

**PLAN ESTRATÉGICO DE PROYECCIÓN SOCIAL DE LA ESCUELA NACIONAL  
DEL DEPORTE, PERIODO 2015-2020**

**SONIA MARIA MINA MINA**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2015**

**PLAN ESTRATÉGICO DE PROYECCIÓN SOCIAL DE LA ESCUELA NACIONAL  
DEL DEPORTE, PERIODO 2015-2020**

**SONIA MARÍA MINA MINA**

**Cód.: 1304572-7880**

**Trabajo de grado para optar el título de Maestría en Administración de Empresas**

**Asesor**

**Benjamín Betancourt**

**Magister en Administración**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2015**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

El presente trabajo de grado fue aprobado por el Director del Programa de la Maestría en Administración de Empresas, el Director del Trabajo de Grado y el Jurado Evaluador.

---

**Prof. Marco Aurelio**

**Director Maestría en Administración  
de Empresas**

---

**Prof. Benjamín Betancourt**

**Director Trabajo de Grado**

---

**Prof.  
Jurado Evaluador**

---

**Prof.  
Jurado Evaluador**

Santiago de Cali, 12 de Noviembre de 2015.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero que todo a Dios por la sabiduría, el amor y la fuerza que me brindó para salir adelante en este proceso.

A mi familia por su comprensión y acompañamiento y en especial a mis hijos Angélica María e Iván Andrés quienes con su presencia son y serán un motor para continuar adelante en la vida.

Al profesor Benjamín Betancourt, quien me motivo a seguir la senda de la docencia universitaria y con ello a emprender el camino de la maestría, gracias por su dedicación incondicional, esto hizo posible culminar exitosamente.

A mis amigos que estuvieron sensibles a mis necesidades económicas, anímicas y espirituales y actuaron asertivamente para permitirme llegar.

A mis compañeros de la Maestría en Administración de Empresas y a los maestros que nos acompañaron, gracias por hacer parte de este gran proyecto de vida.

Al Rector de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, doctor José Fernando Arroyo por permitirme contribuir con este trabajo al mejoramiento de esta Institución, en la que he crecido en lo personal y profesional.

A mis queridos lectores Manuel Williams, Leandro Muñoz, a la Sra. Ivonne Salas, quien realizó la transcripción de la tesis, su aporte fue muy valioso y le dieron al trabajo la estructura que se requería.

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| GLOSARIO.....                                                                                                                                      | 17 |
| INTRODUCCIÓN .....                                                                                                                                 | 18 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                                                                                                                    | 21 |
| Descripción del problema y antecedentes.....                                                                                                       | 21 |
| Formulación del problema.....                                                                                                                      | 22 |
| Elementos del problema y su sistematización .....                                                                                                  | 22 |
| Justificación .....                                                                                                                                | 23 |
| ¿Por qué hacer planeación estratégica en la dependencia de proyección social de la Institución<br>Universitaria Escuela Nacional del Deporte?..... | 23 |
| Importancia para la Institución .....                                                                                                              | 24 |
| Importancia para el autor .....                                                                                                                    | 25 |
| Objetivos.....                                                                                                                                     | 25 |
| Objetivo General .....                                                                                                                             | 25 |
| Objetivos Específicos.....                                                                                                                         | 25 |
| Marco Teórico .....                                                                                                                                | 26 |
| Estado del Arte.....                                                                                                                               | 26 |
| Planes estratégicos de proyección social de las universidades.....                                                                                 | 27 |
| Marco Teórico General .....                                                                                                                        | 28 |
| Principios básicos de la Planeación estratégica. Escuelas del pensamiento estratégico. ..                                                          | 28 |
| Escuela del diseño: Los principales representantes son Selznick y Andrews.....                                                                     | 28 |
| Escuela de la Planificación, el autor que la representa es Ansoff. ....                                                                            | 30 |
| Escuela del aprendizaje. ....                                                                                                                      | 32 |
| Escuela de la Configuración.....                                                                                                                   | 33 |
| Proyección Social.....                                                                                                                             | 37 |
| Proceso Estratégico.....                                                                                                                           | 38 |

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Caracterización e Historia de la institución. ....                                      | 39 |
| Análisis del entorno externo. ....                                                      | 39 |
| Análisis del entorno interno. ....                                                      | 39 |
| Análisis del sector. ....                                                               | 40 |
| Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....                                       | 40 |
| Referenciación (Benchmarking). ....                                                     | 42 |
| Análisis Estratégico ....                                                               | 42 |
| Direccionamiento estratégico.....                                                       | 43 |
| Plan de Acción. ....                                                                    | 46 |
| Seguimiento y Control. ....                                                             | 47 |
| Otros Marcos ....                                                                       | 47 |
| Espacial. ....                                                                          | 47 |
| Geográfico.....                                                                         | 47 |
| Diseño Metodológico ....                                                                | 48 |
| Tipo de estudio.....                                                                    | 48 |
| Unidad de análisis. ....                                                                | 48 |
| Métodos y técnicas de recolección de datos. ....                                        | 49 |
| Observación directa.....                                                                | 49 |
| Entrevistas. ....                                                                       | 49 |
| Encuestas. ....                                                                         | 50 |
| Fuentes. ....                                                                           | 51 |
| Fuentes primarias. ....                                                                 | 51 |
| Fuentes secundarias.....                                                                | 51 |
| CONTEXTO HISTÓRICO DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESCUELA<br>NACIONAL DEL DEPORTE .... | 53 |
| Misión.....                                                                             | 57 |
| Visión.....                                                                             | 58 |

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Reseña Histórica de la Dependencia de Proyección Social de la Institución Universitaria |     |
| Escuela Nacional del Deporte.....                                                       | 58  |
| ENTORNO ORGANIZACIONAL.....                                                             | 62  |
| Entorno Geográfico .....                                                                | 62  |
| Valle del Cauca.....                                                                    | 62  |
| Santiago de Cali.....                                                                   | 63  |
| Entorno Demográfico .....                                                               | 66  |
| Entorno Social .....                                                                    | 70  |
| Entorno Económico .....                                                                 | 74  |
| Entorno Jurídico Legal .....                                                            | 80  |
| Entorno Político.....                                                                   | 83  |
| Entorno Cultural .....                                                                  | 85  |
| Entorno Tecnológico .....                                                               | 88  |
| Resumen sobre las Oportunidades y Amenazas que brinda el Entorno a la END .....         | 101 |
| ANÁLISIS DEL SECTOR.....                                                                | 103 |
| Características Generales.....                                                          | 103 |
| Cinco Fuerzas Competitivas.....                                                         | 104 |
| Competidores potenciales.....                                                           | 104 |
| Competidores existentes .....                                                           | 105 |
| Sustitutos del servicio .....                                                           | 106 |
| Beneficiarios del servicio .....                                                        | 106 |
| REFERENCIACIÓN (BENCHMARKING) .....                                                     | 110 |
| Análisis de la Competencia .....                                                        | 110 |
| Universidad ICESI .....                                                                 | 110 |
| Misión.....                                                                             | 110 |
| Visión.....                                                                             | 110 |

|                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Proyección Social.....                                                                             | 111 |
| Factores de éxito.....                                                                             | 112 |
| Universidad Santiago de Cali.....                                                                  | 112 |
| Proyección Social.....                                                                             | 112 |
| Misión.....                                                                                        | 113 |
| Visión. ....                                                                                       | 113 |
| Áreas de gestión de los programas de extensión. ....                                               | 113 |
| Factores clave de éxito del programa de proyección social. ....                                    | 114 |
| Universidad del Valle.....                                                                         | 115 |
| Proyección Social.....                                                                             | 116 |
| Objetivo de la proyección social. ....                                                             | 118 |
| Propósitos de la proyección social y la extensión: .....                                           | 118 |
| Modalidades de la Proyección Social y Extensión:.....                                              | 119 |
| Actividades de Proyección social relacionadas con la Docencia. ....                                | 120 |
| Actividades de Proyección social relacionadas con la Investigación y la Producción Artística. .... | 120 |
| Actividades de Proyección social relacionadas con el Compromiso Social. ....                       | 120 |
| Programas Actuales:.....                                                                           | 121 |
| Factores de éxito de la proyección social.....                                                     | 122 |
| Factores de éxito de la proyección social .....                                                    | 122 |
| Matriz de Perfil Competitivo de las Universidades Seleccionadas .....                              | 124 |
| Radar de benchmarking de la Universidad Icesi.....                                                 | 125 |
| Radar de Benchmarking de la Universidad Santiago de Cali .....                                     | 126 |
| Radar de Benchmarking de la Universidad del Valle. ....                                            | 128 |
| Radar de Benchmarking de la Escuela Nacional del Deporte. ....                                     | 129 |
| Radar de Benchmarking de Las Universidades Seleccionadas.....                                      | 130 |
| Análisis de la referenciarían.....                                                                 | 131 |
| Recomendaciones de mejoramiento .....                                                              | 132 |

|                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ANÁLISIS INTERNO .....                                                                                          | 134 |
| Área de planeación .....                                                                                        | 134 |
| Análisis Interno - Área de Planeación .....                                                                     | 135 |
| Análisis Interno - Área de Organización .....                                                                   | 136 |
| Análisis Interno - Área de Dirección.....                                                                       | 137 |
| Análisis Interno - Cultura Organizacional .....                                                                 | 138 |
| Análisis Interno - Área de Recursos Humanos.....                                                                | 139 |
| Análisis Interno - Área de Comunicación .....                                                                   | 140 |
| Evaluación Integrada de la Situación Interna de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte ..... | 141 |
| Resumen de las variables más significativas del entorno interno. ....                                           | 146 |
| ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA .....                                                                                 | 148 |
| Evaluación de los factores externos de la END.....                                                              | 148 |
| Análisis de los resultados matriz factores externos. ....                                                       | 151 |
| Evaluación de los factores internos .....                                                                       | 151 |
| Análisis de la matriz de evaluación integrada de factores internos. ....                                        | 153 |
| Análisis Estratégico DOFA para a Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte .                       | 154 |
| Estrategias.....                                                                                                | 156 |
| Análisis DOFA.....                                                                                              | 156 |
| Estrategias F.O. ....                                                                                           | 156 |
| Estrategias F.A. ....                                                                                           | 157 |
| Estrategias D.O.....                                                                                            | 158 |
| Estrategias D.A.....                                                                                            | 159 |
| DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA DEPENDENCIA DE PROYECCIÓN SOCIAL DE LA END.....                              | 160 |
| Visión.....                                                                                                     | 162 |

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Elementos previos. ....                                                              | 162 |
| Visión actual de la Institución. ....                                                | 162 |
| Situación actual de la dependencia de Proyección Social. ....                        | 162 |
| Situación a futuro. ....                                                             | 162 |
| Declaración de la Visión para la Dependencia de Proyección Social. ....              | 163 |
| Misión. ....                                                                         | 163 |
| Misión Institucional. ....                                                           | 163 |
| Misión de la Dependencia de Proyección Social. ....                                  | 163 |
| Declaración de la Misión. ....                                                       | 165 |
| Objetivos estratégicos a largo plazo ....                                            | 165 |
| Objetivo de crecimiento y desarrollo. ....                                           | 165 |
| Objetivo de eficiencia. ....                                                         | 165 |
| Objetivo de Producción. ....                                                         | 166 |
| Objetivo de innovación. ....                                                         | 166 |
| Estrategias y políticas ....                                                         | 166 |
| Cronograma General de Actividades Dependencia de Proyección Social de la Institución |     |
| Universitaria Escuela Nacional del Deporte al 2016. ....                             | 172 |
| Estructura Administrativa. ....                                                      | 175 |
| Organización actual de la Dependencia de Proyección Social. ....                     | 176 |
| Funciones para cada uno de los cargos. ....                                          | 177 |
| Comité de Proyección Social. ....                                                    | 177 |
| Director. ....                                                                       | 178 |
| Coordinador de Proyección Social por Facultad. ....                                  | 179 |
| Organigrama de la Dependencia de Proyección Social de la END. ....                   | 180 |
| PLAN DE ACCION. ....                                                                 | 182 |
| Situación Actual ....                                                                | 182 |
| Objetivos a corto plazo ....                                                         | 183 |

|                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Actividades para lograr los objetivos .....                                                        | 184 |
| Cronograma de actividades.....                                                                     | 193 |
| Recursos.....                                                                                      | 194 |
| Responsables de las actividades .....                                                              | 198 |
| SEGUIMIENTO Y CONTROL.....                                                                         | 202 |
| Responsables del seguimiento y control.....                                                        | 203 |
| Estándares e indicadores de evaluación para la Dependencia de proyección Social<br>de la END ..... | 203 |
| CONCLUSIONES .....                                                                                 | 211 |
| RECOMENDACIONES .....                                                                              | 212 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                                                   | 213 |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Referentes teóricos de la estrategia .....                                                                | 36  |
| Tabla 2. Cruce de variables en el DOFA.....                                                                        | 43  |
| Tabla 3. Técnicas de recolección de información .....                                                              | 50  |
| Tabla 4. Variables del Entorno Geográfico.....                                                                     | 65  |
| Tabla 5. Estimaciones y proyecciones de población y densidad de la ciudad de Cali<br>2009 – 2015.....              | 67  |
| Tabla 6. Variables del entorno demográfico .....                                                                   | 69  |
| Tabla 7. Variables del entorno social .....                                                                        | 74  |
| Tabla 8. Variables del entorno económico.....                                                                      | 79  |
| Tabla 9. Variables del Entorno Legal.....                                                                          | 82  |
| Tabla 10. Variables del entorno político .....                                                                     | 84  |
| Tabla 11. Variables del entorno cultural .....                                                                     | 87  |
| Tabla 12. Variables del entorno tecnológico.....                                                                   | 90  |
| Tabla 13. Matriz Evaluación Integrada de la Situación Externa.....                                                 | 91  |
| Tabla 14. Sectores que integran el Sistema Nacional del Deporte.....                                               | 108 |
| Tabla 15. Variables del análisis interno – planeación.....                                                         | 135 |
| Tabla 16. Variables del análisis interno – organización.....                                                       | 136 |
| Tabla 17. Variables del análisis interno – dirección .....                                                         | 137 |
| Tabla 18. Variables del análisis interno – cultura organizacional.....                                             | 138 |
| Tabla 19. Variables del análisis interno – recursos humanos .....                                                  | 139 |
| Tabla 20. Variables del análisis interno – comunicación.....                                                       | 140 |
| Tabla 21. Matriz Evaluación Integrada de la Situación Interna .....                                                | 141 |
| Tabla 22. Matriz de evaluación de factores externos .....                                                          | 150 |
| Tabla 23. Matriz de evaluación de factores internos.....                                                           | 152 |
| Tabla 24. Análisis de factores externos e interno.....                                                             | 154 |
| Tabla 25. Análisis DOFA.....                                                                                       | 156 |
| Tabla 26. Objetivos Estratégicos y Estrategias para la Dependencia de Proyección Social<br>de la END al 2020 ..... | 169 |

|                                                                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 27. Cronograma General de Actividades Dependencia de Proyección Social<br>de la I.U. END.....                                                            | 172 |
| Tabla 28. Objetivos a Corto Plazo y sus actividades .....                                                                                                      | 189 |
| Tabla 29. Presupuesto para la realización de las actividades de Proyección Social<br>para el periodo comprendido entre Agosto de 2015 y Noviembre de 2016..... | 194 |
| Tabla 30. Responsables de Actividades de Proyección Social periodo 2015-2016.....                                                                              | 198 |
| Tabla 31. Seguimiento y Control del Plan de Acción de la Dependencia de proyección<br>Social – Periodo 2015-2016 .....                                         | 204 |

## LISTA DE CUADROS

|                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Cuadro 1. Benchmarking de la Dependencia de Proyección Social en las Universidades<br>seleccionadas ..... | 124 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 1. Evolución Demográfica de Cali desde 1809 al 2013 .....                   | 66  |
| Gráfico 2. Tasa de desempleo en la ciudad de Cali. ....                             | 72  |
| Gráfico 3. Gasto público en educación como porcentaje del PIB. ....                 | 76  |
| Gráfico 4. Porcentaje de estudiantes beneficiarios del servicio en I.U. . ....      | 107 |
| Gráfico 5. Radar de benchmarking valor absoluto – Universidad Icesi.....            | 125 |
| Gráfico 6. Radar de benchmarking valor sopesado – Universidad Icesi.....            | 126 |
| Gráfico 7. Radar de benchmarking valor absoluto – Universidad Santiago de Cali..... | 127 |
| Gráfico 8. Radar de benchmarking valor sopesado – Universidad Santiago de Cal.....  | 127 |
| Gráfico 9. Radar de benchmarking valor absoluto – Universidad del Valle.....        | 128 |
| Gráfico 10. Radar de benchmarking valor sopesado – Universidad del Valle.....       | 128 |
| Gráfico 11. Radar de benchmarking valor absoluto – I.U. END .....                   | 129 |
| Gráfico 12. Radar de benchmarking valor sopesado – I.U. END .....                   | 129 |
| Gráfico 13. Radar de benchmarking valor absoluto – universidades seleccionadas..... | 130 |
| Gráfico 14. Radar de benchmarking valor sopesado – universidades seleccionadas..... | 131 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1. Modelo de planeación Estratégica de Tom Lambert. ....                  | 44  |
| Figura 2. Esquema del proceso estratégico. ....                                  | 52  |
| Figura 3. Mapa de Procesos de la END. ....                                       | 61  |
| Figura 4. Ubicación del Valle del Cauca – Colombia.....                          | 62  |
| Figura 5. Municipio de Santiago de Cali. ....                                    | 63  |
| Figura 6. Cinco fuerzas competitivas.).....                                      | 104 |
| Figura 7. Mapa de Procesos de la Universidad del Valle.....                      | 122 |
| Figura 8. Proceso Estratégico.....                                               | 175 |
| Figura 9.Organigrama de la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END ..... | 181 |

## GLOSARIO

A continuación se definen algunas siglas y abreviaturas usadas en el presente trabajo:

**JAL:** Juntas Administradores Locales.

**PEI:** Plan Indicativo Institucional

**CEPAL:** Comisión Económica para América Latina.

**DANE:** Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

**IPS.** Institución Prestadora de Servicios médicos.

**DNP:** Departamento Nacional de Planeación.

**SGP:** Sistema General de Participaciones.

**IPC:** Índice de Precios al Consumidor.

**USC.:** Universidad Santiago de Cali.

**POBLACIÓN VULNERABLE:** según el Ministerio de Educación, se refiere a

*Grupo de personas que se encuentran en estado de desprotección o incapacidad frente a una amenaza a su condición psicológica, física y mental, entre otras. En el ámbito educativo este término hace referencia al grupo poblacional excluido tradicionalmente del sistema educativo por sus particularidades o por razones socioeconómicas. (Ministerio de Educación Nacional, 2005)*

**PROGRAMAS Y PROYECTOS:** según Marta Pérez (1990)

*Por programa entendemos conjunto de acciones que tiene permanencia indefinida en el tiempo. En cambio en este contexto, los proyectos también son conjuntos de acciones pero se inician y terminan en un lapso de tiempo generalmente se enmarcan en el cumplimiento de un plan o programa. (Pérez C., 1990, p. 87)*

## **RESUMEN**

El presente trabajo “Plan Estratégico de Proyección Social de la Escuela Nacional del Deporte, Periodo 2015-2020”, contiene:

El Contexto Histórico de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, y de la Dependencia de Proyección Social. Un análisis Organizacional detallado, en el que se tiene en cuenta el análisis del sector de la Educación y el Deporte, los diferentes entornos externos, así como el interno de la Dependencia de Proyección Social, se realiza a su vez una referenciación de la proyección Social de la Escuela Nacional del Deporte con la de otras universidades como la Santiago de Cali, la Universidad ICESI y la Universidad del Valle. Se presentan las estrategias que surgen del cruce de variables en el análisis DOFA, así como el Direccionamiento estratégico para la Institución para el periodo 2015-2020, se finaliza con un plan de acción para ser ejecutado en el 2016 con sus respectivos criterios de seguimiento y control , para finalizar se dan las conclusiones y recomendaciones para la Institución.

### **PALABRAS CLAVE:**

Estrategia, plan de Acción, Proyección Social, Objetivos Estratégicos, Proyectos, Planes y Programas, Direccionamiento Estratégico, Referenciación.

## INTRODUCCIÓN

La proyección social en la Universidad es una función sustantiva a través de la cual se desarrollan acciones pertinentes, creativas y diversas que permiten fortalecer la presencia de la institución en su entorno para contribuir a la solución de las problemáticas de la comunidad y el mejoramiento de su calidad de vida, especialmente las relacionadas con el desarrollo humano sostenible.

La planeación estratégica es un proceso por el cual de manera analítica se formula una estrategia, que responda a las necesidades de una organización.

Las organizaciones deben estar preparadas con elementos que permitan mayor visión y entendimiento del contexto interno y externo. Una de estas herramientas, es un plan estratégico, pues permite definir los elementos necesarios para lograr una mayor productividad y competitividad en el ámbito organizacional. Las instituciones de educación superior no pueden ser ajenas a estos procesos de mundialización o globalización de los servicios educativos. Cada vez deben crear y ejecutar estrategias para atraer los mejores talentos, pero a su vez los mejores recursos para una educación de calidad.

Las instituciones educativas vistas como una organización productiva responden a los mismos parámetros de cualquier otra, ya que deben relacionarse con el entorno, estableciendo su posición de manera que garantice su éxito continuo.

La realización de este proyecto permitirá reconocer la historia de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte [I.U. END], y el impacto que a lo largo de los años ha generado en su entorno, recoger y analizar información que permita detectar las fortalezas y debilidades que están presentes en el interior de la organización y las oportunidades y amenazas que nos muestra el entorno en el cual se encuentra inmersa, para proceder a formular un direccionamiento estratégico, para la dependencia de proyección social.

Cabe destacar que aunque la Dependencia de Proyección Social no está en las mismas dinámicas que la producción de bienes y servicios innovadores para la obtención de recursos, su influencia se evidencia en la necesidad de lograr un mayor impacto en la sociedad a través de los programas y proyectos que se ejecuten. No obstante, es necesario establecer que, aunque no tiene la misma racionalidad que la oferta educativa de la I.U. END o el fin de la empresa privada, su funcionamiento debe ser eficiente y sus resultados de gran impacto en la población vulnerable.

El presente trabajo contiene tópicos, bajo la metodología del Profesor Benjamín Betancourt Guerrero, que enuncian un plan estratégico que permitirá direccionar las actividades de la Dependencia de Proyección Social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte al 2020.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **Descripción del problema y antecedentes**

La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, cumpliendo con la normatividad que la cubre, adelanta a través de la Dependencia de Proyección Social, diferentes actividades encaminadas a ampliar, fortalecer y mejorar competencias en distintas áreas del conocimiento y del desarrollo físico de la población ubicada en las comunas menos favorecidas de la ciudad de Cali.

En su interrelación con la comunidad, la Institución Universitaria Escuela Nacional de Deporte desarrolla actividades de asesoría y consultoría con los sectores productivos, gubernamentales y de desarrollo, persiguiendo el objetivo de mejorar tecnologías o aportar soluciones a problemas concretos.

Desde el 2010 la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, dentro del plan de responsabilidad social, ha diseñado diferentes proyectos encaminados a implementar el deporte como un instrumento de desarrollo social de poblaciones en situación de vulnerabilidad. Las actividades adelantadas involucran a la población de las comunas 13, 18, 20 y otras de la ciudad de Cali. Los proyectos adelantados son:

- El programa de formación docente que aún se desarrolla en la comuna 13, en el colegio “Porvenir”, busca brindar competencias a los docentes en el área de las matemáticas a través del movimiento.
- El programa de formación de gestores deportivos, que acogió a un gran número de líderes de diferentes comunas de la ciudad de Cali que pertenecen a la ONG “Visión Mundial” comunas 13, 14, 15, 16 y 20.

- Los proyectos de sicomotricidad aplicada a la pedagogía, atención al adulto mayor, intervención en población joven vulnerable, intervención en población discapacitada en la comuna 18.
- El programa de Gestores de paz, en la comuna 13, 14, 15, 16 y 20.

Estos proyectos que se han venido adelantando, algunos desde el año 2010, muestran el interés y compromiso de la institución con su entorno, han contado con la participación de docentes y estudiantes vinculados a la institución; sin embargo la continuidad de las actividades propuestas y su regularidad han estado sujetas a diferentes variables como: disponibilidad de tiempo de los docentes, inexistencia de recursos económicos para tales fines y la ausencia de un plan de proyección social que oriente a esta dependencia y que le permita saber dónde está, a dónde quiere ir y cómo lograr un mayor impacto sobre la comunidad.

La formulación de un plan estratégico para la proyección social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte le permitirá seguir aportando al mejoramiento de la calidad de vida de los sectores más vulnerables de la ciudad de Cali, de una manera articulada, estableciendo en cada una de las facultades que pertenecen a la institución, planes de acción con personas responsables, planteando indicadores de evaluación claros y precisos, y optimizando los recursos de que dispone la institución para tales fines.

### **Formulación del problema**

¿Qué factores y situaciones se deben considerar en la formulación del plan estratégico de Proyección Social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte?

### **Elementos del problema y su sistematización**

¿Cuál es el diagnóstico de la proyección social en la institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte?

¿Cuál es el análisis del microambiente de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte para detectar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno?

¿Cuál es el análisis interno de la I.U. END, para detectar fortalezas y/o debilidades?

¿Cuál es el análisis DOFA?

¿Cómo realizar el direccionamiento estratégico de la Dependencia de Proyección Social, teniendo en cuenta la misión, visión y los principios contemplados en el PEI de la institución?

¿Cuál es el plan de acción que cumple con los objetivos estratégicos, las estrategias, seguimiento y control?

## **Justificación**

**¿Por qué hacer planeación estratégica en la dependencia de proyección social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte?**

Según el artículo “La educación Superior en Colombia” (Grandolini y Eschinger, 2012, p. 13), *“La pertinencia social es uno de los rasgos más importantes en la educación superior y, por ende, se encuentra entre sus principales preocupaciones”*.

En este orden de ideas, la universidad no es un ente aislado de la sociedad. Ella está inmersa no solamente en sus saberes académicos, sino que hace parte de un contexto social, cultural, y político que le da sentido a sus funciones sustantivas, se hace necesario aumentar las posibilidades de los colombianos, brindando competencias que les permitan responder a los nuevos retos. Por tanto, la IU Escuela Nacional del Deporte y los programas deben tener una lectura continua del entorno y precisar las necesidades sociales y culturales que lo afectan. Así la proyección social, y los programas, se convierten en un pilar para la formación del estudiante, que al mismo tiempo contribuye a satisfacer necesidades de la población y lograr mejores niveles de la calidad de vida de la sociedad.

La responsabilidad social se desarrolla cuando una institución toma conciencia de su papel dentro de la sociedad y su relación con la misma y en esta toma de conciencia participan todos los estamentos, cuando hay una voluntad ética e interesada por hacer las cosas bien para que existan beneficiarios internos y externos satisfechos.

A través de la planeación estratégica, la I.U. END, tiene la oportunidad de desarrollar, organizar y utilizar los recursos internos y externos, para impactar de manera favorable a la comunidad.

### **Importancia para la Institución**

El presente proyecto estima la elaboración de un plan estratégico para la Dependencia de Proyección Social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, estamento encargado de cumplir con una de las funciones sustanciales de las instituciones de Educación Superior en cuanto a la Responsabilidad Social. Para esta institución es de vital importancia establecer lineamientos que permitan tener claridad sobre la visión y misión de esta dependencia, a través de un análisis interno, externo y del sector, que permita desarrollar la matriz DOFA, para determinar las estrategias que permitan implementar un plan de acción adecuado a las necesidades del entorno y que cuente con las potencialidades de la institución.

El presente trabajo, una vez sea puesto en marcha en la Dependencia de Proyección Social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte fortalecerá procesos internos, para:

- Fomentar el aprendizaje basado en proyectos con enfoque social, abriendo los espacios de clase a la comunidad como fuente de solución de necesidades básicas.
- Permitir que el estudiante incorpore hábitos saludables que lleve a la vida práctica, participando en proyectos con énfasis en la solución de problemáticas sociales.

- Invitar a los docentes y a la comunidad en general a trabajar en un sector en particular para intensificar el impacto de la proyección social, generando transformaciones que beneficien al entorno en el que se actúe.
- Lograr la integración de los directivos, docentes, estudiantes y egresados para implementar proyectos que beneficien a una comunidad.

### **Importancia para el autor**

La elaboración del presente trabajo de investigación permitirá la aplicación sistemática de algunos de los cursos estudiados durante la Maestría de Administración de Empresas, fortaleciendo el constructo teórico que se ha obtenido y aplicándolo en una organización, en este caso se tratará de un Plan Estratégico para la Dependencia de Proyección Social de La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte. Una vez culminado este proyecto se evidenciarán además beneficios personales y profesionales.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Formular un plan estratégico de proyección social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte. Periodo 2015- 2020.

#### **Objetivos Específicos**

- Visibilizar la historia reciente de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte.
- Analizar el entorno de la institución para identificar amenazas y oportunidades.

- Analizar la situación interna de la Universidad para identificar las fortalezas y las debilidades.
- Realizar un análisis DOFA.
- Formular el Direccionamiento estratégico: Visión, misión, objetivos, estrategia y plan de acción.
- Formular el plan de acción de proyección social de la Escuela Nacional del Deporte con indicadores de seguimiento y control.

## **Marco Teórico**

### **Estado del Arte**

Para el desarrollo del presente trabajo se hizo una revisión general de las fuentes que brindaron información sobre el tema de estudio.

Sobre planeación estratégica existe una amplia bibliografía que permite documentar el trabajo a realizar. En el proceso se trabajó de manera especial con algunos textos que menciono a continuación y otros que aparecen en la bibliografía.

Según Marta Pérez Castaño (1990), el surgimiento de los conceptos de estrategia se remonta a fines de los años 50. Inicialmente consistían en pronósticos y presupuestos, estos carecían de una estrategia clara para ser desarrollada. A principios de la década del 60 Stanford Research Institute presento el Long Range Planninig Servicie (Servicio de Planeación a largo plazo) y a mediados del mismo periodo, el Boston Consultan Group elaboró instrumentos de análisis que más adelante se perfeccionaron para ser usados en aplicaciones estratégicas. El desarrollo de enfoques, modelos y técnicas de planeación se ha dado en los siguientes 20 años. La planeación Estratégica *“supone, como principio fundamental, formulaciones que orienten el quehacer de la empresa en el corto, mediano y largo plazo”* (Pérez, 1990, p. 10).

Mitzberg, Bruce y Lampel (1999) en el texto “Safari a la estrategia”, presentan un estudio exhaustivo sobre los planteamientos de las diez escuelas del pensamiento estratégico, estas son la escuela del diseño, de la planificación, posicionamiento, empresarial, cognitiva, de aprendizaje, de poder, cultural, ambiental y de la configuración. En cada una de las escuelas que se abordan en este texto se consideran aspectos relacionados con su origen, el modelo básico de la escuela, con sus premisas considerando los aspectos a favor y en contra que ofrece en el tema de la planeación estratégica.

Betancourt (2013), presente en su libro *Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas*, una guía práctica para la elaboración de un plan estratégico para una organización que pertenezca al sector del deporte.

En el texto se hace un estudio sobre los aspectos que deben considerarse en el proceso: Caracterización e Historia de la organización, Análisis del Entorno General, Análisis del sector del Deporte, la Recreación y la actividad física, Referenciarían (Benchmarking), análisis interno, análisis estratégico DOFA, direccionamiento estratégico, Implementación estratégica y plan de acción, seguimiento y control y Retroalimentación. Presenta varios modelos de tablas que son una guía en el proceso de recolección y análisis de la información.

Betancourt (2011), presenta en su texto “Entorno Organizacional, análisis y diagnóstico” un amplio estudio sobre el entorno organizacional considerando dos enfoques. El enfoque sistémico en el que se estudia a Bertalanffy, Kast y Rosenzweig, Luhmann, Weiner, Johansen y Esser, y el enfoque estratégico que cuenta con autores como Fred David, Karl Albrecht, Kenneth R. Andrews y George Steiner, entre otros. Se presentan las diferentes dimensiones del entorno que se deben considerar entorno a una organización y una metodología para abordar dicho análisis.

### ***Planes estratégicos de proyección social de las universidades.***

Estos informes muestran que las instituciones de educación superior desarrollan planes encaminados a mejorar la eficiencia, calidad, cobertura e innovación de sus servicios, beneficiando a la comunidad en la que se encuentran inmersos.

## Marco Teórico General

### *Principios básicos de la Planeación estratégica. Escuelas del pensamiento estratégico.*

Es importante revisar algunos acercamientos dados por diferentes autores sobre la palabra estrategia. Esta palabra se deriva del latín Estrategia que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (ejercito) y *agein* (conductor, guía). Es definida por algunos autores entre los que podemos mencionar los siguientes:

Porter (1996, p. 68, citado por Mintzberg, 1999) define la estrategia como: la creación de un conjunto de actividades orientadas a sostener una posición. En este proceso se concentran los esfuerzos a un objetivo común, generando sentido de pertenencia entre los miembros de la organización.

“La estrategia es un patrón, es decir coherencia de conducta con el tiempo” (Mintzberg & Water, 1987, p. 23).

Andrews Steiner (1985, citado por Mintzberg, 1999), argumenta que esta palabra es usada en la guerra como una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor.

La elaboración del plan estratégico para la dependencia de proyección social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, estará enmarcada en el pensamiento de Mintzberg quien recoge su teoría en diez escuelas. Los planteamientos de Henry Mintzberg, a partir de los años 80, lograron que la planeación estratégica se convirtiera en una herramienta importante dentro del mundo cambiante de los negocios.

A continuación se estudiarán las escuelas que serán tenidas en cuenta en el presente estudio.

#### *Escuela del diseño*

Los principales representantes son Selznick y Andrews.

La escuela del diseño es de naturaleza prescriptiva, se orienta hacia la creación de un modelo estratégico en el que se tiene en cuenta la concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas de la organización.

La publicación de dos prestigiosos libros, escritos en la universidad de California y en Massachusetts: Liderazgo en administración escrito por Philip Selznick en 1957, y Estrategia y estructura de Alfred D. Chandler, 1962, dieron origen a esta escuela. En la que se asocia el estado interno de la organización con su entorno.

La escuela del diseño presenta siete premisas, derivadas de las contribuciones de Andrews (1985, citado por Mintzberg, 1999), en su texto el Concepto de la Estrategia en la Empresa, que son presentadas en el texto el safari a la estrategia.

- La creación de estrategias no es un proceso intuitivo ni natural es un proceso que debe ser aprendido formalmente.” La creación de estrategia debería ser un proceso de pensamiento estrechamente controlado” (Mintzberg, 1999, p. 48).
- Para esta escuela, el diseño de la estrategia está a cargo de los directivos superiores. “La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal: esa persona es el estratega” (Mintzberg, 1999, p. 48).
- La estrategia debe ser concebida como un modelo simple e informal que sea accesible para todos. El modelo de formación de estrategia debe mantenerse simple e informal.
- Las estrategias deben ser adaptadas a los casos particulares, son un proceso creativo que responde a las necesidades de la organización. “Las estrategias deben ser únicas las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado” (Mintzberg, 1999, p. 50).
- La formulación de una estrategia, incluye el proceso que la lleva a la ejecución. “El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva” (Mintzberg, 1999, p.50).
- Las estrategias deben ser simples, para aquellos que las crean y ejecutan, “La simpleza es la esencia del arte”, escribió Andrews, (1982, citado por Mintzberg, 1999, p. 50) “Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza”.

- La escuela del diseño plantea una distinción clara entre el pensar y el actuar, se acoge a la premisa de que la estructura debe seguir a la estrategia. “Finalmente, solo después de que estas estrategias únicas, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede procederse a su aplicación” (Mintzberg, 1999, p. 50).

Sobre los planteamientos de la escuela del diseño surgen algunas críticas:

- La primera es que establece una separación entre los miembros de la organización que piensan y los que actúan, impidiendo con ello una participación de la colectividad en la solución de las problemáticas de la organización.
- La creación de estrategias desde el dirigente que no se incorpora a la realidad de su organización puede llegar a ser un fracaso porque el entorno, el medio es cambiante.
- El análisis interno de la organización es importante sin embargo ninguna organización puede estar segura de que sus aptitudes resultan ser virtudes o flaquezas antes de ponerlas a prueba.
- La responsabilidad de la creación de la estrategia solo por un directivo impide la participación del colectivo de la organización limitándose el aprendizaje en el proceso.

### *Escuela de la Planificación*

El autor que la representa es Ansoff.

Se originó al mismo tiempo que la escuela del diseño. El libro Estrategia corporativa de H. Igor Ansoff, publicado por el grupo de Harvard en (1965, citado por Mintzberg, 1999), influyó notablemente en su creación.

Las premisas de la escuela de la planificación se pueden resumir de la siguiente manera:

- *“Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnica “(Mintzberg, 1999, p. 82).*
- 
- *“En principio la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior, en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación” (Mintzberg, 1999, p. 82).*
- *“A partir de ese proceso las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuesto, programas y planes operativos de diversos tipos” (Mintzberg, 1999, p. 82).*

Según Steiner (1969, citado por Mintzberg, 1999), esta escuela muestra un modelo que en su ejecución es altamente formal, que tiene una compleja secuencia de etapas:

- Una distinción clara entre los objetivos y las estrategias de una organización, los objetivos se establecen con claridad.
- Se evalúan las condiciones externas de la organización, realizando pronósticos respecto al futuro.
- Se estudian las virtudes y flaquezas de la organización.
- Se elaboran y cualifican las estrategias usando diversos métodos orientados hacia el análisis financiero.
- Se pone en acción la estrategia que es formal y el proceso de aplicación proporciona libertad de descomponer, elaborar y racionalizar la estrategia en múltiples sub-estrategias que se aplican a corto, medio o largo plazo y que se ejecutan según lo planeado.

- Se programan las etapas del proceso y los momentos precisos en los que se llevan a cabo.

Surgen algunas críticas dentro de las cuales la más significativa es que La rigurosidad de la planeación estratégica que propone esta escuela, no concuerda con los continuos cambios que se dan en el entorno y que obligan a las organizaciones a reaccionar rápidamente.

Para la formulación del plan estratégico para la dependencia de proyección social de la Institución es importante, tener en cuenta algunas premisas de esta escuela, ya que esta dependencia tiene a su cargo diferentes actividades que son ejecutadas por algunos miembros de la institución bajo directrices que no son claras , y que no permiten tener control sobre las mismas.

#### *Escuela del aprendizaje.*

Hicieron significativos aportes los siguientes autores: Lindblom, Cyert y March, Weick, Quinn, Prahalad y Hamel.

Esta escuela plantea que las estrategias surgen cuando la gente actuando individual o colectivamente, aprenden sobre una situación, así como sobre las capacidades de la organización para manejarla.

Esta escuela presenta varios expositores entre los que se pueden mencionar a Charles Lindblom (1959), con la publicación del artículo “la ciencia de salir bien a pesar de las torpezas” “y James Brian Quinn (1978), con su libro “Estrategias para el cambio: incrementalismo lógico” con el cual se inició la escuela del aprendizaje (autores citados por Mintzberg, 1999).

Esta escuela considera que las estrategias se crean en el proceso, en muchas ocasiones las acciones no corresponden a lo formulado. La verdadera estrategia surge cuando hay incoherencias en el proceso. Walter Kiechel (1984, p. 8, citado por Mintzberg, 1999), escribió en la revista Fortune, “*que solo el 10% de las estrategias formuladas llegaban a ser aplicadas alguna vez*”.

Para la escuela del aprendizaje es importante aceptar los desafíos, los cuestionamientos los dirigentes deben tener una alta capacidad de escucha, generar opciones, apoyar las iniciativas emergentes y evitar los compromisos irreversibles.

Quinn, Nelson & Winter (1982, citados por Mintzberg, 1999), argumentan que las organizaciones no funcionan por estructuras fijas y coherentes, por el contrario estas son afectadas por las continuas rutinas derivadas de la interacción de los que componen la organización.

Joseph Bower (1970, citado por Mintzberg, 1999), dice que las iniciativas estratégicas se desarrollan en lo profundo de la organización y luego son impulsadas por la gerencia media que busca la autorización de los ejecutivos superiores.

En esta escuela el verdadero aprendizaje se da cuando se confrontan el pensamiento con la acción, cuando los que participan reflexionan sobre lo que han hecho.

La naturaleza imprescindible del entorno impide el control. Por tanto hacer estrategia es todo un proceso de aprendizaje en el tiempo en el cual formulación e implementación tienden a hacer indistinguibles. La función del líder es gestionar el proceso de aprendizaje.

#### *Escuela de la Configuración.*

Los autores que dieron sus aportes a esta escuela fueron: Chandler, Grupo McGill, Mintzberg y Miller, Miles y Snow.

Los dos aspectos principales de esta escuela son la configuración que se refiere a los estados de la organización y su contexto en general, y la transformación que se relaciona con el proceso de creación de la estrategia; la transformación por tanto, es una consecuencia inevitable de la configuración.

Se han realizado contribuciones que han permitido formalizar y estimular el interés por el enfoque de la escuela de la configuración, se pueden mencionar los trabajos realizados por el grupo de investigación de política de management de la Universidad MacGill, así como los trabajos de Danny Miller que pertenece a la escuela de Montreal, quien en su disertación doctoral (Miller, 1976), expuso diez arquetipos de creación de estrategia donde seis son de éxito y cuatro con de fracaso.

Las premisas fundamentales de esta escuela son:

- Durante un lapso de tiempo las organizaciones adoptan una forma particular de estructura con un tipo particular de contexto, el cual les lleva a adoptar un tipo de conducta que da lugar a un tipo específico de estrategias.
- Los lapsos de tiempo estable se ven interrumpidos por algún proceso de transformación, que es donde la organización pasa a otro proceso de configuración.
- Con el pasar del tiempo los estados sucesivos de la configuración y los periodos de transformación pueden ordenarse en secuencias regulares.
- La clave del management estratégico está en mantener la estabilidad o al menos un cambio estratégico la mayor parte del tiempo, pero periódicamente reconocer la necesidad de la transformación.
- De acuerdo con el proceso de creación de estrategia puede ser de diferentes maneras (planificación formal, liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo, centrado en el conocimiento individual en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno) pero en todos los casos debe ser hallado en su propio momento y contexto.
- Las estrategias resultantes adoptan la forma de planes y patrones, posiciones o perspectivas, pero nuevamente cada uno en su propio momento y considerando su propia situación.

La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, es una entidad prestadora de servicios que orienta su funcionamiento, con las directrices de planes estratégicos que se han derivado del trabajo conjunto entre directivos, docentes y estudiantes. Las escuelas del pensamiento estratégico que sustentan el presente trabajo de investigación y que se ajustan al objeto de estudio son: la escuela del diseño, del proceso, del aprendizaje y de la configuración.

De las cuatro escuelas mencionadas se tendrán en cuenta algunas premisas y los autores más representativos:

- La formación de estrategia es un proceso deliberado de pensamiento consciente.
- La estrategia debe ser concebida como un modelo simple e informal que sea accesible para todos. “El modelo de formación de estrategia debe mantenerse simple e informal.
- Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado.
- El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas con perspectiva.
- El aprendizaje verdadero se da cuando se confrontan el pensamiento con la acción, cuando los que participan reflexionan sobre lo que han hecho.
- Las estrategias deben ser simples, para aquellos que las crean y ejecutan, La simpleza es la esencia del arte.
- Sólo después de que estas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede procederse a su aplicación.

Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnica.

Los autores a consultar de estas escuelas son: (Ver Tabla 1).

**Tabla 1. Referentes teóricos de la estrategia**

| Representante              | Libro                                                       | Teoría                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Philip Selznick 1957 M.I.T | Liderazgo en Administración                                 | Características del análisis estado interno y expectativa externas de una organización.                                                                                             |
| K.R. Andrews 1971          | Conceptos de Estrategia Corporativa                         | Estrategia como herramienta para enlazar las funciones de una organización y evaluar sus fortalezas y debilidades frente a la competencia.                                          |
| Igor Ansoff 1965           | Estrategia Corporativa (1965)                               | En la planificación estratégica no se espera necesariamente que el futuro sea mejor que el pasado.                                                                                  |
|                            | Dirección Estratégica en la práctica empresarial (1977)     | Análisis de expectativas de la empresa, el cual identifica las tendencias, amenazas, oportunidades y sucesos “innovadores” singulares que pueden cambiar las tendencias históricas. |
| Quinn (1978)               | Incrementalismo lógico                                      | Plantea el proceso de creación de estrategias como un camino de aprendizaje continuo.                                                                                               |
| Lindblom (1959)            | Artículo: La ciencia de salir bien a pesar de las torpezas. | Propone el incrementalismo desarticulado como una alternativa para hacer análisis estratégico.                                                                                      |
| Alfred D. Chandler 1962    | Estrategia y Estructura                                     | Estrategia empresarial y su relación con la estructura.                                                                                                                             |

### ***Proyección Social***

Según la revista Ascun (2010), en los “Documentos sobre responsabilidad social Universitaria”, la proyección social se ha entendido como el resumen de valores y principios que cada entidad profesa y que orienta en la realización de sus tareas universitarias.

La responsabilidad social de las instituciones de educación superior en Colombia está reglamentada por directrices internacionales como la ISO 26000 y The global Reportan Iniciativa (GRI), esta les obliga a tener una relación con el entorno Decreto 1188 del 25 de Abril de 2008 del Ministerio de Educación Nacional, generando proyectos que permitan la vinculación con el sector productivo, el trabajo con la comunidad, evidenciando el desempeño laboral de sus egresados, generando nuevos conocimientos derivados de la investigación y desarrollando actividades de servicio social con la comunidad.

Según el decreto 80 del Ministerio de Educación Nacional (1980), la extensión y desarrollo de la educación superior deben estar orientados a satisfacer las necesidades y atender las conveniencias del país y sus regiones , los programas de educación permanente, cursos, seminarios y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar el bienestar general de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

*“El programa deberá contemplar estrategias que contribuyan a la formación y desarrollo en el estudiante de un compromiso social, para esto debe hacer explícitos los proyectos y mecanismos que favorezcan la interacción con el entorno”* (Ministerio de Educación, 2003). Según Melo, Ramos y Hernández (2014), la proyección social en los programas se manifiesta en la relación con el contexto socio – cultural de la región y del país y busca dar cumplimiento a los lineamientos jurídicos del decreto 1295 de 2010 del Ministerio de Educación Nacional, de incluir la proyección social como elemento imprescindible en el funcionamiento de la organización educativa.

Según Vallaey, De la Cruz y Sasia (2009), la gestión universitaria, la docencia, los estudiantes y las prácticas, permiten la relación institucional y la de los programas con la sociedad; se establece un vínculo bidireccional entre la población sobre la cual se actúa y la academia, la cual recibe las experiencias provenientes del contexto, importantes para el aprendizaje y proceso formativo de los estudiantes, a la vez que la sociedad recibe los beneficios del quehacer del estudiante en formación, lo que contribuye a mejorar la calidad de vida, se propende por la articulación entre la docencia, la investigación y la proyección social, donde las prácticas educativas producto de un proceso reflexionado, permita hacer frente a las necesidades locales y nacionales.

En los programas que ofrece la I.U. END, los estudiantes, los docentes, los directivos, el personal administrativo, hacen la apropiación de la proyección social como un pilar de la educación superior aportando a través de su desarrollo, al mejoramiento del contexto social y cultural local, regional y nacional

En la realización del plan estratégico para la dependencia de proyección social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, se considerara la proyección social como aquellos procedimientos, servicios y actividades que se llevan a cabo con el fin de mejorar las condiciones de vida de una comunidad.

La proyección social hace parte de la Responsabilidad social que tienen las Instituciones de educación superior con su entorno.

### **Proceso Estratégico**

Además de los autores mencionados se considera en el presente trabajo los aportes de las notas de clase del profesor Benjamín Betancourt en su curso de Direccionamiento Estratégico, para la maestría de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, y que están contenidos en sus Papeles de trabajo para Planes Estratégicos (2013). El siguiente grafico muestra paso a paso el camino a seguir para elaborar un plan estratégico y permite desarrollar los modelos y teoría de los autores mencionados.

Este se constituye en un elemento guía para el autor del presente plan estratégico para la Dependencia de Proyección Social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte.

Además de la guía elaborada de planeación estratégica del Profesor Betancourt (2013) y del texto Entorno Organizacional (2011) del mismo autor, se consultó la guía práctica de planeación estratégica de Marta Pérez (1990), en la que se plantean los siguientes aspectos en la elaboración de un plan estratégico:

### **Caracterización e Historia de la institución.**

Se realiza una presentación amplia de la institución, mostrando sus orígenes y los principales cambios que se han dado a través del tiempo y que le han permitido su desarrollo en el entorno. En este trabajo se incluye la historia de la Dependencia de Proyección Social de la Institución, para analizar el pasado, entender el presente y proyectar el futuro.

### **Análisis del entorno externo.**

La administración estratégica considera que es importante reconocer cual es el área o los factores claves que rodean a una organización, con el fin de minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades que brinda el medio.

Según Betancourt (2011) en su texto Entorno Organizacional, los entornos que componen el análisis para una organización son: el geográfico, demográfico, social, económico, jurídico legal, político, cultural y tecnológico y se debe profundizar en las dimensiones de estos ya que afectan las decisiones a tomar en la formulación de las estrategias.

### **Análisis del entorno interno.**

Según Marta Pérez Castaño (1990, p. 15) “*este comprende un análisis global de los procesos de trabajo, recursos, capacidades de la organización y cultura organizacional*”. El análisis del entorno interno permite descubrir cuáles son las debilidades y fortalezas que se encuentran

presentes en la Dependencia de Proyección Social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte.

Este análisis brinda herramientas para la el planteamiento de estrategias de mejoramiento en la dependencia de Proyección Social, que se traducen en los pasos a seguir para lograr las metas propuestas.

### **Análisis del sector.**

#### ***Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.***

Comprende el análisis del conjunto de empresas que ofrecen el mismo servicio, y representan una competencia para la Institución. Se estudian las fuerzas que determinan la competitividad en el sector, para este caso de estudio se analizaran las cinco fuerzas de Michael Porter (2009), quien dice en su libro Estrategia Competitiva, que existen dos fuerzas competitivas las positivas y las destructivas, la primera es cuando el competidor busca diferenciarse de los demás en lugar de acaparar el mercado. La segunda es cuando todas las empresas ofrecen lo mismo.

Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter son:

**Amenaza a nuevos competidores**, cuando en un sector hay muchas ganancias y muchos beneficios u oportunidades de negocio, no tardara la llegada de nuevos competidores que desean aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, lanzando sus productos, aumentando con ello la competencia y bajando la rentabilidad. Existen distintos factores que inciden en el aumento o no de los competidores, estas pueden ser la economía de escala, la curva de experiencia, la ventaja absoluta en costos, la diferenciación del producto, el acceso a canales de distribución, la identificación de marca, las barreras gubernamentales, requisitos de capital.

**Amenaza de productos y servicios sustitutos**, es aquel que satisface las mismas necesidades que el producto original. Constituye una amenaza porque puede alterar la oferta y la demanda en

el mercado. Las organizaciones deben estar atentos al movimiento del mercado, ya que puede ser alterada la preferencia de los consumidores por factores como el precio y / o calidad.

**Poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores son aquellos que suministran la materia prima para la obtención de los bienes y /o servicios que ofrece la empresa, entre más proveedores hayan, mejor poder de negociación en materia prima tendrá la empresa y viceversa. Algunos de los factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores son: la existencia de varias empresas que ofrecen los insumos que necesita la empresa, la diferenciación en los insumos, los costos que implican el cambio de proveedor, la disponibilidad de insumos, entre otros.

**Poder de negociación de los clientes.** Los clientes desean satisfacer sus necesidades y por ello exigen a las organizaciones mejor calidad en los productos y/o servicios. Algunos de los factores que inciden en el poder de negociación de los clientes son: la calidad de los productos, la información sobre los proveedores, la marca, entre otros.

**Rivalidad entre los competidores existentes.** Según Porter (2009), esta fuerza resulta de la interacción de las cuatro fuerzas mencionadas anteriormente, algunos de los factores que inciden en la rivalidad entre los competidores son: la concentración de empresas en el mercado que ofrecen el mismo producto y / o servicio, la diversidad de competidores, las condiciones de costos, diferenciación del producto entre otros.

Este modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter ayuda a establecer las estrategias que permiten ser competitivos en el mercado.

Estas fuerzas se analizarán en el sector de la educación y el deporte, en el que se encuentra inmersa la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte.

### **Referenciación (Benchmarking).**

El análisis del presente trabajo se orientará hacia la Proyección Social de algunas instituciones de Educación Superior que se encuentran en el entorno de la institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte. En este análisis se comparará la institución con la universidad ICESI, universidad Santiago de Cali y la universidad del Valle, con el fin de encontrar los factores de éxito de estas y tenerlas en cuenta en el direccionamiento estratégico que se realice.

### **Análisis Estratégico**

Comprende el estudio detallado de las variables más importantes que surgieron en los análisis de los factores internos y externos de la organización. Se utiliza como herramienta el análisis **DOFA**.

La palabra recoge cuatro elementos básicos que surgen del análisis de los entornos de una organización: **Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas**.

El instrumento permite la identificación de:

- Los objetivos estratégicos.
- Las amenazas del sector para prevenirlas o corregirlas.
- Las oportunidades para aprovecharlas y generar nuevas posibilidades de desarrollo
- Identificar las fortalezas de la organización y aprovecharlas.
- Identificar debilidades e intentar fortalecerse.
- Encontrar factores de éxito de otras instituciones del sector y hacer reestructuraciones para mejorar.

Las variables que surgen del análisis interno y externo se cruzan generando estrategias.

La estrategia es la base fundamental de un plan estratégico, esta es aplicada en muchas disciplinas tales como la economía, la sociología, psicología, la política y la guerra. En las

últimas décadas las más importantes contribuciones que se han realizado corresponden a la de Ken Andrews y Roland Christensen de la Harvard Business School en los años 70, con la formulación de un modelo que cruza las variables del entorno externo e interno, llamada DOFA.

La siguiente tabla muestra el carácter de cada uno de estos cruces.

**Tabla 2. Cruce de variables en el DOFA**

|                      | <b>FORTALEZAS</b>                 | <b>DEBILIDADES</b>                 |
|----------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b> | Estrategias FO<br>( crecimiento)  | Estrategias DO<br>( supervivencia) |
| <b>AMENAZAS</b>      | Estrategias FA<br>(supervivencia) | Estrategias DA<br>(fuga)           |

Fuente: (Betancourt, 2013, p. 59)

Al realizar el análisis de las variables y cruzarlas surgen diferentes estrategias que se pueden clasificar en: Las Estrategias FO (Estrategias de Crecimiento): son las que surgen al aprovechar las oportunidades que brinda el entorno y las fortalezas que tiene la organización. Las Estrategias DO (Estrategias de supervivencia): son las que buscan superar las debilidades internas de la organización, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno. Las Estrategias FA (Estrategias de supervivencia): son las que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas de la organización. Las Estrategias DA (Estrategias de fuga): Permiten ver estrategias que sugieren renunciar al logro de una situación amenazante, difícilmente superable, que expone a la organización al fracaso.

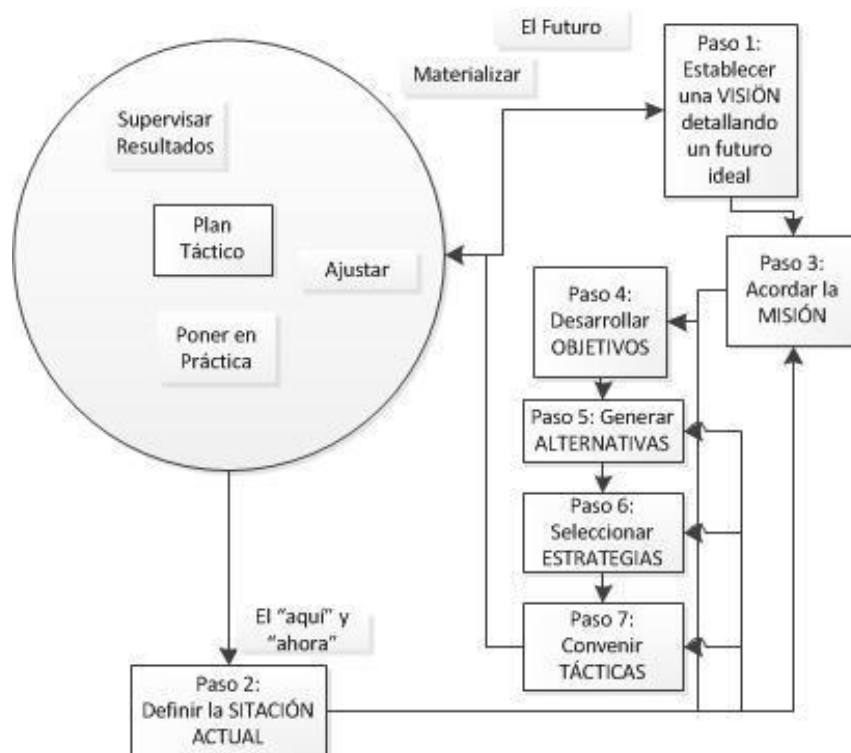
### **Direccionamiento estratégico.**

El Direccionamiento Estratégico es el elemento fundamental en una planeación estratégica, su aplicación garantiza el cumplimiento de las metas en una organización.

A continuación se presenta el modelo de Tom Lambert de planeación estratégica.

Este plantea ocho pasos o etapas que han sido tenidas en cuenta en el presente trabajo:

- Creación de la misión y visión.
- Definir la situación actual.
- Acordar su misión.
- Plantear los objetivos estratégicos.
- Generar estrategias
- Seleccionar las estrategias
- Convenir tácticas.
- -Elaborar el plan táctico.



**Figura 1. Modelo de planeación Estratégica de Tom Lambert.** Fuente: (Lambert citado por Rueda, 2014, p. 97)

**La Misión**, que es la razón de ser de la organización, con esta se responde a las preguntas ¿Cuál es la razón de ser? ¿Para quién trabajamos? y ¿Cuál es la finalidad de la organización?

**La visión**. Responde a la pregunta ¿Dónde queremos y como queremos a la organización en un futuro cercano?

**Valores**: están relacionados con nuestro actuar como organización, estos incluyen **valores pragmáticos como**: Compromiso, Eficacia, Eficiencia, Excelencia, Objetividad, Participación, Planificación, Profesionalización, Calidad, Responsabilidad, Seriedad y sostenibilidad.

**Valores Éticos** como: Coherencia, Empatía, Equidad, Compromiso Social, Honestidad, Justicia, Reconocimiento, Sinceridad, Solidaridad Y transparencia y otros.

**Valores de desarrollo** como: Colaboración, Comunicación, Cooperación, Creatividad, Entusiasmo, alegría, innovación, Flexibilidad, Satisfacción, Participación y otros.

**Los objetivos estratégicos**, que se refieren a las metas, los logros o resultados que desea obtener la organización.

**Las estrategias**, que marcan el camino para lograr los objetivos, son los caminos por medio de los cuales se pueden hacer realidad los objetivos propuestos.

Estas surgen del DOFA, en este análisis se tienen en cuenta los factores internos que permiten detectar las debilidades y/o las fortalezas que ayuda a analizar el momento presente. **Las debilidades** se definen como los puntos que dificultan o facilitan el cumplimiento con eficacia y calidad de la misión de la organización. **Las fortalezas** se definen como aquellos puntos fuertes que permiten que la organización se destaque en su entorno.

En el momento del análisis DOFA Surgen algunas preguntas claves como: ¿En qué área de la organización se detectaron más debilidades? ¿Qué falta? ¿Por dónde se escapan los esfuerzos?, ¿Qué se hace realmente bien?, ¿Qué se ofrece que es de interés de la comunidad?, ¿Que

oportunidades le ofrece el entorno a la organización? ¿Cómo se pueden aprovechar dichas oportunidades? ¿Cuáles son las nuevas tendencias del mercado que representan una amenaza para la organización? ¿Cuáles son los cambios que se avecinan y para los cuales debemos estar preparados?

El documento final del análisis DOFA, es el resultado del análisis de las variables claves , y en ocasiones no es el esperado, por esta razón hay que asumirlo con imparcialidad, considerándolo como una carta con la cual se pueden trazar directrices (estrategias ), que ayuden al mejoramiento de las debilidades y el fortalecimiento de la empresa aprovechando las oportunidades.

Dentro del análisis se tienen en cuenta los factores internos que permiten detectar las debilidades y/o las fortalezas.

Se definen las debilidades como aquellos puntos débiles de la organización, que incluyen a todos (as) y afectan negativamente los resultados esperados.

**La estructura**, es la forma que debe adoptar la organización para lograr sus objetivos e implementar las estrategias propuestas.

### **Plan de Acción.**

Este comprende varias etapas que en su orden son:

**Situación actual**, se presenta la organización en el presente, teniendo en cuenta las fortalezas y/o debilidades que surgieron en el análisis interno realizado.

### **Implementación estratégica y plan de acción a corto plazo**

Se refiere a los proyectos, planes de acción que se formulen y ejecuten para dar cumplimiento a lo propuesto en los objetivos estratégicos.

### **Seguimiento y Control.**

El proceso de evaluación y control comprende ante todo la identificación de los aspectos o factores que deben ser tenidos en cuenta para garantizar el cumplimiento del plan estratégico. Comprende la gestión de control, que es el proceso estructurado por el cual se definen los estándares de desempeño para la organización que permiten una evaluación periódica que permiten retroalimentar el proceso, tomando acciones pertinentes en el momento que se considere conveniente. Compara los resultados planificados con los reales para medir el grado de mejoramiento. Los indicadores son el conjunto de elementos claves que definen que se va a medir y como se va a medir.

### **Otros Marcos**

#### **Espacial.**

Este plan estratégico se concibe para la Dependencia de Proyección Social de institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, y tiene como objetivo re direccionar las acciones en esta dependencia, para el beneficio de la comunidad.

#### **Geográfico.**

Este plan se propone formular estrategias para la Dependencia de Proyección Social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, para un periodo de cinco años (5), comprendido entre el 2015 y el 2020 teniendo en cuenta que los planes estratégicos deben ser actualizados considerando las condiciones cambiantes del entorno y las dinámicas internas de la organización.

## **Diseño Metodológico**

### **Tipo de estudio.**

La presente investigación es usara un tipo de estudio exploratorio y descriptivo dado que inicialmente se hace un proceso de indagación en el entorno de la institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, registrando información que nos permite reconocer su funcionamiento en el sector al que pertenece y las características internas de la Dependencia de Proyección Social, con el fin de establecer directrices. En el proceso se combinan métodos cualitativos, analíticos y deductivos.

### **Métodos de investigación.**

Para formular el siguiente plan estratégico se combinan métodos inductivos, analíticos y deductivos.

Se usan métodos inductivos porque se generaliza a partir de un caso particular, mediante la observación los investigadores llegan a una estrategia general, que puede ser aplicable en el contexto estratégico.

Se usan métodos deductivos porque se analiza la situación desde lo general hacia lo particular, en este caso nos valemos de modelos teóricos sobre estrategia y planeación que permiten encontrar diferentes estrategias específicas para una organización.

Se usan métodos analíticos dado que se analizan documentos que requieren el dominio de unas bases teóricas para realizar, un diagnóstico e implementar una planeación estratégica.

### **Unidad de análisis.**

En este caso es la Dependencia de Proyección Social de la institución Universitaria Escuela Nacional Del Deporte. Para el desarrollo del presente proyecto se presenta una perspectiva

sincrónica sobre la visión, misión, objetivos, estrategias y un plan de acción a corto mediano y largo plazo, comprendido entre el 2015 y el 2020.

### **Métodos y técnicas de recolección de datos.**

Las técnicas de recolección de información, que se usaron para la realización de este trabajo fueron las siguientes:

#### ***Observación directa.***

Este proceso permitió conocer la situación real de la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END, las actividades de los funcionarios encargados y el impacto de su gestión en la comunidad.

#### ***Entrevistas.***

En esta etapa se llevó a cabo la recolección de información a través de entrevistas exploratorias, semi-dirigidas, dirigidas a algunos funcionarios (Rector, vicerrector, decanos de las facultades y director de la oficina de proyección social, entre otros) conocedores del objeto de estudio que trabajan en las facultades de fisioterapia, profesional en Deporte, nutrición y Administración de empresas.

Esta fase estuvo orientada a recoger a través de entrevistas y encuestas ,en el interior de la organización aquellas capacidades humanas y/o materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas, de la misma manera se recogieron las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la institución, mostrando de esta manera las debilidades sobre las que habrá de trabajarse.

Fue importante conocer la visión que desde la dirección general de la institución se tiene sobre la proyección social de la institución por esta razón se entrevistó al Vicerrector.

Se entrevistó al coordinador saliente de la Dependencia de Proyección social, quien con sus aportes contribuyó a la definición de algunas de las variables importantes para el análisis del entorno interno y externo de la institución.

### *Encuestas.*

Se realizaron 35 encuestas, distribuidas de la siguiente manera:

Dirigidas a decanos de las diferentes facultades de la institución y personal administrativo (5).

Personal docentes que participa o ha participado en actividades de proyección social, (10)

Los miembros del comité de proyección social (5).

Estudiantes que realizan prácticas empresariales de las facultades de administración de empresas, de fisioterapia y deportes. (15).

**Tabla 3. Técnicas de recolección de información**

| <b>TÉCNICA</b>                                                 | <b>HERRAMIENTA</b>                   | <b>OBJETIVO</b>                                                      |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Recolección de Datos                                           | Información descriptiva              | Documentación.                                                       |
| Entrevistas individuales (Funcionarios, docentes, estudiantes) | Cuestionario, Grabadora, Bitácora.   | Historia de la institución y de la dependencia de proyección social. |
| Encuestas                                                      | Cuestionario para enviar vía e-mail. | Matriz DOFA.                                                         |

## **Fuentes.**

Se realizó un estudio detallado de diferentes fuentes primarias, secundarias y/o terciarias para fundamentar la investigación.

El análisis de la información derivada de las fuentes permitió analizar los entornos y realizar el diagnóstico. Betancourt (2011) afirma que la búsqueda de información a través de las fuentes, debe permitir recoger información útil y confiable.

### ***Fuentes primarias.***

Se refiere a la información que se obtuvo a través de la observación directa, conversatorios, entrevistas y encuestas a docentes, personal administrativo y estudiantes.

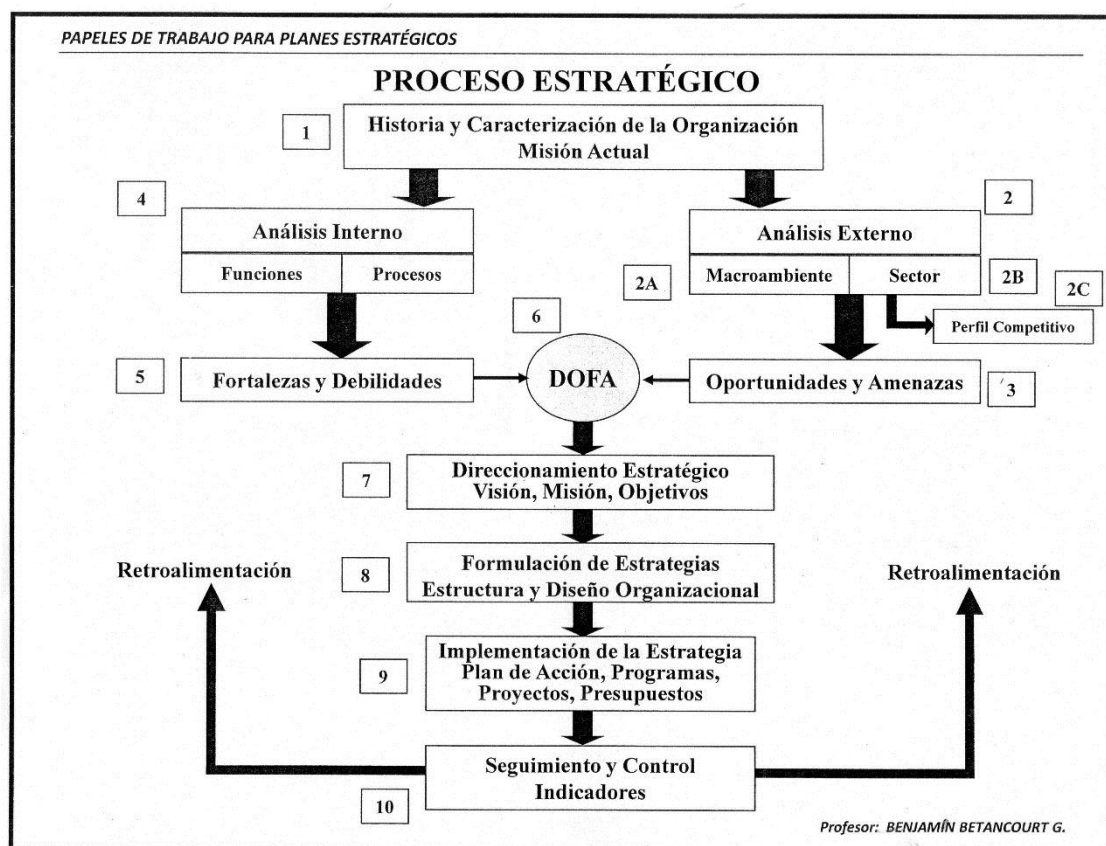
### ***Fuentes secundarias.***

En la actualidad existen múltiples investigaciones y material bibliográfico sobre planeación estratégica, que orientaron con claridad los pasos a seguir.

Dentro del material bibliográfico estudiado es importante resaltar los aportes de los planteamientos de Henry Mintzberg y su equipo en el texto “El Safari A La Estrategia”, La guía práctica de planeación estratégica de Marta Pérez Castaño y considerando que la planeación estratégica estará orientada a la dependencia de proyección social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, se consideraron textos como los del doctor Benjamín Betancourt, Direccionamiento estratégico de organizaciones Deportivas, y Entorno Organizacional, Análisis y diagnóstico. Se hará un estudio del documento de Ascun (2010), sobre responsabilidad social de las instituciones de educación superior y se estudiarán documentos que dan información sobre la proyección social de algunas universidades del entorno y otros.

Para el análisis de los diferentes entornos de la institución se tuvieron en cuenta, las fuentes gubernamentales del DANE, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Comercio, Ministerio de Educación, Ministerio de Tecnología y Comunicación, el Banco de la Republica, así como el

Plan Decenal del Deporte, la Recreación, la Educación Física y la Actividad Física, para el desarrollo Humano, la Convivencia y la Paz 2009- 2019, de la República de Colombia, así como algunas tesis que tenían el enfoque de esta investigación.



**Figura 2. Esquema del proceso estratégico.** Fuente: Betancourt (2013, p. 14)

## CONTEXTO HISTÓRICO DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE

Un acercamiento a la historia de la I.U. END, nos remonta a los tiempos de la independencia de Colombia.

Según Mesa *et al.*, (2010), desde 1820 los generales Simón Bolívar y Francisco de Paula Santander dictaron decretos que buscaban la organización del deporte bajo criterios morales y pedagógicos. Posteriormente se promulgaron decretos que hacían énfasis en contenidos escolares de la educación física con el fin de mejorar la salud y generar hábitos de tiempo libre. En diciembre de 1829 con el Decreto N° 3 se autorizó a las universidades y colegios para que reglamentaran la práctica de la educación física entre sus alumnos. Posteriormente el Decreto Ley N° 39 de 1903 hizo mención a la educación física en Colombia.

Según Vaca (1987), la educación física Colombiana comenzó realmente en las universidades con la promulgación de la Ley 80 de 1925, en la presidencia de Pedronel Ospina, siendo Ministro de educación José Ignacio Vernaza.

Según Mesa *et al.*, (2010), para 1928 se creó el primer pensum de educación física en la Universidad Pedagógica de Bogotá pero por la crisis de los años 30, este no fue puesto en marcha hasta 1933, cuando el gobierno mediante el decreto 1734 de 1933, decreto la obligatoriedad de la educación física en todas las instituciones de educación del País, paralelo a ello se creó la Comisión Nacional de Educación Física, que tenía a su cargo la dirección y coordinación de todos los planes para la implementación de las actividades físicas en el país.

En 1931 el presidente Eduardo Santos direccionó en forma definitiva el deporte en Colombia y por decreto ordenó la constitución de organismos deportivos y reconoció los existentes, con esta Ley, se generaron las necesidades de formación de los futuros educadores de educación física del país, y fue así como se envió el primer grupo a capacitarse al Instituto de educación física de Chile.

Según Mesa *et al.*, (2010), en 1935 la Comisión que estaba encargada de la capacitación en educación física en Chile presentó ante el Ministerio de Educación y el Congreso de la Republica de Colombia una petición para la creación de un Instituto de Educación Física especializado en la formación de profesionales en educación Física, esto se materializo en 1936 al crearse el instituto Nacional de Educación Física-INEF- mediante el Decreto N° 1528 de 1936. Su función consistía en formar, profesores de educación física, entrenadores, masajistas, administradores de plazas de deportes, y desarrollar investigaciones en salud y desarrollo del niño Colombiano. La INEF funcionaba en la universidad Nacional pero tan sólo funciono tres años, en 1942 fue clausurada. Como producto de lo anterior, el Ministerio de educación Nacional estableció el plan de estudio para las escuelas normales, en la cual se estipularon tres horas de educación física semanales.

Según Mesa *et al.*, (2010), en 1952 se creó la Escuela Nacional de Educación Física, organismo dependiente del Ministerio de Educación Nacional con sede en Bogotá. Hasta 1959 la formación de docentes en esta área estuvo directamente a cargo del Ministerio de educación Nacional, luego el gobierno de Alberto Lleras Camargo mediante el Decreto N° 2188 de 1962 hizo que la Universidad Pedagógica Nacional de Bogotá incorporara la educación física en sus programas. El énfasis del deporte a partir de este momento cambio, pues ya no respondió solo a la formación de profesionales con énfasis en un deporte estético, normativo y formativo, sino que el deporte tenía una estrecha relación con los intereses económicos de la empresa privada y las multinacionales del deporte.

Según Mesa *et al.*, (2010), en 1968, mediante el Decreto N° 2743 surgió el Consejo Nacional de la Juventud y el Deporte y el Instituto Colombiano de la Juventud y el Deporte – COLDEPORTES, esta entidad estaría encargada de velar por el fomento de la educación física y el deporte a nivel nacional, debía elaborar en unión con el Ministerio de educación los planes sobre educación física, fomentar, promover y acometer actividades encaminadas a difundir y a estimular la educación física y los deportes en Colombia.

Según Vaca (1987), para 1968 existían algunas instituciones de educación superior como la Universidad de Antioquia, la Universidad de Pamplona, Tecnológica de Colombia, la

Corporación Unicosta de Barranquilla, la Universidad central del Valle del Cauca (Tuluá), la Universidad del Valle, el Instituto Sur colombiano y en 1971 el Instituto Técnico Universitario de Cundinamarca que se encargaban de ofrecer programas en áreas del deporte.

Se creó el “Centro Deportivo Colombiano”, que tenía a su cargo fundar la escuela de entrenadores y el centro de preparación de las delegaciones colombianas a eventos de carácter nacional e internacional., la creación y funcionamiento de los organismos deportivos (ligas, comités, clubes).

La organización deportiva se reglamentó en el país en 1970 con la creación y funcionamiento de los organismos deportivos (ligas, comités, clubes).

La END nació bajo el patrocinio y la regencia del Instituto Colombiano de la juventud y el Deporte (COLDEPORTES), como la primera institución de capacitación en el campo del deporte. Inicialmente fue denominada “Centro Deportivo” y su misión fue ofertar cursos y seminarios enfocados a cualificar a los técnicos deportivos de la nación, y poder optar de esta manera al Escalafón Nacional de COLDEPORTES. (I.U. Escuela Nacional del Deporte, 2014)

El Centro Deportivo Colombiano, cambia el nombre a “Centro de Capacitación Deportiva”, y posteriormente a “Escuela Nacional de Entrenadores”.

En 1984, el doctor Julio Nieto Bernal (fallecido), creó la Institución Universitaria Escuela Nacional de Deporte, mediante el decreto 3115 de 1984, como una dependencia de Coldeportes, el primer programa que se ofreció fue el de Tecnología en Deporte (I.U. Escuela Nacional del Deporte, 2015). En 1994 se realizó la petición para el cambio de nombre de Institución de Carácter Tecnológico a “Institución Universitaria”, esto se aprobó en el Artículo 82 de la Ley 181 de enero de 1995 que menciona “Adicionase el Artículo 137 de la Ley 30 del 28 de Diciembre de 1992 con el siguiente inciso “por el cual 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” (Ley 30 de 1992 “Por la cual se reglamenta la Educación Superior en Colombia”, citado en END, 2014).

Después de su creación grandes personalidades como : Alberto Calderón García (fallecido), el Coronel Víctor Manuel Larrahondo Mosquera (fallecido), Horst Schmid, Tulio Hernán Martínez Leal y Camilo Arturo Sánchez Perdomo (fallecido), en su función de rectores en sus respectivos periodos de administración, adelantaron una exitosa gestión ante el Ministerio de Educación Nacional y la comunidad, para posicionar a la Escuela Nacional del Deporte como una Institución Universitaria de alta calidad a nivel nacional e internacional.

El doctor José Fernando Arroyo es el actual rector, fue elegido en el año 2003 y durante sus mandatos consecutivos, ha impulsado cambios significativos.

La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte está ubicada en la Calle 9 No 34-01 de la ciudad de Cali - Colombia. Cuenta con una extensión territorial de 16.215,5m<sup>2</sup>. En un área de 7.950m<sup>2</sup> en la que se han construido los espacios necesarios para la implementación de programas académicos, las oficinas de administración y espacios de práctica deportiva. Los 8.265,5m<sup>2</sup> restantes pertenecen a las zonas verdes, donde se ubican: la portería principal, el parqueadero, el kiosco y las canchas de fútbol, múltiple y baloncesto (I.U. Escuela Nacional del Deporte, 2015b).

La institución tiene un total de 2.424 estudiantes matriculados en diferentes programas de pregrado y postgrado.

Actualmente cuenta con tres facultades en las que se orientan diferentes programas.

La Facultad de Salud y Rehabilitación que se fundó en el 2011, ofrece en el pregrado las siguientes carreras: Fisioterapia, Tecnología en Evaluación y Programas de la Actividad Física, Nutrición y Dietética, Terapia Ocupacional y la especialización en Actividad Física.

La Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración, fue creada en el 2010, mediante el Acuerdo Directivo No 01-02-154. Esta Facultad ofrece la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Deporte y la especialización en Dirección y Gestión Deportiva.

La facultad de Ciencias de la Educación y el Deporte ofrece en el pregrado las carreras de Profesional en Deporte y Tecnología en Deporte y la especialización en Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo.

Actualmente y de conformidad con la Ley 181 de 1995, la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte cuenta con un Sistema Nacional de Capacitación para la educación informal, la educación para el trabajo y desarrollo humano; en el que se ofrecen diplomados, seminarios y cursos técnicos laborales por competencias (I.U. Escuela Nacional del Deporte [END], 2015c).

En el Proyecto Educativo Institucional (PEI), 2012 se plantea la misión y visión de la Institución de la siguiente manera:

### **Misión**

*La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte es una institución pública de servicio educativo con criterios de excelencia académica, ética y social. En ejercicio de la autonomía universitaria, cumple con el propósito de formar profesionales con condición humanística, científica, tecnológica y voluntad de servicios, mediante el ejercicio de la docencia, la investigación y la extensión, todas ellas sustentadas en principios y valores que promueven el desarrollo sostenible, la convivencia en paz, el respeto por la dignidad humana y el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad colombiana. Promueve la importancia de la cultura física, la educación, la salud, lo social, el medio ambiente y los principios de la economía y la administración en sus futuros profesionales. (I.U. Escuela Nacional del Deporte [END], 2015d)*

## 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” (I.U. Escuela Nacional del Deporte [END], 2015d).*

## Reseña Histórica de la Dependencia de Proyección Social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte

La Dependencia de Proyección social, también tiene su historia dentro del desarrollo de la institución.

En el año 2000 la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte siguiendo los derroteros planteados desde el Plan Nacional de Capacitación, desarrollo un sin número de actividades académicas para contribuir al desarrollo de las distintas ciudades del país.

La misión de la Unidad de Extensión y Proyección Social es prestar servicios de formación, investigación y proyección social de la más alta calidad al sector deportivo, liderando procesos de masificación deportiva a través de la capacitación en todas sus formas en los ámbitos colombiano e internacional mediante la integración de tecnologías que faciliten llegar a toda la población.

La Dependencia de Proyección Social ha liderado proyectos como:

**Centro de Iniciación deportiva.** Proyecto pedagógico y social que ofrecía a los niños y niñas la posibilidad de fortalecer su desarrollo integral por medio de un plan sistemático de la educación física, la recreación y el deporte, desde la perspectiva global de desarrollo, teniendo como referencia potencializar todas las dimensiones. Se beneficiaron de este proyecto entre el 2006 y el 2007 en forma directa 1.754 niños entre 6 y 12 años, de las Comunas 4- 13-14-16-17-18 y 21 de la ciudad de Cali.

**Capacitación:** es la educación que se ofrece con el fin de complementar y actualizar conocimientos académicos y laborales. La población beneficiada durante este año fue 648 personas que incluyeron líderes de todas las comunas de Cali a excepción de la 2, 10, 12 y 18.

**Promotores de apoyo y gestión a la comunidad:** este proyecto buscaba promover y favorecer procesos deportivos y recreativos, dirigidos a niños, niñas, jóvenes, adultos y discapacitados de Santiago de Cali. Se favorecieron en este proyecto un total de 227.257 personas de las Comunas 6, 8, 10, 16 y 18.

El proyecto acogió al adulto mayor, en este se hacía un estudio de los antecedentes clínicos, percepción del dolor, antecedentes farmacológicos, percepción del estado de ánimo, estrés, estado de salud e independencia funcional, con el fin de elaborar y entregar un instructivo que les sirviera como guía metodológica en la práctica de la actividad física y así prevenir lesiones por una inadecuada práctica. La población beneficiada correspondió a 2.700 habitantes de las diferentes comunas de Cali, a excepción de la 2, 10, 18, y 22.

**Escuelas de Formación Deportiva:** este proyecto acogió estructuras curriculares de carácter pedagógico y técnico, implementadas como estrategias extraescolar, que contribuyeron para la selección de jóvenes talentos deportivos, a través de la orientación física, intelectual, afectiva, recreativa y social de los niños y adolescentes. La población beneficiada fue de 2.982 de las todas las comunas de Cali, a excepción de las comunas de la 12 y 18.

Entre el 2010 y el 2013, se siguieron implementando algunos de estos proyectos y otros como los ya mencionados: el programa de formación docente en Matemáticas, el programa de Gestores Deportivos, el programa de sicomotricidad para el adulto mayor, y Gestores de paz.

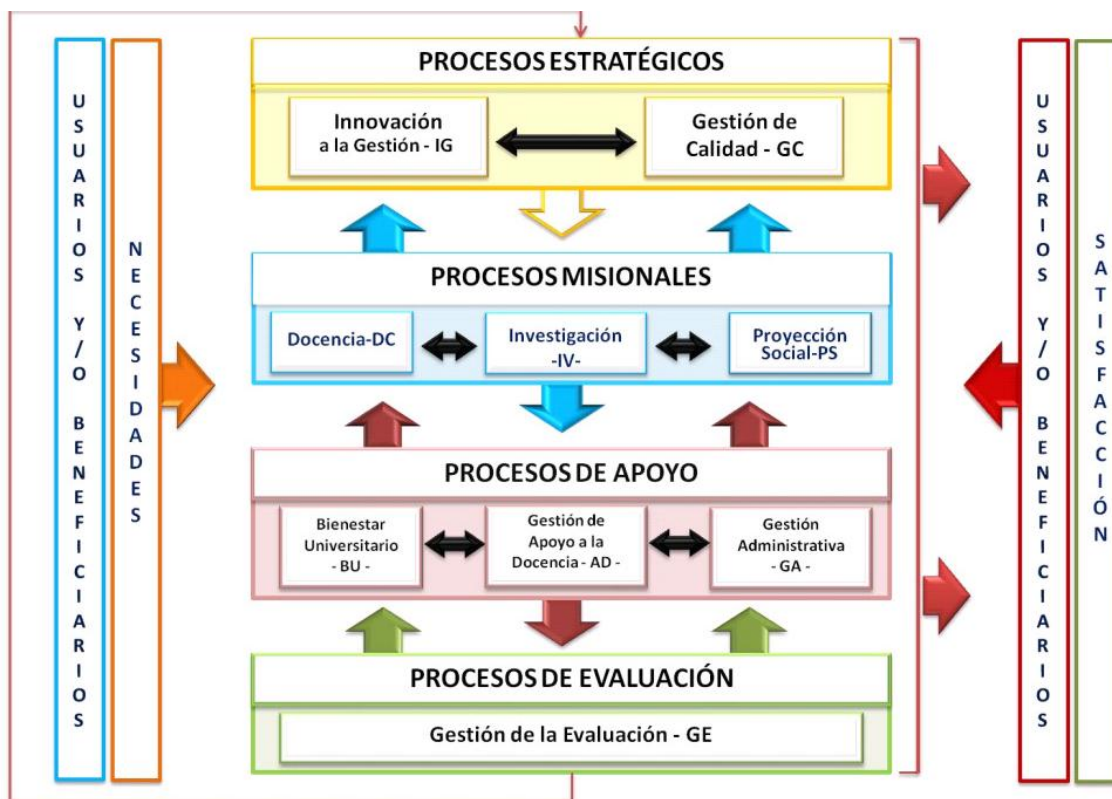
Estos proyectos que se han venido adelantando desde el año 2010, muestran el interés y compromiso de la institución con su entorno, estos han contado con la participación de docentes y estudiantes vinculados a la institución, sin embargo la continuidad de las actividades propuestas y su regularidad han estado sujetas a diferentes variables como: disponibilidad de tiempo de los docentes, inexistencia de recursos económicos para tales fines, poca participación

de la comunidad estudiantil y la ausencia de un plan de proyección social, que oriente a esta dependencia y que le permita saber dónde está, a donde quiere ir y como lograr un mayor impacto sobre la comunidad.

La formulación de un plan estratégico para la Dependencia de Proyección Social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, le permitirá seguir aportando al mejoramiento de la calidad de vida de los sectores más vulnerables de la ciudad de Cali, de una manera articulada; estableciendo en cada una de las facultades que pertenecen a la institución planes de acción con personas responsables, planteando indicadores de evaluación claros y precisos y, optimizando los recursos con los que dispone la institución para tales fines, ya que corresponde a un objetivo específico del PEI propuesto para el periodo 2012- 2015 :

Ser líderes en el desarrollo de propuestas y proyectos generadores de impacto a nivel nacional e internacional en relación con el deporte en los ámbitos de la educación, la salud y la cultura especialmente en las zonas con menores recursos económicos” (PEI END, 2012, numeral 3.31 Objetivos específicos de PEI, 2012-2015, citado en (END, 2015d)

El grafico 3 se refiere al mapa de procesos de la Escuela Nacional del Deporte. En los procesos misionales se puede evidenciar la Proyección Social, lo que implica que es uno de los aspectos que debe poner especial atención la I.U. END, puesto que esa es parte de su razón de ser como institución. (Ver Figura 3).



**Figura 3. Mapa de Procesos de la END.** Fuente: (END, 2015d).

## ENTORNO ORGANIZACIONAL

### Entorno Geográfico

La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, está ubicada en la ciudad de Cali, en el Departamento del Valle del Cauca, una de las regiones más ricas y de mayor desarrollo de la República de Colombia.

### Valle del Cauca.



**Figura 4. Ubicación del Valle del Cauca – Colombia.** Fuente: (Google Maps, 2015)

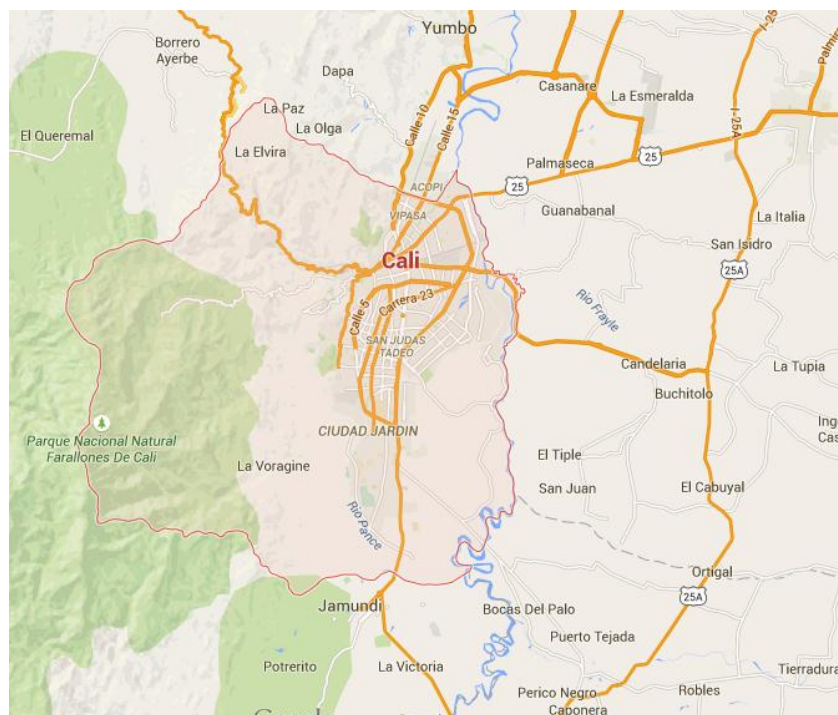
El departamento del Valle del Cauca está en el suroccidente del país y tiene costas sobre el océano Pacífico con una extensión de 200 kilómetros, en la cual se encuentra ubicado el puerto de Buenaventura, el más importante del país, con un gran movimiento de carga para la importación y exportación.

Según cifras del DANE (2014), Tiene una superficie total de 21.195 KM<sup>2</sup> que representa el 1.5% del territorio nacional, presenta una temperatura promedio de 25 grados centígrados, y su altura sobre el nivel del mar es de 1000m.

El departamento cuenta administrativamente con 42 municipios, su capital es Santiago de Cali, que dista 484 Km. de Santafé de Bogotá, capital del país.

Topográficamente el relieve cuenta con tres regiones naturales: La región montañosa dominada por las cordilleras Central y Occidental. Por último la región de la costa pacífica, fuente de riqueza pesquera y polo de exportación por medio del puerto de Buenaventura, principal vitrina de Colombia en el Océano pacifico.

### **Santiago de Cali.**



**Figura 5. Municipio de Santiago de Cali.** Fuente: (Google Maps, 2015)

Cali es la capital del departamento del Valle del Cauca, es la tercera ciudad más poblada del país, después de Bogotá y Medellín y alberga las sedes de la Gobernación del Valle del Cauca,

la Asamblea Departamental, el Tribunal Departamental, la Fiscalía General, Instituciones y Organismos del Estado.

Cali es conocida como la “Capital Deportiva de América”, por su ubicación estratégica, ha sido sede de diferentes eventos de talla nacional e internacional como los juegos panamericanos en 1971, el campeonato mundial de baloncesto, la Copa Mundo de Ciclismo y los Juegos Mundiales (World Games) del año 2014.

La I.U. END, está ubicada estratégicamente en una zona céntrica de la Capital del Valle del Cauca, posee diferentes vías de acceso tanto municipales, departamentales y nacionales.

El entorno deportivo de la institución ofrece diferentes centros deportivos para complementar las prácticas profesionales y/o personales de los estudiantes.

La ciudad cuenta con escenarios deportivos como:

La Unidad Deportiva San Fernando, localizada en el barrio San Fernando, con un área 69.471 M<sup>2</sup>, consta de 3 grandes escenarios: Piscinas Alberto Galindo Herrera, Estadio Pascual Guerrero y Coliseo Evangelista Mora.

La Unidad Deportiva Jaime Aparicio, consta de las Piscinas Panamericanas Hernando Botero O'byrne, Gimnasio de Voleibol “Francisco Choís”, Diamante de Béisbol Miguel Chávez, Estadio de Atletismo “Pedro Grajales”, Canchas de Tenis, pista de patinaje Luz Mery Tristán, cancha de Vóley-Arena, Coliseo de Tiro “Bernardo Tobar”, Coliseo de Karate-Do “Hirochi Taninokuchi”

La Unidad Deportiva Alberto Galindo, está compuesta por el Gimnasio de El Pueblo, el Velódromo “Alcides Nieto Patiño”, el Patinódromo Mundialista, el Coliseo de Bolo y Billar y la Pista de Bicicrós “William Jiménez”.

Se encuentran otros centros deportivos que responden a las necesidades deportivas de la población como las canchas de Hockey, coliseo de Tejo, el Coliseo Mariano Ramos y las canchas de Tiro Deportivo. (Alcaldía de Santiago de Cali, 2014)

Por todo lo anterior se puede asegurar que el entorno geofísico de la institución Universitaria Escuela Nacional de Deporte le es favorable para el cumplimiento de su misión en la comunidad, colocándola como una alternativa viable que responde a las exigencias del entorno.

El entorno geográfico de la institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, permita algunas ventajas, ya que por su ubicación estratégica, acoge estudiantes de diferentes municipios del Departamento y de otras Regiones del País.

Las condiciones climáticas y topográficas del departamento permiten la práctica de diferentes deportes, permitiéndole al departamento del Valle del Cauca, tener una representación importantes en los diferentes certámenes que se realizan en el País, así mismo generar deportistas con una base académica a través de los programas que ofrece la I.U. END.

En la siguiente tabla se resume las variables del entorno geográfico que fueron analizadas con su asignación respectiva.

**Tabla 4. Variables del Entorno Geográfico**

| <b>VARIABLES</b>                                                        | <b>A /O</b> | <b>AM</b> | <b>am</b> | <b>om</b> | <b>OM</b> |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Condiciones climáticas del Departamento del Valle del Cauca.            | O           |           |           |           | X         |
| Ubicación Estratégica de I.U. END en la Ciudad de Cali.                 | O           |           |           |           | X         |
| Escenarios Deportivos en la ciudad de Cali.                             | O           |           |           | X         |           |
| Reconocimiento de la ciudad de Cali, como capital Deportiva de América. | O           |           |           |           | X         |
| Exclusividad en la oferta de carreras deportivas en el entorno.         | O           |           |           |           | X         |

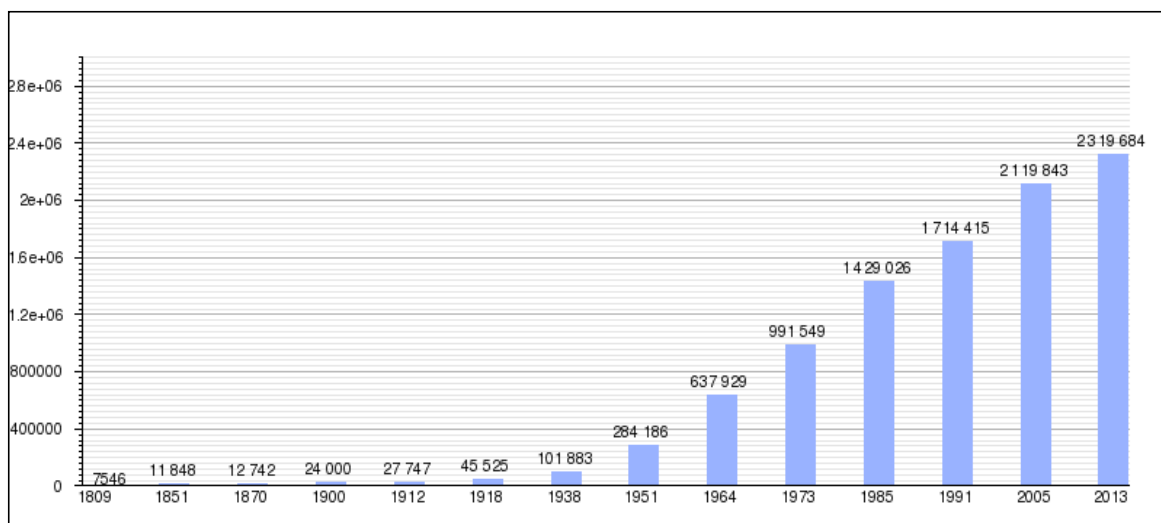
Fuente: Betancourt (2013)

El entorno geográfico de la institución Universitaria Escuela Nacional del deporte le brinda grandes oportunidades y no se visualizan desventajas en el análisis de este entorno.

### Entorno Demográfico

La población del Valle del Cauca, según una proyección realizada por el DANE (2014), corresponde a 4.566.875 habitantes, de los cuales 2.213.258 son hombres y 2.353.617 son mujeres.

La ciudad de Cali, cuenta con más de dos millones de habitantes; es una de las tres ciudades más importantes del país. El crecimiento de su población en los últimos años ha aumentado considerablemente como lo podemos observar en la siguiente gráfica:



**Gráfico 1. Evolución Demográfica de Cali desde 1809 al 2013.** Fuente: (DANE, 2014)

La ciudad de Cali, ha dado albergue a una gran cantidad de población desplazadas de las distintas regiones del país que se encuentran en conflicto, generando con esto una superpoblación en las zonas urbanas, que corresponde a un 60%.

En la siguiente tabla se puede observar y comparar las cifras que muestran el desbalance entre el número de población de las comunas y el de los corregimientos. (Ver Tabla 5).

Se destaca dentro de la demografía de la ciudad, el alto porcentaje de población afro descendiente, aproximadamente un 26.2% en contraste con la población indígena que corresponde a un 0.5%.

**Tabla 5. Estimaciones y proyecciones de población y densidad de la ciudad de Cali 2009 – 2015**

| Descripción    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012     | 2013    | 2014     | 2015     |
|----------------|---------|---------|---------|----------|---------|----------|----------|
| Población      | 2,219,6 | 2,244,5 | 2,269,5 | 2,294,64 | 2,319,6 | 2,344,70 | 2,369,82 |
| Total.         | 33      | 36      | 32      | 3        | 55      | 3 2      | 9        |
| Densidad       | 39.62   | 40.06   | 40.51   | 40.96    | 41.40   | 41.85    | 42.30    |
| Bruta          |         |         |         |          |         |          |          |
| Población      | 2,183,1 | 2,208,0 | 2,233,0 | 2,258,01 | 2,283,0 | 2,308,08 | 2,333,21 |
| Comunas        | 16      | 86      | 57      | 7        | 35      | 6        | 3        |
| Hombres        | 1,043,2 | 1,055,2 | 1,067,1 | 1,079,08 | 1,091,0 | 1,103,01 | 1,115,01 |
|                | 89      | 22      | 56      | 4        | 40      | 1        | 9        |
| Mujeres        | 1,139,8 | 1,152,8 | 1,165,9 | 1,178,93 | 1,191,9 | 1,205,07 | 1,218,19 |
|                | 27      | 64      | 01      | 3        | 95      | 5        | 4        |
| Densidad       | 180.58  | 182.65  | 184.71  | 186.78   | 188.85  | 190.92   | 193.00   |
| Bruta          |         |         |         |          |         |          |          |
| Población      | 36,517  | 36,450  | 36,475  | 36,626   | 36,620  | 36,617   | 36,616   |
| Corregimientos |         |         |         |          |         |          |          |
| Hombres        | 18,453  | 18,419  | 18,432  | 18,508   | 18,505  | 18,503   | 18,503   |
| Mujeres        | 18,064  | 18,031  | 18,043  | 18,118   | 18,115  | 18,114   | 18,113   |
| Densidad       | 0.83    | 0.83    | 0.83    | 0.83     | 0.83    | 0.83     | 0.83     |
| Bruta          |         |         |         |          |         |          |          |

Fuente: (DANE, 2014)

La juventud en el Valle del Cauca, corresponden a un amplio sector, con múltiples capacidades y potencialidades que deben ser fortalecidas e incorporadas en los planes, proyectos y agendas de las instituciones y organizaciones sociales para impulsar la democracia, la participación y organización social. Cali es una ciudad habitada por gente joven, el grueso de la población es menor de 40 años.

La tasa bruta de natalidad de la ciudad (TBN), de acuerdo con cifras de la secretaria de Salud pública Municipal es de 20.2 recién nacidos por cada 1000 habitantes, un poco menor que la del país (22,0) y el promedio mundial (21,0). La tasa global de fecundidad (TGF) es de 1,9 por hijo por mujer, lo cual es bajo comparado con el promedio del país (2,6) (Alcaldía de Santiago de Cali, 2011a).

La tasa TGF varía según el estrato socioeconómico de la población, para los estratos bajo la tasa es de 2.1, en el medio es de 1,9 y en el alto es apenas 1,2.

La ciudad tiene una tasa de mortalidad infantil (TMI) de 12 por cada 1000 niños nacidos vivos, esta ha venido en caída desde la década de 1970, cuando sobrepasaba las 50 muertes por cada 1000 nacimientos.

Los caleños tienen 71,9 años de esperanza de vida al nacer, muy parecido al promedio nacional (72) y 5 años más que el promedio mundial. La tasa bruta de mortalidad (TBM) es de 6.5 muertos por cada 1000 habitantes, mayores que la de Colombia (5,0), el 20% de estas muertes corresponden a actos violentos como homicidios, suicidios, accidentes de tránsito u otros.

Según el observatorio social de la secretaría de Gobierno municipal, para el 2013 el total de homicidios comunes en la ciudad correspondió a 1.824 personas. Los homicidios de jóvenes entre los 10 y 19 años correspondió a un 22.7%, de los cuales un 21.8 % eran hombres, la población entre los 20 y 29 años, el porcentaje de homicidios correspondió al 41.1%, de los el 39% eran varones.

Según fuentes de la Alcaldía de Santiago de Cali, publicada en los recibos de Emcali en (julio, 2015)<sup>1</sup>. Se ha incrementado la participación comunitaria en diferentes actividades deportivas, esto debido a la inversión municipal de \$4.619 millones, con esto se han beneficiado 200.000 caleños participando los domingos de las ciclo vías, 30.000 personas en “Vive el parque en familia”, 15.082 adultos reciben gimnasia dirigida, 7.135 personas en gimnasios comunitarios y 320 deportistas reciben la tarjeta MIO.

En el programa Recreación para todos de la Alcaldía de la Ciudad de Cali, 25.000 jóvenes participaron en los juegos supérate, Inter colegiados Fase Municipal, 3.000 caleños en Juegos Municipales 2014, 3.000 ‘Personas en Juegos del Adulto Mayor, 3.000 Internos en Juegos de Reclusorios en el 2014 y 18.000 Caleños en Juegos LGTBI (Guerrero, 2011).

El siguiente cuadro resume las variables del entorno demográfico que fueron analizadas con su asignación respectiva.

**Tabla 6. Variables del entorno demográfico**

| <b>VARIABLES</b>                    | <b>A/O</b> | <b>AM</b> | <b>Am</b> | <b>om</b> | <b>OM</b> |
|-------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Tasa de crecimiento de la población | O          |           |           |           |           |
| Tasa de natalidad                   | O          |           |           |           | X         |
| Migración en la ciudad              | A          |           | X         |           |           |
| Fomento al deporte Comunitario      | O          |           |           | X         |           |
| Recreación para todos               | O          |           |           |           | X         |
| Tasa de mortalidad                  | A          |           | X         |           |           |

Fuente: Betancourt (2013)

El entorno demográfico de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte le es favorable dado el alto crecimiento de la población en la ciudad de Cali. Según los datos del DANE (2014), la población en edad de ingresar a la enseñanza superior corresponde al 33.4%

<sup>1</sup> EMCALI. Separata entregada con los recibos de los servicios en el mes de julio de 2015.

del total de la población. La edad promedio está entre los 17 años para pregrado y hasta los 34 años para programas de posgrados (Ministerio de Educación, 2014a).

El entorno demográfico de la ciudad de Cali, es favorable en cuanto existe un amplio mercado de estudiantes que están entre los 17 y 28 años que aspiran a ingresar a la universidad, pese al elevado número de mortalidad juvenil que se presenta en la ciudad.

La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte acoge una buena parte de estos estudiantes del Departamento así como de la Nación, dada la poca oferta que en términos de deporte, salud y administración deportiva se encuentra en el mercado.

La ciudad está creciendo de manera acelerada, generando en algunos sectores cordones de miseria en las que viven personas desplazadas de su región, dentro de las políticas gubernamentales esta brindar una educación con equidad, se están generando planes de inclusión que responden a las necesidades de la población, en este sentido se presentan oportunidades para que la institución participe en programas que permitan disminuir la delincuencia juvenil a través del deporte, la recreación y la cultura en estos sectores.

## **Entorno Social**

La ciudad de Cali cuenta con aproximadamente 2.244.639 habitantes, distribuidos en 22 comunas y 8 corregimientos.

La situación social en el municipio se encuentra afectada por diferentes factores entre los que podemos mencionar la pobreza. Según cifras del DANE Y DNP (Cifras MESEP), en 2010 el 26,1% de la población caleña estaba en condiciones de pobreza, es decir aproximadamente 585.824 personas, el 11% de los hogares presentaban necesidades básicas insatisfechas (DANE, 2014), a esto se suma el nivel de desigualdad en el ingreso (0,529 en 2010 según el indicador GINI).

Según el estudio “Una mirada descriptiva a las comunas de Cali”, realizado por un grupo de investigadores en economía y finanzas de la Icesi (Alonso et al, 2007), en la ciudad se observan marcadas diferencias entre las comunas y barrios, lo rural y lo urbano, generándose inequidad y exclusión de amplios grupos poblacionales que se han visto marginados como son : personas con discapacidad, indígenas, afro descendientes, población víctima del conflicto armado y comunidades LGBT (lesbianas, gays, bisexuales y personas transgénero) , limitándose el acceso a oportunidades de trabajo digno, que les permita producir ingresos que les ayuden a salir de su condición de vulnerabilidad. Los territorios que se ven más afectados por esta problemática corresponden a las comunas que se concentran en la zona oriente de la ciudad, (comunas 13, 14, 15,16 y 21) y la zona de ladera (comunas 1, 18 y 20), así como las comunas 3,6 y 7, esta situación se evidencia en el aumento de la inseguridad, en la falta de educación, entre otros.

El plan nacional de desarrollo del actual gobierno ha establecido a nivel nacional proyectos encaminados a generar condiciones para que más colombianos reciban educación. El promedio de años de educación de los habitantes de la ciudad, está entre 9.3 y 12 años.

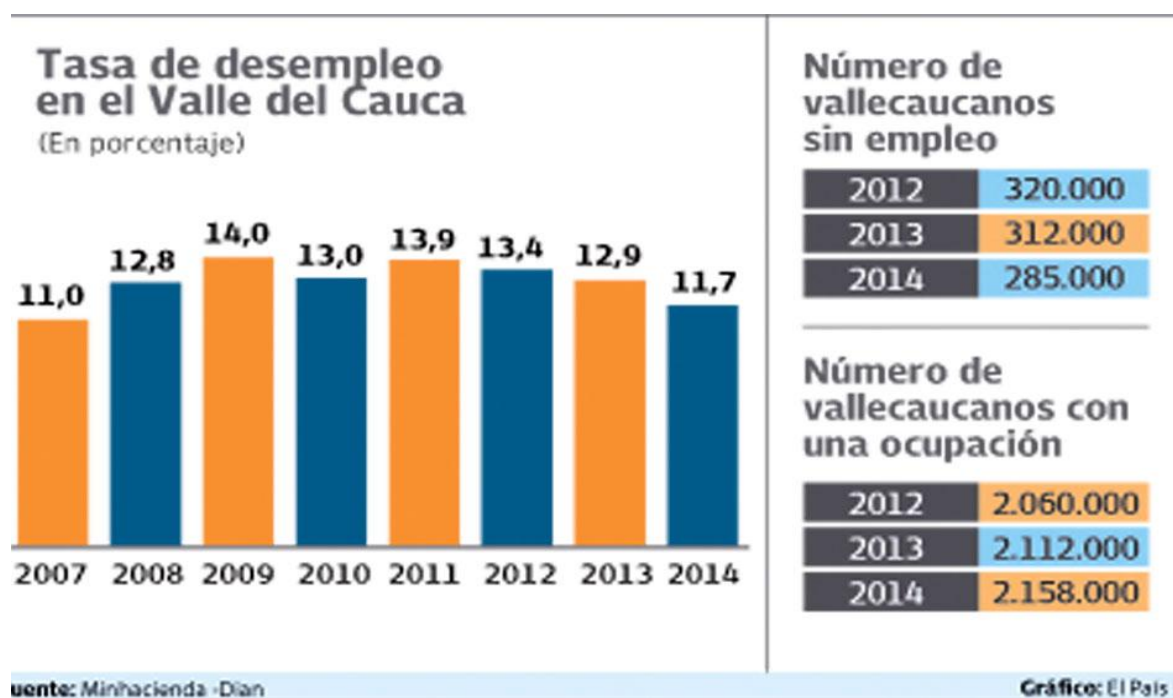
Según el informe del Banco Mundial (2012), la educación superior ha tenido un avance fundamental dado el acelerado crecimiento en la Cobertura, que pasó de 37,1% en 2010 a 45,5% en 2013, lo que hizo que alrededor de 400 mil jóvenes accedieran a la educación superior. Estos esfuerzos han sido focalizados, pues 60% de estos nuevos estudiantes provienen de hogares cuyos ingresos no superan los dos salarios mínimos mensuales. Este aumento en cobertura estuvo acompañado de una caída de más de tres puntos porcentuales en la tasa de deserción de la educación superior, la cual se ubicó en 10,4% en el 2013.

Como la educación es el instrumento más poderoso para el cierre de brechas sociales, estas dinámicas aseguran grandes avances para el país en términos de movilidad social y laboral, beneficiando principalmente a los colombianos de menores ingresos.

La tasa de cobertura en el Valle del Cauca para la educación superior entre 2002 y 2010 fue de 30.7%, quedando por fuera del sistema un 69,3% de estudiantes cuya edad oscila entre los 17 y 21 años (Melo *et al.*, 2014).

Según Mora y Cuadros (2012), el desempleo en la ciudad de Cali es otro aspecto que incide en la problemática social, alcanza un 15.21%, ubicándose como la sexta ciudad de Colombia con el más alto desempleo, después de Cúcuta, Armenia, Quibdó, Pereira y Popayán. En la actualidad hay 1.9 millones de caleños en edad de trabajar, de los cuales están ocupados 1.1 millones y 197 mil desocupados, no obstante, la tasa global de participación de los caleños fue de 66.2%, 0.6% puntos porcentuales por encima que la reportada en el primer trimestre del 2013, y la tasa ocupacional es de 56.2%, con 1.6 puntos porcentuales.

A continuación se presenta un gráfico que muestra estadísticamente el problema del desempleo en el departamento, y que permite analizar el impacto de esta variable.



**Gráfico 2. Tasa de desempleo en la ciudad de Cali.** Fuente: (DANE, 2014)

La inseguridad en la ciudad de Cali, responde a la falta de oportunidades de cierta franja de la población, los esfuerzos que se hacen desde el gobierno para disminuir la brecha, aun no reflejan cambios sustanciales, la ciudad carece de líderes capaces de trazar, diseñar y ejecutar planes que

contrarresten la problemática social por la que está pasando. El Plan de Desarrollo del Municipio de Santiago de Cali (2012-2015), contempla una gran inversión para el deporte, el ejercicio y la recreación conscientes de que a través de estos se contribuyen al cambio, forjando ciudadanos más productivos, saludables y felices. Este es un elemento favorable para la Institución ya que se enmarca dentro del Plan estratégico de la ciudad recibiendo aportes importantes que le permite seguir brindando un mejor servicio a la comunidad (Alcaldía de Santiago de Cali, 2011b) .

Eficiencia y cobertura en servicios públicos. Según datos de la Secretaria de Gobierno de Cali. La población cuenta con un cubrimiento en servicios públicos (electricidad, agua y alcantarillado) de un 97.02 %, del gas de un 8 %, estos servicios tienen cobertura para la población de los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Cali.

Cali tiene una adecuada infraestructura vial , que la conecta con diferentes municipios del Departamento del Valle del Cauca, siendo esto un elemento favorable para la Institución, pues alberga estudiantes de diferentes regiones del Departamento y del País, (Antioquia, Atlántico, Bogotá, Boyacá, Caldas, Casanare, Cauca, Cesar, Choco, Cundinamarca, Huila, Meta, Nariño, Norte de Santander, Putumayo, Quindío, Risaralda, Tolima, Valle del Cauca y Vichada), este entorno social le da un alto reconocimiento como institución pública con compromiso social.

La siguiente tabla resume las variables del entorno social que fueron analizadas con su asignación respectiva. (Ver Tabla 7).

**Tabla 7. Variables del entorno social**

| VARIABLES                                                                           | A/O | AM | am | om | OM |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Descomposición social (guerrilla, narcotráfico, grupos armados al margen de la ley) | O   |    |    | X  |    |
| Falta de liderazgo en la ciudad                                                     | A   | X  |    |    |    |
| Desempleo formal                                                                    | A   | X  |    |    |    |
| Cambios de estilo de vida                                                           | O   |    |    | X  |    |
| Diversidad cultural y étnica                                                        | O   |    |    |    | X  |
| Nivel de pobreza                                                                    | A   | X  |    |    |    |
| Nivel de educación de la población, expectativas de carreras deportivas             | O   |    |    |    | X  |
| Cobertura para la educación y el deporte                                            | O   |    |    |    | X  |
| Compromiso del estado para disminuir La desigualdad social                          | O   |    |    |    | X  |

Fuente: Betancourt (2013)

El análisis del entorno social de la Institución Universitaria Escuela Nacional de Deporte, le ofrece variables que representan una oportunidad, como el compromiso del estado para disminuir la desigualdad social, los planes orientados a favorecer las prácticas deportivas como un mecanismo de fortalecimiento del individuo para salir de su situación de vulnerabilidad, las expectativas de un amplio margen de la población de los estratos 1, 2 y 3 que ven en el deporte un camino para salir adelante y además lo visualizan como una profesión.

### Entorno Económico

La economía del Valle del Cauca ha sido considerada como una de las más pujantes a nivel nacional, después de Antioquia, Santander y Bolívar, esto debido a los recursos naturales que posee y las condiciones geográficas que permiten su desarrollo y expansión económica.

La industria en el Valle del Cauca ha reducido considerablemente su aporte a la economía de la región, esto debido entre otros factores a la falta de políticas para fortalecer a la pequeña y

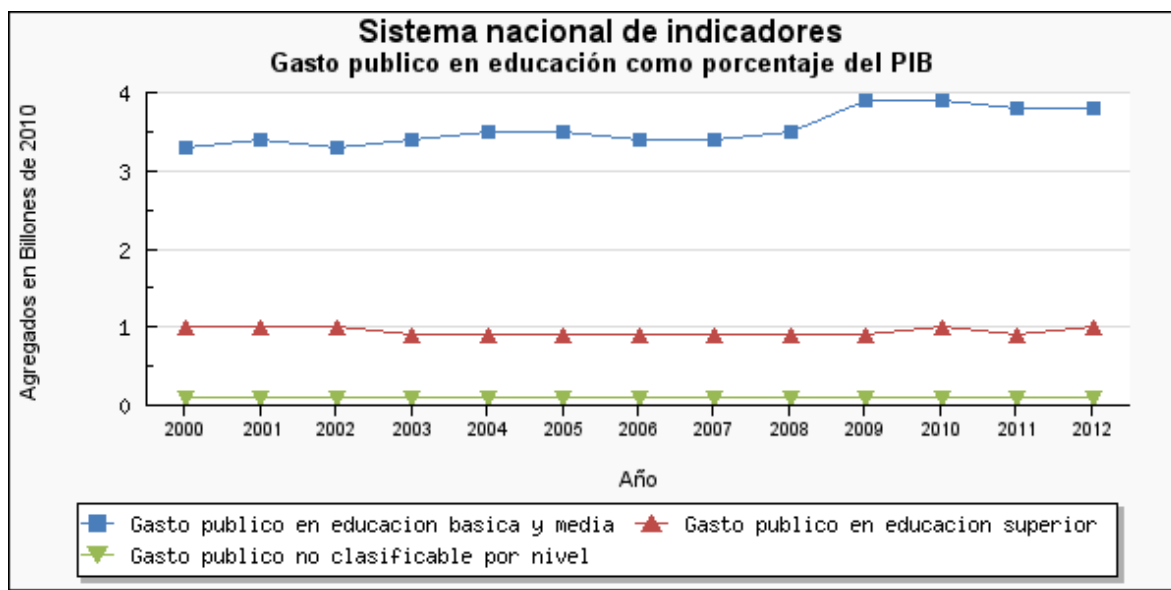
mediana empresa y a la aceleración de los procesos de apertura comercial que se han dado en el país.

Según datos de la Cámara de Comercio de Cali (2013), el Valle del Cauca pasó a ser de un Departamento Productor a un Departamento importador, por ello el Departamento ha perdido participación en el PIB Nacional, sin embargo cabe anotar que, uno de los pocos clúster colombianos que aún se mantienen es el de la caña de azúcar, este aporta el 10% de las exportaciones agroindustriales colombianas y el 7% de las no tradicionales, exporta el 43,8% de su producción y genera 35.000 empleos directos y cerca de 210.000 indirectos. Recientemente el sector de la caña de azúcar, ha articulado con la producción de alcohol carburante (cinco plantas procesadoras pertenecientes a ingenios azucareros) (RECALCA, 2014)

En los últimos años la estructura empresarial del Departamento del Valle del Cauca ha cambiado: no solo se cierran empresas manufactureras, sino que surgen compañías prestadores de servicios (Éxito, Carrefour, Makro, entre otros), y se le da un fuerte impulso al comercio exterior (cuenca del pacífico, Estados Unidos, China, Corea, entre otros).

El cambio en la estructura económica en el Valle del Cauca, en el periodo comprendido entre el 2007 y el 2014, ha estado demarcado por una especialización, se observa que el sector del comercio alcanzó un crecimiento del (4.4%), el minero un (4.3%) y establecimientos comerciales y actividades de servicios sociales (3.8%). El sector primario contribuyó al 6% del PIB del Departamento en el 2012 y el sector secundario participó con el 22.9% en el PIB del Valle del Cauca. (RECALCA, 2014)

El PIB Nacional y regional es una variable importante en el entorno económico para el sector de la educación, dado que el gobierno establece un porcentaje de este para la educación. En la siguiente grafica se puede observar el movimiento de este entre el 200 y el 2012.



**Gráfico 3. Gasto público en educación como porcentaje del PIB.** Fuente: (Ministerio de Educación, 2002)

La economía en el Valle del Cauca y específicamente en Cali, tiene una tendencia a la mejora para el año 2015 en comparación con el 2014, con una reducción en la tasa de desempleo, comparada con la de otras principales ciudades del país, (último trimestre del 2014, frente al mismo periodo del 2013). Según datos del periódico el Pueblo entre enero y marzo de 2015, la tasa de desempleo Cali- Yumbo fue del 12.7%, menor que 6.2 puntos porcentuales en comparación con el mismo periodo en el año anterior (El Pueblo, 2015).

La coyuntura de la devaluación del peso y la caída del precio del petróleo son favorables para un departamento que no se beneficia directamente del auge minero-energético de la última década, sin embargo amplios sectores de la economía se ven afectados, cuando La tasa de cambio del dólar esta fluctuando.

La economía general se muestra por la demanda y el consumo de la población, en Cali se registró un aumento del 7.8% con relación al 2012 .En Cali la economía tuvo un aumento del 4.5% en el 2011, en tanto que en el 2010 apenas subió 2.5%, en general la pobreza en Cali bajo del 31.8% en el 2004 al 25,1% en el 2011 (El País, 2012).

La mayor inversión se hace en alimentos con un 9.9%, vivienda con un (7.9%), salud (7.8%), gastos varios (7.5%), ocupando la educación el último lugar con un 7.1%, siendo esta una situación no favorable para la institución END.

El gremio de la construcción en el Valle del Cauca ha jalonado la economía de la región en el 2013, ya que su crecimiento fue del 13% para viviendas vendidas en Cali (4.983 a 5.625). Según un informe del País, sobre el Plan de Desarrollo del Valle del Cauca, para el 2015 en cuanto a Infraestructura, dice que para el 2014 se habrá culminado obras importantes para el desarrollo de la región como: la terminación de la primera fase de las mega obras, que permitirán un mejor flujo vehicular en la ciudad, la terminación del palacio de justicia, el túnel urbano más extenso del país y la plazoleta de la caleñidad entre otros, es de mencionar la obra vial que conecta a la Ciudad con el puerto marítimo de Buenaventura. Los proyectos en carreteras, puertos marítimos, aéreo puertos y ferrocarriles, mejoraran el transporte con otras ciudades del país generando empleos y dinamizando los intercambios comerciales en los que participa la región. (Impacto de las megaobras, 2012)

La apertura económica llevó al cierre y privatización de algunas empresas en el Valle del Cauca, creando una problemática social. Por otro lado, dado el giro que ha tomado la economía vallecaucana hay una tendencia a suplir las necesidades del mercado laboral, por lo cual en las instituciones de educación superior se han abierto programas encaminados a capacitar a la población para responder a la demanda de mano de obra calificada de la economía, en este sentido para la I.U. END, esto representa una oportunidad.

Los impuestos obtenidos por la comercialización de algunos productos como el tabaco y el alcohol y los que vienen del sector minero (Regalías), generan para el país una suma importante que es invertida en educación, algunas universidades se benefician directamente de estos recursos fiscales a través de unos fondos para investigación entregados por Colciencias y otras en menor proporción. Sin embargo, se puede decir que los impuestos son una fuente importante para recaudar los dineros que el estado necesita para poner a funcionar los planes de desarrollo que se han trazado.

Los ingresos corrientes del Departamento durante el primer semestre del 2014 fueron de 823.223 millones de este valor, el 42% fueron tributarios y no tributarios, 33% ingresos de transferencias, 23% recursos del balance y 2% ingresos de capital (Ministerio de Hacienda, 2014).

El impacto de los movimientos de la economía en el gremio de servicios en el que se encuentra la educación es significativo, dado que los aportes del Gobierno están condicionados al desarrollo de la economía.

Actualmente hay una creciente tendencia, hacia el desarrollo de empresas relacionadas con el Deporte, el marketing, el patrocinio deportivo, y las comunicaciones, están contribuyendo significativamente a su desarrollo, existen ligas nacionales para diferentes deportes, que invierten en la capacitación deportiva y profesional de los deportistas, logrando grandes dividendos cuando los derechos de estos, son vendidos a clubes internacionales. Crece el mercadeo de los derechos de transmisión, los derechos de marca y de propiedad industrial, así como de los de representación y demás transacciones que confirman la existencia del Deporte como sector socioeconómico.

Este aspecto de la economía en el deporte, beneficia a la Escuela Nacional de Deporte ya que algunos estudiantes están siendo subsidiados por Col deportes o por clubes y organizaciones no gubernamentales.

El impacto de los movimientos de la economía en el gremio de servicios en el que se encuentra la educación es significativo, dado que los aportes del Gobierno están condicionados al desarrollo de la economía. Entre el 2013 y el 2014 para la celebración de los Juegos Mundiales, el Gobierno realizó inversiones importantes (Centros deportivos) en Cali, lo cual ratifica a la ciudad, como la capital deportiva de América.

La siguiente tabla resume las variables del entorno económico que fueron analizadas con su asignación respectiva. (Ver Tabla 8).

**Tabla 8. Variables del entorno económico**

| VARIABLES                                                                                                                                | O/A | AM | Am | om | OM |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| PIB nacional y departamental.                                                                                                            | O   |    |    |    | X  |
| Tasa de intervención del Banco de la Republica.                                                                                          | A   |    |    | X  |    |
| Impacto de la inflación en el gremio de la educación.                                                                                    | A   | X  |    |    |    |
| Fluctuación de la tasa del Dólar.                                                                                                        | A   | X  |    |    |    |
| Inversiones de los impuestos parafiscales y las regalías en construcciones de instalaciones deportivas.                                  | O   |    |    | X  |    |
| Inversión del Gobierno para el funcionamiento y mantenimiento de instalaciones deportivas en la ciudad de Cali.                          | O   |    |    | X  |    |
| Cantidad de puestos de trabajo generados directa e indirectamente en el sector privado u oficial relacionado con la actividad deportiva. | O   |    |    | X  |    |
| La creación de nuevas economías en tono al Deporte a nivel Departamental, Nacional e Internacional.                                      | O   |    |    | X  |    |
| Nivel de inversión en educación de la población Caleña.                                                                                  | A   | X  |    |    |    |
| Tasa de desempleo en la ciudad de Cali.                                                                                                  | A   | X  |    |    |    |
| Nivel de ahorro de la población de los estratos 1,2 y 3 de la ciudad de Cali.                                                            | A   | X  |    |    |    |
| Fuente: Betancourt (2013)                                                                                                                |     |    |    |    |    |

El entorno económico ofrece a la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, grandes amenazas, representadas en variables económicas que fluctúan con el precio del dólar afectando la economía general e incidiendo en el sector de la educación.

### **Entorno Jurídico Legal**

La institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte se rige por la Constitución Política de Colombia y con otras normas que debe cumplir:

Según el Ministerio de Educación Nacional (2014b), la ley 115 de 1994, establece que la educación es un proceso de formación permanente, al que tiene derecho toda persona, igualmente señala las normas generales que regulan el servicio que prestan las entidades públicas o privadas.

La ley 30 de 1992 (Ministerio de Educación , 1992), regula la educación superior en Colombia que puede ser ofrecida por el Estado o por instituciones privadas. Las características generales de esta ley comprenden los siguientes aspectos:

- Según la naturaleza y objetivo de la institución se clasifican en Técnicas Profesionales, Tecnológicas y Universitarias.
- El estado garantiza la calidad del servicio educativo, a través de prácticas de vigilancia e inspección.
- Crea el Sistema Nacional de Acreditación, quien da fe de los altos niveles de calidad de las instituciones de educación superior y sus programas académicos.

Los procesos de registro calificado, están regulados por la **ley 1188 de 2008 y el decreto 2566 de 2003**. El Ministerio de Educación Nacional, con el apoyo de la comunidad académica, establece las condiciones y los procedimientos que deben cumplirse para ofrecer y desarrollar programas académicos, con el fin de garantizar profesionales que respondan a competencias establecidas para su programa profesional (Ministerio de Educación, 2008; 2003).

En el sector del deporte existe una normatividad que hace un reconocimiento al deporte y la recreación como derechos sociales que hacen parte del gasto público y que están orientadas a garantizarlos:

**La ley 181 de 1995**, conocida como la **Ley del Deporte en Colombia**, por medio del cual se creó el Sistema Nacional del Deporte (COLDEPORTES), como un instrumento para coordinar, articular, descentralizar e implementar políticas públicas del deporte, la recreación, la educación física y la actividad física en el País, conforme se expresa en los artículos 46, 47 y 61 de la citada ley (Ministerio de Educación, 1995).

El gasto público social cuenta con recursos del Sistema General de Participaciones, de ahí que **“el numeral 12 del artículo 74 de la ley 715 de 2001**, dicta normas en materia de recursos y competencias, en las que los Departamentos y municipios deben desarrollar programas y actividades que permitan fomentar la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre en el territorio (Ministerio de Educación , 2001).

La institución Universitaria Escuela Nacional de Deporte se acoge a todas las reglamentaciones y normas que circunscriben a las Instituciones de educación superior del País. Por el énfasis de su labor en la sociedad, existen algunas reglamentaciones que le han permitido posicionarse como una institución universitaria competente en el entorno en el que brinda sus servicios, estas son:

La I.U. END fue creada en 1984 mediante el Decreto 3115. Mediante esta adquiere el carácter de entidad pública, dependiente del Instituto Colombiano de la Juventud y el Deporte – COLDEPORTES sin personería jurídica y con autonomía administrativa.

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 No. 168 del 2005 y el Decreto No. 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 un Establecimiento Público Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte del Orden Municipal, 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 (END, 2014).

Estas acciones son importantes porque el reconocimiento de esta normatividad garantiza los recursos para el funcionamiento y el desarrollo de programas relacionados con el deporte, la recreación y la educación física de los colombianos. Para la Institución Universitaria esta normatividad crea un entorno favorable para la prestación de los servicios a la comunidad.

La siguiente tabla resume las variables del entorno Legal que fueron analizadas con su asignación respectiva.

**Tabla 9. Variables del Entorno Legal**

| VARIABLES                                                     | A/O | AM | am | om | OM |
|---------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| La incidencia de la constitución política de Colombia.        | O   |    |    |    | X  |
| Soporte jurídico por la ley 181 de 1995.                      | O   |    |    | X  |    |
| Soporte ley 115 de 1994.                                      | O   |    |    | X  |    |
| Ley 30 DE 1992, que regula la Educación superior en Colombia. |     |    |    | X  |    |
| Ley 715 de Diciembre 21 de 2001                               | A   |    | X  |    |    |
| Reforma tributaria.                                           | A   |    | X  |    |    |

Fuente: Betancourt (2013)

El marco legal que cobija a la institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte le favorece para la realización de su función educativa a nivel regional y Nacional.

### **Entorno Político**

La institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, es una institución de educación superior que cumple con los lineamientos políticos de Ministerio de Educación Nacional.

Las bases del Plan Nacional de Desarrollo “Todos Por un Nuevo País”, tienen como pilares fundamentales la Paz, la Equidad y la Educación.

El Plan Nacional Decenal de Educación, (2006-2016), busca lograr un sistema educativo que este contextualizado con los distintos niveles de formación y las regiones, a través de estructuras curriculares flexibles y apropiadas al desarrollo de las capacidades de los estudiantes que les permita aprender a ser, aprender a aprender y aprender a hacer, en todas las dimensiones (científicas, tecnológicas, humanística artísticas, dominio de las TIC y una segunda lengua).

Dentro de las políticas educativas que se propone el gobierno en el 2016 deberán construirse paquetes educativos institucionales dentro de planes tutor, curriculares, centrados en el desarrollo humano, en el desarrollo del pensamiento, del emprendimiento, de la economía solidaria, con cohesión de contenidos pertinentes al ámbito laboral, y en concordancia con las comunidades y los contextos. (Plan Decenal de Educación 2006-2016, 2005)

La Institución Universitaria Escuela Nacional de Deporte se encuentra inmersa dentro de los lineamientos para la política pública del deporte, la recreación, la educación física y la actividad física, que fueron reglamentados por Coldeportes en el 2009. Estas buscan integrar los componentes tales como el deporte, recreación, la educación física y la actividad física en función del desarrollo humano, la convivencia y la paz de la población.

Se considera la educación física como una variable que determina en el ser humano la entrada al mundo del deporte, que le brinda herramientas para su desarrollo, conservación, motivación e inclusión social.

Dentro de las políticas propuestas se destacan:

Según el Plan Nacional Decenal del Deporte, (2009-2019), el deporte, la recreación, la educación física, la actividad física y el aprovechamiento del tiempo libre son elementos que contribuyen a la inclusión social de la población y a la creación de hábitos saludables (Coldeportes, 2009).

Dentro de las políticas de Coldeportes y el gobierno nacional está la de brindar bienestar y desarrollo integral a toda la población, por esta razón en los últimos años se ha dado un aumento de los recursos para invertir en Deporte, con el fin de apoyar los eventos y compromisos deportivos nacionales e internacionales, dotar de infraestructura a los municipios, ampliando la posibilidad de uso del tiempo libre.

La siguiente tabla resume las variables del entorno político que fueron analizadas con su asignación respectiva.

**Tabla 10. Variables del entorno político**

| VARIABLES DEL ENTORNO                                                                                       | A/O | AM | Am | om | OM |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Direccionamiento de las políticas en materia de organización y renovación del Estado Colombiano.            | A   | X  |    |    |    |
| Direccionamiento de las políticas financieras del Estado Colombiano. Compromiso con el deporte en el Valle. | A   |    | X  |    |    |
| Lineamientos de la educación superior en Colombia.                                                          | O   |    |    |    | X  |
| Lineamientos Políticos del Deporte en Colombia.                                                             | O   |    |    | X  |    |
| Políticas de Inversión en Infraestructura.                                                                  | A   |    | X  |    |    |
| El énfasis hacia el deporte competitivo.                                                                    | A   |    | X  |    |    |
| Participación política en el Deporte.                                                                       | A   | X  |    |    |    |
| Descentralización Territorial de la entidad.                                                                | O   |    |    |    | X  |
| Direccionamiento de las políticas de integración, apoyo y conectividad de los organismos del Estado.        | A   | X  |    |    |    |

Fuente: Betancourt (2013)

Las políticas de inversión en infraestructura se convierten en una amenaza cuando los recursos son manejados por criterios políticos de las administraciones, esto conlleva que en algunos municipios se encuentren escenarios deportivos descuidados, en mal estado o inconcluso.

El deporte se ha convertido en un sector productivo que genera grandes dividendos, por esta y otras razones muchos proyectos del deporte, o deportistas necesitan de un padrino que desde su puesto apoye y gestione los recursos para que lleguen en el momento oportuno y a las instituciones que lo solicitan.

Representan una oportunidad para la institución, los lineamientos de la educación superior en Colombia, puesto que favorece el cumplimiento de su misión, visión.

Los lineamientos propuestos por Coldeportes en el plan decenal brindan a la institución beneficios, en tanto que a través de este organismo se han logrado recursos para la gestión de proyectos deportivos, becas y apoyo económico para la participación de algunos estudiantes deportistas en eventos nacionales e internacionales.

## **Entorno Cultural**

El entorno cultural de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte es amplio y variado.

Cali es conocida como la capital mundial de la salsa, y se encuentran muchas manifestaciones a nivel cultural de este ritmo que nos identifica, cruzando el río Cauca en el nororiente, se encuentra el rumbeadero de Juanchito en el municipio de Candelaria, la avenida sexta y la calle 66 son lugares donde la música salsa y la diversión son un lenguaje común.

.Cali posee una variedad de centros culturales (pro artes, centro cultural de Cali, Comfandi), museos (Arqueológico La Merced, Julio Cesar Cubillos- Universidad del Valle, Religioso y Colonial de San Francisco, Oro, de la Caña, Arte Moderno la Tertulia, Ciencias Naturales Federico Carlos Lehmann, entre otros).

Los teatros más visitados por los caleños son: Teatro Municipal Enrique Buenaventura, Jorge Isaac, Los Cristales.

En cuanto a eventos y convenciones, Cali cuenta con el Centro de Eventos Valle del Pacífico. Este centro cuenta con capacidad para más de 11 000 personas en varios auditorios, y desde su inauguración es uno de los polos de desarrollo de la región atrayendo negocios, inversión y turismo.

Cali es considerada “la capital deportiva de América”. Los caleños disfrutan del deporte como una actividad que complementa su bienestar, para ello desde la Alcaldía se ofrecen actividades deportivas (ciclo vías, gimnasia recreativa, carreras de atletismo, ciclismo, Aero rumbas, entre otras), en diferentes sitios de la ciudad de Cali, brindando un amplio cubrimiento a las necesidades deportivas de la población caleña que disfruta del deporte, la recreación y la actividad física.

Cali cuenta a menudo con eventos deportivos de talla municipal, nacional e internacional, que congregan a un gran número de participantes y espectadores. Fue ratificada como sede principal del torneo Mundial de Fútbol de Sala (Fustal) Colombia 2016, el cual se realizó del 1 al 7 de marzo del 2015, se realizó en el Coliseo del Pueblo. El Primer Campeonato Suramericano Femenino de Baloncesto en Silla de Ruedas. Estuvieron en competencias mujeres de Brasil, Argentina, Perú, Bolivia y Venezuela. El torneo fue clasificatorio para los Juegos Paralímpicos de Toronto 2015. En mayo de 2015 la ciudad recibió a cinco países suramericanos que en voleibol buscaron un cupo a los Juegos Olímpicos de Brasil. Entre el 15 y el 19 de julio de 2015, estuvieron atletas de 180 países con ocasión de Campeonato Mundial de Atletismo de Menores, que se realizó en los estadios Pascual Guerrero y Pedro Grajales.

El entorno cultural de la región favorece notablemente a la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, ya que los aspectos culturales mencionados así como el deporte, generan demanda por parte de la población y la institución a través de su misión, visión, la suple.

La práctica de diversos deportes en la ciudad de Cali permite que la institución acoga a una gran cantidad de estudiantes, que encuentran en la institución la oportunidad de enfocarse en el deporte de su predilección, convirtiéndola con esto en una opción única en el país.

Es una amenaza la proliferación de centros, clubes o equipos que cuentan con un personal capacitado empíricamente, o de forma autodidacta, que resta posibilidades a los egresados de la institución, esta amenaza vista a corto plazo disminuirá, dado el grado de conciencia que esta ganado la poblaciones torno a la necesidad de profesionalizar el deporte.

La siguiente tabla resume las variables del entorno cultural que fueron analizadas con su asignación respectiva. (Ver Tabla 11).

**Tabla 11. Variables del entorno cultural**

| VARIABLES                                                          | A/O | AM | Am | Om | OM |
|--------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Cultura del deporte en la ciudad de Cali.                          | O   |    |    |    | X  |
| Proyección de la Ciudad como capital deportiva de América.         | O   |    |    | X  |    |
| Variedad de deportes que existen en la ciudad.                     | O   |    |    | X  |    |
| Participación familiar en las actividades de uso del tiempo libre. | O   |    |    | X  |    |
| El sedentarismo de una parte de la población.                      | A   | X  |    |    |    |
| La existencia de entrenadores autodidactas.                        | A   | X  |    |    |    |

Fuente: Betancourt (2013)

El entorno cultural de la Ciudad de Cali, ofrece grandes oportunidades para la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, quien aporta a la comunidad profesionales competentes cuya misión es fortalecer, apoyar y contribuir al desarrollo del Deporte, la actividad física y el manejo del tiempo libre.

## Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico de las instituciones de educación superior, las invita a trabajar en la innovación de sus programas educativos, lo que implica vincular la investigación al sistema productivo y responder a las necesidades de la sociedad.

El Ministerio de Educación Nacional, a través de todas las instituciones pertinentes, muestra un claro deseo de mejorar su sistema de educación superior, al desarrollar un enfoque basado en competencias, tanto en el sistema de educación como en el de formación para el trabajo. En este caso, las universidades públicas y privadas deben diseñar competencias y fortalecer considerablemente sus espacios para favorecer de manera especial la inserción de los estudiantes al sistema productivo. Esta inserción necesita de herramientas tecnológicas y personal capacitado, que este a la vanguardia del crecimiento económico de la región.

Las inversiones en conocimiento, como las que se realizan en investigación, formación, y extensión con métodos de trabajo innovadores, se consideran fundamentales para el crecimiento de la institución.

Las exigencias tecnológicas del medio, que reactivan la economía del País definen las tendencias de la educación, por esta razón las universidades ofrecen en sus programas competencias que permitan a sus egresados analizar problemas, generar un trabajo en equipo, realizar prácticas empresariales como una parte integral del programa de estudio.

El entorno del deporte en la región, muestra que en la actualidad la ciencia y la tecnología han modificado la forma de vida del ser humano, el desarrollo tecnológico y científico es uno de los factores más influyentes en la sociedad contemporánea, estos están relacionados con los diferentes avances histórico: las guerras mundiales, la guerra fría, la globalización y la revolución industrial. Estos han modificado la forma de educar. La práctica deportiva y de actividades físicas está siendo influencia notablemente por la tecnología.

El deporte ha tenido un gran avance con el desarrollo tecnológico, especialmente en el ámbito del deporte de alto rendimiento, el cual se ha convertido en un negocio para las grandes potencias. Con las nuevas tecnologías los deportistas se enfrentan a nuevos y sofisticados retos.

El entrenador deportivo cuenta en la actualidad con herramientas tecnológicas que le permiten conocer los perfiles, estándares de salud, crecimiento y estado físico de las personas que hacen prácticas, para obtener el máximo rendimiento. Los gimnasios, las pistas y todos los espacios en el que se entrenen atletas necesitan estar actualizados con computadoras, sensores y elementos para medir tiempos y distancias entre otros aparatos, que permitan registrar el ritmo cardiaco, signos vitales y ayuden al desarrollo general del deportista. El diseño de escenarios deportivos nos muestra nuevos avances tecnológicos que obligan a las instituciones que están relacionadas con el deporte a gestionar escenarios que estén a la vanguardia de las exigencias del medio deportivo en general.

En la medicina deportiva, se tienen grandes avances tecnológicos, capaces de prevenir y curar lesiones que en otros años hubieran dejado por fuera a un sin número de deportistas. Los avances científicos han permitido conocer, la reacción bioquímica de los alimentos en el cuerpo humano, los nutriólogos han diseñado dietas para cada tipo de deportista.

Los avances tecnológicos en el ámbito de la salud y el deporte están presentes en la Institución END, que ofrece a la comunidad educativa y al público en general los servicios de su IPS, con equipos modernos y eficientes que permiten a los estudiantes realizar sus prácticas profesionales y dar al público en general servicios en Acondicionamiento Físico, Medicina Física y del Deporte, Nutrición y Dietética, Fisioterapia, Ortopedia y Traumatología.

La siguiente tabla resume las variables del entorno tecnológico que fueron analizadas con su asignación respectiva. (Ver Tabla 12).

**Tabla 12. Variables del entorno tecnológico**

| VARIABLES                                                                                                        | O/A | AM | Am | Om | OM |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Apoyo a la investigación en las instituciones de educación superior.                                             | A   |    | X  |    |    |
| Investigaciones en implementos deportivos.                                                                       | O   |    |    |    | X  |
| Diseño de instalaciones deportivas que cumplen con los requerimientos de los deportistas del público en general. | O   |    |    | X  |    |
| La existencia de clínicas y personal capacitado con énfasis en lesiones deportivas.                              | O   |    |    |    | X  |
| Bilingüismo en la educación superior.                                                                            | A   |    | X  |    |    |
| Búsqueda de la Internacionalización.                                                                             | o   |    |    | X  |    |

Fuente: Betancourt (2013)

Frente a la exigencia del entorno tecnológico del bilingüismo, la END se encuentra en desventaja, esto debido a que la mayor parte de sus estudiantes provienen de instituciones no bilingües, ubicadas en los estratos 1,2 y 3 de la ciudad de Cali.

Presenta aspectos favorables en cuanto a las instalaciones deportivas y a los avances tecnológicos que posee en la clínica especializada en lesiones deportivas, (IPS).

El apoyo a la investigación en las universidades es mínimo, si se considera que para la práctica de este ejercicio se necesitan condiciones laborales y de tiempo, que faciliten dicha práctica, en la actualidad la mayoría de los docentes son de hora cátedra en casi todas las instituciones educativas del país.

La siguiente tabla muestra las variables del entorno externo su relación con el sector y el impacto que tiene sobre la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte. (Ver Tabla 13).

**Tabla 13. Matriz Evaluación Integrada de la Situación Externa**

| Variable Clave                                                                     | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Justificación y Tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Impacto sobre la organización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ubicación estratégica de la ciudad de Cali en la formación en el ámbito deportivo. | <p>La ubicación privilegiada de la ciudad de Cali que permite conectar con el centro, sur y occidente del país, hace que sea una zona en la cual puedan confluir diferentes culturas, empresas, redes logísticas y de abastecimiento, que permiten tanto el comercio nacional e internacional. Así mismo genera una creciente necesidad de mejorar los niveles de educación y productividad en las organizaciones.</p> <p>La ciudad se ha distinguido por una ciudad en la cual los habitantes, especialmente los jóvenes, mantienen el culto al cuerpo, belleza y bienestar físico, lo que genera una cultura muy propensa a buscar alternativas como el deporte para lograr dichos propósitos.</p> <p>Cali también ha sido cuna de grandes deportistas, sede múltiples eventos deportivos a nivel nacional e internacional, ubicándola como una ciudad que</p> | <p>En el campo deportivo, el clima, la infraestructura y la vocación de la ciudad hacia el deporte y la industria deportiva, genera una necesidad creciente de formar profesionales en esta rama; que atienda las necesidades crecientes de la población en la cultura del deporte, la salud, el bienestar físico y mental de sus ciudadanos.</p> <p>En el sector de la Educación las instituciones de educación superior deben responder a las necesidades de su entorno. En este caso, el deporte es un factor influyente en la cultura de la ciudad, puesto que requiere formar profesionales en ámbito del deporte competitivo, en la industria deportiva y las prácticas deportivas que impacten positivamente en la salud pública de los ciudadanos.</p> | <p>Cada vez hay más necesidades de formación y demanda de programas de pregrado y posgrado relacionados con el deporte, estimulando el desarrollo de una oferta variada por parte de la Institución según las necesidades de los estudiantes y la sociedad caleña, Así mismo, la necesidad de formación en las áreas del deporte hace que la Institución tenga un reconocimiento social y académico dentro de la comunidad.</p> |

**Tabla 13. (Continuación).**

| Variable Clave              | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Justificación y Tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Impacto sobre la organización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | contiene los escenarios deportivos de mejor nivel en todo el país; siendo por ello atractiva, no solo por la confluencia en los escenarios deportivos de los habitantes cuando hay este tipo de eventos, sino porque también continuamente hay programación de este tipo de eventos que generan una cultura deportiva tanto de grades como chicos; Cali es considerada la “Capital Deportiva de América”                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Crecimiento de la Población | El crecimiento de la población, especialmente de los jóvenes, permite que el sector haya alta demanda de educación universitaria y en especial con los profesiones asociadas al deporte. La población en edad de ingresar a la enseñanza superior corresponde al 33.4% del total de la población. La edad promedio está entre los 17 años para pregrado y hasta los 34 años para programas de posgrados.<br><br>La creación de planes y políticas del Gobierno Nacional para atender a los | Dentro de las políticas de gobierno actuales, está el de brindar mayor cobertura en educación superior a la población, especialmente a la población joven que está en edad de trabajar y que aún no consiguen un empleo.<br><br>El aumento de la cobertura también ha implicado la diversificación de los programas académicos no solo en el ámbito de la administración, la economía y los negocios, si no en el | La I.U. END está siendo impactada de manera positiva, puesto que cada vez hay más demanda en los programas que ofrece la institución por su prestigio y exclusividad en algunos de ellos. No obstante, por ser una Institución centrada en el la formar profesionales alrededor del deporte, ha generado condiciones necesarias para que muchos jóvenes con intereses en estudiar carreras universitarias en esa |

**Tabla 13. (Continuación).**

| Variable Clave | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Justificación y Tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Impacto sobre la organización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | nuevos egresados de los colegios de bachillerato ha influido en mayor crecimiento y acceso a la educación superior. No obstante, el crecimiento del PIB per cápita y de la población media, ha permitido mayor aumento de los jóvenes en las universidades tanto públicas como privadas.                                                                                          | ámbito de la cultura, las humanidades, las artes y el deporte.<br>Según el informe del Banco Mundial (2012) la educación superior ha tenido un avance fundamental dado el acelerado crecimiento en la cobertura, que pasó de 37,1% en 2010 a 45,5% en 2013, lo que hizo que alrededor de 400 mil jóvenes accedieran a la educación superior. Estos esfuerzos han sido focalizados en los estratos más bajos, pues 60% de estos nuevos estudiantes provienen de hogares cuyos ingresos no superan los dos salarios mínimos mensuales. | línea, elijan a la I.U. END<br>Se debe tener en cuenta las características de los de la población joven y sus necesidades con relación a las carreras afines al deporte, para que sean incorporadas en los planes, proyectos y agendas no solo de la institución, si no de aquellas organizaciones sociales, fortaleciendo el desarrollo de la juventud caleña; a su vez, permite impulsar la democracia, la participación y organización social. |
|                | Las universidades, instituciones universitarias e institutos técnicos y tecnológicos son los llamados a la formación de las actuales y las nuevas generaciones de colombianos en áreas de la ciencia, la tecnología, la ingeniería, administración, salud, educación, artes, humanidades y el deporte; deben responder a las necesidades de educación de la población colombiana. | Este aumento en cobertura estuvo acompañado de una caída de más de tres puntos porcentuales en la tasa de deserción de la educación superior, la cual se ubicó en 10,4% en el 2013.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

**Tabla 13. (Continuación).**

| Variable Clave                                                                      | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Justificación y Tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Impacto sobre la organización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Descomposición social (guerrilla, narcotráfico, grupos armados al margen de la ley) | Los problemas del narcotráfico, la guerrilla, los grupos armados ilegales tienen múltiples aristas por las cuales surgieron, pero se puede mencionar que está indirectamente relacionada con la falta de oportunidades de las personas tanto a nivel laboral como a nivel educativo, lo que ha conllevado a un elevado aumento de criminalidad en las diferentes ciudades y veredas de nuestro territorio nacional. No obstante, aún falta esfuerzos y los que actualmente se hacen reflejan cambios leves en la disminución de la criminalidad. Falta trazar y ejecutar planes programas y proyectos con un mayor presupuesto para enfrentar la problemática de la descomposición social. | A pesar que aún falta más esfuerzos, la ampliación de cobertura en educación, desarrollo de programas y proyectos que involucre a la comunidad en la cultura y el deporte, ha contribuido a que los índices de criminalidad tengan una tendencia a la baja. El Plan de Desarrollo del Municipio de Santiago de Cali 2012-2015, contempla una gran inversión para el deporte, el ejercicio y la recreación, conscientes de que a través de estos se contribuyen al cambio, forjando ciudadanos más productivos, saludables y felices. | La situación de inseguridad en la ciudad de Cali, brinda a la institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, la oportunidad de incidir positivamente en la sociedad caleña, a través de los programas de educación, cultura, recreación y deporte que se ofrece, en su mayoría, a estudiantes de los estratos 1, 2 y 3, lo que ayuda mantener, a su vez, mínimas tasas de deserción escolar, derivados de los programas que se gestionan desde las aulas de clase hasta las dependencias de Bienestar Universitarios y Proyección Social. Para el sector de la educación, la problemática social de inseguridad que vive el País es un factor importante de análisis continuo. La institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, gestiona a través de la Dependencia de Proyección social en las comunas más vulnerables de Cali diferentes proyectos, y actividades dando su cuota, para alejar aún una buena parte de la población de la delincuencia y la drogadicción, a través del deporte, la recreación y la cultura. |

**Tabla 13. (Continuación).**

| Variable Clave                     | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Justificación y Tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Impacto sobre la organización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desempleo                          | El desempleo en la ciudad no se ha reducido a menos de un dígito (10%) puesto que cada vez hay más demanda de trabajo y las plazas vacantes aún no son suficientes para la demanda suscitada por la población. No obstante, a mayor nivel educativo hay más probabilidad de consecución de trabajo por parte de la población que no está vinculada al sector productivo; por a mayores oportunidades educativas a la población desempleada, podrán acceder a trabajos de mayor calidad o tendrán las herramientas para ser empresarios. | La ciudad de Cali, cuenta con aproximadamente 2.319.684 habitantes, distribuidos en 22 comunas y 8 corregimientos, que deben ser atendidos, para ello el Plan Nacional de Desarrollo contempla, aumentar la cobertura en educación superior y tecnológica para la población más vulnerable del País.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Aunque no hay una relación directa de que el desempleo aumente o no el acceso a los jóvenes a la educación superior especialmente en la I.U. END, se puede decir que la educación permite mayor nivel de acceso a las oportunidades laborales de los egresados de las instituciones de educación superior. En este caso, la I.U. END está formando personas que tienen capacidades para enfrentarse no solo a los retos de las empresas del deporte si no que tienen las cualidades para enfrentarse en los diferentes aspectos del deporte que forma la institución. |
| Y la pobreza en la ciudad de Cali. | El sector de la educación es un jalonado del empleo formal en Colombia, pues a través de él se capacita la sociedad, con el fin de responder a los requerimientos en cuanto a mano de obra calificada.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | En los últimos años ha habido mayor inversión y desarrollo de empresas en Cali y su Área Metropolitana, lo que a un crecimiento de la cantidad de vacantes. No obstante, estas empresas requieren de capital humano con las capacidades necesarias para laborar en esas multinacionales, lo que representa un reto no solo para la sociedad caleña, sino para las instituciones universitarias y las universidades de sacar egresados habilidades necesarias para competir en un mundo cada vez más globalizado e interconectado en los ámbitos no solo de la industria, sino de la tecnología, el deporte, la industria cultural y los servicios en general. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

**Tabla 13. (Continuación).**

| Variable Clave                                                          | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Justificación y Tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Impacto sobre la organización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nivel de educación de la población, expectativas de carreras deportivas | <p>Cali es una ciudad deportiva, dado que ha sido la sede de eventos deportivos nacionales e internacionales y es una ciudad que culturalmente se enfoca hacia el desarrollo e prácticas deportivas, lo que ha hecho que la población especialmente joven se oriente a carreras deportivas.</p> <p>Con el interés de las personas por el deporte, especialmente los jóvenes, cada vez hay más personas interesadas en ingresar a carreras relacionadas con el deporte.</p> | <p>Cada vez hay una creciente importante de programas de pregrado y posgrado y en especial de las áreas relacionadas con el deporte.</p> <p>A necesidad de un título, técnico, profesional, maestría, o Doctorado dentro del mercado laboral en el país, ha generado la proliferación de instituciones de educación superior.</p> | <p>Las expectativas de carreras de educación superior de la población de Cali, representa una oportunidad para la institución, ya que aumenta la demanda de estudiantes en los programas existentes y abre nuevas alternativas para la creación de nuevos programas con énfasis en deporte dentro de la capital Vallecaucana.</p> |

**Tabla 13. (Continuación).**

| Variable Clave                              | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Justificación y Tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Impacto sobre la organización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tasa de intervención Banco de la República. | <p>La tasa de intervención afecta la circulación de dinero en la economía. No obstante, a mayor tasa de intervención los créditos se encarecen debido a mayor incremento en la tasa de interés, lo que desestimula el acceso a los mismos; los créditos educativos no están exentos de eso. A menor tasa de interés el acceso al crédito es mucho más bajo, por lo tanto, hay un mayor estímulo hacia la deuda por parte de los ciudadanos e instituciones; los créditos educativos tampoco se escapan de ello.</p> <p>Las instituciones de educación superior requieren créditos para solventar procesos internos, que les permiten funcionar satisfactoriamente. El sector Financiero, trabaja a de la mano con el sector de la educación, ofreciendo financiación a los</p> | <p>Hay una creciente tendencia a acceder a los créditos educativos para solventar no sólo los costos de matrícula, sino el de sostenimiento. Por lo tanto, entidades como el Icetex o las entidades bancarias son los que proveen dichos recursos a la población colombiana, especialmente a los jóvenes, que desean ingresar a la educación superior.</p> <p>Hay un mayor acceso a la educación, pero también hay una mayor necesidad de financiación por parte de los nuevos estudiantes colombianos que no pueden acceder a instituciones públicas y deben pagar una universidad privada.</p> <p>En Colombia hay una tendencia de controlar no solo el acceso al crédito sino del dinero en la economía para mantener un crecimiento sostenido.</p> | <p>Para La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, es de gran importancia la variación de este indicador económico, ya que existen dentro de su presupuesto, dineros que están sujetos a los cambios monetarios que se den en el entorno económico, favoreciendo o perjudicando a la institución.</p> <p>Igualmente, las tasas de intervención afectan directamente al acceso al crédito de los estudiantes que desean ingresar a la I.U. END, puesto que puede estimular la entrada de nuevos estudiantes o todo lo contrario, especialmente aquellos que se van a financiar.</p> |

**Tabla 13. (Continuación).**

| Variable Clave                   | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Justificación y Tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Impacto sobre la organización.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  | estudiantes para el pago de sus costos educativos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                  | No obstante a mayor dinero o menor dinero en circulación puede afectar la inflación, lo que se hace necesario tratar de mantenerla dentro de los límites razonables que el Banco de la Republica establezca, para que la economía marche por la senda del crecimiento sostenido, sin afectar demasiado el valor del dinero de las personas y las empresas. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| El PIB Nacional y Departamental. | El PIB no solo mide el desempeño de la economía en términos de producción interna, sino que también permiten hacer proyecciones del presupuesto nacional y las transferencias de la nación a las instituciones de educación superior, especialmente las públicas con la cual el estado tiene la obligación. No obstante, entre                             | Aunque hay mayor recursos para la educación, no hay un aumento considerable en la asignación de estos a la oferta, puesto que en la actualidad se van para la demanda (Icetex, Ser pilo paga, etc.)<br><br>Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, tuvo como objetivo mejorar la calidad de la educación y para ello se dispuso en su momento aproximadamente 1.8 % del PIB para la educación superior. Durante el | A mayor ingreso en nivel de la economía hay mayor ingreso en los hogares y el gobierno nacional, lo que contribuye a un aumento de los ingresos no solo por parte de la demanda sino por trasferencias gubernamentales. En este caso, la I.U. END no es ajena a este proceso, puesto que sus ingresos han crecido por ambos |

**Tabla 13. (Continuación).**

| Variable Clave | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Justificación y Tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Impacto sobre la organización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | mayor producto interno bruto, mejoran los niveles de recaudo de la nación y hay mayor crecimiento económico no solo en las empresas, sino para los hogares; hay mayor desempeño en el ingreso y el gasto de la nación, las empresas y los ciudadanos.                                                                                                                                                                                                                 | periodo comprendido entre el 2011 al 2013 los gastos en la educación superior representaron un 0.04% del PIB, para el 2012 fue de 0,93% del PIB. Hay una creciente tendencia en asignar los recursos de regalías y otras fuentes a las universidades para proyectos de investigación y de impacto local, regional y nacional.                                                                                                                        | lados.<br>El impacto de los movimientos de la economía en el gremio de servicios en el que se encuentra la educación es significativo, dado que los aportes del Gobierno están condicionados al desarrollo de la economía.                                                                                                                                                                          |
| Inflación      | La inflación es el aumento generalizado de los precios de los bienes y servicios de una nación. En este caso, una nación con una inflación elevada erosiona el sistema económico por la pérdida del poder adquisitivo de la moneda. Sin embargo, las el sector y en especial las instituciones de educación superior no son ajenas a dicho proceso debido a que los presupuestos se quedan cortos ante las necesidades de la institución y el valor del precio de los | La política monetaria en Colombia se rige por un esquema de meta de inflación, en el cual el objetivo principal es alcanzar tasas bajas de inflación y buscar la estabilidad macroeconómica.<br>En Colombia, con la intervención del Banco Central ha permitido mantener una inflación estable en los últimos años. Esto, a su vez, ha contribuido a mantener un crecimiento de la economía sin afectar la pérdida del poder adquisitivo del dinero. | Una inflación estable en los últimos años ha permitido planear, por parte de las directivas, los ingresos y gastos de la Escuela Nacional del Deporte. No obstante, también ha permitido proponer y ejecutar proyectos a largo plazo debido a que la estabilidad macroeconómica de la nación le permite proyectar la ejecución de gastos e inversiones a un tiempo determinado con mayor confianza. |

**Tabla 13. (Continuación).**

| Variable Clave     | Relación con el sector                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Justificación y Tendencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Impacto sobre la organización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | productos que genera desequilibrios financiero en estas. Por lo tanto, se requiere una inflación estable que les permita mantener el presupuesto acorde con las necesidades, sin desfinanciamiento por cuestiones del precio de los bienes y servicios en la economía.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Una inflación estable ha permitido mayor nivel de confianza de los inversionistas, así como del ciudadano colombiano, generando mayor consumo y dinámica creciente en todos los sectores de la economía.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Reforma Tributaria | <p>La reforma tributaria permitirá un mayor grado de recaudación del gobierno para los próximos años, lo que beneficiaría a su vez mayores recursos para le educación, especialmente para las universidades públicas que dependen de dineros estatales para su funcionamiento.</p> <p>No obstante, el propósito de la reforma tributaria es recaudar más sin afectar la generación de empleo en el país; por lo cual, el gobierno creó mecanismos para reducir el gasto en algunos temas tales como los parafiscales en las empresas, incluyendo las instituciones de educación superior. Ante esto, las instituciones de educación superior, especialmente para las entidades sin ánimo de lucro, quedaran con algunos pesos adicionales para la inversión en otros temas.</p> | <p>El aumento de la base de recaudo permitirá hacer apropiaciones no sólo para sector educativo, si no en aquellos aspectos estratégicos que ha definido la nación. En el caso de las instituciones de educación superior tendrán mayores recursos para la investigación y la innovación, o para los programas educativos que lance el gobierno nacional.</p> <p>Cabe destacar que aunque las instituciones de educación superior públicas tienen una des financiación acumulada desde la promulgación de la Ley 30, el gobierno nacional ha mantenido la financiación de estas instituciones y en algunos casos aportes adicionales al presupuesto de las mismas.</p> | <p>Un mayor aumento del recaudo nacional a través de la reforma tributaria, indirectamente permite una planeación financiera a largo plazo y una proyección equilibrada del presupuesto de la institución; pues se podrá estimar que recursos van a estar asegurados para la I.U END por parte de los entes nacionales y municipales.</p> |

Fuente: El Autor adaptado de Betancourt (2011)

## **Resumen sobre las Oportunidades y Amenazas que brinda el Entorno a la I.U. END**

El análisis externo del entorno ofrece más oportunidades que amenazas.

Las oportunidades más significativas son:

- La ubicación estratégica de la institución dentro del Departamento del Valle del Cauca y la ciudad de Cali.
- La exclusividad en la oferta de programas con énfasis en deporte a nivel Nacional.
- La cultura deportiva de la ciudad de Cali, denominada “la ciudad deportiva de América”.
- El aumento de la población, en especial la gente joven.
- Nivel de educación de la población y las expectativas de la misma en torno a programas con énfasis en deporte.
- Las políticas estatales encaminadas a disminuir la pobreza en la región.
- El aumento de la inversión y desarrollo de nuevas empresas Deportivas.
- La reforma tributaria.
- La ley 30 de 1992.
- La ley 715 de 2001.
- El plan decenal del Deporte 2010-2019
- Los avances tecnológicos que se están desarrollando en el sector de la educación y el deporte.

Las Variables que representan las amenazas más significativas para la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte son:

- El desempleo y la pobreza en la ciudad de Cali.
- El aumento de la población inmigrante y marginada en la ciudad de Cali.
- Inseguridad en el entorno, aumento de la delincuencia juvenil.
- La falta de liderazgo y compromiso de algunos líderes políticos y Sociales de la Ciudad.

- El bajo nivel de inversión en educación por parte de la población.
- La falta de políticas de promoción y apoyo a ciertos deportes en nivel local y Nacional.
- El clientelismo en el deporte.
- La proliferación de líderes con formación empírica, en la Ciudad.

Algunos indicadores económicos como:

- La tasa de interés de intervención del Banco de la Republica.
- El PIB Departamental y Nacional.
- El aumento en la Inflación.

## ANÁLISIS DEL SECTOR

### Características Generales

En Colombia las instituciones de educación superior están llamadas a aportar al mejoramiento social, en este sentido el sector de la educación está comprometido en la generación de competencias que respondan a los nuevos retos y perspectivas del País. Como está previsto en la ley 30 de 1992 y en el artículo 213 de la ley 115 de 1994 del MEN, las instituciones de Educación Superior, podrán desarrollar programas académicos según su carácter académico. Para La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, esta ley le ha permitido ofrecer a nivel de pregrado programas profesionales que cumplen con las demandas de la población, así mismo a nivel de postgrado especializaciones, diplomados, seminarios y otros.

Según el Banco Mundial (2012), los puntos fuertes hacia los que se orienta la educación superior son: Aumentar la cobertura en educación superior en un 50% generando 180.000 nuevos cupos, llegar con la educación superior a 36 nuevos municipios, logrando un cubrimiento del 75%, crear nuevos programas que respondan a las necesidades de la economía del país, mantener las políticas de mejoramiento de la educación con procesos de planificación nacional coherentes y sólidos, contribuir a la equidad con la generación de préstamos estudiantiles, generar sistemas de evaluación completos y avanzados.

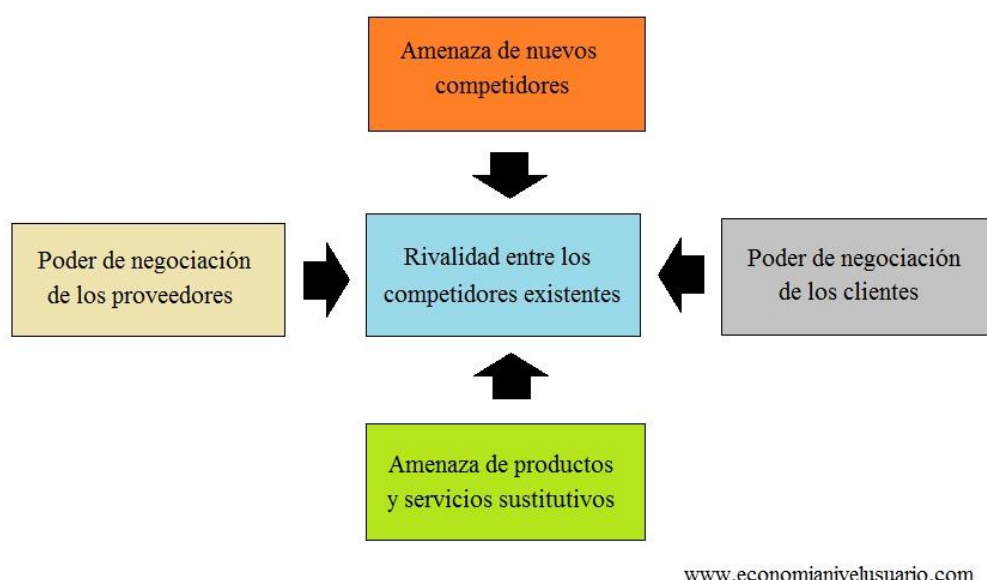
Dentro de las políticas del gobierno está el disminuir los índices de deserción en la educación superior de 9.8% a 9.0%, la deserción es costosa para los estudiantes y para la sociedad, el gobierno, entonces se ha fijado como prioridad comprender porque es tan frecuente y mitigarla.

En el sector de la Educación Superior la búsqueda de la internacionalización es una variable que mide la calidad de las instituciones, la Escuela Nacional del Deporte se proyecta en el exterior, a través de sus estudiantes deportistas, docentes que realizan pasantías y por los diferentes convenios que se tiene con universidades del exterior, esto hace que el dominio de un segundo idioma, sea una meta obligada, para aquellas instituciones que buscan mejorar la calidad de sus servicios y responden a los requerimientos del MEN dentro del Programa

Nacional de Bilingüismo 2004-2019 del Gobierno Nacional, quien promueve la adquisición de la competencia comunicativa en inglés como idioma extranjero (Ministerio de Educación, 2004).

El presente análisis del sector educativo, se realizara mediante el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.

### Cinco Fuerzas Competitivas



**Figura 6. Cinco fuerzas competitivas.** Fuente: (Porter, M., s.f.)

### Competidores potenciales

Los competidores potenciales que tiene la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte en el valle del Cauca son:

Instituciones universitarias de carácter público: la universidad del Valle, la del Cauca, del Pacifico, Colegio Mayor del Cauca.

Instituciones privadas :entre las que podemos mencionar a la universidad Santiago de Cali, San Buenaventura, Icesi, Pontificia Universidad Javeriana, Autónoma de Occidente , Unicatolica, Antonio José Camacho, Universidad libre, Antonio Nariño, Cooperativa de Colombia, Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo.

Dentro de los que reportan un mayor riesgo están la Universidad del Valle, la Santiago de Cali y la Pontificia Universidad Javeriana, puesto que ofrecen algunos de los programas que hacen parte del portafolio de la institución.

Haciendo un análisis de las condiciones del mercado y los programas en los que compite la I.U. END, es importante mencionar que los programas que ofrece la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, se han diseñado haciendo énfasis en el deporte, como elemento sustancial que diferencia sus programas de los de otras instituciones.

### **Competidores existentes**

Los competidores existentes, son aquellos que ofertan programas similares a los de la Institución.

En este sentido se encuentra que la Universidad del Valle, ofrece los programas de fisioterapia, terapia ocupacional y Administración de Empresas.

La universidad Santiago de Cali, fisioterapia y Administración de Empresas.

La I.U. END, es líder en programas como profesional en deporte, Nutrición y dietética, Tecnología en Deporte, Especialización en Actividad Fisca, Especialización en Dirección y Gestión Deportiva, Especialización en Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo.

En resumen se encuentra que el programa que tiene mayor cobertura en el sector corresponde al de Administración de Empresas, generando un riesgo considerable para el programa que se

inició en Agosto del 2011 y que aun cuenta con poca demanda, los demás programas no tienen competidores significativos dado el énfasis que tienen, siendo este aspecto muy favorable.

El programa de Fisioterapia, que es ofertado por las Universidades Santiago de Cali y la del Valle, tiene una alta demanda en la I.U. END, dado el énfasis y el valor por semestre que no es superior al de las universidades mencionadas.

### **Sustitutos del servicio**

En el sector educativo, se encuentran instituciones tecnológicas que ofrecen los programas de administración de empresas y fisioterapia en forma presencial y a distancia sin embargo estos no representan una amenaza significativa para la institución, dado el énfasis en Deporte , que tienen los programas que ofrece la I.U. END.

### **Beneficiarios del servicio**

Según el Informe de Gestión de La Institución Universitaria Escuela Nacional Del Deporte, (2012), los beneficiarios del servicio se encuentran distribuidos en el País, existe una preferencia de ingreso de estudiantes del Suroccidente; Valle del Cauca (78%), Cauca (7%) y Nariño (3%), que acumulan un porcentaje del 88% de la población estudiantil. El 12% restante corresponde a estudiantes de los Departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda, (2%), Región Caribe (2%), Cundinamarca y Bogotá D.F (2%), regiones de Orinoquia y amazonas (2%), Putumayo y Antioquia (1%), respectivamente.

El grafico siguiente muestra de una forma gráfica el porcentaje de estudiantes que son beneficiarios del servicio educativo que ofrece la I.U. END.



La siguiente tabla muestra los diferentes sectores que integran el Sistema Nacional del Deporte.

**Tabla 14. Sectores que integran el Sistema Nacional del Deporte**

| SECTOR PRIVADO                       |             |  | ENTES TERRITORIALES    |            | ORGANISMOS PUBLICOS ARTICULADOS |
|--------------------------------------|-------------|--|------------------------|------------|---------------------------------|
| Organismos Asociado.                 | del Deporte |  | Entes Departamentales. | Deportivos | Salud.                          |
| Asociación de recreación.            |             |  | Entes distritales.     | deportivos | Educación.                      |
| Asociación de Educación Física.      |             |  |                        |            | Infraestructura social.         |
| Cajas de Compensación Familiar.      |             |  | Entes municipales.     | deportivos | Bienestar.                      |
|                                      |             |  |                        |            | Cultura.                        |
| Corporaciones de Recreación Popular. |             |  |                        |            |                                 |
| SISTEMA NACIONAL DEL DEPORTE         |             |  |                        |            |                                 |

Fuente: (Coldeportes, 2009).

Desde estas organizaciones surgen necesidades que son suplidas por la institución a través de los programas que ofrece, obteniendo con ello un poder de negociación con los clientes, que lo benefician frente a las demás instituciones del mercado.

Según el Plan Nacional Decenal del Deporte, (2009-2019). Los recursos con los que cuenta el sector del deporte y que a su vez benefician al sector de la Educación Superior, provienen del Sistema General de Participaciones (SGP) y de los impuestos, que según el Artículo 2 de la ley 1289 DE 1994, dice que

“Será recaudado por las tesorerías de las entidades territoriales y entregado mensualmente a los institutos deportivos de cada una de las regiones”. A su vez, los Institutos Deportivos Territoriales distribuirán el 30% de ese recaudo en los municipios de su jurisdicción, para

la realización de proyectos y programas específicos correspondientes al sector deporte. Esta distribución se llevara conforme a los procedimientos establecidos en el SGP. (Coldeportes, 2009, p. 24)

Los estudiantes deportistas cuentan con el apoyo de la empresa privada o entes gubernamentales como Coldeportes y otros que ofrecen becas para permitir el profesionalismo de sus deportistas.

En general el análisis del Sector de la Educación Superior, y el Deporte, la Recreación y la Actividad Física, muestra un entorno que es favorable para la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte para cumplir con su misión.

.

## REFERENCIACIÓN (BENCHMARKING)

### **Análisis de la Competencia**

La proyección social de la institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte será comparada con la de las siguientes instituciones de educación superior, que están ubicadas en la ciudad de Cali y mantienen un alto nivel de servicio a la comunidad.

Las instituciones son: Universidad del Valle, Santiago de Cali y la Universidad ICESI.

### **Universidad ICESI**

La universidad Icesi es una institución de carácter privada, que fue creada en 1979 por un grupo de empresarios liderados por José Holguín Zamorano, con el ánimo de educar a los futuros dirigentes de la región. El ICESI, creció rápidamente y para 1980 inauguró el programa nocturno de Administración de Empresas en convenio con la Universidad EAFIT de Medellín, lo que le permitió su rápido crecimiento. En la actualidad cuenta con la Facultad de Ciencias de la Salud, Facultad de Ciencias Naturales, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Facultad de Ingeniería, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales. Está ubicada en la ciudad de Cali y acoge aproximadamente a 5.300 estudiantes (ICESI, 2014)

### ***Misión.***

Aprendemos a conocer y actuar para construir un mundo mejor.

### ***Visión.***

En el año 2022, la Universidad Ices será reconocida por la sociedad colombiana, las organizaciones nacionales y pares académicos de prestigio internacional, por la excelente formación de sus egresados, por la creciente visibilidad de sus resultados de investigación y por el impacto positivo de su interacción con la región y con el país (ICESI, 2015b).

### ***Proyección Social.***

La proyección social de esta institución está en su organigrama enmarcada en un ítem que se llama “mercado institucional”, este comprende: promoción de programas, egresados, relaciones empresariales, comunicaciones y publicidad.

La proyección social en el Icesi, busca articular la propuesta educativa de formación y servicio con los diferentes problemas del país. Se desarrolla en integración con diferentes departamentos académicos de la Universidad e instituciones afines a los temas, con el fin de enriquecer las dinámicas de reflexión y acción que se proponen los estudiantes y docentes.

Esta institución desarrolla algunos proyectos como.

- Icesi Verde: Los estudiantes que pertenecen a este grupo impulsan acciones que buscan informar y sensibilizar a la comunidad con el medio ambiente, y realizan tareas de protección a distintos lugares de la zona del río Pance.
- No al Trabajo Infantil: la institución se une a la propuesta de erradicación del trabajo infantil brindando capacidades y habilidades básicas en cómputo a una amplia población infantil de escasos recursos económicos.
- Universidad Posible: a través de este proyecto se permite que aumente el número de estudiantes en la educación superior de la zona rural de Pance , al brindarles capacitación en áreas como matemáticas, física, química, biología, ciencias sociales, lenguaje, filosofía e inglés , esto les permite mejorar los resultados en las pruebas Icfes y ampliar su mirada al futuro.
- Seminarios, Conferencias, Diplomados, talleres: la institución amplía las posibilidades de formación profesional en diferentes campos del saber de los estudiantes y la comunidad en general, a través de estas actividades de formación. (ICESI, 2015c)

### ***Factores de éxito.***

- Existen grupos formados por estudiantes y docentes que apoyan las actividades de proyección social.
- Existe un proceso de planeación de actividades que alimentan cada proyecto y estas son comunicadas en la agenda institucional al comienzo del semestre.
- Se hace seguimiento de cada uno de los proyectos institucionales y hay un responsable que recoge la información y elabora los informes para establecer los índices de impacto de dichas actividades.

### **Universidad Santiago de Cali.**

Según datos de la página Web de la Universidad Santiago de Cali [ww.usc.edu.co](http://ww.usc.edu.co).

La universidad Santiago de Cali es una institución de carácter privada fundada en 1958 por un grupo de profesionales que impulsaron la primera Facultad de Derecho en la ciudad de Cali. En 1962 le siguió la Facultad de Contaduría y Administración de Empresas. En la actualidad se han incorporado al portafolio de la institución las facultades de Ciencias Básicas, Comunicación y Publicidad, Educación, Ingeniería y Salud.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Cali con una sede en Palmira Valle.

### ***Proyección Social.***

La proyección social de la universidad Santiago de Cali, está consolidada hacia los programas de extensión que se convierten en una estrategia para la promoción proyección hacia la comunidad estudiantil y en general. *“Tiene el propósito de desarrollar procesos de interacción e integración con los agentes sociales, con el objetivo de aportar en la solución de problemas y de continuar en la transformación de la sociedad”* (Universidad Santiago de Cali , 2015b).

**Misión.**

*Ratificando la vocación institucional en cuanto a la Responsabilidad Social Universitaria y la Proyección Social, la Extensión universitaria de la USC se orienta al efectivo enlace y concreción de esta función sustantiva con las diversas comunidades locales, regionales y nacionales, para contribuir en sus necesidades y aspiraciones de bienestar, retroalimentando de esta manera todos los procesos universitarios. La Extensión se desarrolla a través de las actividades asociadas con la formación y la Investigación, identificando conjuntamente con las comunidades las problemáticas y sus posibles alternativas, lo cual implica el compromiso de todos los actores santiaguinos y las diversas dependencias, liderados por la Dirección General de Extensión, bajo las correspondientes modalidades y unidades de gestión. (Universidad Santiago de Cali, 2015c)*

**Visión.**

*Durante la próxima década la Extensión universitaria de la USC buscará el liderazgo entre las IES, consolidando la tradición y la vocación institucional, y con el objeto de contribuir al bienestar de las diversas comunidades locales, regionales y nacionales, potenciando las otras funciones sustantivas en tal empeño. (Universidad Santiago de Cali, 2015c)*

**Áreas de gestión de los programas de extensión.**

- Gestión Educación Continuada: Cursos, Seminarios, Talleres y Diplomados.
- Gestión de Proyectos: A coge los proyectos que se derivan desde los diferentes estamentos de la institución y están orientados a satisfacer las necesidades de la comunidad estudiantes y su entorno.

- **Gestión de Conciliación y Arbitraje:** Adscrita al Programa de extensión Universitaria, autorizado por el ministerio del Interior y de Justicia, mediante resolución 1066 de julio 3 de 2003, busca la solución de conflictos a través de procesos de conciliación y el arbitraje de las partes en conflicto.
- **Prácticas y Pasantías de Gestión:** Por medio de la implementación de estrategias de interacción y trabajo en red con los organismos gubernamentales y no gubernamentales a nivel local, regional, nacional e internacional, se apunta a la orientación del desarrollo humano y social.
- **Gestión Programas Comunitarios y Responsabilidad Social:** De forma voluntaria la institución asume compromisos económicos, sociales y ambientales, con sus principales grupos de interés: estudiantes, empleados, egresados, proveedores así como la sociedad en su conjunto a través de redes, encuentros, foros y voluntariados que permiten una gestión socialmente responsable a largo plazo.
- **Programa de actualización para egresados:** Este programa realiza jornadas gratuitas cada semestre, con seminarios, cursos, talleres, conferencias, conversatorios, foros, entre otras estrategias, abordando temas de actualidad e impacto para el desempeño de los egresados y desarrollo regional y nacional. (Universidad Santiago de Cali , 2015d)

***Factores clave de éxito del programa de proyección social.***

- La elaboración de proyectos de impacto social, está enmarcado dentro de las funciones de los miembros de la institución, promueven la creación de un Banco de programas y proyectos.
- Coordinan relaciones con distintos organismos gubernamentales y no gubernamentales, promoviendo un trabajo en red.
- Proponen proyectos y actividades de educación formal y no formal.

- Prestan servicios de asesoría, Consultoría, Veeduría, Asistencia Técnica e Interventoría requeridos por el sector público y privado.
- Mantienen una comunicación interinstitucional.
- Realizan la revisión constante de los documentos que muestran los resultados de las diferentes actividades desarrolladas como proyección social en la Universidad.
- Participan con mayor presencia Institucional en Eventos Académicos.
- Posee un organigrama, en el que existe un coordinador de proyección social por facultad y a su vez un director quien recibe los planes de proyección social que se han derivado del trabajo de docentes, estudiantes y/ o administrativos en las respectivas facultades.

### **Universidad del Valle**

Durante los años XX, el Valle del Cauca se afianzaba como una región con enorme potencial de desarrollo, pues, en un contexto de coyuntura económica de posguerra, poseía una relativa y eficiente infraestructura en transporte; aumento de la vocación agropecuaria en algunas partes del territorio y el desarrollo de una segunda fase de desarrollo industrial que se caracterizada por la producción de bienes intermedios, especialmente en el eje metropolitano de Cali y Yumbo. Todo lo anterior, propició un ambiente para formar personas para administrar u operar las nuevas empresas, capacitadas para conocer y adecuar nuevas tecnologías que llegaban a la región (Univalle, 2005). Ante esto, fue concebida, por Don Tulio Ramírez, la idea de crear una Universidad que sirviera a la población Caleña y Vallecaucana; siendo acogida por un grupo de personas lideradas por el Doctor Severo Reyes Gamboa que, junto a la Cámara de Comercio de Cali, solicitó, el 20 de abril de 1945, a la Asamblea Departamental, la creación de una Facultad de Enseñanza Comercial e Industrial (Universidad del Valle, 2015).

La Universidad fue creada el 11 de julio de 1945 por la Ordenanza N° 12 de la Asamblea Departamental del Valle del Cauca con el nombre de Universidad Industrial del Valle del Cauca

con el objetivo de “*capacitar al personal que tendría a su cargo la transformación de la ciudad de Cali, ya que ésta crecía desordenadamente al igual que la comarca vallecaucana y sus territorios de influencia*” (Univalle, 2015), cuenta con 26.230 estudiantes.

La Universidad del Valle cuenta con dos sedes en la Ciudad de Cali, la cual se encuentra ubicada en el suroccidente colombiano. Adicionalmente tiene presencia en 8 municipios del departamento del Valle del Cauca tales como Tuluá, Buga, Calcedonia, Cartago, Buenaventura (Pacífico), Palmira, Yumbo y Zarzal, y en el Departamento del Cauca con la sede en el Municipio de Santander de Quilichao (Sede Norte del Cauca).

La Universidad cuenta con nueve facultades e institutos denominados así: Artes Integradas, Ciencias Naturales y Exactas, Ciencias de la Administración, Salud, Ciencias Sociales y Económicas, Humanidades, Ingeniería, Instituto de Educación y Pedagogía e Instituto de Psicología.

La Universidad del Valle es una institución de carácter público y orden departamental, la cual ofrece programas técnicos, tecnológicos, profesionales, especializaciones, maestrías y doctorados en diferentes campos del saber.

La Universidad del Valle hace parte de las tres instituciones que cuentan con la acreditación institucional por 10 años, según Resolución del Ministerio de Educación Nacional N° 1052 del 27 de enero de 2014; reconocimiento que comparte con la Universidad de Antioquia y la Universidad Nacional del Colombia, que también fueron acreditadas por este lapso de tiempo (Universidad del Valle, 2012).

### ***Proyección Social.***

De acuerdo con la Resolución N° 028 de julio 6 de 2012, el Consejo Superior estableció los principios, propósitos y modalidades de proyección social y extensión de la Universidad del Valle.

Para la Universidad del Valle la proyección social y la extensión es: ...es una función misional de la Universidad, a través de la cual integra y articula la docencia, la investigación y la creación artística con su entorno cultural, institucional, social y económico, validándose como institución responsable y comprometida con el destino y retos comunes (Universidad del Valle, 2012).

El propósito de la proyección social de la Universidad del Valle es: la interacción amplia y recíproca de la Universidad con la sociedad, con el propósito de aportar al bienestar y la solución de sus problemas; a la transformación y el desarrollo institucional; al fortalecimiento de las capacidades productivas, sociales, políticas, ambientales, deportivas, artísticas y culturales de las comunidades de la región y el país. A través de la Proyección social y la extensión, la Universidad contribuye a la construcción de una sociedad más democrática, equitativa e incluyente, al tiempo que consolida, amplía y comparte y pone en contacto su producción, científica, tecnológica, cultural, intelectual y artística, con la sociedad (Univalle, 2012)

Las actividades de extensión y proyección social se realizan en el marco de las políticas consagradas en el Estatuto General de la Universidad del Valle y el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

- Autonomía Universitaria
- Responsabilidad Social
- Excelencia Académica
- Relevancia y Pertinencia
- Dialogo y Reconocimiento de Saberes
- Ética
- Fortalecimiento de lo Público
- Cooperación
- Democracia

*Objetivo de la proyección social.*

...la promoción y articulación amplia y recíproca de la Universidad con la sociedad, integrando la docencia y la investigación en un proceso que permite el aprendizaje, el intercambio y la retroalimentación, mediante acciones sistemáticas, procesos, planes, programas, proyectos académicos y de servicios (Univalle, 2012)

*Propósitos de la proyección social y la extensión:*

- Fortalecer la integración y articulación de la Universidad con su entorno social, cultural, económico e institucional, validando su pertinencia como institución relevante y comprometida con el destino común.
- Vincular los procesos académicos de la docencia, la investigación, la producción cultural y artística, a la búsqueda de soluciones a los problemas de la región y el país, como expresión de la misión social de la Universidad.
- Brindar apoyo académico, cultural, artístico, científico, técnico y social, a la sociedad a partir de proyectos innovadores y generadores de transformación, debate y movilización públicos.
- Contribuir a la cooperación e intercambio con las comunidades académicas y las sociedades de otros países, con criterio de reciprocidad, intercambio y aprendizaje mutuos.
- Incentivar y fortalecer relaciones de colaboración con los sectores público, productivo, empresarial, social, artístico y cultural.
- Promover la formación y creación artística, la formación de públicos, espectadores y lectores, como expresiones de los procesos de Extensión y Proyección social.

- Responder a las demandas de recualificación de profesiones y disciplinas a través de las distintas modalidades de educación continua y de servicios académicos.
- Promover y apoyar los programas y las actividades para fortalecer el espíritu emprendedor, concebido como un patrón de pensamiento y comportamiento que contribuye a que los individuos, las comunidades y organizaciones, sean sujetos activos y centrales de su propio desarrollo y especialmente de proyectos creativos generadores de riqueza cultural, intelectual y material.
- Fortalecer las Prácticas y Pasantías Profesionales facilitando la articulación de los programas académicos de pregrado y posgrado con las organizaciones, instituciones, empresas y comunidades.
- Promover y fomentar las prácticas y actividades de Voluntariado como parte del compromiso social de la Universidad y de la formación ética y de construcción ciudadana de la comunidad universitaria.
- Organizar y desarrollar procesos de seguimiento y vinculación de los egresados de la Universidad, como reconocimiento de su papel en el análisis y pertinencia de los procesos de docencia, investigación y extensión, y como expresión de la articulación e impacto de la Universidad en la sociedad.
- Fomentar la articulación de los medios de comunicación y de las nuevas tecnologías de información y comunicación a los procesos, actividades y modalidades de la Proyección social y la extensión de la Universidad.

#### *Modalidades de la Proyección Social y Extensión:*

Se trata de conjuntos de actividades que realiza la Universidad para responder a intereses y necesidades de la sociedad así como a procesos académicos de la Universidad, a partir de

experiencias que surgen de la docencia, la investigación y de la propia proyección social (Univalle, 2012).

*Actividades de Proyección social relacionadas con la Docencia.*

- Actividades de educación continua.
- Actividades de educación permanente.

*Actividades de Proyección social relacionadas con la Investigación y la Producción Artística.*

- Consultorías, Asesorías y Asistencia Técnica.
- Interventorías, Veedurías y Evaluaciones.
- Proyectos de Gestión de Tecnología y de Innovación.
- Proyectos de investigación social colaborativa.
- Proyectos de producción artística.
- Elaboración de Estudios Especiales de Interés Público.

*Actividades de Proyección social relacionadas con el Compromiso Social.*

- Prácticas y Pasantías.
- Actividades Artísticas y Culturales.
- Actividades Deportivas.
- Actividades de Emprendimiento.

- Actividades de Egresados.
- Prácticas de Voluntariado y Extensión Solidaria.
- Servicios de Laboratorios.
- Servicios de Consultoría social y de Docencia Asistencial.
- Intervención de Docentes en Eventos.
- Promoción de Debate Público.
- Eventos Temáticos.
- Programas Especiales.
- Los medios y las nuevas tecnologías de la información.

*Programas Actuales:*

- Promoción y Ejecución de Programas de Extensión y Educación Continua
- Apoyo a las prácticas y Pasantías Profesionales
- Subproceso de Gestión del Emprendimiento
- Gestión de Egresados



**Figura 7. Mapa de Procesos de la Universidad del Valle.** Fuente: (Universidad del Valle, 2015)

*Factores de éxito de la proyección social.*

- Elaboración de Proyectos de Impacto
- Proyectos de Educación Formal y No Formal

### **Factores de éxito de la proyección social**

Analizando la información que arroja el estudio de la proyección social de las entidades de educación superior seleccionadas, se han escogido los siguientes factores de éxito:

- Portafolio de servicios: Se refiere a todos los campos de acción y proyectos institucionales que se desarrollan.

- Programación y Agenda de eventos: mecanismo mediante el cual se presentar al comienzo del semestre la programación de los eventos o actividades que sustentan los proyectos institucionales de proyección social.
- Acercamiento de egresados a la institución: Actividades orientadas a mantener la comunicación permanente con los egresados.
- Elaboración de proyectos de impacto: Se refiere a aquellas actividades institucionales en las que participan todos los estamentos de la misma.
- Coordinación con entidades gubernamentales: Establecer convenios con entidades privadas y/o gubernamentales.
- Proyectos de Educación formal y no formal: Presentar a la comunidad estudiantil y a la comunidad en general alternativas de capacitación.
- Prestación de servicios de asesoría: Ofrecer apoyo a la comunidad, desde las competencias propias de la institución.
- Revisión constante de los resultados de los proyectos adelantados: Generar procesos internos de evaluación de los proyectos que se ejecuten.
- Comunicación interinstitucional: Mantener una comunicación contante sobre los resultados de la ejecución de proyectos de proyección social, con los miembros de la comunidad estudiantil el sector al que pertenece la institución
- Estructura Administrativa: Establecer una estructura administrativa, para la dependencia de proyección social.

- Programas de emprendimiento: Vincular a los estudiantes y docentes en proyectos que generen nuevas posibilidades de desarrollo económico para el estudiante y la comunidad en general.

Teniendo en cuenta los factores mencionados se ha elaborado la matriz de perfil competitivo de la proyección social. Del análisis de la misma se han extraído los gráficos (Radar de Benchmarking), que es un instrumento que nos permite visualizar y comparar el desempeño de las universidades en su proyección social dentro de su entorno, lográndose medir el nivel de competitividad de la misma dentro del sector al que pertenece.

### Matriz de Perfil Competitivo de las Universidades Seleccionadas

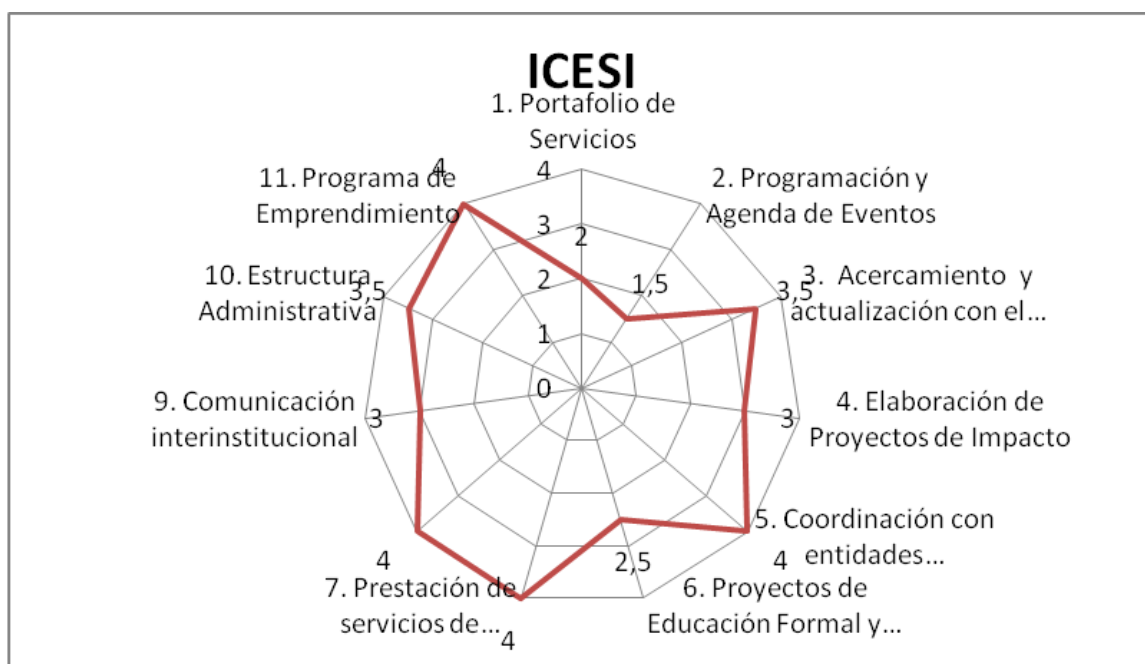
**Cuadro 1. Benchmarking de la Dependencia de Proyección Social en las Universidades seleccionadas**

| FACTORES CLAVES DE ÉXITO                               | PESO        |          | END   |              | ICESI |              | SANTIAGO |              | UNIVALLE |              |
|--------------------------------------------------------|-------------|----------|-------|--------------|-------|--------------|----------|--------------|----------|--------------|
|                                                        |             |          | VALOR | VALR SOP.    | VALOR | VALR SOP.    | VALOR    | VALR SOP.    | VALOR    | VALR SOP.    |
| 1. Portafolio de Servicios                             | 13%         | 0,13     | 1     | 0,130        | 2     | 0,260        | 4        | 0,520        | 2        | 0,260        |
| 2. Programación y Agenda de Eventos                    | 6%          | 0,06     | 1     | 0,060        | 1,5   | 0,090        | 4        | 0,240        | 2        | 0,120        |
| 3. Acercamiento y actualización con el egresado        | 5%          | 0,05     | 1,5   | 0,075        | 3,5   | 0,175        | 4        | 0,200        | 2,5      | 0,125        |
| 4. Elaboración de Proyectos de Impacto                 | 9%          | 0,09     | 1     | 0,090        | 3     | 0,270        | 3,5      | 0,315        | 4        | 0,360        |
| 5. Coordinación con entidades gubernamentales          | 7%          | 0,07     | 2,5   | 0,175        | 4     | 0,280        | 3        | 0,210        | 3,5      | 0,245        |
| 6. Proyectos de Educación Formal y No Formal           | 6%          | 0,06     | 2     | 0,120        | 2,5   | 0,150        | 3,5      | 0,210        | 4        | 0,240        |
| 7. Prestación de servicios de asesoría, etc            | 5%          | 0,05     | 2     | 0,100        | 4     | 0,200        | 3,5      | 0,175        | 3        | 0,150        |
| 8. Realización la revisión constante de los resultados | 15%         | 0,15     | 1     | 0,150        | 4     | 0,600        | 3,5      | 0,525        | 3        | 0,450        |
| 9. Comunicación interinstitucional                     | 15%         | 0,15     | 2     | 0,300        | 3     | 0,450        | 4        | 0,600        | 1,5      | 0,225        |
| 10. Estructura Administrativa                          | 12%         | 0,12     | 1     | 0,120        | 3,5   | 0,420        | 4        | 0,480        | 3        | 0,360        |
| 11. Programa de Emprendimiento                         | 7%          | 0,07     | 1,5   | 0,105        | 4     | 0,280        | 2,5      | 0,175        | 2        | 0,140        |
| <b>TOTAL</b>                                           | <b>100%</b> | <b>1</b> |       | <b>1,425</b> |       | <b>3,175</b> |          | <b>3,650</b> |          | <b>2,675</b> |

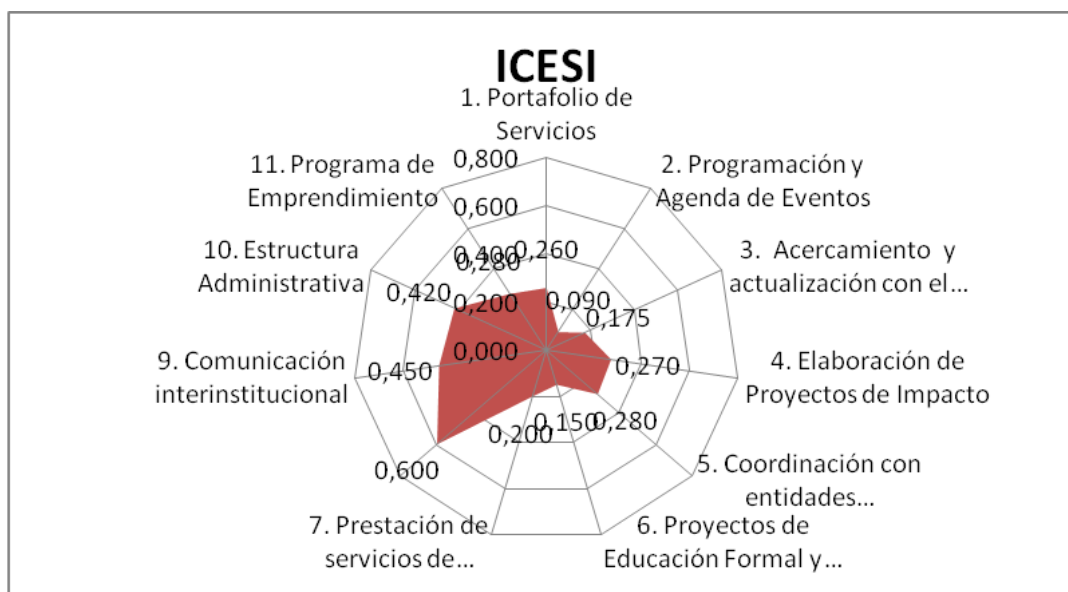
La matriz de Perfil Competitivo de la Universidades seleccionadas nos muestra las fortalezas y debilidades de las mismas en cuanto a Proyección Social con su entorno. La interpretación del cuadro anterior nos muestra:

- La universidad Santiago de Cali, muestra mayor liderazgo en la planeación, ejecución y medición del impacto de sus proyectos de proyección social.
- La universidad Icesi, presenta una estructura administrativa que permite coordinar de manera satisfactoria los procesos de planeación, ejecución y evaluación de los proyectos de proyección social de la institución.
- La universidad del Valle a pesar de ser una institución pública con amplia cobertura en el País, no muestra su liderazgo en Proyección Social.
- La I.U. END deberá alcanzar un mayor liderazgo en la ejecución de proyectos que impacten a la comunidad

#### **Radar de benchmarking de la Universidad Icesi.**



**Gráfico 5. Radar de benchmarking valor absoluto – Universidad Icesi**

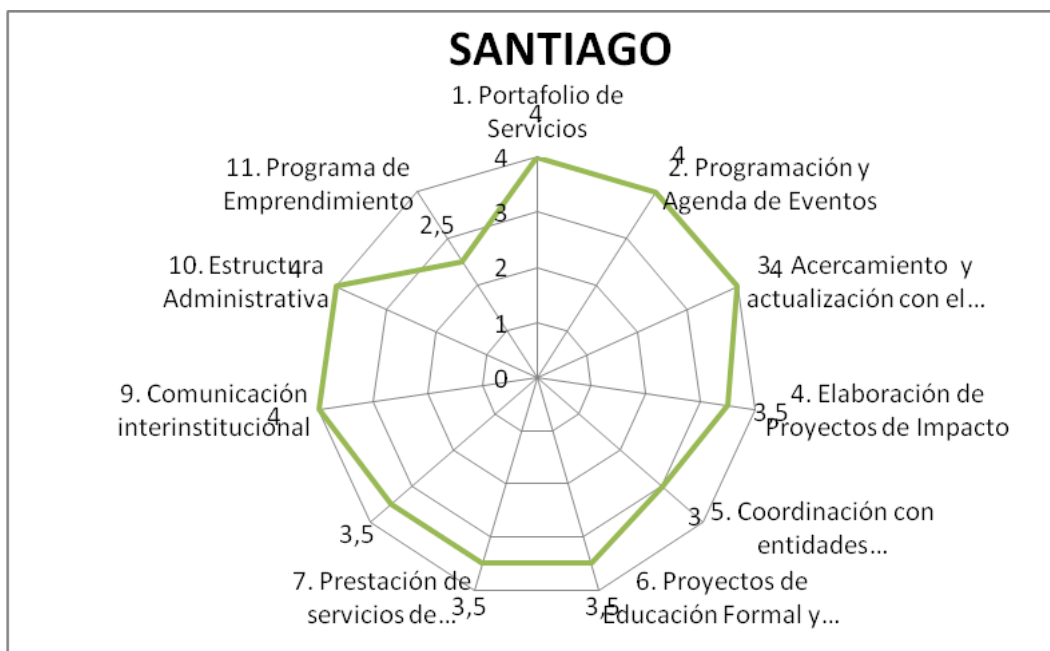


**Gráfico 6. Radar de benchmarking valor sopesado – Universidad Icesi**

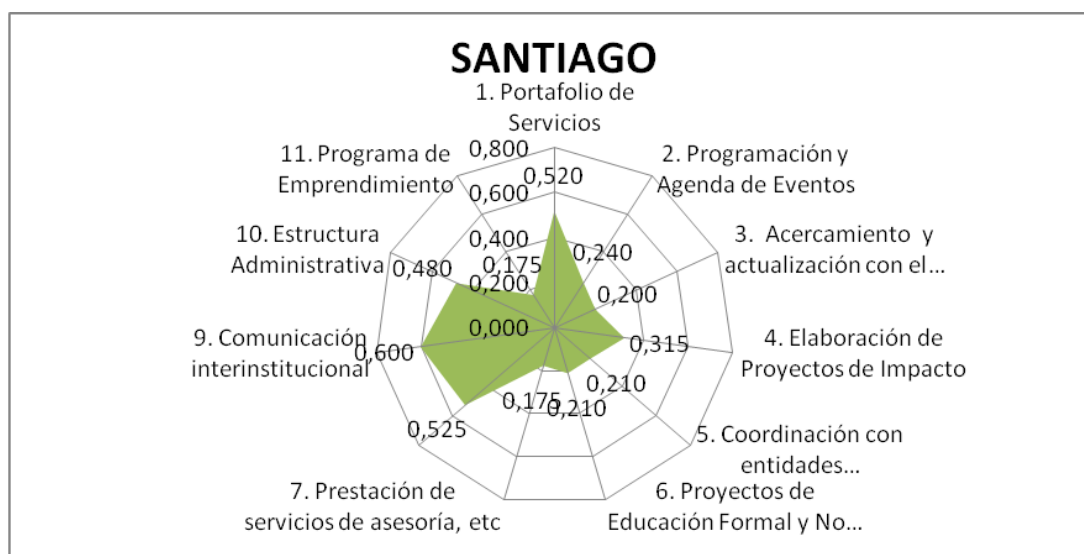
Los aspectos que le generan liderazgo a esta institución están relacionados con: Las conexiones con entidades privadas o gubernamentales para el desarrollo de sus proyectos, la prestación de servicios de asesorías y apoyo a la comunidad, la revisión constante de los resultados de los proyectos que ejecutan, la estructura administrativa de la dependencia de proyección social, el programa de emprendimiento empresarial que ha permitido el surgimiento de muchas Pymes en la ciudad de Cali.

### **Radar de Benchmarking de la Universidad Santiago de Cali**

El siguiente gráfico muestra el nivel de competitividad que tiene la proyección social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, con relación a las instituciones de educación superior con las que ha sido comparada. (Ver Gráfico 7).



**Gráfico 7. Radar de benchmarking valor absoluto – Universidad Santiago de Cali**



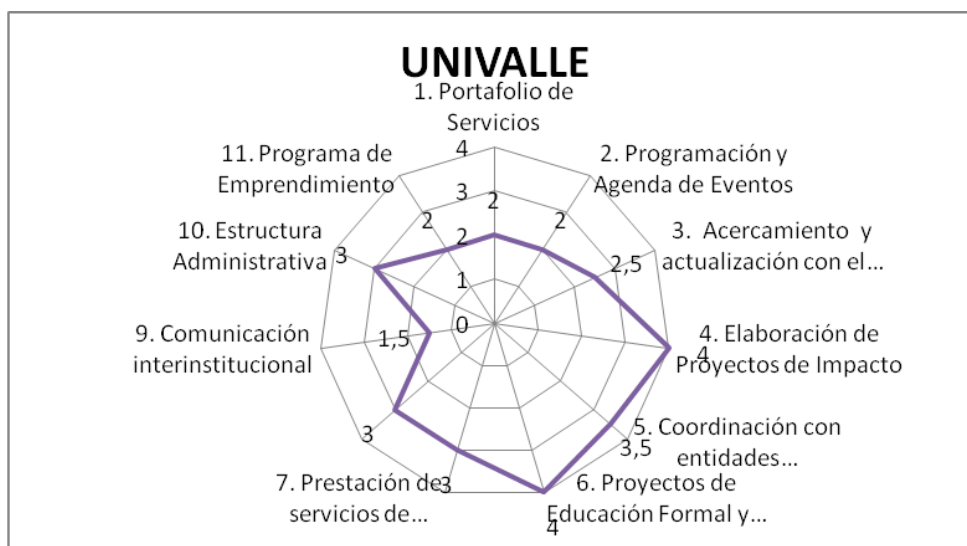
**Gráfico 8. Radar de benchmarking valor sopesado – Universidad Santiago de Cali**

La Universidad Santiago de Cali, presenta mayor liderazgo dentro de las universidades comparadas en su proyección social. Los aspectos que la destacan son los siguientes: Su portafolio de servicios, tiene una programación de las actividades a desarrollar en el semestre, agenda clara y precisa para la comunidad en general, posee un departamento de comunicación que mantiene actualizada la información de los eventos realizados y a realizarse en la institución

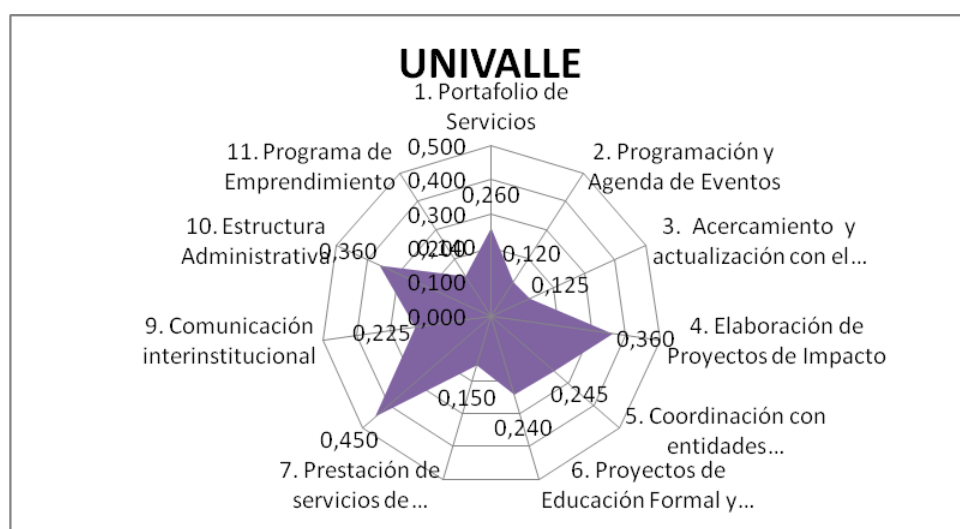
y la dependencia de proyección social posee una estructura administrativa que le permite funcionar adecuadamente.

### **Radar de Benchmarking de la Universidad del Valle.**

La Universidad del Valle es una entidad de educación superior cuyo liderazgo en proyección social, comparado con las universidades seleccionadas no es muy amplio.



**Gráfico 9. Radar de benchmarking valor absoluto – Universidad del Valle**



**Gráfico 10. Radar de benchmarking valor sopesado – Universidad del Valle**

Los aspectos en los que más se destaca son: Elaboración de proyectos de alto impacto, esto a través de sus proyectos de investigación, ofrece a la comunidad educativa y a su entorno diferentes cursos de educación formal y no formal que permite la actualización de sus estudiantes y la comunidad en general.

### Radar de Benchmarking de la Escuela Nacional del Deporte.

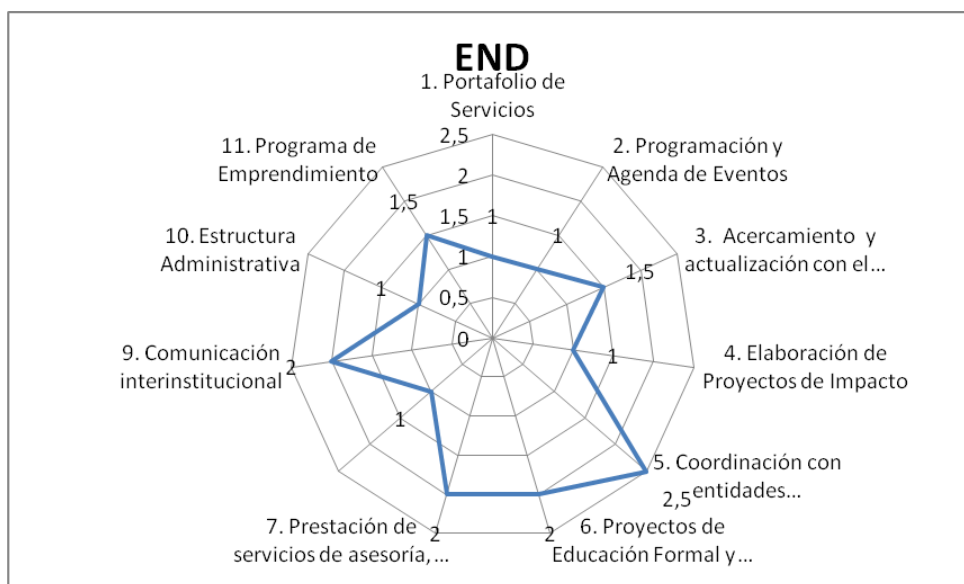


Gráfico 11. Radar de benchmarking valor absoluto – I.U. END

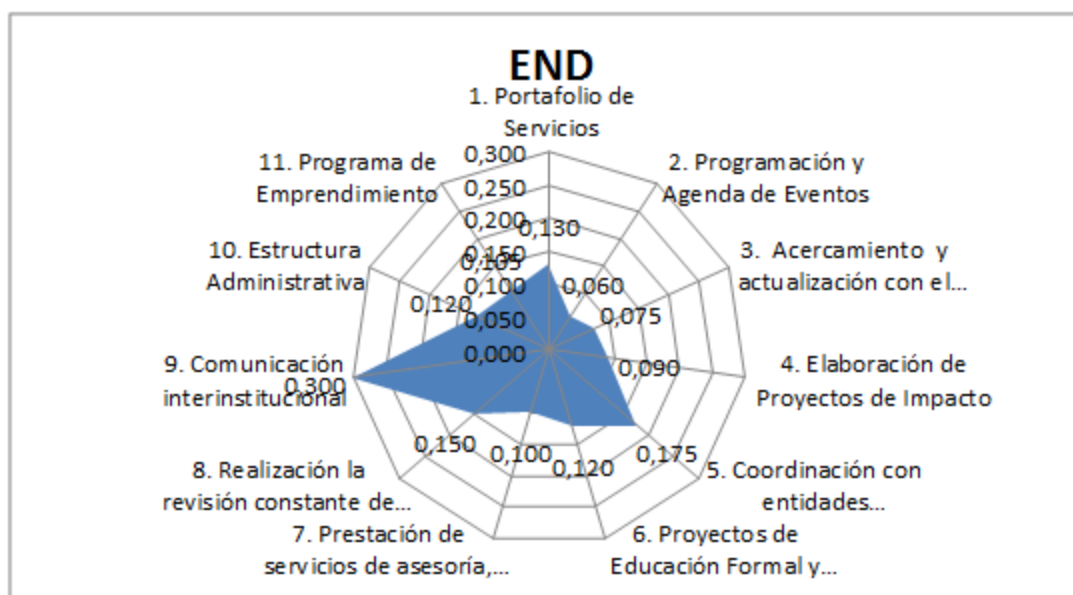
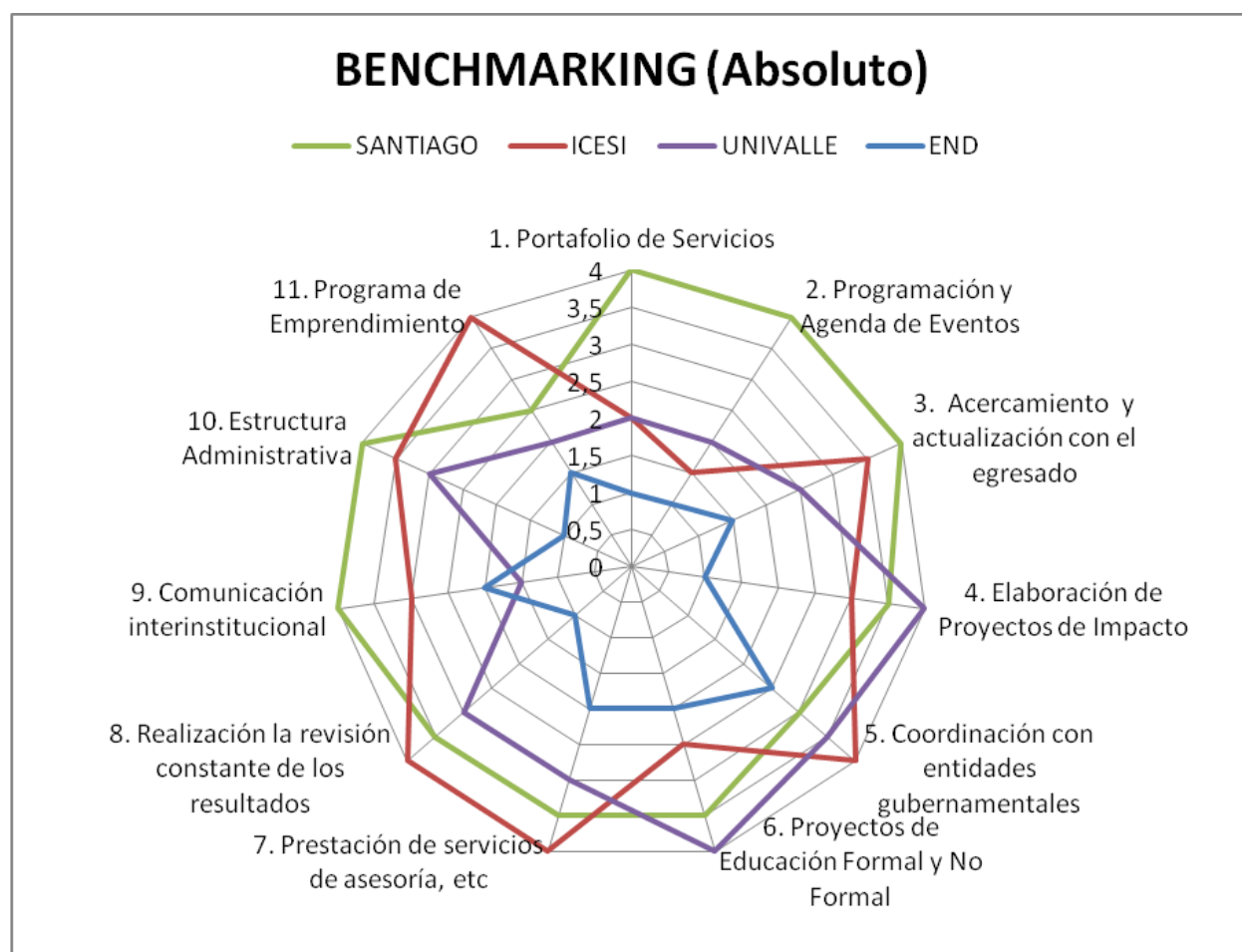


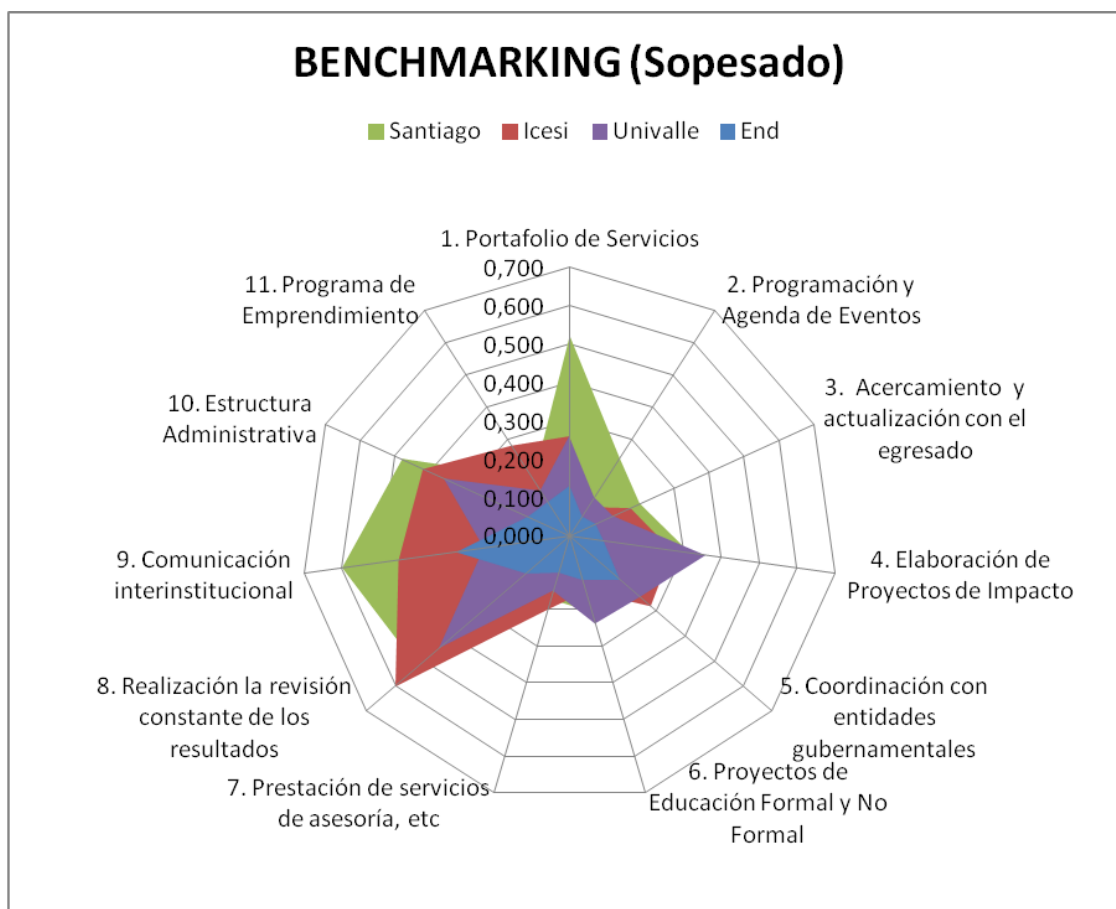
Gráfico 12. Radar de benchmarking valor sopesado – I.U. END

La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, es una entidad de educación superior, que requiere alcanzar mayor liderazgo en la gestión de proyectos de alto impacto para la comunidad de Cali. Es importante tener en cuenta los avances alcanzados por otras instituciones del sector para realizar mejoras que logren cumplir con los objetivos que se ha propuesto y que se encuentran en el Plan Educativo Institucional.

### Radar de Benchmarking de Las Universidades Seleccionadas.



**Gráfico 13. Radar de benchmarking valor absoluto – universidades seleccionadas**



**Gráfico 14. Radar de benchmarking valor sopesado – universidades seleccionadas**

### **Análisis de la referenciarían.**

El presente análisis por comparación de la proyección social de las instituciones mencionadas permite establecer algunos aspectos:

La universidad líder en Proyección Social es la universidad Santiago de Cali con un valor sopesado de 3,65, le sigue la universidad ICESI con 3,17 en tanto que la I.U.END ocupa el último lugar con 1.425.

La Universidad Santiago de Cali, tiene un excelente trabajo con sus egresados, siendo líder en esta variable, le sigue la universidad Icesi con 3,5 y por último la I.U. END.

En proyectos de educación formal y no formal el liderazgo lo tiene la universidad del Valle, le sigue la universidad, le sigue la Universidad Santiago de Cali.

La universidad que refleja un alto nivel de organización y comunicación de sus eventos semestrales de proyección social es la universidad Santiago de Cali con un valor sopesado de 4, le sigue la universidad de Valle.

En la gestión de proyectos de impacto la universidad líder es la universidad del Valle, le sigue la universidad Santiago de Cali con un valor sopesado de 3,5 manteniéndose cerca la universidad Icesi con 3,0.

En la comunicación interinstitucional, y la revisión constante de los resultados se destacan la universidad Icesi y la Santiago con valores sopesados que guardan poca diferencia,

Presenta una estructura con alta solidez la universidad Santiago de Cali, con un valor sopesado de 4y le sigue la universidad Icesi con 3,5.

En la Proyección Social para realizar proyectos de impacto es necesario establecer convenios con entidades gubernamentales, la líder en esta variable es la universidad Icesi con un valor sopesado de 4, le sigue la Universidad del Valle.

Por ultimo en el análisis de la Responsabilidad social de las instituciones de educación Superior es importante que estas tengan un amplio portafolio de servicios para la comunidad, el líder en este aspecto es la universidad Santiago, seguida por las universidades del Valle y la Icesi con un valor sopesado de 2,0 c/u.

### **Recomendaciones de mejoramiento**

La I.U. END, es reconocida a nivel Nacional por la calidad de los servicios que presta a la nación a través de sus programas de formación académica con énfasis en el Deporte, la Recreación y el manejo del Tiempo libre, sin embargo es importante considerar las siguientes

recomendaciones que le permitirán reorientar los proyectos que se están desarrollando en la Dependencia de Proyección Social, para alcanzar el nivel de liderazgo de las instituciones que han sido consideradas en este estudio.

- Establecer desde el comienzo del semestre a través de cada facultad un portafolio de proyectos a desarrollar y comunicar (agenda de eventos).
- Mejorar la estructura administrativa.
- Mantener el cargo del Director de la Proyección Social de la institución con funciones claramente establecidas.
- Crear en cada facultad un cargo (responsabilidad de cada decano), que coordine, gestione, y de informes de los programas de proyección social que se desarrollan en su facultad.
- Establecer convenios gubernamentales, que permitan captar recursos para la gestión de algunos proyectos.
- Designar presupuesto para la realización de los proyectos que apruebe la administración.
- Mejorar los procesos de comunicación internos y externos.
- El programa de prácticas empresariales debe estar ligado a la proyección social y se debe dar informes con resultados de dichas actividades.
- Desde cada facultad se deben gestionar los procesos de evaluación e indicadores para la elaboración de informes de gestión al final de cada periodo que se establezca.
- Elaborar proyectos de impactos.

## ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte se realizó siguiendo la guía (Pérez, 1990) a través de entrevistas y encuestas entre los coordinadores de algunos proyectos de proyección social y los decanos de cada una de las facultades, esta exploración permitió descubrir cinco áreas básicas en las que se centró el análisis interno, para establecer las fortalezas y debilidades con las que posteriormente se trabajara en el análisis DOFA.

Las áreas que fueron evaluadas con las directivas de la institución fueron:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Cultura Organizacional.
- Recursos Humanos.
- Comunicación.

Las distintas áreas de estudio, arrojaron variables significativas que serán analizadas en una tabla como fortalezas mayores (FM), menores (Fm), debilidades mayores (DM) y las de menor envergadura (Dm).

### **Área de planeación**

Las actividades generales que desde sus facultades se realizan en proyección Social están unidas al PEI institucional, sin embargo no hacen parte de una planeación estratégica orientada desde la Dependencia de Proyección Social. Falta claridad de la misión, visión, y metas en la Dependencia de Proyección Social.

En la siguiente tabla se muestran las variables y su análisis respectivo.

### **Análisis Interno - Área de Planeación**

La siguiente tabla resume las variables del área de planeación que fueron analizadas con su asignación respectiva.

**Tabla 15. Variables del análisis interno – planeación**

| <b>VARIABLES DEL ANÁLISIS INTERNO</b>                                                                                                              | <b>F/D</b> | <b>DM</b> | <b>Dm</b> | <b>Fm</b> | <b>FM</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Claridad en la misión, visión, objetivos y metas de la Dependencia de Proyección Social.                                                           | D          |           | X         |           |           |
| Plan estratégico para esta Dependencia de Proyección Social, que este unido al PEI.                                                                | D          | X         |           |           |           |
| Proyectos de proyección social a corto plazo desde cada una de las facultades.                                                                     | F          | .         |           | X         |           |
| Proyectos a largo plazo dentro de la Dependencia de Proyección Social.                                                                             | D          | X         |           |           |           |
| Divulgación dentro de la comunidad universitaria y la población en general, de los proyectos a desarrollar en la Dependencia de Proyección Social. | D          | X         |           |           |           |

Fuente: Betancourt (2013)

La planeación en la dependencia de proyección social muestra una tendencia negativa; no se tiene plena claridad en la misión, visión, objetivos y metas de la dependencia de proyección social; hay desconocimiento de las funciones y actividades que desarrolla la dependencia y no se logran establecer proyectos a largo plazo que permitan la divulgación de la Responsabilidad Social de la institución dentro y fuera de la comunidad universitaria.

### Análisis Interno - Área de Organización

La Dependencia de Proyección Social de la I.U. END, es un estamento que carece en la actualidad de una estructura administrativa que le permita realizar satisfactoriamente funciones de coordinación, planeación y/ o ejecución de Proyectos.

La siguiente tabla resume las variables del área de organización que fueron analizadas con su asignación respectiva.

**Tabla 16. Variables del análisis interno – organización**

| <b>VARIABLES DEL ANÁLISIS INTERNO</b>                                                                                                        | <b>F /D</b> | <b>DM</b> | <b>Dm</b> | <b>Fm</b> | <b>FM</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Comité de proyección social funcional                                                                                                        | D           | X         |           |           |           |
| Estructura administrativa de la Dependencia de Proyección Social.                                                                            | D           |           | X         |           |           |
| Participación de los decanos, docentes y estudiantes en actividades de proyección social.                                                    | F           |           |           |           | X         |
| Coordinador en cada Facultad para las actividades de proyección social y que trabaje en concordancia con la Dependencia de Proyección Social | D           |           | X         |           |           |
| Participación del personal administrativo y de servicios en actividades de proyección social.                                                | D           |           | X         |           |           |

Fuente: Betancourt (2013)

El área de organización presenta una tendencia negativa, ya que no posee una estructura organizativa a nivel institucional, que le permita a los comités de cada una de las facultades, trabajar en concordancia con la dependencia de proyección social, generando con esto mayor motivación para lograr el desarrollo de los proyectos que muestren la responsabilidad social de la institución en medio de la comunidad estudiantil y en la sociedad.

### Análisis Interno - Área de Dirección

La dirección de la Dependencia de Proyección social, está a cargo de los coordinadores de cada facultad, quienes a través de los docentes direccionan las actividades que realizan los estudiantes con y para la comunidad, estas no son presentadas formalmente, ni hacen parte de algún proyecto en particular. No existe presupuesto definido para la gestión de proyectos.

La siguiente tabla resume las variables del área de dirección que fueron analizadas con su asignación respectiva.

**Tabla 17. Variables del análisis interno – dirección**

| <b>VARIABLES DEL ANÁLISIS INTERNO</b>                                                                                                     | <b>F/D</b> | <b>DM</b> | <b>Dm</b> | <b>Fm</b> | <b>FM</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Presupuesto para el funcionamiento y el desarrollo de actividades, programas y proyectos de proyección social.                            | D          | X         |           |           |           |
| Seguimiento y control de acuerdo con las actividades, programas o proyectos planteados.                                                   | D          |           | X         |           |           |
| Indicadores de las actividades, programas o proyectos de proyección social acordes con el PEI.                                            | D          | X         |           |           |           |
| Informes periódicos de la Dependencia de Proyección Social para el seguimiento y control de sus actividades.                              | F          |           |           | X         |           |
| Análisis de los resultados de gestión en la Dependencia de Proyección Social para el mejoramiento continuo de sus procesos y actividades. | D          |           | X         |           |           |
| Instrumentos para medir el impacto de la proyección social por la I.U. END en la comunidad.                                               | D          | X         |           |           |           |

Fuente: Betancourt (2013)

El área de dirección muestra una tendencia negativa, no existe un director general para esta dependencia que logre articular procesos de seguimiento, evaluación, control y análisis de

resultados en cada una de las facultades, la traumatología interna para la obtención de presupuesto para realizar una actividad se constituye en un aspecto a mejorar.

### **Análisis Interno - Cultura Organizacional**

La cultura organizacional que proyectan los empleados administrativos, docentes y estudiantes de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, es de servicio cálido y oportuno a las necesidades de su entorno.

La siguiente tabla resume las variables del área de cultura organizacional que fueron analizadas con su asignación respectiva.

**Tabla 18. Variables del análisis interno – cultura organizacional**

| <b>VARIABLES DEL ANÁLISIS INTERNO</b>                                                                                                                           | <b>F/D</b> | <b>DM</b> | <b>Dm</b> | <b>Fm</b> | <b>FM</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Expectativas desde la dirección de la I.U. END para el desarrollo de actividades programas o proyectos de proyección social.                                    | D          | X         |           |           |           |
| Clima organizacional en la Dependencia de Proyección de acuerdo con los principios de la institución                                                            | F          |           |           | X         |           |
| Solicitud de la comunidad de programas u actividades de proyección social                                                                                       | F          |           |           |           | X         |
| Actividades de investigación encaminadas a recoger información sobre las necesidades de la comunidad de Cali que puedan ser suplidas mediante proyección social | F          |           | X         |           |           |

Fuente: Betancourt (2013)

El área de cultura organizacional de la institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, muestra una tendencia positiva , en cuanto existe un clima organizacional que va de acuerdo a los principios de la Institución y se crean medios que permiten recoger las necesidades de la

comunidad, con el fin de responder desde cada una de las disciplinas académicas con estos requerimientos.

### **Análisis Interno - Área de Recursos Humanos**

Los recursos humanos con los que cuenta la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte para el cumplimiento de su misión en la docencia son de alta calidad, sin embargo se hace necesario que estos se vinculen dando su aporte desde sus cátedras y conocimientos profesionales a su entorno, a través de la Dependencia de Proyección Social.

La siguiente tabla resume las variables del área de recursos humanos que fueron analizadas con su asignación respectiva.

**Tabla 19. Variables del análisis interno – recursos humanos**

| <b>VARIABLES DEL ANÁLISIS INTERNO</b>                                                      | <b>F/D</b> | <b>DM</b> | <b>Dm</b> | <b>Fm</b> | <b>FM</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Personal necesario para el desarrollo de sus actividades                                   | D          |           | X         |           |           |
| Director de proyección social                                                              | D          | X         |           |           |           |
| Incentivos para el personal que desarrollan procesos de proyección social                  | F          |           |           | X         |           |
| Planes de capacitación para las personas responsables de estos procesos en su dependencia. | D          |           | X         |           |           |
| Fuente: Betancourt (2013)                                                                  |            |           |           |           |           |

El recurso humano en una organización es el elemento dinamizador. La Dependencia de Proyección Social es un ente que carece de elementos administrativos que permitan un mejor desarrollo de los proyectos que se planean y ejecutan.

El área de recursos humanos muestra una tendencia negativa en tanto que no se cuenta con personal de planta desarrollando una planeación de la proyección social de la institución. Falta

divulgar la visión, misión de la dependencia de proyección social, entre todos los docentes y administrativos que están participando en actividades de proyección social.

Es una tendencia positiva que los docentes que desarrollan actividades de proyección social reciban horas adicionales para el ejercicio de esta labor, permitiéndoles desarrollar algún proyecto o realizar actividades de coordinación.

### **Análisis Interno - Área de Comunicación**

La comunicación es un elemento importante en los procesos de desarrollo de una organización, debe existir el estamento encargado de brindar de manera oportuna la información a la comunidad sobre los planes y proyectos de proyección social, así como los resultados y/o avances en el desarrollo de los mismos.

La siguiente tabla resume las variables del área de comunicación que fueron analizadas con su asignación respectiva.

**Tabla 20. Variables del análisis interno – comunicación**

| <b>VARIABLES DEL ANÁLISIS INTERNO</b>                                                                                                                                                     | <b>F/D</b> | <b>DM</b> | <b>Dm</b> | <b>Fm</b> | <b>FM</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Comunicación con la comunidad de las diferentes comunas de Cali para realizar actividades de proyección social.                                                                           | D          | X         |           |           |           |
| Mecanismos de comunicación entre la Dependencia de Proyección Social y otras dependencias de la institución para la coordinación actividades, programas o proyectos de proyección social. | D          | X         |           |           |           |

Fuente: Betancourt (2013)

El balance del área de la comunicación es negativa en tanto que si bien existen algunas facultades como la de Fisioterapia y Deporte que muestran a la comunidad estudiantil, algunas de las actividades que se están desarrollando, no sucede lo mismo con las otras facultades y estas

no llegan al público en general La comunicación a la sociedad en general se limita a dar informes de actividades que ya se ejecutaron, pero no existe una agenda que muestre con antelación el programa que se desarrollara en cada una de las facultades.

### **Evaluación Integrada de la Situación Interna de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte**

A continuación se presenta una tabla que resume los aspectos las variables claves que se encontraron en el análisis interno, su situación actual y el impacto sobre la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte.

**Tabla 21. Matriz Evaluación Integrada de la Situación Interna**

| <b>VARIABLE CLAVE</b>                                                        | <b>SITUACIÓN ACTUAL</b>                                                                                                         | <b>IMPACTO SOBRE LA INSTITUCIÓN</b>                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Claridad en la misión, visión, objetivos y metas unidas al PEI institucional | Entre la comunidad hay claridad de estos aspectos, aunque no se encuentran expuestos de manera formal en ningún documento.      | Es una debilidad la falta de formalización de estos aspectos básicos para el direccionamiento de esta dependencia.                            |
| Plan estratégico para la Dependencia de Proyección Social.                   | No existe un direccionamiento para esta Dependencia                                                                             | Es una debilidad, ya que no permite unificar la visión, misión y metas con las actividades y proyectos de proyección social con la comunidad. |
| Proyectos a corto plazo                                                      | En las diferentes facultades se realizan desde algunas asignaturas proyectos de corto alcance.                                  | Es una fortaleza, que desde el aula surjan iniciativas de proyección social.                                                                  |
| Presentación de proyectos a largo plazo.                                     | La Dependencia de proyección social carece en el momento de Proyectos a largo plazo, que generen un mayor impacto en la región. | Se cataloga como una Debilidad para la institución, considerando la envergadura de la misma dentro de la región.                              |

**Tabla 21. (Continuación).**

| <b>VARIABLE CLAVE</b>                                                                                                                        | <b>SITUACIÓN ACTUAL</b>                                                                                                                                                                                                          | <b>IMPACTO SOBRE LA INSTITUCIÓN</b>                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Divulgación de las actividades que desarrolla la Dependencia de Proyección Social.                                                           | Las actividades que se están realizando en la END, por parte de algunas facultades, son desconocidas por la mayoría de la comunidad.                                                                                             | La falta de divulgación a la comunidad educativa y al público en general de las actividades que se realizan en cada una de las facultades es una debilidad.                                               |
| Estructura administrativa de la dependencia de proyección social                                                                             | En la actualidad existen coordinadores en algunas facultades y un director quien tiene a su cargo la oficina de capacitación y no puede hacer uso pleno de sus funciones en la dependencia de proyección social que lo necesita. | Es una debilidad la falta de una estructura administrativa que establezca funciones en cada uno de los cargos.                                                                                            |
| Participación de los decanos, docentes y estudiantes en las actividades de proyección social.                                                | Desde las decanaturas se han asignado coordinadores, brindando el apoyo necesario para la realización de las actividades propuestas por los docentes y estudiantes.                                                              | Es una fortaleza que desde las decanaturas se estén realizando gestiones que permitan la realización de proyectos encaminados a beneficiar a la comunidad                                                 |
| Participación del personal administrativo y de servicios en el desarrollo de proyectos de proyección social a la comunidad.                  | Existe la voluntad de participar y colaborar en los proyectos y actividades de proyección Social.                                                                                                                                | Es una fortaleza contar con la participación activa del personal administrativo y de servicios varios en el desarrollo de los proyectos de proyección social, que involucran a la institución en general. |
| Coordinador en cada Facultad para las actividades de proyección social, que trabaje en concordancia con la Dependencia de Proyección Social. | Existe en la actualidad coordinadores en los programas de salud, administración de empresas y deportes, que trabajan de manera independiente de una coordinación general.                                                        | La existencia de los coordinadores por programa es una fortaleza, que permite desarrollar actividades de proyección social.                                                                               |

**Tabla 21. (Continuación).**

| <b>VARIABLE CLAVE</b>                                                                                          | <b>SITUACIÓN ACTUAL</b>                                                                                                                                                    | <b>IMPACTO SOBRE LA INSTITUCIÓN</b>                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comité de facultades                                                                                           | En el momento no hay un comité operativo institucional, desde cada facultad se trabaja de manera independiente.                                                            | Es una debilidad porque no permite unificar criterios sobre la orientación de la proyección social de la institución, establecer una agenda general y buscar mecanismos de divulgación institucionales.                                    |
| Presupuesto para el funcionamiento y el desarrollo de actividades, programas y proyectos de proyección social. | Los proyectos que se adelantan en la dependencia de proyección social no cuentan con un presupuesto previamente asignado, porque no existe a su vez una planeación previa. | La inexistencia de una planeación previa de los proyectos que se adelantan en la dependencia, impide la asignación de un presupuesto que permita desarrollar a cabalidad proyectos de largo alcance, convirtiéndose esto en una debilidad. |
| Seguimiento y control de acuerdo con las actividades, programas o proyectos planteados.                        | No se realizan seguimiento y control a los proyectos que se adelanta en cada facultad.                                                                                     | El seguimiento desde una coordinación general es una debilidad, porque no le permite brindar informes claros sobre los proyectos que se desarrollan en la institución.                                                                     |
| Indicadores de las actividades, programas o proyectos de proyección social acordes con el PEI                  | Cada proyecto desarrollado en cada facultad establece su alcance y a si mismo sus indicadores.                                                                             | Es una fortaleza la existencia de los indicadores en cada uno de los proyectos desarrollados.                                                                                                                                              |
| Informes periódicos de la Dependencia de Proyección Social para el seguimiento y control de sus actividades    | Los coordinadores de facultades brindan el informe a la dirección general de planeación para la elaboración de los informes de gestión.                                    | Es una fortaleza la entrega oportuna y clara de los informes de gestión relacionados con proyección social.                                                                                                                                |

**Tabla 21. (Continuación).**

| <b>VARIABLE CLAVE</b>                                                                                                                     | <b>SITUACIÓN ACTUAL</b>                                                                                                          | <b>IMPACTO SOBRE LA INSTITUCIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Análisis de los resultados de gestión en la Dependencia de Proyección Social para el mejoramiento continuo de sus procesos y actividades. | El proceso de análisis general y autoevaluación de la proyección social en la institución está por hacerse.                      | Es una debilidad, ya que la proyección social, considerada como una función sustantiva de la institución, debe generar posibilidades de autoevaluación y de participación para el mejoramiento de las actividades que se realizan en la actualidad. |
| Instrumentos para medir el impacto de la proyección social por la END en la comunidad                                                     | Existen medios para medir el impacto de los proyectos en la comunidad, sin embargo es necesario hacer una revisión a los mismos. | Los proyectos adelantados por las facultades, carecen de instrumentos efectivos para medir el impacto de los mismos en la comunidad.                                                                                                                |
| Expectativas desde la dirección de la END para el desarrollo de actividades programas o proyectos de proyección social.                   | No existe un direccionamiento desde los entes que dirigen la institución para orientar los proyectos de proyección social.       | Es una debilidad, la falta de coordinación general de los estamentos de la institución en torno a este tema.                                                                                                                                        |
| Clima organizacional en la Dependencia de Proyección de acuerdo con los principios de la institución                                      | El clima organizacional de la institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte es pertinente y adecuado.                   | Es una fortaleza, la existencia de un buen clima organizacional, esto permitiría generar espacios para una construcción colectiva de lo que se quiere sea la proyección social de la institución.                                                   |
| Solicitud de la comunidad de programas u actividades de proyección social.                                                                | La comunidad manifiesta sus necesidades.                                                                                         | Es una fortaleza recibir de manera directa algunas necesidades de la comunidad.                                                                                                                                                                     |

**Tabla 21. (Continuación).**

| <b>VARIABLE CLAVE</b>                                                                                                                                            | <b>SITUACIÓN ACTUAL</b>                                                                                                                                                                       | <b>IMPACTO SOBRE LA INSTITUCIÓN</b>                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Actividades de investigación encaminadas a recoger información sobre las necesidades de la comunidad de Cali que puedan ser suplidas mediante proyección social. | En Departamento de investigación de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte adelanta varios proyectos de investigación orientados a resolver problemáticas de la comunidad. | Es una fortaleza, llegar a través de la investigación de problemáticas de la comunidad al desarrollo de proyectos de proyección social. Igualmente se requiere mayor coordinación entre las facultades, la proyección social y la comunidad |
| Director de proyección social.                                                                                                                                   | No existe en la actualidad un coordinador funcional.                                                                                                                                          | Es una debilidad, porque no hay quien logre articular lo que se realiza en cada facultad                                                                                                                                                    |
| Personal necesario para el desarrollo de sus actividades.                                                                                                        | Institucionalmente solo se han elegido los coordinadores de facultades, faltando un director que debe estar poyado por una secretaria.                                                        | La inexistencia de cargos establecido con sus funciones, genera exceso de trabajo en algunos empleados en cuyo cargo no hay asignación de proyección social, cuando hay que entregar los informes de gestión.                               |
| Incentivos para el personal que desarrolla procesos de proyección social                                                                                         | La institución asigna entre dos y cinco horas semanales remuneradas a los docentes interesados en desarrollar actividades de proyección social.                                               | Aunque no haya una remuneración adicional, el tiempo que un docente dedica a proyección social es una fortaleza, que compromete a algunos y motiva a otros.                                                                                 |
| Planes de capacitación para las personas responsables de estos procesos en su dependencia                                                                        | No existe un plan de capacitación en torno a este tema en la institución                                                                                                                      | Es una debilidad para la institución no visión global de la proyección social institucional.                                                                                                                                                |

**Tabla 21. (Continuación).**

| <b>VARIABLE CLAVE</b>                                                                                                                                                                     | <b>SITUACIÓN ACTUAL</b>                                                                                                                                                                          | <b>IMPACTO SOBRE LA INSTITUCIÓN</b>                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comunicación con instituciones gubernamentales de Cali para realizar actividades de proyección social                                                                                     | En el momento falta realizar contactos con entes gubernamentales que nos permita aportar a los diferentes recursos y coordinar proyectos de carácter social que está desarrollando el municipio. | Es una debilidad la inexistencia de comunicación con las entidades municipales que adelantan proyectos sociales, encaminados a favorecer a la comunidad. |
| Mecanismos de comunicación entre la Dependencia de Proyección Social y otras dependencias de la institución para la coordinación actividades, programas o proyectos de proyección social. | No existe en de proyección social, un canal que permita coordinar procesos de comunicación entre las facultades y la dependencia.                                                                | Es una debilidad que impide el trabajo coordinado en equipo.                                                                                             |

Fuente: El Autor adaptado de Betancourt (2011)

### **Resumen de las variables más significativas del entorno interno.**

Las variables más importantes derivadas del análisis interno de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte que representan fortalezas son:

- La participación de los decanos, docentes, estudiantes y personal administrativo en las actividades de proyección social de la Institución.
- El buen clima organizacional que existe en la I.U. END.
- La existencia de reconocimiento a las labores de proyección social a los docentes que participan.

- La ejecución de proyectos a corto y mediano plazo por parte de las facultades.
- Existencia de indicadores para los proyectos que se desarrollan.
- Informes periódicos de los docentes encargados para el seguimiento y control de las actividades ejecutadas.
- Análisis de los resultados de gestión de la dependencia de proyección social para el mejoramiento continuo de sus procesos u actividades.
- Desarrollo de proyectos de investigación con énfasis en problemáticas del entorno.
- Comunicación permanente entre los decanos, docentes y estudiantes de cada facultad para la coordinación de actividades de proyección social.

Las debilidades a destacar son:

- La falta de claridad de la misión, visión y objetivos de la dependencia de proyección social.
- La falta de un plan estratégico para la dependencia de proyección social de la institución.
- La ausencia de proyectos a mediano y largo plazo.
- Inexistencia de una estructura administrativa para la dependencia.
- La inactividad del comité de proyección social.
- La inexistencia de presupuesto para ejecutar proyectos de impacto en la comunidad.
- Incomunicación entre facultades de la institución sobre actividades de proyección social.
- Falta de capacitación sobre las directrices generales de la proyección social en la institución.
- Ausencia de proyectos apoyados financieramente por entes gubernamentales o privados.
- Instrumentos adecuados para medir el impacto de los proyectos en la comunidad.
- Poca participación de los docentes en actividades de proyección social.

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

La matriz DOFA es una herramienta que permite analizar el comportamiento presente de las variables más significativas del análisis externo e interno realizado a la Institución Universitaria END. El diagnóstico inicial de estas permitirá formular estrategias encaminadas a mejorar los aspectos relevantes de la Proyección Social de la institución y encaminar el plan de acción para el periodo 2015-2020.

Se definirán como **oportunidades** a aquellas variables que son favorables y permiten ventajas competitivas para la institución. Las **debilidades** como aquellas variables que producen una posición desfavorable frente a la competencia. Las variables que representaran **fortalezas** serán aquellas que muestran aspectos positivos con los que cuenta la institución y que le permite tener una posición privilegiada en su entorno. Las variables que se clasificaran como **debilidades** serán aquellas que indiquen aspectos negativos dentro de la institución y le generan una posición desfavorable frente a la competencia.

### Evaluación de los factores externos de la I.U. END

Las variables más significativas del entorno externo, según (Betancourt, 2011), ofrece a los directivos una oportunidad para evaluar la información recogida del estudio de los entorno de la Institución. Esta se realiza en tres pasos:

- Se elabora una lista entre 15 y 20 variables claves del entorno externo, en la que existan tanto oportunidades como amenazas.
- Se le asigna un porcentaje decimal, reflejara la importancia relativa de cada variable con relación a las demás.
- Se le asigna a cada variable clave una calificación entre 1 y 4, para medir el impacto de la misma sobre la institución. Este número indica la eficacia de las estrategias actuales de la institución con relación a dicha variable.

Los valores se asignan de la siguiente manera:

4: Oportunidad Mayor.

3: Oportunidad Menor.

2: Amenaza Menor.

1: Amenaza Mayor.

- El peso ponderado de cada variable se calcula multiplicando el peso (en decimal) por la calificación asignada en el paso anterior.
- Finalmente se suman todos los pesos ponderados y se obtiene el peso ponderado total.

El resultado del peso ponderado total nos permite analizar las oportunidades o amenazas que tiene la institución en su entorno.

Si el resultado es igual o cercano a 2.5, se encuentra en un entorno que le brinda tanto oportunidades como amenazas.

Si el peso ponderado total es menor a 2.5, la organización tiene muchas amenazas y tiene débil capacidad de respuesta frente al entorno.

Si es superior a 2.5 entre (3 y 4), la institución está aprovechando las oportunidades que le ofrece el entorno.

El cuadro siguiente muestra los valores ponderados de las variables claves del entorno externo de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte.

Tabla 22. Matriz de evaluación de factores externos

| <b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E.F.E</b>            |             |              |                |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|----------------|
| <b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>                           | <b>PESO</b> | <b>CALIF</b> | <b>PESO P.</b> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                              |             |              |                |
| 1. Cultura Deportiva de la Ciudad de Cali                         | 5%          | 4            | 0,2            |
| 2. Crecimiento de la Población                                    | 4%          | 4            | 0,16           |
| 3. Población Joven                                                | 5%          | 4            | 0,2            |
| 4. Cobertura en Educación                                         | 6%          | 4            | 0,24           |
| 5. Infraestructura Vial                                           | 2%          | 3            | 0,06           |
| 6. Políticas Estatales para Disminuir la Pobreza                  | 3%          | 4            | 0,12           |
| 7. Inversión y Desarrollo de Nuevas Empresas Deportivas           | 2%          | 3            | 0,06           |
| 8. Inexistencia de IES dedicadas al Deporte                       | 7%          | 4            | 0,28           |
| 9. Inversión en Infraestructura Deportiva                         | 8%          | 3            | 0,24           |
| 10. Ley 30 de 1992                                                | 5%          | 4            | 0,2            |
| 11. Ley 715 de 2001                                               | 5%          | 4            | 0,2            |
| 12. Políticas para Evitar Deserción Estudiantil                   | 4%          | 4            | 0,16           |
| 13. Plan decenal del deporte , 2010-2019                          | 6%          | 4            | 0,24           |
| 14. Avances Tecnológicos                                          | 2%          | 3            | 0,06           |
|                                                                   | 64%         |              | 2.42           |
| <b>AMENAZAS</b>                                                   |             |              |                |
| 1. Población marginada, aumento de la pobreza.                    | 3%          | 1            | 0,03           |
| 2. Inseguridad en el Entorno, aumento de la delincuencia juvenil. | 4%          | 1            | 0,04           |
| 3. Desempleo en la Ciudad de Cali                                 | 5%          | 1            | 0,05           |
| 4. Falta de liderazgo y compromiso                                | 5%          | 1            | 0,05           |
| 5. Inflación                                                      | 4%          | 1            | 0,04           |
| 6. Nivel de inversión en educación de la población                | 4%          | 2            | 0,08           |
| 7. Políticas de Promoción y apoyo a ciertos deporte               | 2%          | 2            | 0,04           |
| 8. Clientelismo en el deporte                                     | 5%          | 1            | 0,05           |
| 9. Formación Empírica en Clubes Deportivos                        | 4%          | 1            | 0,04           |
|                                                                   | 36%         |              | 0.42           |
| <b>TOTAL</b>                                                      | 100%        |              | 2.84           |

Fuente: Betancourt (2013)

### **Análisis de los resultados matriz factores externos.**

El peso ponderado de 2,84 que arroja el análisis de los variables significativas del entorno externo de la institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte muestra que está aprovechando las oportunidades.

### **Evaluación de los factores internos**

Según (Betancourt, 2011), la evaluación de los factores internos permite evaluar las distintas áreas funcionales de la institución, esta se desarrolla en cinco pasos:

- 1- Elaborar de la lista de entre 15 y 20 variables significativas, que surgieron del análisis interno.
- 2- Asignar a cada variable un porcentaje que indique la importancia relativa de cada variable con relación a las demás.
- 3- Asignar a cada variable clave una calificación entre 1 y 4 que indicara la eficiencia de la institución para responder a las estrategias actuales. Dicha calificación determinara las siguientes escalas:
  - 4: Fortaleza Mayor.
  - 3: Fortaleza Menor.
  - 2: Debilidad Menor.
  - 1: Debilidad Mayor.
- 4-El peso ponderado se encuentra multiplicando el valor decimal asignado con la calificación dada en el paso anterior.
- 5-Se suman todos los pesos ponderados para obtener el peso total.

La interpretación de la información que arroja el peso ponderado total es la siguiente:

Si el peso ponderado es igual o cercano a 2.5 la institución se encuentra en un ambiente interno que tiene tanto debilidades como fortalezas.

Si el peso ponderado es mayor a 2.5 entre (3 y 4) la organización está utilizando sus fortalezas de manera significativa.

Si el peso ponderado es menor a 2.5 entre (2 y 1) la organización está perdiendo valor. En la siguiente tabla se presenta la matriz de evaluación de factores internos que relaciona los factores determinantes del éxito con su respectiva evaluación porcentual que refleja la importancia relativa de cada factor en relación con los demás.

**Tabla 23. Matriz de evaluación de factores internos**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS I.F.I.**

| <b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>                       | <b>PESO</b> | <b>CALIF</b> | <b>PESO P</b> |
|---------------------------------------------------------------|-------------|--------------|---------------|
| <b>FORTALEZAS</b>                                             |             |              |               |
| 1. Planes a corto plazo                                       | 2%          | 3            | 0,06          |
| 2. Participación de los decanos, docentes y estudiantes       | 5%          | 4            | 0,2           |
| 3. Seguimiento y control                                      | 5%          | 4            | 0,2           |
| 4. Indicadores de las actividades                             | 4%          | 4            | 0,16          |
| 5. Informes periódicos                                        | 4%          | 4            | 0,16          |
| 6. Análisis de los resultados de gestión                      | 4%          | 4            | 0,16          |
| 7. Clima organizacional                                       | 3%          | 3            | 0,09          |
| 8. Solicitud de la comunidad de programas o actividades       | 5%          | 4            | 0,2           |
| 9. Comunicación interna entre docentes, estudiantes facultad. | 4%          | 4            | 0,16          |
| <b>TOTAL</b>                                                  | <b>34%</b>  |              | <b>1,39</b>   |

**Tabla 23. (Continuación).**

| <b>DEBILIDADES</b>                                            |      |   |      |
|---------------------------------------------------------------|------|---|------|
| 1. Claridad en la misión, visión, objetivos                   | 7%   | 1 | 0,07 |
| 2. Plan estratégico                                           | 7%   | 1 | 0,07 |
| 3. Comunicación a la sociedad                                 | 6%   | 1 | 0,06 |
| 4. Estructura administrativa                                  | 5%   | 1 | 0,05 |
| 5. Participación del personal administrativo                  | 3%   | 2 | 0,06 |
| 6. Comité funcional                                           | 5%   | 1 | 0,05 |
| 7. Coordinador funcional de las actividades en las facultades | 6%   | 1 | 0,06 |
| 8. Presupuesto                                                | 7%   | 1 | 0,07 |
| 9. Planes a largo plazo                                       | 4%   | 1 | 0,04 |
| 10. Instrumentos para medir el impacto                        | 4%   | 2 | 0,08 |
| 11. Personal necesario para el desarrollo de actividades      | 4%   | 1 | 0,04 |
| 12. Incentivos para el personal                               | 3%   | 1 | 0,03 |
| 13. Planes de capacitación                                    | 3%   | 2 | 0,06 |
|                                                               | 60%  |   | 0,74 |
| <b>TOTAL FORTALEZAS + DEBILIDADES</b>                         | 100% |   | 2,13 |

Fuente: El Autor adaptado de Betancourt (2011).

### **Análisis de la matriz de evaluación integrada de factores internos.**

La matriz de evaluación de factores internos de la institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte arroja un peso ponderado total de 2,13. Este resultado muestra que dentro de la Dependencia de proyección Social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte deberá trabajar para fortalecer los procesos que le permitan re- direccionar dicha dependencia.

## Análisis Estratégico DOFA para a Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte

La siguiente tabla muestra las variables más significativas del análisis externo e interno realizado a la Institución Universitaria Escuela Nacional de Deporte. (Ver Tabla 24).

**Tabla 24. Análisis de factores externos e interno**

| <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                                                         | <b>AMENAZAS</b>                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. La buena Cultura Deportiva de la Ciudad de Cali.                                                                          | 1. El aumento de inmigrantes en la Ciudad de Cali.                                              |
| 2. Aumento de la Población joven.                                                                                            | 2. Descomposición social (guerrilla, narcotráfico, grupos armados al margen de la ley)          |
| 3. El desarrollo de Políticas Estatales para Disminuir la Pobreza.                                                           | 3. Falta de liderazgo y compromiso , por parte de los líderes políticos y sociales de la ciudad |
| 4. El aumento en la Inversión y desarrollo de nuevas empresas deportivas en el País.                                         | 4. El aumento del desempleo en la ciudad.                                                       |
| 5. Inexistencia de Instituciones de Enseñanza Superior con programas con énfasis en Deporte en Cali.                         | 5. El aumento de la pobreza en la ciudad de Cali.                                               |
| 6. El aumento de la Inversión en Infraestructura Deportiva en la Ciudad.                                                     | 6. Baja inversión en educación por parte de la población Caleña.                                |
| 7. Políticas Estatales que se llevan a cabo en las IES para evitar la Deserción Estudiantil.                                 | 7. Falta de apoyo a diferentes disciplinas deportivas.                                          |
| 8. El apoyo al deporte, la educación física y el uso del tiempo libre que se expone en el Plan decenal del deporte 2010-2019 |                                                                                                 |
| 9. La gran diversidad cultural de la región.                                                                                 |                                                                                                 |
| 10. La Variedad de disciplinas deportivas en la Ciudad.                                                                      |                                                                                                 |
| 11. El aumento de la Participación familiar en las actividades de uso del tiempo libre en la ciudad de Cali.                 |                                                                                                 |

**Tabla 24. (Continuación).**

| <b>FORTALEZAS</b>                                                                                                                                                   | <b>DEBILIDADES</b>                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Proyectos de proyección social a corto plazo desde cada una de las facultades.                                                                                   | 1. Claridad en la misión, visión, objetivos y metas de la Dependencia de Proyección Social.                                                                             |
| 2. Participación de los decanos, docentes y estudiantes en actividades de proyección social.                                                                        | 2. Plan estratégico para esta Dependencia de Proyección Social, que este unido al PEI.                                                                                  |
| 3. Informes periódicos de la Dependencia de Proyección Social para el seguimiento y control de sus actividades.                                                     | 3. Proyectos a largo plazo dentro de la Dependencia de Proyección Social.                                                                                               |
| 4. El buen clima organizacional en la Dependencia de Proyección de acuerdo con los principios de la institución.                                                    | 4. Divulgación dentro de la comunidad universitaria y la población en general, de los proyectos a desarrollar en la Dependencia de Proyección Social.                   |
| 5. Solicitud de la comunidad de programas u actividades de proyección social.                                                                                       | 5. Falta de una estructura administrativa en la Dependencia de Proyección Social.                                                                                       |
| 6. Actividades de investigación encaminadas a recoger información sobre las necesidades de la comunidad de Cali que puedan ser suplidas mediante proyección social. | 6. Ausencia de presupuesto para el funcionamiento y el desarrollo de actividades, programas y proyectos de proyección social.                                           |
|                                                                                                                                                                     | 7. Análisis de los resultados de gestión en la Dependencia de Proyección Social para el mejoramiento continuo de sus procesos y actividades.                            |
|                                                                                                                                                                     | 8. Falta de unificación del concepto de Proyección Social a nivel institucional.                                                                                        |
|                                                                                                                                                                     | 9. Mecanismos de comunicación entre la Dependencia de Proyección Social y otras dependencias de la institución para la coordinación actividades, programas o proyectos. |

Fuente: El Autor adaptado de Betancourt (2011).

## Estrategias

En el proceso se cruzarán las variables más significativas recogidas durante el estudio para plantear las estrategias correspondientes siguiendo el siguiente modelo:

### Análisis DOFA

**Tabla 25. Análisis DOFA**

| <b>ORGANIZACIÓN</b>  | <b>FORTALEZAS</b> | <b>DEBILIDADES</b> |
|----------------------|-------------------|--------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b> | F-O               | D-O                |
| <b>AMENAZAS</b>      | F-A               | D-A                |

Fuente: (Betancourt, 2013, p. 59)

Al cruzar las diferentes variables del entorno resultan las siguientes estrategias:

### *Estrategias F.O.*

Establecen el uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- Utilizar los proyectos a corto plazo que se desarrollan en cada una de las facultades para apoyar al deporte, la educación física y el uso del tiempo libre en la comunidad, logrando la participación familiar y mantener la buena cultura deportiva que existe en la ciudad.
- Aprovechar la participación de los decanos, docentes y estudiantes en las actividades de proyección social, para gestionar proyectos que estén unidos a las Políticas Estatales para Disminuir la Pobreza en la ciudad de Cali.
- Aprovechar la solicitud de la comunidad de programas u actividades de proyección social así como la participación de los decanos, docentes y estudiantes en actividades de

proyección social, para gestionar proyectos que tengan en cuenta la diversidad cultural de la región logrando aportes de entidades gubernamentales para su desarrollo.

- Aprovechar los informes periódicos de la Dependencia de Proyección Social, el seguimiento y control de sus actividades, para gestionar proyectos con entes gubernamentales y del Plan Decenal del Deporte (2010- 2019), teniendo en cuenta el énfasis de los programas de la END.
- Utilizar los informes periódicos, los análisis de resultados y la solicitud de la comunidad de programas de proyección social, para incentivar la inversión en infraestructura deportiva en las comunas más vulnerables de Cali.

#### ***Estrategias F.A.***

Establecen el uso de las fortalezas para contrarrestar las amenazas.

- Usar el buen clima organizacional en la Institución, para generar diálogos con la participación de los decanos, docentes y estudiantes encaminados a dar claridad a la misión, visión, objetivos y metas de la Dependencia de Proyección Social.
- Promover proyectos de proyección social a corto, mediano o largo plazo desde cada una de las facultades, encaminados a contrarrestar la descomposición social de su entorno.
- Atender la solicitud de la comunidad de programas u actividades de proyección social, encaminadas a fortalecer diferentes disciplinas deportivas, así como a apoyar a la población inmigrante que se encuentra en las comunas más vulnerables de la ciudad de Cali.
- Aprovechar las actividades de investigación encaminadas a recoger información sobre las necesidades de la comunidad de Cali que puedan ser suplidas por la Dependencia

Proyección Social Mediante programas y proyectos, en cooperación con los líderes sociales y políticos de la ciudad.

### ***Estrategias D.O.***

Permiten aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades.

- Las políticas estatales que se llevan a cabo en las IES para Evitar la Deserción Estudiantil y la inexistencia de Instituciones de enseñanza Superior con énfasis en deporte, exige que la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte impacte efectivamente su entorno mediante una Dependencia de Proyección Social eficiente y efectiva; resultado de un arduo proceso de elaboración del plan estratégico.
- Las políticas Estatales que se llevan a cabo en las IES para Evitar la Deserción Estudiantil, así como el apoyo al deporte, la educación física y el uso del tiempo, expuesto en el Plan Decenal del Deporte 2010-2019, contribuirá a la generación de un presupuesto propio para el funcionamiento y el desarrollo de actividades, programas y proyectos de proyección social.
- El apoyo al deporte, la educación física y el uso del tiempo libre que se expone en el Plan decenal del deporte 2010-2019 contribuirá a la implementación de proyectos a largo plazo dentro de la Dependencia de Proyección Social.
- La Cultura Deportiva de la Ciudad de Cali y el aumento de la participación familiar en las actividades de uso del tiempo libre, demandará Proyectos de Proyección Social, dentro de la comunidad universitaria y la población en general. Así mismo, se requerirá mayor divulgación y promoción de las actividades y resultados que realice dicha dependencia en los diferentes espacios deportivos, académicos y culturales de la ciudad.

***Estrategias D.A.***

Están encaminadas a darle un giro a debilidades y a contrarrestar amenazas.

- Trabajando en proyectos a largo plazo dentro de la Dependencia de Proyección Social, se lograra disminuir la delincuencia, apoyar diferentes disciplinas deportivas, aumentar el liderazgo y compromiso por parte de los líderes políticos y sociales de la ciudad de Cali.
- La existencia de presupuesto para el funcionamiento, el desarrollo de actividades, programas y proyectos de proyección social, contribuirá a la disminución de descomposición social, y la vinculación a la población inmigrante en actividades de formación en el ámbito deportivo.

En el análisis DOFA el cruce de variables arrojó más estrategias encaminadas a usar las fortalezas de la dependencia de proyección social para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.

## **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA DEPENDENCIA DE PROYECCIÓN SOCIAL DE LA I.U. END**

La Proyección Social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte tendrá en cuenta las siguientes consideraciones en cada uno de los objetivos y actividades planteadas en el siguiente Plan Estratégico:

- Se trabajará para que las comunidades y/o personas que participan en los proyectos, se conviertan en un corto plazo en gestores de su propio desarrollo, en este sentido se orientaran proyectos que capacite a docentes, líderes comunitarios, madres cabeza de familias y otros que se conviertan en multiplicadores en su entorno y/o comunidad.
- Se encaminará el trabajo desde cada uno de los proyectos de forma que responda a una concepción de trabajo comunitario, no desde acciones aisladas que puedan ser consideradas asistencialistas. Esto no implica que no se tomen acciones para responder a una situación de emergencia (victimas por desplazamientos, enfermos terminales e indigentes, etc.).
- El aporte de los docentes y estudiantes será de apoyo, en tanto que se buscará que la comunidad beneficiada logre asimilar las competencias que le permitan continuar su labor con lo aprendido y de esta manera la Institución podrá, a través de la Dependencia de Proyección Social, brindar su apoyo a otras comunidades que también lo requieran.
- Se trabajará con la comunidad a través de los diferentes programas que ofrecen las facultades de Salud, Deporte y Administración de Empresas de la Institución.
- Se ofrecerán las instalaciones de la institución para la realización de los proyectos que así lo ameriten, aunque se insistirá en realizar y ejecutar los proyectos en su entorno, con el fin de generar conciencia que dentro de su realidad se puede trabajar y mejorar.

- La Dependencia de Proyección Social de la Institución Universitaria END, hasta el 2016, centrará sus esfuerzos en las comunas 13 y 18 de la Ciudad de Cali, posteriormente replicará y/o ampliará su campo de acción a otras comunas necesitadas de la región.

Algunas consideraciones importantes sobre las comunas seleccionadas:

**La Comuna 13** según fuentes del Plan de Desarrollo del Municipio de Cali, 2008-2011, está localizada en el distrito de agua blanca, al sur oriente de Cali, está compuesta por 15 barrios, siete urbanizaciones y sectores y una unidad deportiva. El censo 2005 informa que existen 169.659 habitantes, de los cuales 74.9%, están entre 0 y 64 años manteniendo un alto porcentaje para la edad entre 0 y 25 años. Esta zona presenta un alto porcentaje de habitantes que han llegado a la ciudad (95.8%) por diferentes razones.

**La comuna 18** según fuentes de Plan de desarrollo del Municipio de Cali, 2008-2011, está localizada al sur –occidente de la ciudad de Cali, está compuesta por 14 barrios, seis urbanizaciones y sectores. En esta zona habitan 100.276 personas .El análisis de la distribución por edades de la población muestra una base muy ancha para la población joven, para mujeres entre 20 y 24 años y hombres entre 10 y 14 años. Las estrategias que se plantearán estarán encaminadas a cumplir con los siguientes ejes en los que se adelantarán proyectos estos son:

- Emprendimiento.
- Educación
- Salud y nutrición
- Deporte y Cultura
- Servicios

Los lineamientos del plan estratégicos que se aplicarán en la Dependencia de Proyección Social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte al 2020 se encuentran contenidos en el presente capítulo.

A continuación se presentara la misión y visión de la proyección Social de la Dependencia de proyección Social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del deporte, para hacerlo será necesario tener en cuenta la Misión y Visión de la institución

## **Visión**

### **Elementos previos.**

#### ***Visión actual de la Institución.***

“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”.

#### ***Situación actual de la dependencia de Proyección Social.***

La Dependencia de Proyección Social es un estamento que tiene la responsabilidad de generar, asesorar y apoyar proyectos encaminados a la solución de diferentes problemáticas de su entorno, a través de los diferentes programas, cursos de extensión, trabajo con los egresados y/o por las líneas de investigación con las que cuenta la institución., sin embargo esta Dependencia cumple parcialmente con esta responsabilidad reflejando deficiencias en el área organizacional y de planeación.

#### ***Situación a futuro.***

La Dependencia de Proyección Social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, responderá a la solución de las problemáticas del entorno, a través de proyectos, planes y programas que estén contemplados en un plan estratégico institucional para dicha Dependencia.

### ***Declaración de la Visión para la Dependencia de Proyección Social.***

En el 2020 la Dependencia de Proyección Social será líder en el ámbito universitario en proyectos de impacto a la comunidad vallecaucana.

## **Misión**

### **Misión Institucional.**

La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte es una institución pública de servicio educativo con criterios de excelencia académica, ética y social.

En ejercicio de la autonomía universitaria, cumple con el propósito de formar profesionales con condición humanística, científica, tecnológica y voluntad de servicios, mediante el ejercicio de la docencia, la investigación y la extensión, todas ellas sustentadas en principios y valores que promueven el desarrollo sostenible, la convivencia en paz, el respeto por la dignidad humana y el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad colombiana. Promueve la importancia de la cultura física, la educación, la salud, lo social, el medio ambiente y los principios de la economía y la administración en sus futuros profesionales. (I.U. Escuela Nacional del Deporte [END], 2015a)

### **Misión de la Dependencia de Proyección Social.**

La Misión de la dependencia de Proyección Social definirá con claridad lo que la Institución a través de esta quiere transformar en su entorno entre el 2015 y el 2020.

Para el planteamiento de la Misión de la Dependencia de proyección Social de la Escuela Nacional del Deporte se analizaron los siguientes aspectos:

- **Auto concepto:** será una meta de la Dependencia de Proyección Social posicionar la institución como entidad comprometida con el desarrollo humano y social.

- **Imagen Pública:** a través de La Dependencia de Proyección Social se logrará un impacto positivo hacia el entorno.
- **Cliente:** la Dependencia de Proyección Social atenderá las necesidades de la población estudiantil y egresados de la I.U. END así como a la población vulnerable de las comunas más necesitadas de Cali y la población en general.
- **Servicios:** brindará acompañamiento, formación y consultorías que fomenten el deporte, la salud, y la educación de las personas de su entorno.
- **Filosofía:** la filosofía de la Dependencia de Proyección Social será la ética, la responsabilidad y el compromiso con las necesidades que estén presentes en la comunidad.
- **Efectividad.** a través de la Dependencia de Proyección Social Se adelantaran Proyectos de Calidad que sean pertinentes a la misión y visión de la institución.
- Dentro de las metas de la Dependencia de Proyección Social se tendrán en cuenta aspectos relacionados con la **Tecnología**, en tanto que la adquisición, apropiación y transferencia de conocimientos estará presente en todos los proyectos.
- **Responsabilidad Social:** a través de la Dependencia de Proyección Social se adelantaran actividades articuladas con lo social y/o ambiental.
- Parte de las actividades misionales permanentes de la I.U. END, estará orientada a fortalecer los cursos de extensión y las actividades de Proyección Social, como una muestra de la **preocupación por la existencia** de esta Dependencia.
- La **calidad inspiradora** de la Dependencia de Proyección Social, le permitirá enfrentar las barreras internas y externas para lograr una educación con sentido humano.

### **Declaración de la Misión.**

La Dependencia de Proyección Social ofrecerá a la Comunidad Educativa y en general proyectos de acompañamiento, formación y consultoría que fomenten el deporte, la salud, la educación y la cultura física en la sociedad colombiana a través de la responsabilidad, ética y compromiso; posicionando de esta manera la institución como una entidad comprometida con el desarrollo humano y social que impacta positivamente su entorno, enfocando todos sus esfuerzos a la adquisición, apropiación y transferencia de conocimiento hacia todos sus procesos, con calidad y pertinencia, integrando a los profesores, personal administrativo, los estudiantes y la comunidad en general a las actividades articuladas con lo social, lo ambiental y lo económico, propendiendo por una extensión y proyección social como parte de las actividades misionales permanentes de la END, siendo capaz de enfrentar las barreras internas y externas para lograr una educación con sentido humano.

### **Objetivos estratégicos a largo plazo**

Los objetivos que se plantean son formulados para la Dependencia de Proyección Social, para alcanzarlos en un periodo de cinco años 2015-2020.

#### **Objetivo de crecimiento y desarrollo.**

- Aumentar la cobertura en un 3% de la población atendida en los proyectos de la Dependencia Proyección Social en las comunas vulnerables de la ciudad de Cali al 2020.
- Aumentar la ejecución de los programas y proyectos de la Dependencia de Proyección Social de la END en un 100% al 2020.

#### **Objetivo de eficiencia.**

- Mejorar la eficiencia en la ejecución de programas y proyectos de la Dependencia Proyección Social de la I.U. END en un 70% al 2020.

### **Objetivo de Producción.**

- Aumentar el presupuesto de la Dependencia de Proyección Social en un 2% del Presupuesto General de la I.U. END al 2020.

### **Objetivo de innovación.**

- Aumentar en un 80% la elaboración de artículos de investigación derivados de los proyectos ejecutados en la Dependencia de Proyección Social al 2020.

### **Estrategias y políticas**

Las Estrategias y Políticas que se proponen para la dependencia de Proyección Social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte son:

- Promover la Integración con las comunidades vulnerables de Cali para orientar y coordinar programas y proyectos de Proyección Social.
- Promover acercamientos con las Juntas Administradoras Locales de las comunas vulnerables de la ciudad de Cali, recogiendo información sobre las necesidades propias de cada comunidad.
- Fomentar grupos de trabajo entre la Dependencia de Proyección Social, las Facultades de la I.U. END para brindar apoyo a algunas instituciones educativas que se encuentran en las comunas vulnerables de la ciudad de Cali.
- Ofertar actividades, programas y proyectos encaminados a disminuir las problemáticas de adicciones y embarazos a temprana edad entre la población joven de las comunidades vulnerables de Cali.

- Orientar los programas de prácticas empresariales y emprendimiento a proyección social en su entorno.
- Adecuación de un sistema de gestión de la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END.
- Eestablecer un espacio administrativo para la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END.
- Contratar el personal para la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END.
- Diseñar el plan estratégico para la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END.
- Formular metodologías o procedimientos para la estructuración, ejecución y evaluación de los programas y proyectos ejecutados por la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END.
- Coordinar procesos de integración, entre decanos, docentes, estudiantes, egresados y personal administrativo, con temáticas orientadas a la proyección social de la institución.
- Diversificar las fuentes de financiación de la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END.
- Establecer un presupuesto por parte de las directivas de la I.U. END para la Dependencia de Proyección Social.
- Propiciar comunicación con entidades públicas y privadas, que apoyen programas y proyectos sociales.
- Gestionar recursos para el desarrollo de proyectos de interés para las comunidades vulnerables.

- Generar proyectos de investigación con la participación de instituciones públicas y privadas que beneficien a las comunidades vulnerables.
- Establecer alianzas para la investigación y la gestión del conocimiento con las comunidades vulnerables y los grupos de investigación de las facultades de la I.U. END.
- Fortalecer el semillero de Investigación de la Institución, enfocando su objeto de estudio hacia la comunidad.
- Presentar proyectos de investigación a entidades públicas y privadas para su financiación, en cooperación con los grupos de investigación y las comunidades vulnerables.
- Publicar investigaciones realizadas con apoyo de los grupos de investigación y las comunidades vulnerables.
- Diversificación de los proyectos de proyección social en las comunas vulnerables de Cali.
- Impulsar actividades a través del comité de Proyección Social que respondan a la misión, visión de la Dependencia.
- Gestionar una interacción permanente con las comunas de Cali, y los coordinadores de programas de Proyección Social de la institución.
- Establecer una agenda con los proyectos a desarrollar por cada facultad durante el semestre.
- Gestionar nuevos canales de comunicación para la interacción con la comunidad estudiantil y en general.
- Impulsar proyectos en los que se cuente con la participación de los egresados.

Del estudio de los entornos de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte y del análisis comparativo que se hizo sobre la proyección Social de algunas instituciones con la de la I.U. END, se desprenden variables importantes que surgen como oportunidades y fortalezas para la institución y algunas que sirven de referencias positivas, y que se convierten en objetivos a corto plazo dado los buenos resultados que se han observado en otras instituciones.

A continuación se presenta el plan estratégico para la dependencia de proyección social al 2020.

En la siguiente tabla se mencionan los objetivos estratégicos que tienen una proyección al 2020, junto con las estrategias que permitirán su cumplimiento.

**Tabla 26. Objetivos Estratégicos y Estrategias para la Dependencia de Proyección Social de la END al 2020**

| <b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS vs ESTRATEGIAS</b>                                               |                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo 1                                                                                 | 1- Promover la Integración con las comunidades vulnerables de Cali para orientar, coordinar programas y proyectos de Proyección Social.                                                                                          |
| Aumentar la cobertura en un 3% de la población atendida en los proyectos de la Dependencia | 2- Fomentar acercamientos con las Juntas Administradoras Locales de las comunas vulnerables de la ciudad de Cali, recogiendo información sobre las necesidades propias de cada comunidad.                                        |
| Proyección Social en las comunas vulnerables de la ciudad de Cali al 2020.                 | 3- Fomentar grupos de trabajo entre la Dependencia de Proyección Social y las Facultades de la I.U. END para brindar apoyo a algunas instituciones educativas que se encuentran en las comunas vulnerables de la ciudad de Cali. |
|                                                                                            | 4- Ofertar actividades, programas y proyectos encaminados a disminuir las problemáticas de adicciones y embarazos a temprana edad entre la población joven de las comunidades vulnerables de Cali.                               |
|                                                                                            | 5- Orientar los programas de prácticas empresariales y emprendimiento a proyección social en su entorno.                                                                                                                         |

**Tabla 26. (Continuación).**

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS vs ESTRATEGIAS                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo 2<br><br>Aumentar la ejecución de los programas y proyectos de la Dependencia de Proyección Social de la END en un 100% al 2020.                 | 1- Diversificación de los proyectos de proyección social en las comunas vulnerables de Cali.                                                                                             |
|                                                                                                                                                           | 2- Impulsar actividades a través del comité de Proyección Social que respondan a la misión, visión de la Dependencia.                                                                    |
|                                                                                                                                                           | 3- Gestionar una interacción permanente con las comunas de Cali, y los coordinadores de programas de Proyección Social de la institución.                                                |
|                                                                                                                                                           | 4- Establecer una agenda con los proyectos a desarrollar por cada facultad durante el semestre.                                                                                          |
|                                                                                                                                                           | 5- Gestionar nuevos canales de comunicación para la interacción con la comunidad estudiantil y en general.                                                                               |
|                                                                                                                                                           | 6- Impulsar proyectos en los que se cuente con la participación de los egresados.                                                                                                        |
| OBJETIVO 3<br><br>Mejorar la eficiencia en la ejecución de programas y proyectos de la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END en un 70% al 2020. | 1- Adecuación de un sistema de gestión de la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END.                                                                                            |
|                                                                                                                                                           | 2- Eestablecer un espacio administrativo para la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END.                                                                                        |
|                                                                                                                                                           | 3- Contratar el personal idóneo con las competencias y capacidades para la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END                                                               |
|                                                                                                                                                           | 4- Diseñar el plan estratégico para la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END.                                                                                                  |
|                                                                                                                                                           | 5- Formular metodologías o procedimientos para la estructuración, ejecución y evaluación de los programas y proyectos ejecutados por la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END. |
|                                                                                                                                                           | 6- Coordinar procesos de integración entre decanos, docentes, estudiantes, egresados y personal administrativo en torno a temáticas de proyección social.                                |

**Tabla 26. (Continuación).**

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS vs ESTRATEGIAS                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OBJETIVO 4<br>Aumentar el presupuesto de la Dependencia de Proyección Social en un 2% del Presupuesto General de la I.U. END al 2020.                               | 1- Diversificar las fuentes de financiación de la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END.<br>2- Gestionar recursos para el desarrollo de proyectos de interés para las comunidades vulnerables.<br>3- Establecer un presupuesto por parte de las directivas de la I.U. END para la Dependencia de Proyección Social.<br>4- Propiciar comunicación con entidades públicas y privadas, que apoyen programas y proyectos sociales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Objetivo 5<br>Aumentar en un 80% la elaboración de artículos de investigación derivados de los proyectos ejecutados en la Dependencia de Proyección Social al 2020. | 1- Generar proyectos de investigación con la participación de instituciones públicas y privadas que beneficien a las comunidades Vulnerables.<br>2- Establecer alianzas para la investigación y la gestión del conocimiento con las comunidades vulnerables y los grupos de investigación de las facultades de la I.U. END.<br>3- Fortalecer el semillero de Investigación de la Institución, enfocando su objeto de estudio hacia la comunidad.<br>4- Presentar proyectos de investigación a entidades públicas y privadas para su financiación, en cooperación con los grupos de investigación y las comunidades vulnerables.<br>5- Publicar investigaciones realizadas con apoyo de los grupos de investigación y las comunidades vulnerables. |

Fuente: El Autor adaptado de Betancourt (2011)

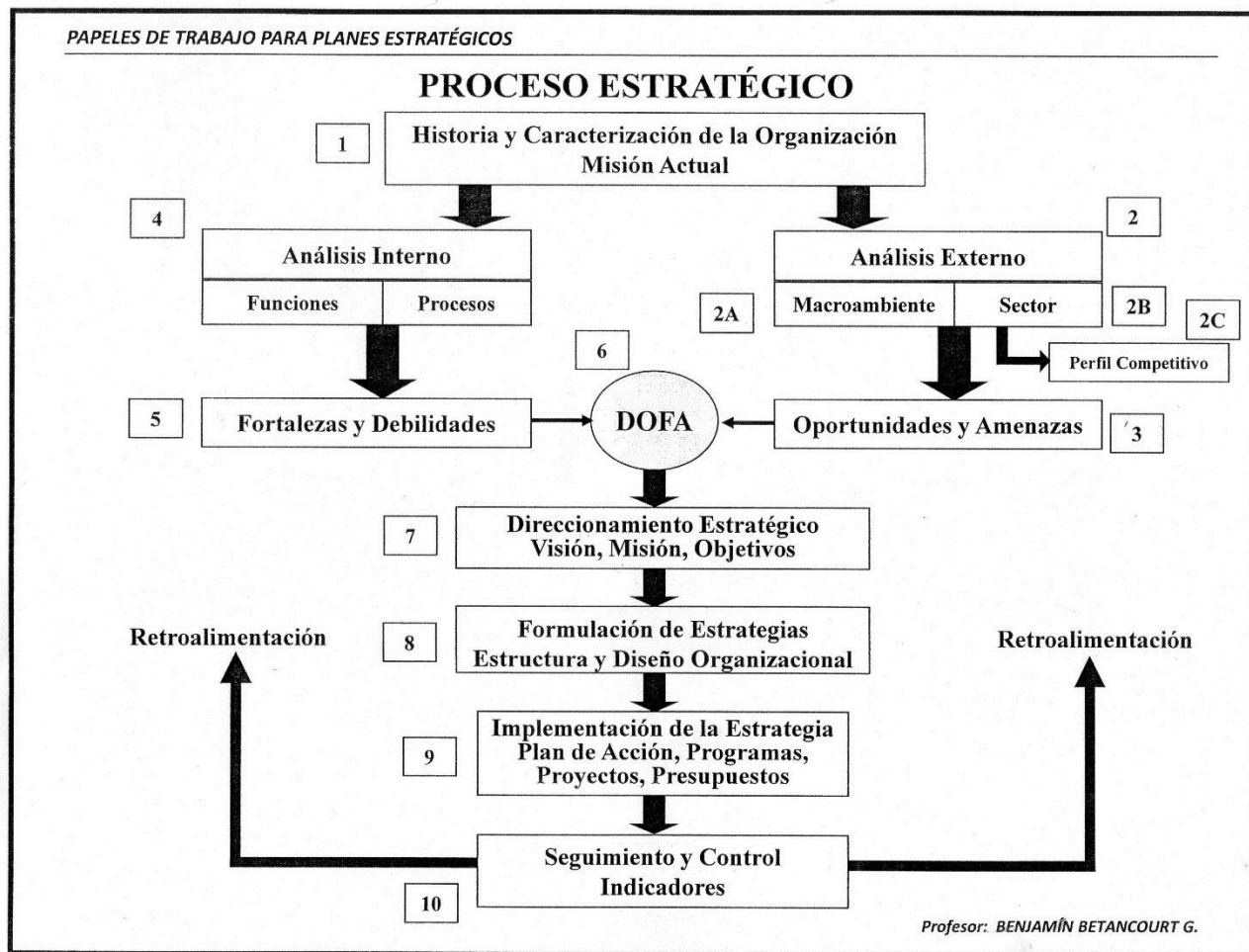


**Tabla 27. (Continuación).**

| ACTIVIDADES                                                                                                   | 2015 |     |     |     |     |     |     | 2016  |      |      |     |     |     |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|------|------|-----|-----|-----|--|
|                                                                                                               | AGOS | SEP | OCT | NOV | ENE | FEB | MAR | ABRIL | MAYO | AGOS | SEP | OCT | NOV |  |
| Diseñar el proyecto de Emprendimiento que se ejecutara en la comuna 18.                                       |      |     |     | X   | X   |     |     |       |      |      |     |     |     |  |
| Realizar la Feria empresarial en la I.U. END.                                                                 |      |     |     |     |     |     |     |       | X    |      |     |     | X   |  |
| Invitar a los interesados de la comuna 18 a las ferias empresariales.                                         |      |     |     |     |     | X   | X   | X     |      | X    | X   | X   |     |  |
| Organizar la agenda de actividades del semestre                                                               |      |     |     |     |     | X   |     |       | X    | X    |     |     |     |  |
| Establecer los centros educativos que participaran en el proyecto, de la comuna 13                            |      |     |     |     |     | X   |     |       |      | X    |     |     |     |  |
| Diseñar y ejecutar el proyecto de prevención de la drogadicción y el embarazo a temprana edad en la comuna 13 |      |     |     |     | X   |     |     | X     | X    | X    | X   | X   | X   |  |
| Convocar a los docentes de las facultades que participaran en el proyecto                                     |      |     |     | X   | X   |     |     | X     | X    | X    | X   | X   | X   |  |
| Preparar Conferencias y dinámicas enfocadas a dar cumplimiento al objetivo                                    |      |     |     |     | X   |     | X   | X     | X    | X    | X   | X   | X   |  |
| Generar convenios con entidades gubernamentales                                                               |      |     |     | X   | X   |     | X   | X     | X    | X    | X   | X   | X   |  |
| Revisar y actualizar la documentación existente                                                               |      |     |     |     | X   |     | X   |       | X    |      | X   |     |     |  |
| Elaborar formatos para la presentación de proyectos de Proyección Social.                                     |      |     |     |     | X   |     |     |       |      |      |     |     |     |  |
| Diseñar una guía Institucional de Proyección Social                                                           |      |     |     |     | X   |     |     |       |      |      |     |     |     |  |

**Tabla 27. (Continuación).**

| ACTIVIDADES                                                                                            | 2015 |     |     |     |     |     |     | 2016  |      |      |     |     |     |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|------|------|-----|-----|-----|--|
|                                                                                                        | AGOS | SEP | OCT | NOV | ENE | FEB | MAR | ABRIL | MAYO | AGOS | SEP | OCT | NOV |  |
| Elaborar formatos de seguimiento y evaluación                                                          |      |     |     |     | X   |     |     |       |      |      |     |     |     |  |
| Elaborar los informes de gestión.                                                                      |      |     |     |     |     |     |     | X     |      |      |     | X   |     |  |
| Recuperar el proyecto Gestores de paz                                                                  |      |     |     |     | X   |     | X   |       | X    |      | X   |     |     |  |
| Presentar los proyectos de la comuna 13 y establecer la población que participara                      |      |     |     |     | X   |     | X   | X     | X    | X    | X   | X   | X   |  |
| Diseñar y ejecutar el proyecto de apoyo a las víctimas del conflicto armado que viven en la comuna 18. |      |     |     | X   | X   |     | X   |       | X    | X    | X   | X   | X   |  |
| Convocar a los docentes de las facultades que participaran en el proyecto                              |      |     |     | X   | X   |     |     |       | X    | X    |     |     |     |  |
| Coordinar con la dirección técnica de Investigación Conferencias                                       |      |     |     |     | X   |     | X   |       | X    |      | X   |     | X   |  |
| Convocar a los estudiantes interesados en técnicas de la investigación                                 |      |     |     |     | X   |     | X   |       | X    |      | X   |     | X   |  |
| Documentar los proyectos Sociales que se están ejecutando                                              |      |     |     |     | X   |     | X   | X     | X    | X    | X   | X   | X   |  |
| Crear un banco de proyectos de Proyección Social de la I.U. END.                                       |      |     |     |     | X   |     | X   | X     | X    | X    | X   | X   | X   |  |
| Realizar una reunión mensual la directora de la dirección técnica de investigación.                    |      |     |     |     | X   |     |     |       |      | X    |     |     |     |  |
| Vincular a los docentes nuevos en actividades de proyección Social.                                    |      |     |     | X   | X   |     | X   | X     | X    | X    | X   | X   | X   |  |
| Publicar la agenda de actividades                                                                      |      |     |     |     |     |     | X   |       |      |      | X   |     |     |  |
| Ejecutar los planes y proyectos establecidos.                                                          |      |     |     |     | X   |     | X   | X     | X    | X    | X   | X   | X   |  |



**Figura 8. Proceso Estratégico.** Fuente: (Bentancourt, 2013, p. 17)

### Estructura Administrativa

La estructura es el conjunto de políticas, reglas, organigramas, definición de tareas, el sitio entre otros que permiten el funcionamiento de una institución.

Mintzberg & Waters (1984, citado por Mintzberg, 1999) menciona la estructura organizacional como una de las formas en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización, para alcanzar los objetivos propuestos.

Betancourt (2013), dice que la estructura organizacional es la forma como se ordenan las unidades de la organización para alcanzar de la mejor manera los propósitos institucionales cumpliendo con la visión, misión, los objetivos y estrategias.

Para diseñar la estructura de una organización se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Definir responsabilidades.
- Establecer conexiones entre las tareas en una misma área de manera que facilite la comunicación y el control en el proceso de ejecución de la estrategia.
- Mejorar la toma de decisiones.
- Dar un orden jerárquico a las tareas y desempeños, según su carácter y los objetivos que se persiguen.

### **Organización actual de la Dependencia de Proyección Social.**

En la actualidad esta Dependencia cuenta con la siguiente estructura administrativa:

Un director general de Proyección Social, coordinadores de Proyección Social por facultades y un comité. Es decir:

- Director.
- Coordinadores por Facultad
- El Comité de Proyección social.

Esta área ha establecido los cargos, sin embargo se hace necesario dar claridad a las funciones de cada uno de estos, con el fin de mejorar el funcionamiento de la misma.

**Funciones para cada uno de los cargos.*****Comité de Proyección Social.***

Conformado por:

- El Vicerrector académico (tiene voz y voto)
- Los Decanos (tiene voz y voto)
- El Director (tiene voz y voto)
- Los coordinadores por facultades (tiene voz pero no voto)

Las funciones de este comité son:

- Revisar y aprobar los programas y proyectos que llevara a cabo la institución en el semestre.
- Revisar y aprobar los informes de gestión de proyección social de la Dependencia.
- Revisar y aprobar el plan de acción semestral de la Dependencia de Proyección Social.
- Visualizar la proyección social de la dependencia, dentro de la comunidad, generando propuestas y dinámicas encaminadas a cumplir con los objetivos estratégicos que se han propuesto.
- Revisar y aprobar el presupuesto de la dependencia de Proyección Social.
- Aprobar la planta de personal para la Dependencia de Proyección Social según los requerimientos de los programas y proyectos.
- Las demás funciones que el Consejo Académico estime pertinente.
- El comité deberá reunirse mínimo una vez al mes.

**Director.**

Cuenta con las siguientes funciones:

- Promover entre la comunidad, actividades de proyección social de acuerdo con los criterios de la misión, visión, objetivos y estrategias de la Institución.
- Elaborar y presentar los programas y proyectos de la Dependencia de Proyección Social ante el Comité de Proyección Social al inicio de cada semestre.
- Hacer seguimiento y control del cumplimiento los programas y proyectos de Proyección Social establecidos por la institución como ejes centrales de esta dependencia.
- Presentar informes mensuales al Comité sobre los programas y proyectos de proyección social desarrollados en la institución.
- Organizar y presentar la agenda general de los eventos de proyección social de la institución y comunicarla a la instancia respectiva para su publicación en de los medios de comunicación de la I.U. END.
- Presentar proyectos de proyección social ante entidades públicas y privadas para su financiación.
- Coordinar programas y proyectos de proyección social con entidades públicas y privadas.
- Dirigir, custodiar y actualizar el banco de proyectos de proyección social presentados y ejecutados en la Institución.
- Elaborar y presentar cada semestre el plan de acción de la Dependencia de Proyección social.

- Divulgar el plan de acción de la dependencia durante cada semestre.
- Ejecutar y hacer seguimiento y control del plan de acción de la Dependencia de Proyección Social.
- Mantener actualizados los indicadores de gestión de las actividades de la Dependencia de Proyección Social.
- Divulgar los programas y proyectos de proyección social que realice la I.U. END.
- Elaborar y presentar el presupuesto anual de la Dependencia de Proyección Social.
- Citar a Comité de Proyección Social como mínimo una vez al mes.
- Las demás funciones que establezca el Comité de Proyección Social.

***Coordinador de Proyección Social por Facultad.***

Tiene como funciones:

- Promover actividades entre la comunidad estudiantil de su facultad, encaminadas a favorecer a la población de las comunas más vulnerables de la ciudad de Cali.
- Elaborar y presentar al comienzo del semestre los programas y proyectos de su facultad al Director de Proyección Social.
- Hacer el seguimiento y control de los programas y proyectos de proyección social desarrollados en su facultad.
- Elaborar la agenda de su facultad con los proyectos que se llevaran a cabo durante el semestre, teniendo en cuenta, fechas y responsables.

- Enviar agenda mensual de los eventos de la facultad al director para su aprobación, organización y publicación.
- Brindar mensualmente los informes de resultados de cada uno de los proyectos desarrollados en su facultad al director.
- Brindar asesoría y acompañamiento a los docentes que en su facultad desarrollan actividades de proyección social.
- Gestionar oportunamente los recursos necesarios, con los encargados en la institución, para la realización de las actividades presentadas en la programación semestral de su facultad.
- Asesorar cada semestre al director en la elaboración del plan de acción para la Dependencia de Proyección Social.
- Asesorar al director en la elaboración del presupuesto anual de la dependencia.
- Ejecutar y hacer seguimiento de las actividades del plan de acción de la Dependencia de Proyección Social en cada una de las facultades.
- Mantener actualizados los indicadores de gestión de las actividades de proyección social, en cada una de sus facultades.

### **Organigrama de la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END.**

En el Organigrama de la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END, El comité de proyección social será un organismo que dependerá de la Vicerrectoría Académica de la Institución.

Los Coordinadores de cada facultad llevarán al comité los informes derivados del trabajo de su facultad con la aprobación del Decano.

El director general como coordinador general será un puente entre las facultades y la vicerrectoría académica.



**Figura 9. Organigrama de la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END**

## PLAN DE ACCIÓN

### Situación Actual

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas a los directivos de la institución (Vicerrector, Decanos, Ex coordinador de la Dependencia y algunos docentes vinculados con el tema), no hay conocimiento sobre la Misión, Visión y objetivos estratégicos de la institución en torno a la Proyección Social, esto plantea la necesidad de generar encuentros para dar a conocer estos aspectos que permitirán orientar las actividades.

La Dependencia de Proyección Social, no posee en la actualidad, una organización administrativa que le permita, funcionar de manera independiente, logrando mejorar su eficacia y calidad en el desarrollo de proyectos de gran impacto en las comunas vulnerables de la ciudad de Cali, se encuentra inmersa en la Oficina de Capacitación, el director encargado de esta oficina, es además el coordinador general de la Dependencia de Proyección Social, esto le impide cumplir a cabalidad con las funciones que se le han asignado para dicho cargo.

Los coordinadores por facultad han sido elegidos por los respectivos Decanos, están encargados de generar encuentros con los docentes con el fin de visualizar planes, proyectos y programas, que se puedan desarrollar a corto, mediano o largo plazo, contando con las potencialidades que se tienen en cada facultad y las necesidades que se perciben en el entorno.

El Comité de Proyección social que fue establecido y del que hacen parte, el Vicerrector Académico, los Coordinadores por Facultad y el Director General, que se encuentra inactivo desde agosto de 2014.

En la practica desde las diferentes facultades se están realizando actividades de proyección social, contando con la participación de los docentes, estudiantes y con el apoyo de los Decanos, sin embargo se hace necesario re direccionarlas con el fin de que correspondan a la Visión, Misión y estén encaminadas a cumplir con los objetivos estratégicos que se han establecido en el presente plan estratégico al 2020.

La apertura hacia el cambio que se percibe en las directivas y personas comprometidas en contribuir con el cumplimiento de esta misión, por parte de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, genera la necesidad de establecer un plan de acción para el diseño de la estructura de la Dependencia de Proyección Social.

Las áreas en las que se definirán acciones dentro del plan estratégico son:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Comunicación.

Para tal fin se proponen los siguientes objetivos, que permitirán encaminar algunos procesos en las áreas antes mencionadas durante el 2016.

### **Objetivos a corto plazo**

Los siguientes objetivos a corto plazo se derivan de los objetivos a largo plazo que se encuentran en la tabla No 26, y serán la carta de navegación para la dependencia de Proyección Social durante el 2016.

**Objetivo 1:** atender en el 2016 a un 3% de la población de la comuna 18 orientando proyectos de emprendimiento empresarial.

**Objetivo 2:** consolidar para el 2016 proyectos educativos que atiendan a un 10% de la población entre 13 y 14 años de la comuna 13 que están en alto riesgo de drogadicción y/ embarazo a temprana edad.

**Objetivo 3:** socializar con la comunidad Educativa de la Institución en el 2016 el Plan Estratégico para la Dependencia de Proyección Social de la END.

**Objetivo 4:** formular en el 2016 metodologías y procedimientos para la ejecución y evaluación de los proyectos ejecutados.

**Objetivo 5:** consolidar en el 2016 una estructura administrativa para la dependencia de Proyección Social.

**Objetivo 6:** generar en el 2016, proyectos de los cuales un 10% estén en línea con las políticas del estado de apoyo a las personas víctimas del conflicto armado que viven en la comuna 18.

**Objetivo 7:** fortalecer en el 2016 en un 80% el semillero de investigación de la END.

**Objetivo 8:** obtener un 10% de participación de los docentes y estudiantes de las Facultades de la Institución END, en actividades de Proyección Social para el 2016.

### **Actividades para lograr los objetivos**

Las siguientes actividades responderán a lo planteado en cada uno de los objetivos:

**Actividades para el Objetivo 1.** Socializar con la comunidad Educativa de la Institución en el 2016 el Plan Estratégico para la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END.

- Presentar a las directivas de la Institución el Plan Estratégico de la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END al 2020.
- Aprobar el plan Estratégico.
- Aprobar los proyectos institucionales que se desarrollaran en el primer y segundo semestre del 2016.
- Aprobar, el presupuesto de la Dependencia para el primer y segundo semestre del año 2016
- Convocar al comité de Proyección Social y dar a conocer el Plan Estratégico.
- Convocar a los docentes de la institución para presentar los aspectos fundamentales del Plan Estratégico de la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END.

**Actividades para el Objetivo 2.** Consolidar en el 2016 una estructura administrativa para la dependencia de Proyección Social.

- Contratación del director de Proyección Social con dedicación exclusiva a dicho cargo.
- Entregar funciones según el cargo asignado.
- Reactivar el comité de proyección social y, mantener reuniones mensuales.
- Consolidar el grupo de estudiantes voluntarios universitarios de la I.U. END.

**Actividades para el Objetivo 3.** Atender en el 2016 a un 3% de la población de la comuna 18 orientando proyectos de emprendimiento empresarial.

- Establecer contacto y dialogo con los líderes de la comuna 18 para establecer las necesidades de la población de dicha comunidad.
- Convocar a los docentes de la Facultad de administración de Empresas interesados en participar y diseñar el proyecto de Emprendimiento que se ejecutaran en la comuna 18.
- Ejecutar proyectos de acompañamiento administrativo para las PYMES de la comuna 18
- Realizar la Feria empresarial cada semestre con el fin de incentivar en los estudiantes la creación de empresa y vincular a los egresados que hayan creado empresa.
- Invitar a través de las JAL de la comuna 18 a los miembros de la comunidad interesados en participar en las ferias empresariales organizadas desde la Facultad de Administración de Empresas de la I.U. END.
- Organizar la agenda de actividades del semestre teniendo en cuenta las propuestas de los docentes de la Facultad de Administración de Empresas.

**Actividades para el Objetivo 4.** Consolidar para el 2016 proyectos educativos que atiendan a un 10% de la población entre 13 y 14 años de la comuna 13 que están en alto riesgo de drogadicción y/ embarazo a temprana edad.

- Establecer los centros educativos que participaran en el proyecto con la colaboración de la JAL de la comuna 13.
- Convocar a los docentes de la Facultad de Salud interesados en participar y diseñar el proyecto de prevención de la drogadicción y el embarazo a temprana edad en la comuna 13.
- Convocar a los docentes de la facultad de Deporte interesados en diseñar y participar en el proyecto de prevención de la drogadicción y embarazo temprano en la comuna 13.
- Convocar a los docentes de la facultad de ciencias de la administración interesados en diseñar y participar en el proyecto de prevención de la drogadicción y el embarazo a temprana edad.
- Generar convenios con entidades gubernamentales que financien proyectos sociales
- Convocar a los docentes de la comuna 13 para brindarles asesoría y capacitación sobre prevención de la drogadicción y el embarazo a temprana edad en su comuna.
- Incluir las actividades propuestas en la agenda de eventos de la institución

**Actividades para el Objetivo 5.** Formular en el 2016 metodologías y procedimientos para la presentación, ejecución y evaluación de los proyectos ejecutados.

- Revisar y actualizar la documentación existente.
- Elaborar un formato con indicaciones para la presentación de un proyecto de Proyección Social.
- Diseñar una guía Institucional de Proyección Social para elaborar un Plan de empresa.

- Elaborar un formato Institucional de Proyección Social para hacer seguimiento y evaluación a las prácticas empresariales.
- Elaborar informes de gestión por facultad sobre los proyectos ejecutados en cada semestre.

**Actividades para el Objetivo 6.** Generar en el 2016, proyectos de los cuales un 10% estén en línea con las políticas del estado de apoyo a las personas víctimas del conflicto armado que viven en la comuna 18.

- Recuperar el proyecto Gestores de paz en la comuna 18.
- Con la colaboración de la JAL de la comuna 18, establecer la población que participara en el proyecto.
- Convocar a los docentes de la comuna 18 para brindar asesoría y capacitación sobre atención a la población víctima del conflicto armado de su comuna.
- Convocar a los docentes de la Facultad de Salud interesados en participar y diseñar el proyecto de apoyo a las víctimas del conflicto armado que viven en la comuna 18.
- Convocar a los docentes de la facultad de Deporte interesados en diseñar y participar en el proyecto de apoyo a las víctimas del conflicto armado que viven en la comuna 18.
- Convocar a los docentes de la facultad de ciencias de la administración interesados en diseñar y participar en el proyecto de apoyo a las víctimas del conflicto armado que viven en la comuna 18.
- Generar convenios con entidades gubernamentales que financien proyectos sociales.
- Incluir las actividades propuestas en la agenda de eventos de la institución

**Actividades para el Objetivo 7.** Fortalecer en el 2016 en un 80% el semillero de investigación de la END.

- Coordinar con la dirección técnica de Investigación Conferencias que motiven la investigación en los estudiantes.
- Convocar a los estudiantes interesados en capacitarse en técnicas de la investigación.
- Documentar los proyectos Sociales que se están ejecutando en la Dependencia de Proyección Social, con el fin de generar artículos.
- Crear un banco de proyectos de Proyección Social de la I.U. END.
- Realizar una reunión con el comité de proyección social y la directora de la dirección técnica de investigación.

**Actividades para el Objetivo 8.** Obtener un 10% de participación de los docentes y estudiantes de las Facultades de la I.U. END, en actividades de Proyección Social para el 2016.

- Incluir en los contratos de vinculación a la Institución la participación de docentes en actividades de proyección Social.
- Incluir dentro del programa del curso, actividades que vinculen a los estudiantes con la solución de problemáticas del entorno.
- Promover el grupo de estudiantes voluntarios universitarios de la I.U. END.
- Ejecución de los planes y proyectos establecidos para el primer y segundo semestre del año 2016

A continuación se presenta una tabla que relaciona cada uno de los objetivos a corto plazo que se han propuestos con las actividades correspondientes.

**Tabla 28. Objetivos a Corto Plazo y sus actividades**

| OBJETIVO DE CORTO PLAZO                                                                                                                               | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo 1 Socializar con la comunidad Educativa de la Institución en el 2016 el Plan Estratégico para la Dependencia de Proyección Social de la END. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar a las directivas de la Institución el Plan Estratégico de la Dependencia de Proyección Social de la END al 2020.</li> <li>• Aprobar el plan Estratégico.</li> <li>• Aprobar los proyectos institucionales que se desarrollaran en el primer y segundo semestre del 2016.</li> <li>• Aprobar, el presupuesto de la Dependencia para el primer y segundo semestre del año 2016</li> <li>• Convocar al comité de Proyección Social y dar a conocer el Plan Estratégico.</li> <li>• Convocar a los docentes de la institución para presentar los aspectos fundamentales del Plan Estratégico de la Dependencia de Proyección Social de la I.U. END.</li> </ul> |

Tabla 28. (Continuación).

| OBJETIVO DE CORTO<br>PLAZO                                                                                                 | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo 2. Consolidar en el 2016 una estructura administrativa para la dependencia de Proyección Social.                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar el director de Proyección Social con dedicación exclusiva a su cargo.</li> <li>• Entregar funciones según el cargo asignado</li> <li>• Reactivar el comité de proyección social</li> <li>• Establecer reuniones mensuales con el comité.</li> <li>• Consolidar el grupo de estudiantes voluntarios universitarios de la I.U. END.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Objetivo 3. Atender en el 2016 a un 3% de la población de la comuna 18 orientando proyectos de emprendimiento empresarial. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer contacto y dialogo con los líderes de la comuna 18 para establecer las necesidades de la población de dicha comuna.</li> <li>• Convocar a los docentes de la Facultad de administración de Empresas interesados en participar y diseñar el proyecto de Emprendimiento que se ejecutaran en la comuna 18.</li> <li>• Preparar Conferencias y dinámicas enfocadas a dar cumplimiento al objetivo</li> <li>• Realizar la Feria empresarial cada semestre con el fin de incentivar en los estudiantes la creación de empresa y vincular a los egresados que hayan creado empresa.</li> <li>• Invitar a través de las JAL de la comuna 18 a los miembros de la comunidad interesados en participar en las ferias empresariales organizadas desde la Facultad de Administración de Empresas de la I.U. END.</li> <li>• Organizar la agenda de actividades del semestre teniendo en cuenta las propuestas de los docentes de la Facultad de Administración de Empresas.</li> </ul> |

Tabla 28. (Continuación).

| OBJETIVO DE CORTO<br>PLAZO                                                                                                                                                                              | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo 4. Consolidar para el 2016 proyectos educativos que atiendan a un 10% de la población entre 13 y 14 años de la comuna 13 que están en alto riesgo de drogadicción y/ embarazo a temprana edad. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los centros educativos que participaran en el proyecto, con la colaboración de la JAL de la comuna 13</li> <li>• Convocar a los docentes de la Facultad de Salud interesados en participar y diseñar el proyecto de prevención de la drogadicción y el embarazo a temprana edad en la comuna 13.</li> <li>• Convocar a los docentes de la facultad de Deporte interesados en diseñar y participar en el proyecto de prevención de la drogadicción y embarazo temprano en la comuna 13.</li> <li>• Convocar a los docentes de la facultad de ciencias de la administración interesados en diseñar y participar en el proyecto de prevención de la drogadicción y el embarazo a temprana edad.</li> <li>• Preparar Conferencias y dinámicas enfocadas a dar cumplimiento al objetivo</li> <li>• Generar convenios con entidades gubernamentales que financien proyectos sociales</li> <li>• Incluir las actividades propuestas en la agenda de eventos de la institución.</li> </ul> |

Tabla 28. (Continuación).

| OBJETIVO DE CORTO PLAZO                                                                                                                                                                    | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo 5. Formular en el 2016 metodologías y procedimientos para la presentación, ejecución y evaluación de los proyectos ejecutados.                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar la documentación existente.</li> <li>• Elaborar un esquema con los lineamientos de la Institución para la presentación de un proyecto de Proyección Social.</li> <li>• Elaborar una guía Institucional para elaborar un Plan de empresa.</li> <li>• Elaborar un formato Institucional para hacer seguimiento y evaluación a las prácticas empresariales.</li> <li>• Elaborar informes de gestión por facultad sobre los proyectos ejecutados en cada semestre.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Objetivo 6: Generar en el 2016 proyectos de los cuales un 10% estén en línea con las políticas del estado de apoyo a las personas víctimas del conflicto armado que viven en la comuna 18. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperar el proyecto Gestores de paz</li> <li>• Con la colaboración de la JAL de la comuna 13, establecer la población que participara en el proyecto.</li> <li>• Convocar a los docentes de la Facultad de Salud interesados en participar y diseñar el proyecto de apoyo a las víctimas del conflicto armado que viven en la comuna 18.</li> <li>• Convocar a los docentes de la facultad de Deporte interesados en diseñar y participar en el proyecto de apoyo a las víctimas del conflicto armado que viven en la comuna 18.</li> <li>• Convocar a los docentes de la facultad de ciencias de la administración interesados en diseñar y participar en el proyecto de apoyo a las víctimas del conflicto armado que viven en la comuna 18.</li> <li>• Preparar Conferencias y dinámicas enfocadas a dar cumplimiento al objetivo</li> <li>• Generar convenios con entidades gubernamentales que financien proyectos sociales.</li> <li>• Incluir las actividades propuestas en la agenda de eventos de la institución</li> </ul> |

Tabla 28. (Continuación).

| OBJETIVO DE<br>CORTO PLAZO                                                                                                                                      | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo 7 Fortalecer en el 2016 en un 80% el semillero de investigación de la I.U. END.                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con la dirección técnica de Investigación Conferencias que motiven la investigación en los estudiantes.</li> <li>• Convocar a los estudiantes interesados en capacitarse en técnicas de la investigación.</li> <li>• Documentar los proyectos Sociales que se están ejecutando en la Dependencia de Proyección Social, con el fin de generar artículos</li> <li>• Crear un banco de proyectos de Proyección Social de la I.U. END.</li> <li>• Realizar una reunión con el comité de proyección social y la directora de la dirección técnica de investigación.</li> </ul> |
| Objetivo 8: Obtener un 10% de participación de los docentes y estudiantes de las Facultades de la I.U. END D, en actividades de Proyección Social para el 2016. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir en los contratos de vinculación a la Institución la participación de docentes en actividades de proyección Social.</li> <li>• Incluir dentro del programa del curso, actividades que vinculen a los estudiantes con la solución de problemáticas del entorno.</li> <li>• Promover el grupo de estudiantes voluntarios universitarios de la I.U. END.</li> <li>• Ejecución de los planes y proyectos establecidos para el primer y segundo semestre del año 2016</li> </ul>                                                                                                  |

### Cronograma de actividades

El siguiente cronograma de actividades muestra las fechas comprendidas entre Octubre del 2015 y Diciembre de 2017 en las que se realizaran las actividades propuestas para cada uno de

los objetivos. Una vez se cumpla este plazo se deberán realizar las evaluaciones respectivas y establecer las nuevas actividades que complementaran el desarrollo del presente plan estratégico

## Recursos

Se establecen los recursos financieros para dar cumplimiento a las actividades propuestas para el periodo comprendido entre agosto del 2015 y noviembre del 2016.

A continuación se presenta una tabla donde se muestran las actividades que se han propuesto en el presente plan para dar cumplimiento a los objetivos y los recursos que se necesitan para tal fin.

**Tabla 29. Presupuesto para la realización de las actividades de Proyección Social para el periodo comprendido entre Agosto de 2015 y Noviembre de 2016**

| ACTIVIDADES DE PROYECCIÓN SOCIAL                                  | DE          | PRESUP. (\$) | CANT/ SEM | TOTAL        | DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN                                       |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-----------|--------------|-------------------------------------------------------------------|
| Presentar el plan estratégico                                     | plan        | \$10.000     | 1         | \$10.000     | Materiales para la Reunión                                        |
| Aprobar el plan Estratégico                                       | plan        | \$25.000     | 2         | \$50.000     | Refrigerio. Materiales para la reunión.                           |
| Aprobar los proyectos para el 2016                                | proyectos   | \$25.000     | 1         | \$25.000     | Materiales y. Refrigerio.                                         |
| Aprobar, el presupuesto para la Dependencia                       | presupuesto | \$25.000     | 1         | \$25.000     | Refrigerio y Materiales                                           |
| Presentar el plan Estratégico al comité de Proyección             | plan        | \$10.000     | 1         | \$10.000     | Materiales.                                                       |
| Presentar el Plan estratégico de Proyección Social a los docentes | Plan        | \$ 250.000   | 1         | \$250.000    | Refrigerios y Materiales para la reunión.                         |
| Contratar el director de Proyección Social                        | director de | \$3.700.000  | 2         | \$11.100.000 | Contratar profesional por prestación de servicios tiempo completo |

Tabla 29. (Continuación).

| ACTIVIDADES DE PROYECCIÓN SOCIAL                                                                               | PRESUP. (\$) | CANT/ SEM | TOTAL     | DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-----------|--------------------------------------------------------|
| Entregar funciones según los cargo asignados                                                                   | \$5000       | 1         | \$5.000   | Fotocopias                                             |
| Reunir mensualmente al comité.                                                                                 | \$10.000     | 8         | \$80.000  | Fotocopias y Refrigerios.                              |
| Convocar a las PIMES de la comuna 18.                                                                          | \$20.000     | 2 - 4     | \$80.000  | Transportes. Llamadas telefónicas. Fotocopias.         |
| Reunir a los docentes de la Facultad de administración.                                                        | \$10.000     | 1         | \$10.000  | Materiales                                             |
| Realizar la Feria empresarial en la END.                                                                       | \$150.000    | 2         | \$300.000 | Materiales, Refrigerios, Atención a algunos invitados. |
| Invitar a los interesados de la comuna 18 a las ferias empresariales                                           | \$10.000     | 2         | \$20.000  | Materiales invitación.                                 |
| Establecer los centros educativos que participaran en el proyecto, de la comuna 13                             | \$50.000     | 2         | \$100.000 | Transporte.                                            |
| Diseñar y ejecutar el proyecto de prevención de la drogadicción y el embarazo a temprana edad en la comuna 13. | \$10.000     | 4         | \$40.000  | Matariles, Refrigerio                                  |
| Reunir a los docentes de la facultad de Deporte.                                                               | \$10.000     | 4         | \$40.000  | Materiales Refrigerio                                  |
| Reunir a los docentes de la facultad de ciencias de la administración                                          | \$10.000     | 4         | \$40.000  | Materiales y Refrigerio.                               |
| Generar convenios con entidades gubernamentales                                                                | \$15.000     | 10        | \$150.000 | Transporte. Llamadas telefónicas                       |
| Revisar y actualizar la documentación existente                                                                | \$10.000     | --        | \$10.000  | Impresión y/o fotocopias.                              |

Tabla 29. (Continuación).

| ACTIVIDADES DE PROYECCIÓN SOCIAL                                                                                               | PRESUP. (\$) | CANT/ SEM | TOTAL     | DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------------------------|
| Elaborar formatos para la presentación de proyectos de Proyección Social                                                       | \$10.000     | -         | \$10.000  | Fotocopias y/o impresiones  |
| Diseñar una guía Institucional de Proyección Social.                                                                           | \$10.000     | -         | \$10.000  | Fotocopias y/o Impresiones. |
| Elaborar formatos de seguimiento y evaluación                                                                                  | \$10.000     | -         | \$10.000  | Fotocopias y/o impresiones. |
| Elaborar los informes de gestión.                                                                                              | \$10.000     | 3         | \$30.000  | Materiales                  |
| Recuperar el proyecto Gestores de paz                                                                                          | \$20.000     | 4         | \$80.000  | Transporte. Materiales.     |
| Presentar los proyectos de la comuna 13 y establecer la población que participara                                              | \$20.000     | 8         | \$160.000 | Transporte y Materiales.    |
| Diseñar el proyecto de apoyo a las víctimas del conflicto armado que viven en la comuna 18.                                    | \$10.000     | 4         | \$40.000  | Materiales y Refrigerio.    |
| Convocar a los docentes de la facultad de Deporte que participaran en el proyecto de apoyo a las víctimas del conflicto armado | \$10.000     | 4         | \$40.000  | Materiales y Refrigerio     |
| Convocar a los docentes de la facultad de ciencias de la administración que están en el proyecto.                              | \$10.000     | 4         | \$40.000  | Materiales y Refrigerio     |
| Coordinar con la dirección técnica de Investigación Conferencias                                                               | \$10.000     | 2         | \$20.000  | Materiales.                 |
| Convocar a los estudiantes interesados en técnicas de la investigación                                                         | \$10.000     | 2         | \$20.000  | Materiales                  |
| Publicar la agenda de eventos.                                                                                                 | \$200.000    | 2         | \$400.000 | Afiches, Volantes.          |

Tabla 29. (Continuación).

| ACTIVIDADES<br>PROYECCIÓN SOCIAL                                                    | DE<br>PRESUP.<br>(\$) | CANT/<br>SEM                | TOTAL        | DESCRIPCIÓN<br>DE LA<br>INVERSIÓN                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Crear un banco de proyectos de Proyección Social de la I.U. END.                    | \$20.000              | 1                           | \$20.000     | USB                                                                                              |
| Documentar los proyectos Sociales que se están ejecutando.                          | \$200.000             | Mínimo 2<br>por<br>semestre | \$400.000    | Transcripción de textos                                                                          |
| Ejecutar los planes y proyectos establecidos.                                       | \$10.000.000          |                             | \$10.000.000 | Estimado del valor de algunos proyectos a ejecutar durante el primer y segundo semestre de 2016. |
| Realizar una reunión mensual la directora de la dirección técnica de investigación. | \$10.000              | 2                           | \$20.000     | Materiales.                                                                                      |
| Imprevistos                                                                         | \$1.500.000           | 1                           | \$1.500.000  | Recursos previstos para presentar proyectos a entidades públicas y privadas.                     |
| TOTAL                                                                               |                       | \$25.065.000                |              |                                                                                                  |

El presupuesto que se requiere para el cumplimiento de las actividades propuestas en el siguiente Plan de Acción para la Dependencia de proyección Social de la institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte para el periodo Agosto 2015 a Noviembre de 2016 es de \$25.065.000.

### Responsables de las actividades

Cada una de las actividades planteadas deberá ser ejecutada por las personas competentes y que sean contratadas para tal fin.

A continuación se presenta la tabla donde se relacionan las actividades de Proyección Social que se han propuesto y las personas u organismos responsables de su ejecución.

**Tabla 30. Responsables de Actividades de Proyección Social periodo 2015-2016.**

| ACTIVIDAD DE PROYECCIÓN SOCIAL                                    | RESPONSABLE                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Presentar el plan estratégico.                                    | La autora del Plan Estratégico                                                                              |
| Aprobar los proyectos para el 2016                                | Comité de Proyección Social                                                                                 |
| Aprobar el plan Estratégico                                       | Consejo directivo                                                                                           |
| Aprobar, el presupuesto para la Dependencia                       | Consejo directivo                                                                                           |
| Presentar el plan Estratégico al comité de Proyección.            | Vicerrector Académico<br>Director de la Dependencia de Proyección Social.<br>El autor del Plan Estratégico. |
| Presentar el Plan estratégico de Proyección Social a los docentes | Vicerrector Académico                                                                                       |
| Contratar el director de Proyección Social                        | La oficina encargada.                                                                                       |
| Entregar funciones según los cargo asignados.                     | Director de la dependencia de Proyección Social                                                             |
| Reunir mensualmente al comité                                     | Director de Proyección Social                                                                               |
| Contactar a los líderes de la comuna 18                           | Director de la Dependencia y Coordinadores por Facultad.                                                    |

Tabla 30. (Continuación).

| ACTIVIDAD DE PROYECCIÓN<br>SOCIAL                                                                             | RESPONSABLE                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Convocar a los docentes de las Facultades                                                                     | Coordinador de Proyección Social de la Facultad de Administración de Empresas.                                                      |
| Realizar la Feria empresarial de la END.                                                                      | Coordinador de Proyección Social de la Facultad de Administración de Empresas y Docentes encargados de los cursos correspondientes. |
| Convocar a las PYMES de la comuna 18.                                                                         | Director de la Dependencia y Coordinadores por Facultad.                                                                            |
| Diseñar el proyecto de Emprendimiento que se ejecutara en la comuna 18.                                       | Director de la Dependencia y Coordinador por Facultad.                                                                              |
| Establecer los centros educativos que participaran en el proyecto, de la comuna 13.                           | Coordinador de Proyección Social de la Facultad de Salud                                                                            |
| Diseñar y ejecutar el proyecto de prevención de la drogadicción y el embarazo a temprana edad en la comuna 13 | Director de la Dependencia y Coordinador por Facultad.<br>Docentes encargados                                                       |
| Diseñar y ejecutar el proyecto de apoyo a las víctimas del conflicto armado que viven en la comuna 18         | Director de la Dependencia y Coordinador por Facultad.<br>Docentes encargados                                                       |
| Preparar Conferencias y dinámicas enfocadas a dar cumplimiento al objetivo                                    | Docentes encargados con el apoyo del coordinador de su facultad.                                                                    |
| Generar convenios con entidades gubernamentales                                                               | Director de Proyección Social de la I.U. END                                                                                        |

Tabla 30. (Continuación).

| ACTIVIDAD DE PROYECCIÓN SOCIAL                                                     | RESPONSABLE                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Revisar y actualizar la documentación existente                                    | Director de Proyección Social de la I.U. END.<br>Con el visto bueno del Vicerrector Académico. |
| Elaborar formatos para la presentación de proyectos de Proyección Social           | Director de Proyección Social de la I.U. END                                                   |
| Diseñar una guía Institucional de Proyección Social                                | Director de Proyección Social de la I.U. END                                                   |
| Elaborar formatos de seguimiento y evaluación                                      | Director de Proyección Social de la I.U. END                                                   |
| Elaborar los informes de gestión                                                   | Director de Proyección Social de la I.U. END.<br>Coordinadores de cada Facultad.               |
| Recuperar el proyecto Gestores de paz                                              | Director de Proyección Social de la I.U. END                                                   |
| Presentar los proyectos de la comuna 13 y establecer la población que participara. | Director de Proyección Social de la I.U. END.<br>Coordinadores de cada Facultad.               |
| Convocar a los docentes de las facultades que participaran en los proyectos.       | Coordinador de Proyección Social de la Facultad de Salud.                                      |
| Coordinar con la dirección técnica de Investigación Conferencias                   | Director de Proyección Social de la I.U. END                                                   |
| Convocar a los estudiantes interesados en técnicas de la investigación             | Director de Proyección Social de la I.U. END<br>Directora de Investigación de la Institución.  |

Tabla 30. (Continuación).

| ACTIVIDAD DE PROYECCIÓN<br>SOCIAL                                                  | RESPONSABLE                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Publicar la agenda de los proyectos Sociales que se están ejecutando               | Director- Oficina de Comunicaciones de la Institución.                                                                                      |
| Crear un banco de proyectos de Proyección Social de la I.U. END.                   | Director de Proyección Social de la I.U. END                                                                                                |
| Documentar los proyectos Sociales que se están ejecutando                          | Monitor asignado por la institución, bajo la dirección del director de proyección Social y/o el coordinador de la facultad correspondiente. |
| Ejecución de los planes y proyectos                                                | Docentes y/o estudiantes, con el apoyo administrativo de los Coordinadores de la facultad.                                                  |
| Realizar una reunión mensual la directora de la dirección técnica de investigación | Director de Proyección Social de la I.U. END<br>Directora de Investigación de la Institución                                                |
| Imprevistos                                                                        | Director de Proyección Social de la Institución.                                                                                            |

## SEGUIMIENTO Y CONTROL

El proceso de seguimiento y control permite tener la información necesaria para evaluar los procesos y tomar los correctivos en el momento que sea necesario.

El control debe seguir a la planeación. *“No hay planeación sin control, ni control sin planeación”* (Pérez, 1990, p. 93).

Según Betancourt (2013), el control y seguimiento de una institución del sector del Deporte, busca medir el cumplimiento de los objetivos de mejoramiento, hacer seguimiento a la ejecución y avance de los proyectos, medir la ejecución con relación a los objetivos y finalmente definir acciones correctivas.

La institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, cumpliendo con la ley 1474 de 2011, ley del estado de control interno, realiza cada cuatro meses, procesos de evaluación para el personal vinculado en la institución, con el fin de garantizar que el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos definidos por la institución para su funcionamiento sean llevados a cabalidad por los funcionarios asignados. La dependencia de proyección Social está sujeta a esta normatividad y varias de las actividades propuestas estarán bajo la responsabilidad del Director y/o los integrantes del comité.

El sistema de evaluación para cada una de las actividades propuestas tendrá en cuenta indicadores cualitativos y cuantitativos. Los indicadores propuestos están orientados, en su mayoría, a validar si se cumplieron con los compromisos establecidos. Sin embargo, no son los únicos que permitirán medir el impacto de las actividades, programas y proyectos que se ejecuten.

Es de anotar que la dependencia requiere de indicadores funcionales que estén en constante actualización, para medir el impacto y el seguimiento de las acciones que ejecute la Dependencia y, así mismo, servirá para mostrar los resultados oportunamente a las instancias que lo requieran.

### **Responsables del seguimiento y control**

Será responsabilidad de la Vicerrectoría Académica con la colaboración del Director de la Dependencia de Proyección Social, verificar que las actividades planteadas para cumplir los objetivos propuestos, están siendo adelantadas en cada una de las facultades a través de los Coordinadores respectivos.

Los Decanos de cada facultad realizarán gestiones de seguimiento y control a los coordinadores de proyección Social de la facultad.

### **Estándares e indicadores de evaluación para la Dependencia de proyección Social de la I.U. END**

El sistema de evaluación que se aplicará en la Dependencia de Proyección Social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, evaluará las diferentes actividades propuestas en el plan de acción teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Existen actividades cuya evaluación es inmediata y su indicador de evaluación está relacionada con variables como la participación y la asistencia. El instrumento que determinará dicho indicador serán las actas de reunión y la hoja de asistencia con la firma de los participantes.
- Existen actividades que se desarrollarán durante el semestre (Proyectos con la comunidad) en los que además de los instrumentos anteriores se hace necesario reportar los alcances del proyecto, evidenciando su desarrollo con videos, fotografías, artículos, encuestas y otros.
- Otras actividades requieren del cumplimiento oportuno de los encargados y en ese caso los indicadores que determinan su evaluación es el de cumplimiento.
- La unidad de medida estará relacionada con los porcentajes de participación, asistencia, cumplimiento y ejecución de proyectos entre otros.

Los indicadores que serán tenidos en cuenta en la evaluación de las actividades propuestas para la Dependencia de proyección Social son:

- **Cobertura proyectada:** número de beneficiarios directos e indirectos.
- **Cobertura real:** número de beneficiarios resultantes / número de beneficiarios directos e indirectos.
- **Impacto:** número de beneficiarios resultantes / población de la comunidad atendida en las comunas vulnerables de Cali.
- **Capacitaciones:** número de asistentes reales a la capacitación ofrecida/ número de asistentes proyectado.
- **Cumplimiento:** número de informes entregados / número total de informes.

A continuación se presenta una tabla donde se resumen los objetivos a acorto plazo, con sus actividades y los indicadores de evaluación que permitirán hacer un seguimiento a lo propuesto.

**Tabla 31. Seguimiento y Control del Plan de Acción de la Dependencia de proyección Social – Periodo 2015-2016**

| OBJETIVO DE CORTO PLAZO                                                                                                                               | ACTIVIDADES                                                                               | INDICADORES DE EVALUACIÓN                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Objetivo 1 Socializar con la comunidad Educativa de la Institución en el 2016 el Plan Estratégico para la Dependencia de Proyección Social de la END. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar plan Estratégico</li> </ul>            | Asistencia y Participación                                          |
|                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar el plan Estratégico.</li> </ul>          | Aprobación.                                                         |
|                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar los proyectos institucionales</li> </ul> | (Número de proyectos aprobados) / (Número de proyectos presentados) |

Tabla 31. (Continuación).

| OBJETIVO DE CORTO PLAZO                                                                                   | ACTIVIDADES                                                                                                                                             | INDICADORES DE EVALUACIÓN                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo 2. Consolidar en el 2016 una estructura administrativa para la dependencia de Proyección Social. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobar, el presupuesto</li> </ul>                                                                               | Presupuesto aprobado / presupuesto esperado                                                                                                                |
|                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar el plan Estratégico al comité de Proyección.</li> </ul>                                                | Número de asistentes / número total de miembros del comité.                                                                                                |
|                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar el Plan estratégico de Proyección Social a los docentes</li> </ul>                                     | Número de asistentes / número total de docentes de la institución.                                                                                         |
|                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar el director de Proyección Social</li> </ul>                                                            | Contratación realizada.                                                                                                                                    |
|                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entregar funciones según el cargo asignado</li> <li>Reactivar el comité de proyección social</li> </ul>          | Número de funciones entregadas para los nuevos cargos / Número total de cargos asignados                                                                   |
|                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer reuniones mensuales con el comité.</li> <li>Consolidar el grupo de estudiantes voluntarios</li> </ul> | Número de asistentes / Número total de miembros del comité.<br>Número de estudiantes pertenecientes al grupo de voluntarios / número total de estudiantes. |

Tabla 31. (Continuación).

| OBJETIVO DE CORTO PLAZO                                                                                                    | ACTIVIDADES                                                                                                               | INDICADORES DE EVALUACIÓN                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo 3. Atender en el 2016 a un 3% de la población de la comuna 18 orientando proyectos de emprendimiento empresarial. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar a los líderes de la comuna 18.</li> </ul>                              | Número de líderes asistentes / número total                                                                                                                         |
|                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar a las PYMES de la comuna 18.</li> </ul>                                 | de líderes esperados                                                                                                                                                |
|                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar a los docentes de la Facultad de administración</li> </ul>              | Número de asistentes / número total de docentes de la facultad de Administración.                                                                                   |
|                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar Conferencias y dinámicas</li> </ul>                                     | Número de Conferencias realizadas / número de conferencias planeadas.                                                                                               |
|                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la Feria Empresarial de la I.U. END.</li> </ul>                         | Número de egresados asistentes / número de egresados esperados.<br>Número de estudiantes participantes / número total de estudiantes de administración de Empresas. |
|                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invitar a los interesados de la comuna 18 a las ferias empresariales.</li> </ul> | Número de asistentes de la comuna 18 / Número de personas que participan del proyecto en la comuna 18                                                               |

Tabla 31. (Continuación).

| OBJETIVO DE CORTO PLAZO                                                                                                                                                                                | ACTIVIDADES                                                                                                                  | INDICADORES DE EVALUACIÓN                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo 4. Consolidar para el 2016 proyectos educativos que atiendan a un 10% de la población entre 13 y 14 años de la comuna 13 que están en alto riesgo de drogadicción y/embarazo a temprana edad. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar la agenda de actividades del semestre</li> </ul>                          | Número de publicaciones de la agenda de actividades / número de publicaciones pactadas.           |
|                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los centros educativos.</li> </ul>                                       | Número de centros educativos que participan / número total de centros educativos de la comuna 13. |
|                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar a los docentes de la Facultad de Salud.</li> </ul>                         | Número de asistentes / número total de docentes de la facultad de Salud.                          |
|                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar a los docentes de la facultad de Deporte.</li> </ul>                       | Número de asistentes / número total de docentes de la facultad de Deporte.                        |
|                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar a los docentes de la facultad de ciencias de la administración.</li> </ul> | Número de asistentes / número total de docentes de la facultad de Administración.                 |
|                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar convenios con entidades gubernamentales</li> </ul>                          | Número de convenios logrados / número de convenios solicitados.                                   |

**Tabla 31. (Continuación).**

| <b>OBJETIVO DE CORTO PLAZO</b>                                                                                                                                                             | <b>ACTIVIDADES</b>                                                                                                                     | <b>INDICADORES DE EVALUACIÓN</b>                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo 5. Formular en el 2016 metodologías y procedimientos para la presentación, ejecución y evaluación de los proyectos ejecutados.                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar la documentación existente</li> </ul>                                              | Numero de documentos actualizados/ Número total de documentos existentes.                    |
|                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y actualizar la documentación existente</li> </ul>                                    | Indicador de cumplimiento.                                                                   |
|                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un formato de seguimiento y evaluación.</li> </ul>                                   | Indicador de cumplimiento                                                                    |
|                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informes de gestión por facultad</li> </ul>                                          | Numero de informes de gestión entregados/ Número total de informes solicitados.              |
| Objetivo 6: Generar en el 2016 proyectos de los cuales un 10% estén en línea con las políticas del estado de apoyo a las personas víctimas del conflicto armado que viven en la comuna 18. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperar el proyecto Gestores de paz</li> </ul>                                              | Número de asistentes del proyecto gestores de paz/ número total de participantes esperado.   |
|                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar los proyectos de la comuna 13 y establecer la población que participara.</li> </ul> | Número de población participante en el proyecto / Número total de habitantes de la comuna 13 |
|                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar a los docentes de la Facultad de Salud.</li> </ul>                                   | Número de docentes asistentes / número total de docentes de la facultad de Salud.            |

Tabla 31. (Continuación).

| OBJETIVO DE CORTO PLAZO                                                              | ACTIVIDADES                                                                                                                  | INDICADORES DE EVALUACIÓN                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo 7: Fortalecer en el 2016 en un 80% el semillero de investigación de la END. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar a los docentes de la facultad de Deporte</li> </ul>                        | Número de docentes asistentes / número total de docentes de la facultad de Deporte.                    |
|                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar a los docentes de la facultad de ciencias de la administración.</li> </ul> | Número de docentes asistentes / número total de docentes de la facultad de Administración de Empresas. |
|                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicar la agenda de eventos de la institución</li> </ul>                          | Indicador de Cumplimiento                                                                              |
|                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con la dirección técnica de Investigación Conferencias</li> </ul>         | Numero de conferencias realizadas/ número de conferencias planeadas.                                   |
|                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar a los estudiantes interesados en técnicas de la investigación</li> </ul>   | Número de estudiantes asistentes / número total de estudiantes esperados.                              |
|                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentar los proyectos Sociales que se están ejecutando.</li> </ul>               | Número de proyectos documentados / número total de proyectos ejecutados.                               |
|                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un banco de proyectos de Proyección Social de la I.U. END.</li> </ul>         | Número de proyectos archivados / número total de proyectos.                                            |

**Tabla 31. (Continuación).**

| OBJETIVO DE CORTO PLAZO                                                                                                                                       | DE ACTIVIDADES                                                                                                                        | INDICADORES DE EVALUACIÓN                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una reunión mensual la directora de la dirección técnica de investigación.</li> </ul> | Número de asistentes /<br>Número total de miembros del comité.                                                     |
| Objetivo 8: Obtener un 10% de participación de los docentes y estudiantes de las Facultades de la I.U. END, en actividades de Proyección Social para el 2016. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vincular a los docentes nuevos en actividades de proyección Social.</li> </ul>                 | Número de contratos con el anexo / número total de contratos realizados en el periodo Agosto de 2015- Nov de 2016. |
|                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de los planes y proyectos.</li> </ul>                                                | Número de proyectos ejecutados/ Número total de proyectos planeados.                                               |

## CONCLUSIONES

La Dependencia de proyección Social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte no tiene reconocimiento, como un estamento que construye su propia historia inmersa en la institución y alineada con la misión y la visión de la misma.

El análisis de la matriz de factores Externos mostro que la Institución Universitaria END, está aprovechando las oportunidades que le brinda el entorno para adelantar programas de extensión a la comunidad e investigación, sin embargo faltan programas de proyección social.

El análisis de la matriz integrada de factores interno de la Dependencia de Proyección Social de la Institución END mostro que es un estamento que carece en la actualidad de una estructura administrativa que le permita realizar satisfactoriamente funciones de coordinación, planeación y/ o ejecución de Proyectos de proyección social.

El trabajo realizado con el DOFA, evidencia las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, siguiendo el plan de acción y los respectivos indicadores que permiten cumplir las metas trazadas para desarrollar el direccionamiento estratégico.

La población Caleña que vive en las comunas menos favorecidas de Cali, reclaman de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte un aporte significativo al desarrollo social a través de la Educación, el Deporte, la Salud, la Asesoría administrativa y nutricional.

El modelo del proceso estratégico diseñado por Betancourt (2013), permitió integrar una ruta de aprendizaje propia de los cursos tomados en la maestría de Administración de Empresas con un objeto de estudio al cual se le diseño un plan estratégico de manera clara y coherente.

## RECOMENDACIONES

La caracterización de la misión, visión y estrategias a seguir en la Dependencia de proyección Social de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte deben ser compartidos con todos los miembros de la comunidad con el fin de alinear esfuerzos en el camino de la excelencia.

Realizar una revisión constante a los entorno de la Dependencia de proyección Social y de la I.U. END, con el fin de realizar los ajustes necesarios al presente Plan Estratégico , de forma que responda a las necesidades de sus clientes y de la comunidad en general.

Enfocar los Planes, proyectos y Programas de la Dependencia de proyección Social hacia la educación, la salud y nutrición, el deporte y la cultura y el emprendimiento como elementos potenciales en los que puede contribuir en su entorno.

Implementar las estrategias propuestas y evaluar el plan de acción propuesto (2015-2016) permitirá establecer nuevos objetivos a corto plazo e implementar actividades encaminadas al mejoramiento.

Los indicadores de seguimiento y control pueden ser modificables, en tanto respondan a actividades que surjan del análisis continuo de los entornos, se sugiere realizar planes de acción anuales.

La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte es una entidad que se está posicionando en el País como una institución de alta calidad, por tal razón deberá desarrollar a través de su Dependencia de proyección Social actividades de impacto, que la caractericen en su entorno siguiendo un Plan Estratégico que este unido a su misión y visión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bower J. L. (1970). *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Planning and Investment*. Harvard University.
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2011a). *Plan Territorial de Salud 2012*. Obtenido de [http://calisaludable.cali.gov.co/proyectos/Informes\\_Plan\\_Territorial\\_de\\_Salud\\_2012/asis\\_2011\\_final.pdf](http://calisaludable.cali.gov.co/proyectos/Informes_Plan_Territorial_de_Salud_2012/asis_2011_final.pdf)
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2011b). *Plan de Desarrollo 2012-2015*. Obtenido de [http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/2013/Plan\\_de\\_desarrollo2012-2015F.pdf](http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/2013/Plan_de_desarrollo2012-2015F.pdf)
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2014). *Escenarios deportivos de Santiago de Cali*. Obtenido de [http://www.cali.gov.co/publicaciones/escenarios\\_deportivos\\_de\\_santiago\\_de\\_cali\\_pub](http://www.cali.gov.co/publicaciones/escenarios_deportivos_de_santiago_de_cali_pub)
- Alonso C., J.C. et al. (2007). *Una mirada descriptiva a las comunas de Cali*. Cali: ICESI. Centro de Investigación en Economía y Finanzas. Obtenido de [http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una\\_mirada\\_descriptiva\\_a\\_las\\_comunas\\_de\\_cali.pdf](http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_descriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf)
- Andrews, K. R. (1985). *El concepto de Estrategia de la Empresa*. Barcelona: Ediciones Orbis S.A.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Banco Mundial. (2012). La educación superior en Colombia.
- Betancourt, B. (2011). *Entorno Organizacional. Análisis y Diagnostico*. Cali: Universidad del Valle.
- Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas*. Cali: Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte.
- CEPAL. (2014). [www.cepal.org](http://www.cepal.org) .
- CNA. (2015). *Consultar Instituciones de Educación Superior Acreditadas*. Obtenido de <http://menweb.mineduacion.gov.co/cna/Buscador/BuscadorInstituciones.php>
- Coldeportes. (2009). *Plan Nacional Decenal del Deporte 2009-2019*. Obtenido de <http://www.coldeportes.gov.co/index.php?idcategoria=57928>
- DANE. (2014). *Demografía y Población*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>

- DANE. (2014). *Demografía y población*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>
- DANE. (2014). *Tasa de desempleo en la ciudad de Cali*. Obtenido de [https://www.google.com.co/search?q=imagenes+de+la+tasa+de+desempleo+en+cali&rlz=1C1VFKB\\_enCO613CO613&espv=2&biw=1366&bih=667&site=webhp&tbn=isch&imgil=ePxmnG8gn3\\_vPM%253A%253B8jm61OHgLLyGUM%253Bhttp%25253A%25252F%25252Felpueblo.com.co%25252Fcede-el-desemp](https://www.google.com.co/search?q=imagenes+de+la+tasa+de+desempleo+en+cali&rlz=1C1VFKB_enCO613CO613&espv=2&biw=1366&bih=667&site=webhp&tbn=isch&imgil=ePxmnG8gn3_vPM%253A%253B8jm61OHgLLyGUM%253Bhttp%25253A%25252F%25252Felpueblo.com.co%25252Fcede-el-desemp)
- Documentos de Responsabilidad Social Universitaria. (2010). *ASCUN*.
- El País. (18 de octubre de 2012). *Los caleños son los que más gastan comiendo en restaurantes*. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/calenos-son-gastan-comiendo-restaurantes>
- El Pueblo. (2015). *Desempleo en Cali disminuye en el 6.2 entre marzo y mayo de 2015*. Obtenido de <http://elpueblo.com.co/desempleo-en-cali-disminuye-en-el-62-entre-marzo-y-mayo-de-2015/#ixzz3mJ1Whulg>.
- END. (2012). *Proyecto Educativo Institucional - PEI*. Cali: Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte .
- Grandolini ,G. y Eschinger , B. (2012). *La educación Superior en Colombia*. OECD. Banco Mundial .
- Guerrero V., R. (2011). *Proyecto de acuerdo por medio del cual se adopta el plan de desarrollo de Cali 2012-2015*. Obtenido de Alcaldía de Santiago de Cali: <http://es.slideshare.net/MichelMaya/proyecto-de-acuerdo-plan-de-desarrollo-de-santiago-de-cali-2012-2015>
- I.U. Escuela Nacional del Deporte [END]. (2012). *Plan de gestión y control. Plan indicativo*. Obtenido de <http://www.endeporte.edu.co/institucional/planeacion-gestion-y-control/plan-indicativo>
- I.U. Escuela Nacional del Deporte [END]. (2014). *Reseña histórica*. Obtenido de <http://www.endeporte.edu.co/institucional/informacion-general/resena-historica>
- I.U. Escuela Nacional del Deporte [END]. (2015a). *Página institucional*. Obtenido de <http://www.endeporte.edu.co>
- I.U. Escuela Nacional del Deporte [END]. (2015c). *Proyección Social. Seminarios*. Obtenido de <http://www.endeporte.edu.co/proyeccion-social/seminarios>.

- I.U. Escuela Nacional del Deporte [END]. (2015d). *Información general. Misión y visión*. Obtenido de <http://www.endeporte.edu.co/institucional/informacion-general/mision-y-vision>
- I.U. Escuela Nacional del Deporte. (2015b). *El Campus*. Obtenido de <http://www.endeporte.edu.co/el-campus>.
- ICESI. (2014). *Reseña histórico*. Obtenido de [http://www.icesi.edu.co/resena\\_historica.php](http://www.icesi.edu.co/resena_historica.php)
- ICESI. (2015b). *Misión, visión y futuro*. Obtenido de [http://www.icesi.edu.co/mision\\_vision\\_futuro.php](http://www.icesi.edu.co/mision_vision_futuro.php)
- ICESI. (2015c). *Política de RSU*. Obtenido de [http://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/politica\\_de\\_rsu\\_icesi.pdf](http://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/politica_de_rsu_icesi.pdf)
- Impacto de las megaobras*. (17 de mayo de 2012). Obtenido de <http://megaobrasencali.blogspot.com.co/>
- Kiechel, W. (1984). Sniping at Strategic Planning. *Planning Review*.
- Lindblom, C. (1959). The Science of Mudding Through. *Public Administration Review*.
- Melo, A., Ramos J. y Hernández, P. . (2014). *La Educación Superior en Colombia*. Bogotá: Banco de la República.
- Mesa, R., Arboleda, R., Gaviria, N., y Guzmán, K. (2010). *Estado de desarrollo de las organizaciones deportivas en Colombia*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Miller, D. (1976). *Strategy Making in Context: Ten Empirical Archetypes*. Tesis Ph. D. McGraw-Hill University, Montreal.
- Ministerio de Educación (1992). *Ley 30 de 1992*. Obtenido de [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86437\\_Archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86437_Archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación (2001). *Ley 715 de 2001*. Obtenido de [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86098\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación (2008). *Ley 1188* . Obtenido de [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-159149\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-159149_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación. (1980). *Decreto 80*. Obtenido de [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-102556\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-102556_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación. (1995). *Ley 181* . Obtenido de [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85919\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85919_archivo_pdf.pdf).

- Ministerio de Educación. (2002). *Gasto público en educación como porcentaje del PIB*. Obtenido de [http://menweb.mineduacion.gov.co/seguimiento/estadisticas/principal\\_ind.php?consulta=gasto\\_publico\\_nivel&nivel=21](http://menweb.mineduacion.gov.co/seguimiento/estadisticas/principal_ind.php?consulta=gasto_publico_nivel&nivel=21)
- Ministerio de Educación. (2003). *Decreto 2566 de 2003*. Bogotá D.C. Obtenido de [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86425\\_Archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86425_Archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación. (2004). *Programa nacional de bilingüismo 2004-2019*. Obtenido de [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-132560\\_recurso\\_pdf\\_programa\\_nacional\\_bilinguismo.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-132560_recurso_pdf_programa_nacional_bilinguismo.pdf)
- Ministerio de Educación. (2014a). *Síntesis estadística del departamento del Valle del Cauca*. Obtenido de [http://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352\\_valle.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-212352_valle.pdf)
- Ministerio de Educación. (2014b). *Ley 115 de 1994*. Obtenido de [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)
- Ministerio de Educación (2015). *Estadísticas*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Ministerio de Educación Nacional. (2005). *Centro Virtual de Noticias de la Educación*. Bogotá D.C. Obtenido de <http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-82770.html>
- Ministerio de Hacienda. (20 de junio de 2014). *Departamento del Valle del Cauca*. Obtenido de <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/asistenciaentidade territoriales/ValleCauca/ViabilidadFiscal/VALLE%20JUNIO%202014.pdf>
- Mintzberg, H., & Water J.A. (1987). The Estrategy Concept 1: Five Ps for Strategy. *California Management Review* , 11-24.
- Mintzberg, H., Bruce, A. y Lampel J. (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Mora, J.J. y Cuadros, A.F. (2012). *Estructura socioeconómica del Valle del Cauca*. Cali: Red format.
- Pérez C., M. (1990). *Guía práctica de planeación estratégica*. Cali: Universidad del Valle.
- Plan Decenal de Educación 2006-2016*. (2005). Obtenido de <http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/w3-article-247218.html>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.

- Porter, M. (s.f.). *Las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de [https://www.google.com.co/search?q=grafico+de+las+cinco+fuerzas+de+michael+porter&rlz=1C1VFKB\\_enCO613CO613&espv=2&biw=1366&bih=667&site=webhp&tbn=ish&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0CBoQsARqFQoTCLqJx\\_yT\\_scCFYKqHgod1rYC1g#imgsrc=aQ7cyHALulZ-mM%3A](https://www.google.com.co/search?q=grafico+de+las+cinco+fuerzas+de+michael+porter&rlz=1C1VFKB_enCO613CO613&espv=2&biw=1366&bih=667&site=webhp&tbn=ish&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0CBoQsARqFQoTCLqJx_yT_scCFYKqHgod1rYC1g#imgsrc=aQ7cyHALulZ-mM%3A)
- Quinn, J. (1978). *Strategic Change: "Logical Incrementalism"*. Homewood, IL: Irwin.
- Quinn, J.B., Nelson & Winter. (1982). *Managing Strategies Incrementally*. Omega, *The international Journal of Management Science*.
- RECALCA. (15 de octubre de 2014). *La economía del Valle del Cauca: de departamento productor a departamento importador*. Obtenido de <http://www.recalca.org.co/la-economia-del-valle-del-cauca-de-departamento-productor-a-departamento-importador/>
- Rueda S., J. (2014). *Diseño de un modelo de Planeación Estratégica soportado en el sistema Gerencial de Kaplan y Norton, aplicable a las Pymes de reciente creación originadas como proyectos formales de emprendimiento en Bogotá*. Tesis. Magister en Administración. Bogotá: Universidad Nacional. Facultad de Ciencias Económicas. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/45972/1/1072655924.2013.pdf>
- Secretaria de Gobierno de Cali. (2004). *Servicios Públicos Domiciliarios*. Cali: Alcaldía de Cali.
- Univalle (2005). *Conmemoración del 60° aniversario*. Obtenido de Reseña Histórica : <http://aniversario60.univalle.edu.co/historia/resenha/periodos/antecedentes.html>
- Univall. (6 de julio de 2012). *Resolución N° 028 del Consejo Superior*. Obtenido de <http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-superior/resoluciones/2012/RCS-028.pdf>
- Universia (2015). *Datos Básicos Universidades*. Obtenido de <http://universidades.universia.net.co/universidades-de-pais/datos-basicos/datos-basicos-PRINTABLE.html>
- Universidad Antonio José Camacho. (2015). *Proyección social*. Obtenido de <http://www.uniajc.edu.co/index.php/proyeccion-social?showall=1&limitstart=>
- Universidad del Valle. (2012). *Reseña histórica*. Obtenido de <http://aniversario60.univalle.edu.co/historia/resenha/periodos/antecedentes.html>
- Universidad del Valle. (2012). *Resoluciones*. Obtenido de <http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-superior/resoluciones/2012/RCS-028.pdf>

- Universidad del Valle. (2015). *Datos básicos*. Cali. Obtenido de <http://universidades.universia.net.co/universidades-de-pais/datos-basicos/datos-basicos-PRINTABLE.html>
- Universidad ICESI. (2015a). *Icesi solidaria se compromete con la proyeccion social de la region*. Cali. Obtenido de <http://www.icesi.edu.co/unicesi/2013/07/30/icesi-solidaria-se-compromete-con-la-proyeccion-social-de-la-region/>
- Universidad Santiago de Cali (2015b). *Página institucional*. Obtenido de <http://www.usc.edu.co/index.php/universidad-santiago-de-cali>.
- Universidad Santiago de Cali (2015d). *Áreas de extensión* . Obtenido de <http://extension.usc.edu.co/index.php/areas-de-extension>
- Universidad Santiago de Cali. (2015a). *Proyección Social*. Obtenido de [http://bienestar.usc.edu.co/files/Eje%20tematico%20Bienestar\\_Definitivo1\(3\).pdf](http://bienestar.usc.edu.co/files/Eje%20tematico%20Bienestar_Definitivo1(3).pdf) (
- Universidad Santiago de Cali (2015c). *Misión y visión* . Obtenido de <http://www.usc.edu.co/index.php/institucional/mision-y-vision>
- Vaca, A. (1987). *Historia del alma Mater de la educación Física Colombiana*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.
- Vallaes, F, De la Cruz, C. y Sasia, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria* . México: Banco Interamericano de Desarrollo.