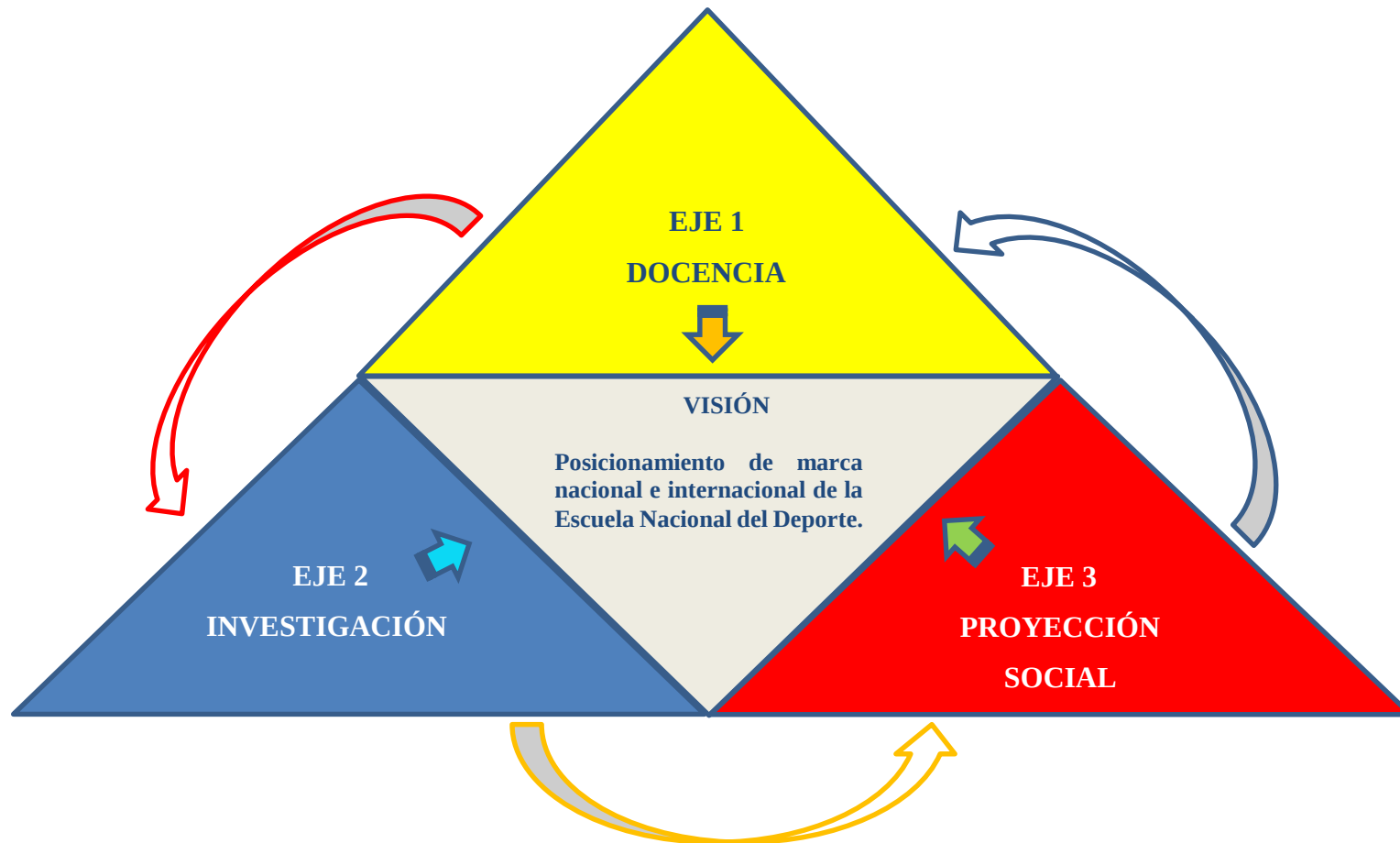


Tabla 40: Estrategia de Posicionamiento

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	
Apoyados en la proyección, profesionalismo y trabajo en equipo del talento humano endista, presentar a la región, al país y al mundo el nombre de una institución reconocida por sus altos logros académicos, investigativos y de responsabilidad social con sus integrantes y la comunidad en general donde predomina una cultura académica y deportiva con aire de progreso, prosperidad y triunfo, donde se construye patria.	
DOCENCIA	Tener una docencia de ciencia comprometida en su cualificación, que ofrezca alta calidad a los programas de pregrado y posgrado con el desarrollo de actividades de investigación continua encaminados al mejoramiento de dichos programas académicos los cuales obedezcan a las necesidades de los estudiantes y sean pertinentes con las exigencias de su entorno y con ello contribuir al desarrollo personal de todos los miembros de la comunidad, así como al desarrollo misional y al logro de la visión endista.
INVESTIGACIÓN	Lograr un desarrollo científico y tecnológico encaminado a la excelencia institucional endista con una producción científica con más de 100 trabajos publicados en las mejores revistas indexadas por año, referenciadas en Scopus como eje que articula un trabajo encaminado al desarrollo de la estrategia de proyección social y al cumplimiento de la misión y logro de la visión.
PROYECCIÓN SOCIAL	Orientar los proyectos y acciones institucionales hacia el desarrollo de la comunidad endista, de la región y el país a través del aporte de procesos de investigación innovadores que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida, en términos de una intervención social con responsabilidad y equidad en aras de impulsar un talento humano hacia la calidad cumpliendo así, con el compromiso plasmado en la misión y visión de la Escuela Nacional del Deporte.
COMUNICACIÓN DE MARKETING	
Posicionar el nombre de la Escuela Nacional del Deporte (END) como la única institución a nivel nacional dedicada a orientar el desarrollo económico, científico, social y cultural del país desde el ámbito deportivo. La buena imagen de la institución se regirá por la calidad, el buen servicio y por su desempeño académico, de ello se encargará toda la comunidad endista especialmente sus estudiantes y egresados.	

10.4 Plan de Acción “enfocado en la estrategia de posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte como marca en los estudiantes de grado once de los colegios públicos y privados de Cali 2015 - 2020”.

Tabla 41: Plan de Acción

VARIABLE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES TÁCTICAS	RESPONSABLE	DURACIÓN	INDICADOR (Fórmula)
DOCENCIA	-Desarrollar una reforma curricular ajustada a estándares nacionales internacionales.	-Programar momentos de desarrollo institucional para actualización de programas.	Vicerrectoría Académica	1 Mes	% de programas % de programas actualizados
	-Desarrollar jornadas de capacitación colectivas por facultades en pedagogías modernas.	-Implementación constante de talleres teórico – prácticos.	Vicerrectoría Académica y Decanos de Facultad.	1 Taller por mes	# de talleres programados / # de talleres implementados
	-Actualización de hojas de vida con desarrollo de maestría o doctorado en curso o graduados.	-Generar un programa de sensibilización hacia la importancia de la actualización profesional.	Decanos de Facultad	1 Mes	# de docentes contratados/ # de docentes con maestría o doctorado
INVESTIGACIÓN	-Fortalecer la capacidad investigativa de los docentes y estudiantes.	-Definir prioridades entre las posibles áreas de investigación (con base en la	Vicerrectoría Académica y Decanos de Facultad, área	1 Semana	# de áreas que se investigan/ # de áreas actualizadas

PROYECCIÓN SOCIAL	-Garantizar la publicación efectiva de los proyectos de investigación de todos los estudiantes de posgrado en revistas indexadas.	actualización docente) de las diferentes facultades. -Desarrollo de talleres de actualización científica con decanos, coordinadores, docentes y estudiantes.	técnica de investigaciones. - Vicerrectoría Académica y Decanos de Facultad, área técnica de investigaciones.	1 Taller por mes	# de talleres programados / # de talleres implementados
	-Generar una política institucional de reconocimiento al desarrollo del talento humano.	-Plan de incentivos para docentes y estudiantes investigadores.	Rectoría	1 por semestre	# de investigaciones publicadas /acciones de reconocimiento
	-Tener un contacto frecuente con la comunidad	-Práctica social docente en zonas de alta vulnerabilidad.	Decano de Facultad Coordinador de Programa Docentes de la Facultad	2 por semestre	# de actividades programadas /# de actividades desarrolladas
	-Implementar proyectos de apoyo a población vulnerable.	-Desarrollo de proyectos sociales en áreas	Área de proyección social universitaria	1 por semestre o anual	# de proyectos diseñados/# de proyectos realizados

PROMOCIÓN	Venta Personal	VENTA EXTERNA		afines entre docentes.	Decano de Facultad Coordinador de Programa		
			-Implementar las prácticas profesionales de los estudiantes de últimos semestres al desarrollo comunitario en todas las facultades.	-Definir zonas o comunas a impactar.	Docentes de la Facultad	1 Semana	# de comunas seleccionadas
				-Generar el acceso institucional a través de las presidencias de acción comunal.	-Área de proyección social universitaria y Decanos de facultad.	1 Semana	# de proyectos diseñados/# de proyectos realizados
				-Programación y diseño de proyectos por grupo de estudiantes para realizarlos en el barrio asignado.	-Coordinador de Programa Decanos de facultad.	1 Mes	# de proyectos diseñados/# de proyectos realizados
			-Realizar visitas a los colegios de Cali para promocionar los programas de la END.	-Programas visitas a colegios (modalidad) para presentar las carreras.	-Coordinador de Programa Decanos de facultad	1 por Semestre	# de colegios programados/# de colegios visitados

	Publicidad	TV	-Desarrollar un spot para Telepacífico, Caracol y RCN presentando la END y sus facultades.	-Crear un sport de 40 segundos dinámico y moderno.	Rectoría Departamento de Marketing	1 por semestre	# de spots pautados
		PRENSA	-Crear un aviso para pauta en el periódico El País.	- Crear un aviso en policromía, moderno y llamativo.	Rectoría Departamento de Marketing	2 por semestre	# de avisos en policromía publicados
		IMPRESOS	- Crear un afiche promocional de las actividades institucionales programadas por semestres.				
		REVISTA	-Crear un aviso policromía para pauta en la revista Semana.	- Crear un aviso en policromía, moderno y llamativo.	Rectoría Departamento de Marketing	2 por semestre	# de avisos en policromía publicados
			-Reactivar la revista deportiva endista.	-Diseño y distribución de la revista en la comunidad endista y el sector productivo.	Rectoría Departamento de Marketing	2 por semestre	# de avisos en policromía publicados

		RADIO	-Pautar en la parrilla radial de La Mega.	- Crear una cuña moderna y llamativa.	Rectoría Departamento de Marketing	10 por semestre	# de cuñas pautadas en policromía publicados
			-Crear Emisora END Estéreo.	-Conformar un equipo interdisciplinario que pueda desarrollar el proyecto de la emisora	Rectoría Departamento de Marketing	1 por Año	Emisora Creada
		INTERNET	-Hacer presencia en las principales redes sociales a través de una comunicación constante y creativa.	-Desarrollo de información importante que se presente en Facebook, twitter, etc.	Departamento de Marketing	1 por semana	# de comunicaciones / # de comunicaciones dirigidas

	Promoción de ventas	ENCUENTROS DEPORTIVOS Y ARTÍSTICOS	-Organizar el campeonato regional colegios interconvenios endistas.	-Planeación, organización y puesta en marcha de los juegos al colegio ganador).	Rectoría Decano facultad de deporte Departamento de Marketing	1 por Año	# de colegios proyectados/ # de colegios participantes
			-Organizar el encuentro interfacultades	-Planeación, organización y puesta en marcha de un encuentro deportivo y artístico interfacultades (Plan de premios a la facultad ganadora).	Rectoría Bienestar universitario	1 por Año	# actividades programadas/ # de actividades desarrolladas

Comunicación interna	CAMPAÑA DE POSICIONAMIENTO DE MARCA Y SENTIDO POR PERTENENCIA	- Implementar una campaña agresiva de posicionamiento y sentido de pertenencia por la marca END.	-Implementación de talleres de desarrollo personal encaminados a orientar la labor personal de los colaboradores de la institución.	Rectoría Bienestar universitario	2 por semestre	# talleres programados/ # de talleres desarrollados
		-Desarrollar una estructura de comunicación interna para el posicionamiento de marca.	-Publicación de impresos (posicionamiento) en todas las instalaciones.	Departamento de marketing	1 por semestre	# impresos / # de impresos ubicados estratégicamente
		-Promocionar Concurso Instagram entre estudiantes y comunidad educativa en general.	Promoción del concurso Instagram, “tus mejores momentos en la END”. Se premiarán las 5 mejores fotos.	Departamento de marketing	1 por semestre	# impresos / # de impresos ubicados estratégicamente

-Implementar un práctica social docente en zonas de alta vulnerabilidad.

-Desarrollar proyectos sociales en áreas afines entre docentes.

-Definir zonas o comunas a impactar.

-Generar el acceso institucional a través de las presidencias de acción comunal.

-Programar proyectos por grupo de estudiantes para realizarlos en el barrio asignado.

-Programar visitas a colegios (modalidad) para presentar las carreras.

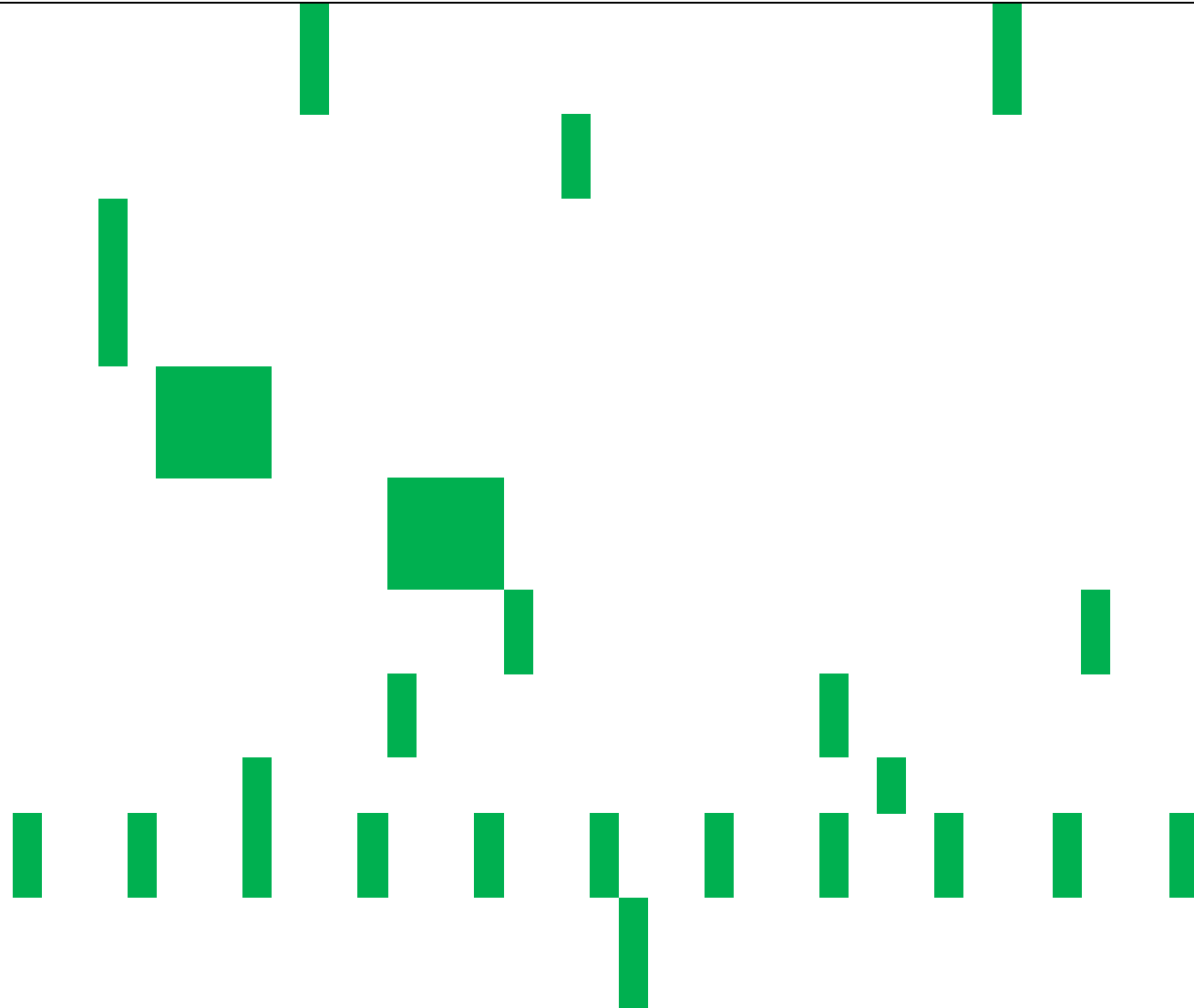
-Crear un sport de 40 segundos dinámico y moderno.

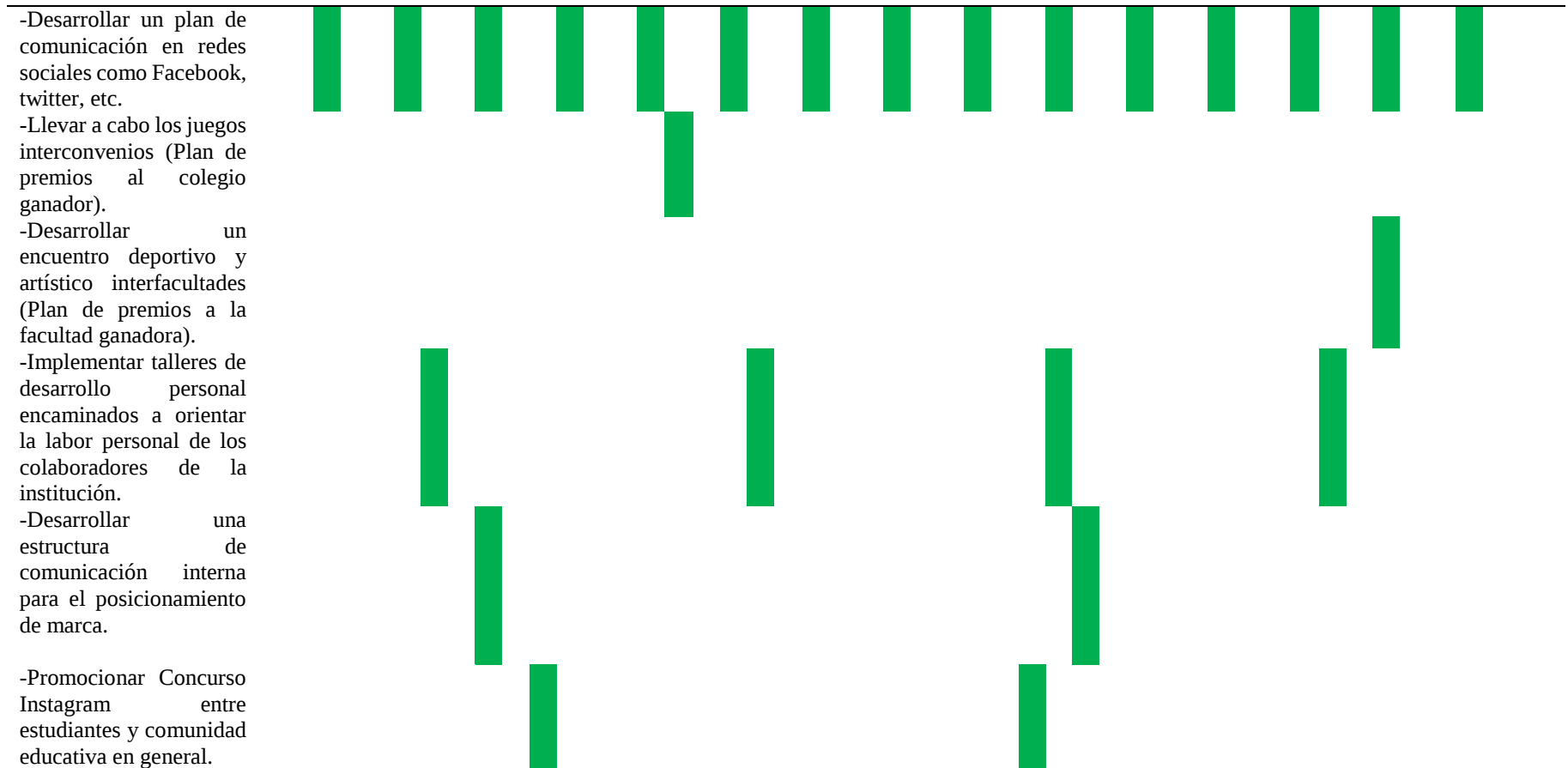
- Crear un aviso en policromía, moderno y llamativo

-Diseñar la revista endina.

- Crear una cuña moderna y llamativa. Caracol Radio.

-Conformar un equipo interdisciplinario que pueda desarrollar el proyecto de la emisora.





10.4.2 Presupuesto Estrategia de Posicionamiento.*Tabla 43: Presupuesto*

EJE DOCENCIA				
ACCIONES TÁCTICAS	RECURSOS HUMANOS - MATERIALES	CANTIDAD (Unidad)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL DE CADA TÁCTICA
-Implementar constantemente, talleres teórico – prácticos de actualización pedagógica.	Capacitador	12	\$100.000	\$1200000
EJE INVESTIGACIÓN				
-Desarrollar talleres de actualización científica con decanos, coordinadores, docentes y estudiantes.	Capacitador	12	\$200.000	\$2400000
-Generar una política institucional de reconocimiento al desarrollo del talento humano.	Obsequios Académicos	2	\$300.000	\$600.000
EJE RESPONSABILIDAD SOCIAL				
-Práctica social docente en zonas de alta vulnerabilidad.	Viáticos (por docente)	1	\$20.000	\$40.000
-Desarrollo de proyectos sociales en áreas afines entre docentes.	Viáticos (por docente)	1	\$20.000	\$40.000

Programación y diseño de proyectos por grupo de estudiantes para realizarlos en el barrio asignado.	Viáticos (por estudiante)	1	\$20.000	\$40.000
PROMOCIÓN				
-Programas visitas a colegios (modalidad) para presentar las carreras.	Viáticos (por docente)	1	\$30.000	\$30.000
-Crear un sport de 20 segundos dinámico y moderno.	Producción, Grabación, Edición, Salida al Aire	2	\$300.000	\$600.000
- Crear un aviso en policromía, moderno y llamativo en la Revista Dinero.	Diseño e impresión publicitaria. 1/3 Pág.	1	7.844.000	7.844.000
- Crear un afiche promocional de las actividades institucionales programadas por semestres.	Impresión a color en material propalcote 200. (20 cm x 8 cm)	4000	\$500	\$2.000.000
-Diseño y distribución de la revista en la comunidad endina y el sector productivo.	Impresión a color en material propalcote 200. (20 cm x 8 cm)	4000	\$3000	\$12.000.000

- Crear una cuña moderna y llamativa en Caracol. Tarifa 30 Seg, Vez.	Grabación cuña salida en radio	10	396.000	\$3.960.000
-Promocionar Concurso Instagram	Recursos humanos-impresos	5	\$100.000	\$500.000
-Planeación, organización y puesta en marcha de los juegos (Plan de premios al colegio ganador).	Recursos Humanos	1	\$5.000.000	\$5.000.000
-Planeación, organización y puesta en marcha de un encuentro deportivo y artístico interfacultades (Plan de premios a la facultad ganadora).	Recursos Humanos	1	\$8.000.000	\$8.000.000
-Implementar talleres de desarrollo personal encaminados a orientar la labor personal de los colaboradores de la institución.	Capacitador	2	\$100.000	\$200.000
-Desarrollar una estructura de comunicación interna para el posicionamiento de marca.	Impresos	50	\$2.000	\$100.000
-Promocionar Concurso Instagram entre estudiantes y comunidad educativa en general.	Recursos Impresos	5	\$100.000	\$500.00
TOTAL				\$45.064.000

10.4.3 Seguimiento y Control al Plan de Acción.

Tabla 44: Seguimiento y Control

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN TIEMPO PROGRAMADO Y CONTROL
DOCENCIA	-Programar momentos de desarrollo institucional para actualización de programas. -Implementación constante de talleres teórico – prácticos. -Generar un programa de sensibilización hacia la importancia de la actualización profesional.	Al finalizar la temporada de actualización, realizar un control en los programas para verificar el avance. Desarrollar reuniones por programa académico para revisar los avances desde los talleres. En reuniones programadas hacer revisión de las hojas de vida de los docentes para sensibilizar frente al proceso de actualización profesional en maestría o doctorado.
INVESTIGACIÓN	-Definir prioridades entre las posibles áreas de investigación (con base en la actualización docente) de las diferentes facultades. -Desarrollo de talleres de actualización científica con decanos, coordinadores, docentes y estudiantes.	Al final cada mes, solicitar un informe escrito a los encargados de los talleres y la producción científica desarrollada, con base en dicha producción generar los incentivos.

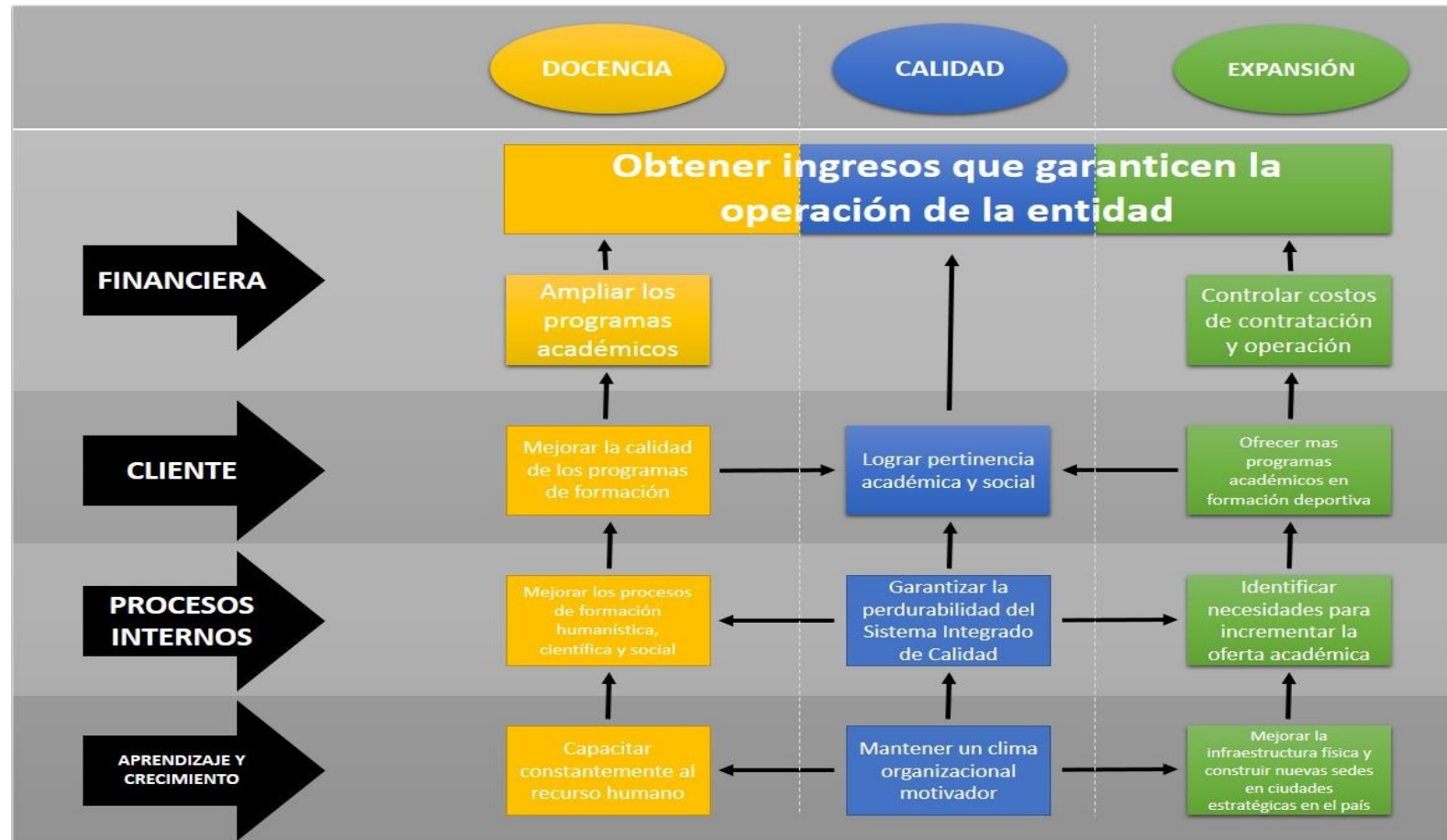
PROYECCIÓN SOCIAL	-Plan de incentivos para docentes y estudiantes investigadores. -Práctica social docente en zonas de alta vulnerabilidad. -Desarrollo de proyectos sociales en áreas afines entre docentes. -Definir zonas o comunas a impactar. -Generar el acceso institucional a través de las presidencias de acción comunal.	Convocar a reuniones mensuales para presentación de informes en los avances de los diferentes proyectos de los docentes y los estudiantes.
COMUNICACIÓN DE MARKETING	-Programación y diseño de proyectos por grupo de estudiantes para realizarlos en el barrio asignado. -Programas visitas a colegios (modalidad) para presentar las carreras. -Crear un sport de 40 segundos dinámico y moderno. - Crear un aviso en policromía, moderno y llamativo. -Diseño y distribución de la revista en la comunidad endina y el sector productivo. - Crear una cuña moderna y llamativa.	Para todas y cada una de las acciones dispuestas el responsable por dependencia, debe desarrollar reuniones constantes para que se expongan evidencias y resultados por actividades desarrolladas.

-
- Conformar un equipo interdisciplinario que pueda desarrollar el proyecto de la emisora
 - Desarrollo de información importante que se presente en Facebook, twitter, etc.
 - Planeación, organización y puesta en marcha de los juegos (Plan de premios al colegio ganador).

 - Planeación, organización y puesta en marcha de un encuentro deportivo y artístico interfacultades (Plan de premios a la facultad ganadora).
-

10.5 Mapa Estratégico (Posicionamiento de Marca) END.

Ilustración 10: Mapa Estratégico.



11. Conclusiones y Recomendaciones

Se puede concluir que la Escuela Nacional del Deporte goza de importantes oportunidades gubernamentales para el desarrollo de proyectos de inversión que le pueden permitir cumplir con una visión expansionista, de igual manera, posee fortalezas como el buen nivel de gestión directivo, la comunidad educativa es muy unida, hay respeto, igualdad, es como un segundo hogar; hay un excelente clima institucional; se tiene alianzas estratégicas importantes, precios flexibles y apoyo a deportistas y el factor diferencial principal es la autenticidad, ser únicos y especializados en deporte comparados con otras universidades del país. Sin embargo, dentro de las debilidades a resaltar se encuentran: falta mejorar la infraestructura institucional y el desarrollo científico y tecnológico, la poca o nula publicidad en medios regionales, nacionales e internacionales, no existe un departamento de mercadeo que promocioe las diferentes facultades, y un notorio desconocimiento de la imagen institucional y recordación en la población objeto de estudio, estos principales factores fueron tenidos en cuenta como insumos para desarrollar el segundo objetivo de la investigación.

Respecto de los factores que inciden en el posicionamiento de la Escuela Nacional del Deporte como marca entre los bachilleres de manera específica encontrar las más altas puntuaciones en los aspectos a saber: se escoge una universidad por su reconocimiento, por el referente que le dan, la imagen se consigue por su reconocimiento, la imagen la hacen los estudiantes, la imagen se consigue por su calidad, por su buen servicio, que es competente por su desempeño académico y por altos estándares, permite reiterar la orientación de la estrategia de posicionamiento.

De manera general cabe destacar que la Escuela Nacional presenta su mayor falla en cuanto a publicidad. La conocen o han oído mencionar, pero desconocen sus costos, sus servicios, las carreras que ofrece, el trabajo que hacen con la comunidad. Los estudiantes de los colegios no escogen la universidad en razón a su poco impacto de imagen y de recordación en ellos.

Se concluye haciendo énfasis en que la Calidad debe seguir siendo uno de los ejes articuladores de todas y cada una de las dinámicas de desarrollo de un trabajo académico unido desde las tres funciones sustantivas: Docencia, Investigación y Proyección Social, con lo cual se permita abarcar nuevos horizontes nacionales e internacionales comprendiendo Latinoamérica y el Caribe, en aras de optimizar una cultura institucional con visión expansionista.

Es importante destacar, que el posicionamiento lo hacen los profesores, los directivos y administrativos, personal de servicios internos, los medios de comunicación y la comunidad en general, pero muy especialmente, los estudiantes y egresados que son la imagen viva al interior y exterior de la Escuela Nacional del Deporte.

Recomendaciones

Esta investigación que se apoyó en un análisis para la planeación y la prospectiva se recomienda una alternativa estratégica de expansión para la Escuela Nacional del Deporte en la cual se contempla para el 2025 la operación en 4 nuevas sedes en ciudades estratégicas dentro del territorio Nacional, creación de nuevos programas académicos (una propuesta referenciada: comunicación social y periodismo deportivo), exigencia de grado de doctorado a toda la planta de docentes, creación del Observatorio Nacional de Investigación, adquisición de nuevas herramientas de última tecnología para investigación y sistemas que respondan a un alto nivel en las Tecnologías de la información y la Comunicación, así como una alta rentabilidad financiera en la Institución, lo que garantice su sostenibilidad a largo plazo.

La estrategia competitiva adoptada por la END para lograr la expansión de la institución al 2025 es de diferenciación (Porter, 1982), y puede adoptar diversas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, atributos de servicio aplicados a los programas académicos, servicios al consumidor, estrategias de ventas y mercadeo las cuales permitan

atraer la atención de los beneficiarios por sus ventajas diferenciales sobre la competencia. Por lo tanto, para la Escuela Nacional del Deporte es fundamental desarrollar una estrategia de posicionamiento de su imagen institucional la cual vaya ligada a la alternativa de expansión en que se está enfocando.

Este panorama de expansión proyectado al 2025, es altamente sensible, lo que indica que la sostenibilidad y mejoramiento de la situación de la END, requiere apoyo público en proyectos de inversión en infraestructura deportiva, control de las variables macroeconómicas mencionadas en este estudio, canalización de recursos para investigación y desarrollo en deporte, apoyo a las TICs, entre otros y un compromiso desde la dirección hasta los demás miembros de la comunidad.

La competencia empuja a las instituciones a ser mejores. Sin embargo, la competencia también amenaza el desarrollo y la existencia de las Universidades en este caso, se hace fundamental presentar a la comunidad los factores diferenciales de la Escuela Nacional del Deporte como marca para los bachilleres de la ciudad de Cali y a nivel nacional.

Se recomienda desarrollar la estrategia de posicionamiento de marca estructurada en este documento, toda vez, que en dicha estrategia estarán trabajándose también las tres funciones sustantivas que se enmarcan en la visión de una institución de alta calidad y desempeño académico y social. Se requiere un contacto más cercano con la comunidad y una destacada presencia en medios masivos de comunicación, regionales y nacionales y posteriormente internacionales.

La dirección no puede aspirar a que haya cambios sustanciales de la noche a la mañana, esta estrategia de posicionamiento de marca requiere constancia, tiempo, dedicación y un mismo lenguaje interno de posicionamiento. Es así que aunque la visión haya sido proyectada en prospectiva al 2025, al 2020 que termina el primer plan estratégico deba implementarse un nuevo plan que responda a las nuevas necesidades de los usuarios y cambios futuros en los entornos; ajustando o renovando el plan de acción anualmente.

Bibliografía

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas: Sistema de identidad de la marca*. Barcelona: Gestión 2000.
- Aaker, D. (2004). *Brand Portafolio Strategy*. New York: Free Press.
- Aaker, D. y Shansby, J., (1982). Positioning your product. *Business Horizons*, 25 (3), pp. 56-62.
- American Planning Association (2006). *Urban and Regional Planning Career Information*. Recuperado de <http://www.planning.org/aboutplanning/whatisplanning.htm>.
- Arango, D. (2002) Reflexiones sobre la educación superior en Colombia.
- Andrews, K.R., (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Andrews (1985). *El concepto de estrategia de la empresa*. Barcelona: Orbis.
- Ansoff, H. I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal* 8(6), pp.501-515.
- ASCUN (2003). *Políticas de bienestar universitario: Acuerdo 05 de 2003*. Recuperado de http://ascun.org.co/media/attachments/15_PoliticasyNacionales.pdf
- Assael, H., (1984). *Consumer Behavior and Market Action*. Boston, Massachusetts: Kent Publishing Company.
- Balmer, J.M.T y Gray, E.R., (2000). Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage. *Industrial and Commercial Training*, vol. 32, núm. 7, pp. 256-261
- Banco Mundial, (2012). *La Educación Superior en Colombia*. DOI <http://dx.doi.org/10.1787/9789264180710-es>
- Beck, U., (1998). *¿Qué es la globalización? Falacias del Globalismo. Respuestas a la Globalización*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica S. A.
- Berelson, B. y Steiner, G.A., (1964). *Human Behavior: An inventory of scientific findings*. New York: Harcourt Brace Javanovich.

- Berry, L.L. (1983). Relationship marketing of services: Growing interest, Emerging Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, pp.236-245.
- Berstein, D. (1986). *La Imagen de la Empresa y la Realidad*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Betancourt, G., B. (2013). *Guía Práctica para planes estratégicos*. Colombia: Unidad de artes gráficas de la Universidad del Valle.
- Betancourth, (2011). *Entorno Organizacional. Análisis y Diagnóstico*. Cali: Colección Notas de Clase. Programa Editorial Universidad del Valle.
- Binsardi, A. y Ekwulugo, F. (2003). International Marketing of British Education: research on the students' perception and the UK market penetration. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 21 N° 5, pp. 318-327.
- Bonta, P. y Faber, M. (1994). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogotá: Norma.
- Borden (1964). The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, n°. 4, pp. 5-13.
- Bravo, M. y Mejía, A. (2010). Los retos de la educación superior en Colombia: una reflexión sobre el fenómeno de la deserción universitaria. *Revista Educación en Ingeniería*. N° 10, pp.85-98.
- Bromely, (2000). Psychological Aspects of Corporate Identity, Image and Reputation. *Corporate Reputation Review*, vol. 3, núm. 2, pp. 240-252.
- Brown, J., Lusch, R. & Nicholson, C. (1995). Power and Relationship Commitment: their Impact on Marketing Channel Member Performance. *Journal of Retailing*, vol. 71, N. 4, pp. 363-392.
- Brunner. J. J., (1999). Los Nuevos Desafíos de la Universidad. *Educyt. Revista Electrónica de Educación, Ciencia y Técnica de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Buenos Aires*, núm. 91.
- Brunner, J. Uribe, D. (2007). *Mercados Universitarios: Los nuevos escenarios de la educación superior*. Santiago de Chile. Recuperado el 20 de noviembre de 2010 de <http://www.ufro.cl/acreditacion2008/docs/4.pdf>
- Burns, G., (1998). The Marketing of Higher Education USA. *Universitas* 2000 12 (2). Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/3535/1/jhonjairovasquezlargo.2011.pdf>

- Cámara y Comercio de Bogotá (2005). Resultados de la encuesta de desarrollo tecnológico e innovación en la industria manufacturera de Bogotá y Cundinamarca-EIBC. Recuperado de <http://www.ccb.org.co/.../Encuesta%20de%20de desarrollo%20tecnológico2005>
- Cappriotti, P., (1992). *La Imagen de Empresa*. Barcelona: El Ateneo.
- Carmelo, M. y Puelles, A. (2007). *Marketing Universitario. Conceptos y herramientas de marketing aplicadas a la educación superior en España* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma De Madrid, Madrid, España.
- Carrillo, M. y Nuño, M. (2010). La documentación en la evaluación y la gestión de la imagen corporativa. *El profesional de la información*. Vol. 19, n,2.
- Castillo y Mejía (2010). Los retos de la educación superior en Colombia: una reflexión sobre el fenómeno de la deserción universitaria. *Revista de Educación en ingeniería*, No. 10, pp. 85-98.
- Cerviño, J. (2007). La globalización de las marcas españolas: Estrategia internacional e imagen de marca del Santander. *Universidad Bussiness Review – Actualidad económica*.
- Chandler, A., (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: Mit Press.
- Clendon, R. y York, D., (1987). Universities, Polytechnics and the Adult Training Market. *Industrial and Comercial Training*, Vol. 19, Núm. 1, pp. 9.
- Contreras, C., (2000). *Planteamiento estratégico en bibliotecas y centros de documentación*. Lima: Ediciones Bibliotecología en Debate, p 44.
- Collis D., y Montgomery, C., (1997). *Corporate strategy: a conceptual framework*. Boston: Escuela de negocios de Harvard.
- Congreso de la República de Colombia (2008). *Ley No. 1188 de Abril 25 de 2008: "Por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones"*. Recuperado de http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles159149_archivo_pdf.pdf
- Cravens, D y Piercy, N. (2007). *Marketing Estratégico, 8º Ed.* España: McGraw-Hill.

- Cravens, D.W., Hills, G.E., y Woodruff, R.B., (1987). *Marketing Management*. Homewood, IL: Irwin.
- Croce, M.P., (1998). Hacia un concepto de Entorno Jurídico de las Organizaciones. En Guzmán, A.J. (Ed). *Entorno Organizacional*. Cali. Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.
- Cruz, F., (1998). Sobre el Entorno Cultural. En Guzmán, A. J. (Ed.). *Entorno Organizacional*. Cali. Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.
- Day, G.S. (1994). The Capabilities of Market Driven Organizations. *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 37-52.
- Day, G.S., y Wensley, R., (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing* 52 (April), pp.1-20.
- Departamento Nacional de Planeación [DNP], (2014). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país"*. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Conozca-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo-2014-2018.aspx>
- Dinero (2015). Las 10 mejores universidades de Colombia. *Revista Dinero*, No. 446. Recuperado de <http://www.dinero.com/pais/articulo/las-mejores-universidades-colombia-2015/206751>
- Di Mingo, E. (1988). The fine art of positioning. *The Journal of Business Strategy*, march/april, 1988, p.34-38
- Dowling, G., (1986). Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*, 15, pp. 109-115.
- Dowling, G., (1993). Developing your Corporate Image into a Corporate Asset. *Long Range Planning*, 26 (2), pp. 101-109.
- Druker, P. F., (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row Publishers.
- Drucker, P. F. (1959). Long-range planning: Challenge to management science. *Management Science* 5(3), pp.238-249.
- Fennell, D. A. y Dowling, R. K. (2003). *Ecotourism policy and planning*. Cambridge: CABI Publishing.

- Fernández, R. (2002). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Editorial Thompson.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*, México: Editorial Prentice Hall.
- Gallucci, C. M. Rivera Camino, J. (1997). La implementación del concepto de marketing, un estudio exploratorio en empresas españolas. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, Vol. 3, pp. 25-42.
- García, M., (2011). *Las Claves de la Publicidad*. México: ESIC.
- Gibbs, (2002). From the Invisible Hand to the Hand – Shake: marketing higher education. *Research in Post Compulsory Education*, Vol.7 N°. 3, pp. 325-338.
- González Fiegehen, Luis E, (2005) *Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000 – 2005*. UNESCO. Recuperado de <http://www.iesalc.unesco.org.ve>
- González, L. E. (2008). Estudio sobre la repitencia y deserción en la educación superior chilena. *Digital Observatory for higher education in Latin América and The Caribbean*. IESALC- UNESCO.
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and marketing. Managing the moments of truth in service competition*. UK: Lexinton Books.
- Glueck (1980). *Business Policy and Strategic Management*. 3rd ed. USA: McGraw-Hill Kogakusha Ltd.
- Hall, C.M. y Page, S.J, (2006). *The geography of tourism and recreation: environment, place and space*. New York: Routledge.
- Hofer y Schendel (1995). *Planeación estratégica: conceptos analíticos*. Colombia: Editorial Norma S.A.
- Hogarth, R. M. y Makridakis, S. (1981). Forecasting and planning: an evaluation. *Management Science* 27 (2), pp.115-138.
- Honomichl, J. (2004). Gradual Gains. *Marketing News*, Junio 15, pp.1-53.
- Hooley, G.J., Saunders, J.A., y Piercy, N.F., (1998). *Marketing strategy and competitive position* (2° ed.) Hertfordshire, England: Prentice Hall Europe.
- Illera D., L (2008). *Estructura del Entorno Empresarial Colombiano*. Bogotá: Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería.
- Ind, N., (1992). *La imagen corporativa*. Madrid: Díaz de Santos.

- Instituto de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga [Imebu], (s.f.). *Indicadores demográficos 2020*. Recuperado de http://www.imebu.gov.co/web/documentos/observatorio/demografia/indicadores_demograficos_2020.pdf
- Jobber, David y Fahy, John.(2007). *Fundamentos de Marketing*.2a edición.Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Keller, K.L (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based. *Brand Equity Journal of Marketing* 57, pp.1-22.
- Keller, K. L., (2008). *Administración Estratégica de Marca: Branding*. México: Pearson Education.
- Kotler, P. y Fox, K. (1985).*Strategic Marketing for educational institutions*. New Jersey: prentice hall
- Kotler, P. (1996). *Principles of Marketing*. London and New York: Prentice Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia 4a Edición*. México: Editorial Prentice Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003).*Fundamentos de Marketing*. México: Editorial Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. México: Editorial Prentice Hall.
- Kotler, P. y Levy, S.J., (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, v.33, n.1, p.10-15.
- Kotler, P. y Zaltman, G., (1971). Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*: v.35, n.3, p. 3-12.
- Lamb, C.; Hair, J. y McDaniel, C. (2006). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Editorial Thomson.
- Leal Jiménez, A. (2000) *Gestión de Marketing Social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Lovelock, C. (1988). *Service marketing*.2^a Edición. USA: Prentice Hall International Editions.
- Lopez Segrera, F. (2007) “Escenarios mundiales y regionales de la educación superior”. En *Avaliacao*, v.12, n. 03, 2007.

- López Segrera, F. (2008) El impacto de la crisis económica global, en la educación superior mundial y regional.
Recuperado <http://ess.iesalc.unesco.org.ve/index.php/ess/article/viewFile/374/312>
- Maddron, C. E. (2004). Running head: strategic planning. *The 9th International Command and Control Research and Technology Symposium*, Copenhagen.
- Magierski, D. y Kassouf, N. (2003). Análisis de la imagen organizacional de universidades por medio de la matriz de familiaridad – favorabilidad. *Revista de Administração Mackenzie*, Año 4, n.1, p. 25-37
- Manhas, P. (2010). Análisis de posicionamiento estratégico de marca a través de la comparación de percepciones cognitivas y de conación. *Journal of economics, finance and administrative science*.
- Manes, J. (1997). *Marketing para instituciones educativas*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Manes (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Marckwill y Fill, (1997). Towards a Framework for Managing Corporate Identity, *European Journal of Marketing*, vol. 31, núm. 5-6, pp. 396-409.
- Marketinet (2002). *Manual de marketing*. Marketinet – Estrategias y Soluciones.
Recuperado de <https://economiasinfronteras.files.wordpress.com/2010/03/manual-marketing1.pdf>
- Martínez, F. (2001). *Introducción al marketing educativo*. Barranquilla: Ediciones Uninorte, p. 3,19; 22-23.
- Maslow, A., (1943). A Theory of Human Motivation. *A theory of human psychological review*, 50, pp.370 -396
- Matus, C., (2004). *Teoría del juego social*. Caracas: Fondo Editorial Altadir.
- McCarthy, E. J. (1960; 1964; 1970). *Basic Marketing, A Managerial Aapproach*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Mínguez, N. (2004). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *Zer. Revista de Estudios de Comunicación*. Nº 7. Recuperado de <http://www.ehu.es/zer/zer7/>

- Ministerio de Educación Nacional (2009). *Deserción estudiantil en la educación superior colombiana*. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional (2012). Educación Superior. *Boletín No. 20*, pp.1-20.
- Ministerio de Educación Nacional (2014). Educación para cada situación. *Al Tablero*, No. 18. Recuperado de <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-87346.html>
- Mintzberg, H. (1981). What is planning anyway? *Strategic Management Journal* 2(3): pp.319-324.
- Mintzberg y Waters (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, vol. 6 (3), pp.257-272.
- Newman, J. y Morgenstern, O., (1944). *The Theory of Games and Economic Behaviour*. New Jersey: Princeton.
- Nguyen, N. y LeBlanc, G., (2001). Image and reputation of higher education institutions in students retention decisions. *The International Journal of Educational Management*, Vol. 15 N°6.,pp. 303-311.
- North, D.C., (1995). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México D.F: Fondo de Cultura Económica.
- OCDE (2000). *Manual de Oslo*. México: IPN/CIECAS.
- Ohmae, K., (1982). *The Mind of the Strategist*. New York: McGraw-Hill.
- Ospina, M (2006). *Mercadeo Educativo un Camino a la Excelencia* (Tesis de Grado "Meritoria": Especialización en Mercadeo de Servicios). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Park, C.W., y Zaltman, G., (1987). *Marketing management*. Hinsdale, Il: The Dryden Press.
- Parsons (1951). *The Social System*. Nueva York: The Free Press.
- Pérez, B. (2002). Aproximación a un marketing universitario. *Revista cubana de educación superior*, vol.22 (1), pp. 15-36.
- Pérez Romero, A., (2004). *Marketing Social Teoría y Práctica*. México, Naucalpan: Pearson Prentice Hall
- Pérez y Acosta (1999). Análisis psicológico del posicionamiento publicitario: una propuesta cuantitativa. *Psicología desde el Caribe*, 2-3, pp.39-46.

- Perfeito, J., Schroeder, I. y Safón, V. (2004). Significado y límites del marketing social: una investigación histórica acerca de su desarrollo conceptual. *Revista de negocios Blumenau*, pp. 215 -228.
- Pimiento, J. C. y Torres, L. (2008). *Planeación Estratégica como soporte para la gerencia de EPS* (Tesis especialización). Universidad Autónoma de Bucaramanga, Santander, Colombia.
- Porter, M. E., (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1983). Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning: the new learning. *Managerial and Decision Economics* 4(3), pp.172-180.
- Observatorio Laboral para la Educación (2013). *Documento técnico: Resultados de las condiciones laborales de los graduados de educación superior 2001-2012 y los certificados de educación para el trabajo y el desarrollo humano 2010-2012*. Bogotá: Ministerio de Educación. Recuperado de http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/articles-334303_documento_tecnico_2013.pdf
- Prahalad, C.K., y Hamel, G., (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Rev*, 68, pp. 79-91.
- Quinn, J., (1980). Managing Strategic Change. *Reprint* 2141.21(4), pp.3-20.
- Ramírez (2009). Casos prácticos para la gestión de la internacionalización en universidades. *SAFIRO II—Self Financing Alternatives for International Relations Offices*. Recuperado el 20 de noviembre de 2010 de http://www.safironetwork.org/public_documents/SAFIRO%20II%20-%20libro.pdf
- Rial, A., Varela, J., Traña, T. y Levy, J.P. (2000). El valor de la marca a partir de su relación con el consumidor. *Psicothema*, 12 (2), pp.247 -254.
- Ries, A., y Trout, J. (1981). *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Ries, A., y Trout, J. (1986) *Marketing warfare*. New York. McGraw-Hill.

- Rodríguez, I (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: Editorial Eureka Media, S.L.
- Rodríguez del Bosque, I. (1995). La comunicación de la imagen de empresa. *Alta Dirección, Mayo-Junio, Año XXVIII, núm. 163*, pp. 79-91.
- Saldaña Espinoza, J. (1999). Mercadotecnia para instituciones educativas. *Revista Contaduría y administración, UNAM, Número 192*.
- Salmi, J. (2009). *El desafío de establecer universidades de rango mundial*. Washington DC: Banco Mundial. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/5476641099079956815/547670-1237305262556/World-Class_Universities_Spanish.pdf
- Sánchez, J., y Pintado, T., (2009). *Imagen Corporativa, Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Santesmases, M. (1996 a). *Marketing. Conceptos y Estrategias*. España: Edición Pirámide.
- Schein, E. H. (1978). "Career Dynamics: Matching individual and organizational needs", Addison Wesley.
- Scott, D. (2000). *La marca máximo valor de su empresa*. México: Pearson Educación.
- Semana.com, (2015). *La Revolución de las becas del gobierno*, Recuperado de <http://www.semana.com/nacion/multimedia/la-revolucion-de-las-becas-del-gobierno/415129-3>
- Serrano, F. (1994). *Temas de Introducción al Marketing*. España: Editorial ESIC.
- Serranp, F. y Tadeu, M. (2005). Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brazil y España. *Revista Galega de Economía. Vol. 14, núm, 1-2*, pp. 1-15.
- Serralvo, F. y Tadeu, M. (2008). Reposicionamiento de Marcas: estudio de casos brasileiros. *RBGN, Vol. 10, n.26*, p. 1-16.
- Schein, E.H., (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Scholes, Jhonson. (2003). *Dirección Estratégica*. México; Prentice Hall.

- Shostack, L. (1982). How to Design a Service. *European Journal of Marketing* 16, pp. 49-63.
- Slater, F.C. y Narver, J.C., (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), pp. 46-55.
- Slater, F.C., Stanley, F. y Narver, J.C., (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), pp. 46-55.
- Srivastava, R.K., Alpert, M.I., y Shocker, A.D. (1984). A customer-oriented approach for determining market structures. *The Journal of Marketing*, vol. 48, pp. 32-45.
- Smith, P. (2006). Strategic planning –the need for a new approach. *Enhancing strategic capital. Handbook of Business Strategy*, p. 195-197.
- Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. (1996). *Fundamentos de Marketing 10ª Edición*. Bogotá. Mcgraw-Hill.
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic planning: what every manager must know (1ra ed.)*. Nueva York: The Free Press.
- Steiner G. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. : México, D.F.: Continental.
- Tinto, V. (1989). Definir la Deserción: Una cuestión de perspectiva. *Revista de Educación Superior* N° 71.
- Stuart, H. (1999). Towards a Definitive Model of the Corporate Identity Management Process. *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 4, núm. 4, pp. 200-207.
- Universidad Nacional de Colombia (s.f.). *Ecología y Medio Ambiente*. Bogotá. Recuperado de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/ciencias/2000088/lecciones/seccion4/capitulo09/04_09_01.htm
- Van Rekom, J. (1993). Corporate Identity -Its Measurement and Use in Corporate Communications. *Proceedings of the European Marketing Association Conference*, pp. 1497-514.

- Villafañe, J. (1999, 2004). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. México: Ediciones Pirámide.
- Viloria, J. (2006). Educación Superior en el Caribe Colombiano: Análisis de Cobertura y Calidad. Documento de trabajo sobre economía regional. Banco de la República. Cartagena. ISBN 1692-3715. 74 p.
- Wartick, S., (2002). Measuring Corporate Reputation: definition and data. *Business & Society*, 41 (4), pp. 371-392.
- Werner, D., Sanders, D., Weston, J., Babb, S., y Rodríguez, B. (2000). *Pequeña historia del marketing social*. Recuperado de <http://www.healthwrights@igc.org>
- Westcott, A.S., (2001). Modeling Corporate Identity. *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 6, núm. 4, pp. 173-182.
- Whittington, R. (2004). *¿Qué es la Estrategia?, ¿Realmente Importa?* Madrid: Editorial Thomson.
- Zapata, E. (2007). *Mercadeo Educativo. Estrategias para promover instituciones y programas*, (2 ed). Bogotá: La librería de la U.
- Zeithaml, V. y Bitner, M., (2002). *Marketing de Servicios, Segunda edición*. México: Editorial McGrawHill.
- Zinkhan, G., Jaishankar, G., Anupam J., y Linda, H., (2001). Corporate Image: A Conceptual Framework for Strategic Planning. En S.J. Grove y G.W. Marshall. *Proceedings of 2001 AMA Summer Marketing Educators' Conference*. Washington, D.C.

Anexos

Anexo 1: Estado del arte

Anexo 2: Matriz del Perfil Competitivo

Anexo 3: Matriz de Segmentación

Anexo 4: Carpeta Sesiones (Guía sesión, Transcripción de la Sesión)

Anexo 5: Análisis de las Sesiones

Anexo 6: Cuadro Detallado por Constructo

Anexo 7: Gráficos por Constructo

Anexo 8: Scanner Consentimientos Informados y Mapas Mentales

Anexo 9: Fotos Evidencias

Anexo 10: Encuestas Escaneadas

Anexo 11: Procesamiento Cuantitativo

Anexo 12: Cronograma y Presupuesto de la Investigación