



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA



ESCUELA
NACIONAL
del DEPORTE

PLAN DE DESARROLLO 2034

WWW.ENDEPORTE.EDU.CO

PLAN DE DESARROLLO 2034

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA



PLAN DE DESARROLLO 2034

Institución Universitaria Escuela
Nacional del Deporte

Editorial Escuela Sin Fronteras

CALI 2023

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA
ESCUELA NACIONAL DEL DEPORTE**

**Documento Plan de Desarrollo 2034
2023**

DIRECCIÓN TÉCNICA DE PLANEACIÓN

GRUPO INSTITUCIONAL DE BASE

Luz Stella Murillo Zabala
Sandra Parra Hinojosa
Claudia Anyeli Cárdenas Vásquez
Lina Marcela Vélez Sánchez
Yancy Andrea Muñoz Cerón
Vanessa Alexandra Bustos Núñez
Karla Cristina Klein Restrepo
Jessica López Laverde
María Miryam Maya Valencia
Dario José Espinal Ruíz

ASESOR

Héctor Elí Rizo Moreno

Corrección de estilo

Karla Klein Restrepo

Imágenes de Archivo Institución
Universitaria Escuela Nacional del Deporte

Diseño y Diagramación

Edwin Fabian Grisales

Editorial Escuela Sin Fronteras, 2023

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte

Calle 9 # 34-01, Santiago de Cali

Tel: 5540404 Ext 217

www.endeporte.edu.co

Colombia, Santiago de Cali 2023

Derechos reservados de la Institución
Universitaria Escuela Nacional del Deporte.

Institución de educación superior vigilada y supervisada
por el Ministerio de Educación Nacional.

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento
por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial
Escuela Sin Fronteras.

CONSEJO DIRECTIVO

Representante del Alcalde de Santiago de Cali

Luz Marina Cuéllar Salazar

Designado de la Presidencia de la República

Ronald Alfonso Idrobo Botello

Delegada del Ministerio de Educación

Gloria Mercedes Carrasco

Representante de los Exrectores

Hugo Alberto Ibarra Hinojosa

Representante del Sector Productivo

Luis Fidel Moreno Rumie

Representante de los Docentes

Ramón López Ferrer

Representante de las Directivas Académicas

Roger Stiver Micolta Truque

Representante de los Egresados

Jaime Ricardo Cardona Medina

Representante de los Estudiantes

Maria Fernanda Gallardo Florián

Secretario del Consejo Directivo

Héctor Fabio Martínez Agudelo

Rectora

Patricia Martínez



CONTENIDO

Carta de Presentación	14
Introducción	16
Breve Reseña Histórica	18
Diseño Metodológico	28
Desarrollo del Proyecto	32
Fase I. Construcción de Referentes	33
Fase II. Construcción de Base Prospectiva	37
Fase III. Construcción Colaborativa del Plan de Desarrollo	38
Fase IV. Identificación de Frentes para el Desarrollo Institucional	39
Fase V. Identificación de Componentes del Plan de Desarrollo	47
<i>V.1 Plan Estratégico</i>	47
<i>V.1.1 Misión y Visión de la Institución</i>	47
<i>V.1.2. Perfil y Direccionamientos Estratégicos</i>	47
a. Perfil Institucional	47
<i>Direccionamientos Estratégicos y Líneas de Acción</i>	48
1. Excelencia en la Formación	49
2. Expansión con Calidad	50
3. END Digital	50
4. Investigación de Impacto	51
5. Organización Dinámica y Eficiente	51
6. Bienestar para la Comunidad Universitaria	52
b. Diseño Institucional Estratégico	53
c. Cadena de Valor	54
d. Condiciones de Calidad	56
Comentarios Finales	58
Referencias	60
Anexo 1. Fuentes consultadas para la construcción de referentes de prospectiva	62





ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Hitos Escuela Nacional del Deporte 1971-2023	23
Figura 2. Hilo conductor del Plan de Desarrollo 2034	30
Figura 3. Panel de expertos en prospectiva 2022	37
Figura 4. Matriz de impacto cruzado	39
Figura 5. Direccionamientos estratégicos y líneas de acción	49
Figura 6. Diseño Institucional Estratégico	53
Figura 7. Cadena de Valor de la Institución	55
Figura 8. Condiciones de Calidad	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Revisión documental de referentes conceptuales	33
Tabla 2. Mesas de trabajo: Número de participantes y preguntas orientadoras	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Escenario 1: Universidad acreditada	40
Gráfico 2. Escenario 2: Expansión territorial	41
Gráfico 3. Escenario 3: Universidad de investigación	41
Gráfico 4. Escenario 4: Universidad proyectada internacionalmente	42
Gráfico 5. Escenario 5: Solidez institucional	42
Gráfico 6. Análisis del entorno de la Institución	43
Gráfico 7. Análisis de competitividad	44



01



CARTA DE PRESENTACIÓN

Este Plan de Desarrollo es el fruto de una construcción colectiva con nuestra comunidad universitaria. Un derrotero para continuar engrandeciendo nuestra Institución desde el trabajo en equipo, lo que permite tener una percepción real de las necesidades para el beneficio de la comunidad universitaria y las comunidades de impacto. Su proyección es flexible para permitir que nos adaptemos y respondamos idóneamente a los cambios y retos locales, siendo los campos del conocimiento a los que les apostamos —deporte, salud y administración— un suelo fértil para que germinen las semillas de la contribución que realizamos para el desarrollo humano, desde nuestro quehacer institucional a corto, mediano y largo plazo.

Adicionalmente, estimula la comunicación efectiva interna y externa, ya que tanto colaboradores como personal externo pueden comprender mejor la visión y estrategia de la Institución, lo que genera confianza y compromiso. Al incluir metas ambiciosas, se motiva a la comunidad universitaria y se fomenta un mayor compromiso; así, los colaboradores saben que sus esfuerzos contribuyen al logro de los objetivos institucionales. Esto dado que, cuando todos comprendemos el Plan de Desarrollo, es más probable que trabajemos en conjunto hacia metas compartidas. Por tanto, se insta a toda la comunidad universitaria a continuar aunando esfuerzos para consolidar este proyecto que beneficia al colectivo e impacta positivamente al individuo.



02



INTRODUCCIÓN

Finalizando el año 2022, después de la culminación oficial del período de Pandemia¹ y de la realización de diferentes análisis en torno a lo que significó este período para la Institución, el Rector José Fernando Arroyo convocó a la comunidad institucional para iniciar el proceso de definir sus grandes apuestas de futuro con miras a la construcción del Plan de Desarrollo 2034. Se ejecutaron jornadas de trabajo internas, entrevistas y paneles con expertos internacionales y nacionales, ejercicios de prospectiva, entre otros, que permitieron articular progresivamente los intereses y las perspectivas de la comunidad institucional.

El Dr. Arroyo delegó la responsabilidad a la Oficina de Planeación, junto con las Vicerrectorías, de diseñar y coordinar un proceso participativo para construir el Plan de Desarrollo. En este proceso, debía lograrse que la participación de la comunidad trascendiera la simple asistencia a los eventos y evidenciara su influencia en el resultado final del proceso.

De ese modo, el Plan de Desarrollo 2034 se construyó tomando, como punto de partida, la decisión de transformar la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte para consolidarla con los más altos estándares de calidad en Educación Superior en Colombia y con avances significativos en los contextos internacionales. Para ello, metodológicamente, se estableció un hilo conductor que permitió identificar los focos y referentes en los que se centrará la proyección institucional durante los próximos años.

Como resultado de lo anterior, el Plan de Desarrollo 2034:

- Integra definiciones y apuestas contenidas en el perfil institucional.
- Incorpora el concepto de Diseño Institucional Estratégico que, soportado en un sólido Sistema de Aseguramiento de la Calidad, define tres componentes que fundamentan el desempeño organizacional (estratégico, misional y de soporte).
- Establece fuertes interrelaciones en el desarrollo de las funciones sustantivas que confluyen en la cadena de valor como promesa de desarrollo de la Institución frente a la sociedad.

¹ Declarada oficialmente en Colombia el 30 de junio de 2022.

03



BREVE RESEÑA HISTÓRICA

La Escuela Nacional del Deporte se localiza en la Unidad Deportiva José de Jesús Clark Flórez, un complejo de escenarios deportivos y administrativos en Cali, Colombia. Se originó en 1971, con los Juegos Panamericanos, como una institución de capacitación deportiva para cualificar técnicos deportivos del país, a través de cursos y seminarios que, actualmente, son parte del componente de la Proyección Social. Ello refleja el nacimiento *sui géneris* de la Institución desde el sector del deporte, a partir de la consolidación de programas de educación no formal en este ámbito.

La Universidad 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, se denominó Centro Deportivo, cuya misión fue ofertar cursos y seminarios para cualificar a los técnicos deportivos de la nación y así poder optar al Escalafón Nacional de Coldeportes. En 1972, los cursos de capacitación se intensificaron, por lo que la Institución cambió su nombre a Centro de Capacitación Deportiva.

A mediados de los años 70, el Estado definió los lineamientos para orientar los procesos de capacitación en la educación física, el deporte y la recreación en Colombia. Con base en ello, se estructuró el programa no formal *Curso de Nivelación para Instructores y Entrenadores*. Esto produjo una nueva razón social: Escuela Nacional de Entrenadores.

En 1984, se creó la Escuela Nacional del Deporte (Decreto 3115, 21 de diciembre, MEN) como una Institución de Educación Superior de carácter tecnológico y como Unidad Administrativa Especial dependiente de Coldeportes, con el programa Tecnología Deportiva, código ICFES 211427960007600111100, en el área de Ciencias Sociales, Derecho y Ciencias Políticas. El programa se estructuró en seis semes-

tres con profundización en un deporte: atletismo, baloncesto, fútbol, natación o voleibol, a elección de los estudiantes.

En ese mismo año, Coldeportes creó la biblioteca de la Escuela Nacional del Deporte y entregó, en calidad de donación, todo el acervo bibliográfico de su antigua biblioteca. Se eligió para la biblioteca el nombre de José María Cagigal, el “filósofo del deporte”, en honor a sus grandes aportes académicos en el posicionamiento del deporte en el ámbito mundial.

Actualmente, el Centro de Biblioteca e Información Científica José María Cagigal dispone de un espacio más amplio y se enfoca en el crecimiento de su acervo bibliográfico, tanto impreso como digital. También, fomenta el trabajo colaborativo con otras bibliotecas universitarias de la región y le apuesta a la consolidación y ampliación de los servicios y recursos necesarios para apoyar el quehacer académico, la investigación y la proyección social.

Regresando a la década de los 80, se encuentra que se estructuró la capacitación no formal por medio de dos programas: uno dirigido a cualificar al personal técnico de Coldeportes —monitores y entrenadores nacionales, departamentales y municipales— en las disciplinas de atletismo, baloncesto, ciclismo, fútbol, levantamiento de pesas, natación y voleibol. El otro, orientado a cualificar a las Escuelas de Formación Deportiva, dirigidas a niños entre 5 y 12 años.

Además, y como consecuencia del desarrollo del programa de Tecnología Deportiva, nació la Práctica Integral que consistía en el ejercicio formativo de un deporte. Para ello, se aprovecharon las estructuras existentes de las Escuelas de Formación Deportiva. A su vez, surgió la primera selección deportiva de estudiantes de la Institución y egresó la primera promoción de 18 tecnólogos deportivos.

A partir de las condiciones anteriormente descritas, la comunidad académica de la Institución, en su condición de Institución Universitaria y ejerciendo responsablemente la autonomía universitaria (Constitución Política Colombiana, 1991, Artículo 69; Ley 30 de 1992), construyó el Proyecto Educativo Institucional (PEI). En este, se definió y reconoció la misión, la visión y los principios de la Escuela Nacional del Deporte, como fundamentos de su quehacer permanente. También, se establecieron las políticas, estrategias y acciones como guías para alcanzar las metas de formación con el propósito de buscar permanentemente la excelencia en la calidad de sus servicios y el mejoramiento continuo de sus procesos.

En 1994, se tramitó ante el ICFES el cambio de nombre de Institución Tecnológica a Institución Universitaria, petición aprobada mediante el Artículo 82 de la Ley 181 de enero 18 de 1995, que reza:

Adicionase el Artículo 137 de la Ley 30 del 28 de diciembre de 1992 con el siguiente inciso “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”.

En ese mismo año, tras la aprobación de la Ley 181 (Ley del Deporte, Artículo 82) y los cambios en la Ley 30/92, se hizo la conversión de institución tecnológica a institución universitaria ante Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES). Hacia el año 2005, como Institución de Educación Superior, se realizó el traspaso de Coldeportes al municipio de Cali. Actualmente, está adscrita a la Secretaría de Educación Municipal de Santiago de Cali, alineándose a los procesos de descentralización de la educación.

Dados los lineamientos de Coldeportes, la Escuela Nacional del Deporte creó la oficina del Sistema Nacional de Capacitación, dependencia que laboró hasta el 2015. Esta tenía como objetivos generar y ofrecer, a través de proyectos dirigidos a la comunidad, oportunidades para participar en procesos de iniciación, formación, fomento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre. Lo anterior, en aras de contribuir al desarrollo integral del individuo y a la creación de una cultura física para el mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.

La Escuela Nacional del Deporte ha estudiado y puesto en funcionamiento programas académicos que, por su objeto de estudio y áreas de formación y desempeño, han permitido dar cumplimiento a las funciones asignadas, iniciando la creación de programas académicos de la siguiente manera:

En 1995, el ICFES aprobó el primer programa profesional universitario: Deporte y Actividad Física, Código ICFES CI 211447960007600111100, jornada diurna, metodología presencial, duración: diez (10) semestres. Posteriormente, se aprobaron los programas de:

- Tecnología en Deporte (Sede Cali Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, Sede Guachené Cauca Centro de Tutoría CERES Salto-Afro y Sede Sincelejo Sucre Centro de Tutoría Región Caribe).
- Tecnología en Gestión Deportiva.
- Deporte.
- Fisioterapia.
- Nutrición y Dietética.
- Terapia Ocupacional.
- Administración de Empresas.

- Mercadeo y Negocios Internacionales.
- Especialización en Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo.
- Especialización en Periodismo Deportivo.
- Especialización en Actividad Física.
- Especialización en Neurorehabilitación.
- Especialización en Fisioterapia del Deporte.
- Especialización en Dirección y Gestión Deportiva.
- Especialización en Mercadeo Deportivo.

Como Institución Universitaria, la Escuela Nacional del Deporte desarrolló las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social. En 1999, se reguló el funcionamiento de la investigación (Acuerdo 003 del Consejo Directivo del 28 de abril de 1999). A partir del 2000, su instancia académica administrativa se reconoció oficialmente como "Dirección de Investigaciones", reemplazando a la coordinación de investigaciones que inicialmente existió en la Institución desde su creación.

En 2003, Coldeportes quedó adscrito al Ministerio de Cultura (Decreto 1746, Artículo 24) y el Ministerio de Educación Nacional (MEN) (Parágrafo 1º) quedó encargado de dirigir las actividades de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte, ejercer el control de gestión pertinente y ordenar el gasto de la Institución. En consecuencia, la Escuela Nacional del Deporte quedó adscrita como Unidad Especial del MEN, sin personería jurídica, con autonomía administrativa y con el patrimonio establecido en el Decreto 3115 de 1984. Este cambio exigió a la Institución replantear su estructura orgánica y el desarrollo de sus procesos administrativos y académicos.

En 2005, el Concejo de Santiago de Cali creó, en el orden municipal, el establecimiento público "Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte" (Acuerdo 168 del 14 de diciembre de 2005), con el fin de que este fuera el receptor de la descentralización de la entidad educativa Unidad Administrativa Especial, sin personería jurídica: "Escuela Nacional del Deporte" del orden nacional (Decreto 2684 de 2006, 08 de agosto de 2006 "Por el cual se traspasa la Escuela Nacional del Deporte al municipio de Santiago de Cali").

En 2006, se traspasó la Escuela Nacional del Deporte al municipio de Santiago de Cali (Decreto 2684 del 08 de agosto de 2006), de acuerdo con lo dispuesto en el Parágrafo 3 del Artículo 9 de la Ley 715 de 2001, el Artículo 20 de la Ley 790 de 2002 y el Decreto 1052 de 2006, según los cuales, las entidades educativas adscritas al orden nacional deben traspasarse a los entes territoriales donde presten sus servicios, garantizando los recursos para su operación.

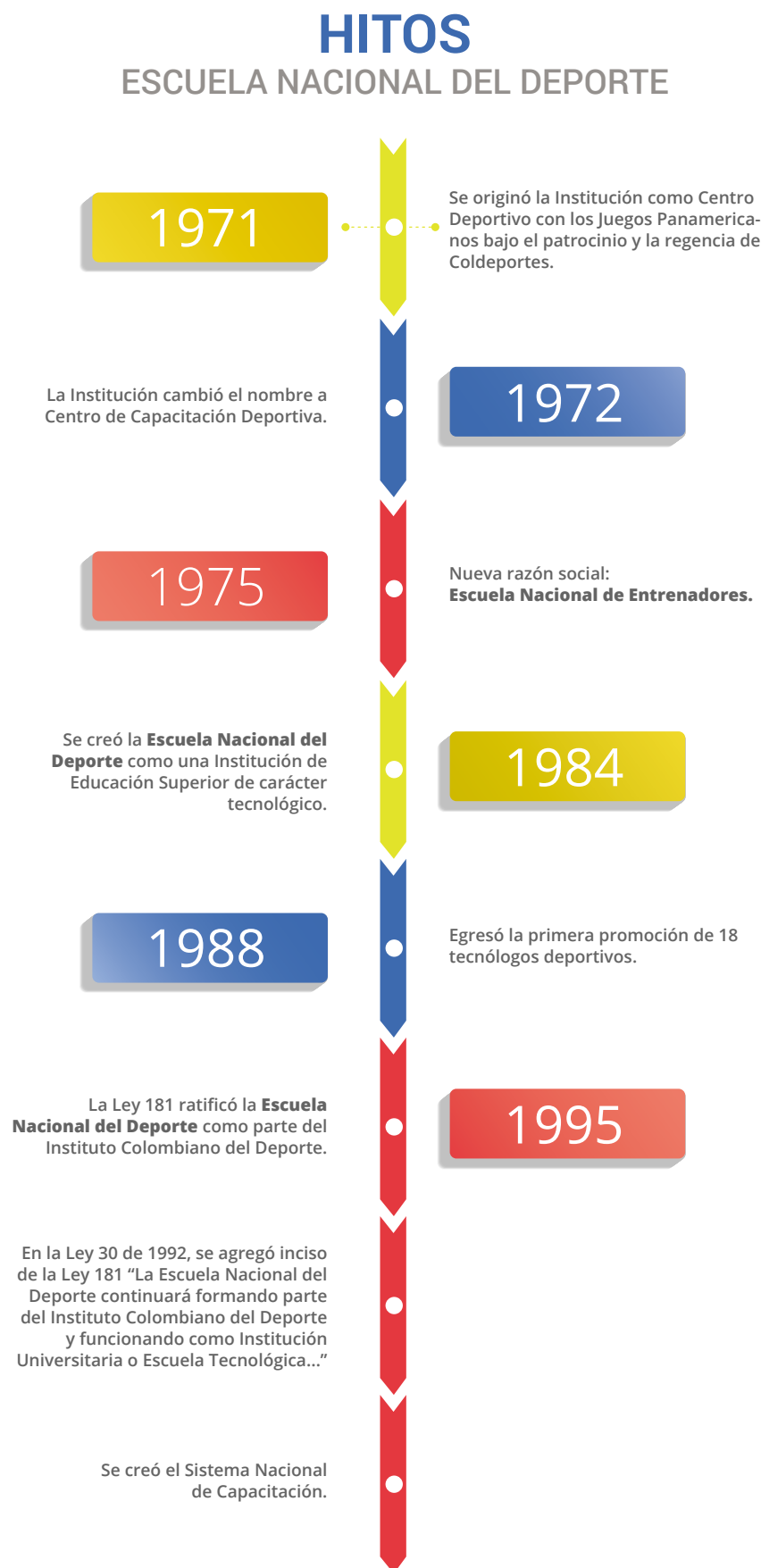
A partir de la creación de la dependencia de la Dirección de Investigaciones, se comenzaron a estructurar los procesos de investigación. En 2007, se integraron las funciones de posgrados a esta dependencia y se creó la Dirección de Investigaciones y Posgrados (Acuerdo No. 001 del 30 de marzo). En 2011, por la reestructuración institucional, los posgrados pasaron a ser manejados por cada facultad, quedando, entonces, la Dirección de Investigaciones encargada del proceso de investigación, de la coordinación de los laboratorios y del proceso editorial. En 2012, el Consejo Académico aprobó la actual política de investigación (Acuerdo 1-02-02-002-2012) que soporta la formación investigativa, la investigación formativa y la investigación científica o propiamente dicha.

La Escuela Nacional del Deporte, dentro de sus servicios académicos, ofrece a la comunidad los programas de:

- Deporte
- Tecnología en Deporte
- Especialización en Teoría y Metodología del Entrenamiento Deportivo
- Especialización en Periodismo deportivo
- Fisioterapia
- Terapia Ocupacional
- Nutrición y Dietética
- Especialización en Actividad Física
- Especialización en Neurorehabilitación
- Especialización en Fisioterapia del Deporte
- Administración de Empresas
- Tecnología en Gestión Deportiva
- Mercadeo y Negocios Internacionales
- Especialización en Dirección y Gestión Deportiva
- Especialización en Mercadeo Deportivo

En 2021, el MEN otorgó la Acreditación de Alta Calidad a los programas de Deporte y Fisioterapia (Resoluciones 012618 y 012617 del 12 de julio de 2021) por un lapso de seis años, lo que ratifica el compromiso de la Institución con la formación integral del ser humano como eje central de la calidad. A la fecha, la Institución interactúa permanentemente con las comunidades, fomenta la reflexión continua sobre problemáticas del entorno, promueve mecanismos de intervención social y se involucra en la construcción de soluciones pertinentes. Lo anterior, en aras de validar su quehacer institucional y sus aportes al proyecto de nación.

Figura 1. Hitos Escuela Nacional del Deporte 1971-2023





Se realizó la conversión de institución tecnológica a institución universitaria ante el ICFES.

1995

Se aprobó el primer programa profesional universitario: **Deporte y Actividad Física.**

Se aprobó el programa de pregrado de Fisioterapia.

Se aprobaron, en la modalidad de posgrado, las especializaciones en: Actividad Física Terapéutica, Pedagogía y Didáctica del Entrenamiento Deportivo, y Dirección y Gestión Deportiva.

2000

Se reconoció oficialmente la "Dirección de Investigaciones" que reemplazó a la coordinación de investigaciones que inicialmente existió en la Institución desde su creación.

Se asignó la Escuela Nacional del Deporte como Unidad Especial del MEN, sin personería jurídica y con autonomía administrativa y patrimonio establecido.

2003

2005

El Concejo de Santiago de Cali creó, en el orden municipal, el establecimiento público "**Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte**".

Se creó la Unidad de Proyección Social.



Se creó la Dirección de Investigaciones y Posgrados.

2007

Se inició proceso de autoevaluación institucional.

2010

Se creó el Centro de Acondicionamiento Físico (CAF).

Se creó y certificó el Centro de Prácticas y Servicios de Salud IPS.

2015

Se creó el Área de Medicina del Deporte y Pruebas Especiales - MEDES.

Se construyó el Coliseo Mundialista IVÁN VASSILEV TODOROV.

Se creó el Centro de Alto Rendimiento para el Atletismo. La IAAF designó a la Escuela Nacional del Deporte como Centro de Alto Rendimiento para América Latina.

Se realizó el primer proceso de autoevaluación de los programas académicos.

Se ajustó el carácter de la dependencia de proyección social, pasó de unidad a Dirección Técnica de Proyección Social.



Se obtuvo recertificación de ICONTEC.

2015

2016

Se llevó a cabo el proceso de Gestión de la Calidad. La Fitch Ratings asignó la calificación nacional de largo plazo a la Institución en "A-(col)".

Se creó el Laboratorio Integrado de Análisis del Movimiento (LIAM) para la investigación en el campo de la mecánica corporal humana.

Se obtuvo el registro calificado para el programa de Administración de Empresas.

2017

2021

El MEN otorgó la Acreditación de Alta Calidad a los programas de Deporte y Fisioterapia por lapso de seis años.

Se creó la Unidad de Aseguramiento de la Calidad.

El Comité Olímpico Internacional otorgó el reconocimiento a la Institución como Centro Universitario de Estudios Superiores.

2023

Se creó el Laboratorio Kinelab, un espacio multifuncional donde se desarrollan clases teóricas y prácticas del programa de Fisioterapia.



04



**DISEÑO
METODOLÓGICO**

El proceso de construcción del Plan de Desarrollo 2034 se orientó a partir de **tres lineamientos**:

1. La meta es lograr una transformación significativa, un salto cualitativo, manteniendo el foco en las ciencias aplicadas al deporte con nuevos y mayores referentes.
2. La Escuela Nacional del Deporte debe ubicarse en el contexto de las nuevas tendencias de educación superior en Colombia y en el mundo.
3. El énfasis está en superar esquemas de mejoramiento continuo, avanzando hacia la identificación de nuevas formas de ser y hacer.

Asimismo, se definieron **cuatro directrices** en relación con el proceso de construcción:

1. **Proceso de participación.** Se contó, en cada una de las fases del proceso, con la participación de grupos representativos de la comunidad universitaria. En este sentido, el diseño metodológico garantizó que las diferentes participaciones incidieran en los resultados finales.
2. **Proceso de información.** Se medió cada participación con la información obtenida de fuentes tanto primarias como secundarias, debidamente organizadas y sistematizadas.
3. **Proceso de construcción.** Se trabajó en función de lo que se iba construyendo, no necesariamente siguiendo el principio de linealidad.
4. **Proceso de transformación.** Se centró en apuestas innovadoras de planeación, gestión y operación de la Escuela Nacional del Deporte.

Adicionalmente, se estableció un esquema de participación (mesas de trabajo), conformado por **dos grupos**:

1. **Grupo institucional de base.** Encargado de coordinar, socializar, fomentar las discusiones y enriquecer las propuestas y, en general, de orientar todo el proceso de construcción. Este grupo estuvo integrado por la Dirección Técnica de Planeación, la Dirección Técnica de Investigaciones y un grupo de profesores de la Institución.
2. **Grupo de referencia.** Conformado por directivos quienes estuvieron encargados de analizar, realimentar y validar las propuestas que emergieron en el proceso de construcción.

Para expresar las condiciones fundamentales para el éxito de la Escuela Nacional del Deporte en 2034, se estableció un **hilo conductor** que inicia con la gran apuesta de proyectar a la Institución y desemboca en el foco de la acción estratégica institucional. Para ello, la Escuela Nacional del Deporte identificó **cuatro elementos estructurales**:

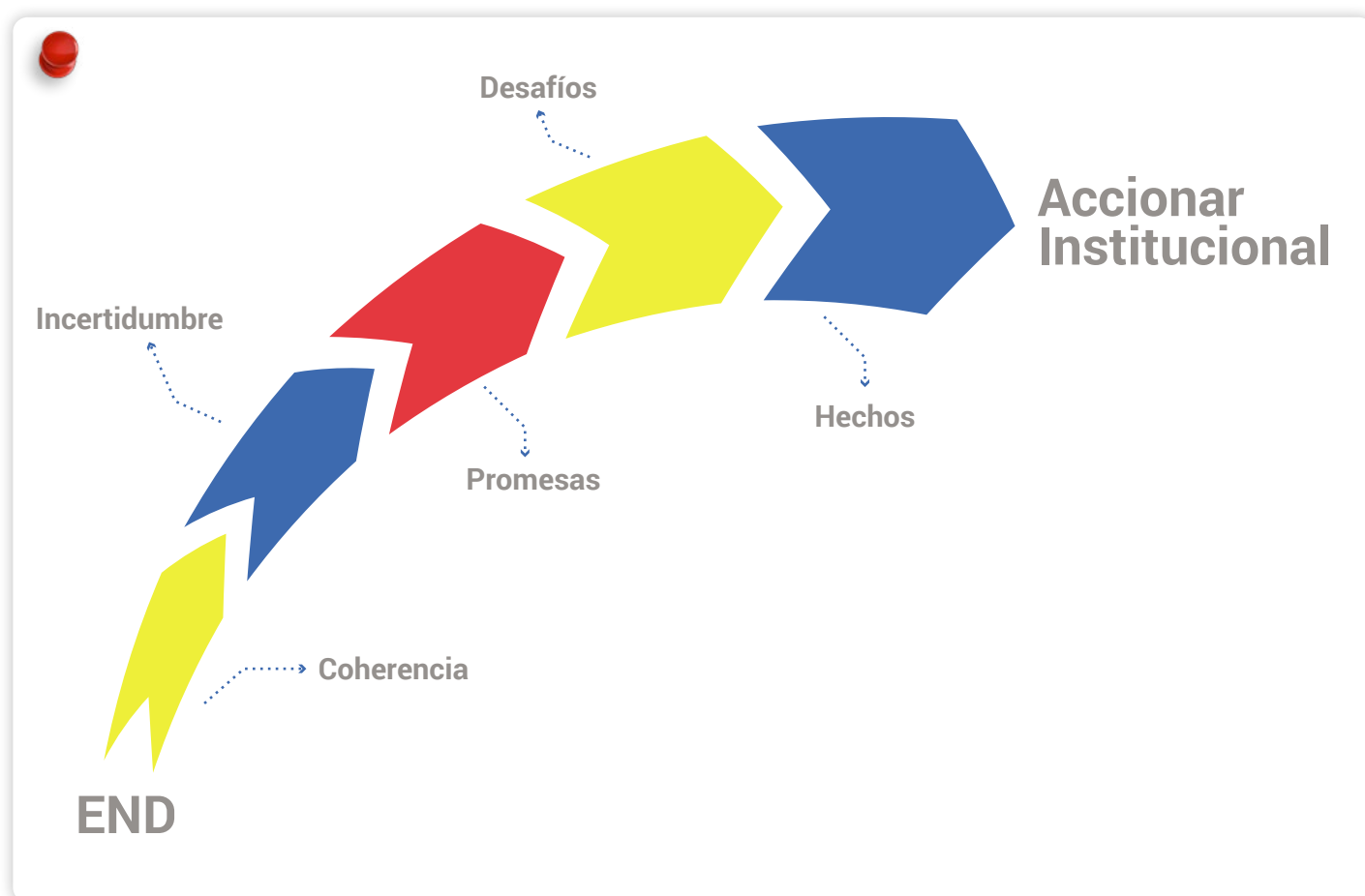
1. **Liderazgo** para responder efectivamente ante las dinámicas del entorno y proteger los intereses institucionales.
2. **Sostenibilidad financiera** para garantizar los recursos que se requieren para el desarrollo institucional en el corto, mediano y largo plazo.
3. **Bienestar** para velar por la comunidad, porque el talento humano constituye el principal soporte de la Institución.
4. **Gestión administrativa eficiente** para concretar los propósitos institucionales.



Asegurar la calidad de las actuaciones sólo es posible por medio de la coherencia. Por eso, el Plan de Desarrollo establece elementos de coherencia que le permitan a la Institución convertir las incertidum-

bres en desafíos. Estos elementos deben asumirse como propios para construir sobre ellos promesas de valor que se traduzcan en hechos evidentes y focalicen el accionar institucional (Figura 2).

Figura 2. *Hilo conductor del Plan de Desarrollo 2034*





05



**DESARROLLO
DEL PROYECTO**


A continuación, se describen las fases en las que se llevó a cabo el proyecto:

FASE I. CONSTRUCCIÓN DE REFERENTES

En esta fase, se realizó la revisión de estudios y literatura. Posteriormente, se llevaron a cabo entrevistas individuales y grupales con expertos nacionales e internacionales, con quienes se conformaron grupos de trabajo para hallar mecanismos que le permitan a la Institución fortalecer su pensamiento estratégico. Se resaltó la importancia de proyectarse a largo plazo porque, si bien se enfrentan escenarios de incertidumbre, la tendencia es pensar en escenarios deseables que permitan planificar a largo plazo. Esto, debido a que la experiencia ha demostrado que cuando las instituciones logran construir pensamiento, abarcando un horizonte amplio, pueden orientar su presente y establecer desarrollos estratégicos más impactantes.

Adicionalmente, se creó una base de datos con información concerniente a tendencias, investigaciones sobre planes y proyectos prospectivos, conceptualización sobre la Escuela Nacional del Deporte y referentes en temas que atañen a la Institución desde sus campos del conocimiento, como deporte, educación deportiva, salud, administración, entre otros. Se tuvo en cuenta la línea base de la universidad; la acreditación y autoevaluación; la estructura organizacional; la influencia geográfica de la sede principal; el levantamiento de información de organismos nacionales e internacionales, como la UNESCO, la OCDE, la ONU, el CESU y el MEN; y lo contemplado en el Plan de Desarrollo Local, el Plan de Desarrollo Departamental, y el Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación (PEDCTI-VALLE).

Tabla 1. *Revisión documental de referentes conceptuales*



REVISIÓN DE FUENTES SECUNDARIAS	
TIPOLOGÍA	No. DE DOCUMENTOS REVISADOS
Artículos en revistas indexadas	35
Libros	4
Documentos institucionales	5
Boletines periodísticos	6
Total	50

Nota. Las fuentes secundarias abarcan diferentes tipos de documentos que aportaron a la construcción de referentes conceptuales y la base de datos mencionada en el párrafo anterior a la tabla.

Referentes prospectivos para el desarrollo de la Institución

Para identificar estos referentes, se consultaron los autores y documentos contenidos en el Anexo 1. Sin embargo, cabe señalar que la selección de este tipo de tendencias conlleva sesgos propios de quien hace la selección o del contexto específico que se desea explorar. Para contrarrestar esta situación, la discusión que condujo a esta selección se efectuó al interior del grupo institucional de base.

A continuación, se presentan las consideraciones que se tuvieron en cuenta durante la construcción del Plan de Desarrollo para identificar los referentes:

- Desde finales del siglo XX, ha disminuido el número de puestos de trabajo que requieren tareas cognitivas rutinarias (contabilidad y archivo) y tareas manuales rutinarias

- (trabajo en cadena de montaje), mientras que ha aumentado el número de puestos de trabajo que requieren habilidades del siglo XXI (identificación y resolución de problemas, y comunicación compleja como la interpretación de información crítica). Esta tendencia se intensificará con la automatización.
- Alrededor del 14% de los empleos es altamente automatizable; otro 32%, podría enfrentar cambios sustanciales en el futuro (OCDE, 2019).
 - Desde 2010, en los Estados Unidos, se han creado cerca de 13 millones de empleos nuevos. El 60% de ellos requiere habilidades digitales (Muro *et al.*, 2017).
 - La inscripción a clases para obtener credenciales a corto plazo aumentó en un 70%, equivalente a aproximadamente 8 millones de estudiantes.
 - Durante el período 2010-2018, la financiación pública de ALC en la educación superior ha crecido un 36,3%. Esto ha permitido sostener un crecimiento del 37% en matrículas, 40% en graduados y 17,4% en contrataciones para la plantilla académica.
 - Los países con mejor tasa neta de asistencia a la educación superior (2018) de 18 a 24 años fueron: España: 41,5%, Chile: 40,9%, Portugal: 32,7%, Argentina: 28,9%, Colombia: 22,9% y México: 22,7%.
 - Aproximadamente, 28 millones de estudiantes en América Latina estudian en 10.000 universidades y escuelas universitarias, y participan en 60.000 programas académicos.
 - A pesar del incremento en las cifras, la productividad no se ha incrementado.
 - La finalización de un curso de estudios terciarios, que culmina con una titulación, se ha vuelto más compleja, con una tasa de graduación del 46%.
 - Poblaciones de bajos ingresos, indígenas u otros grupos marginados tienen tasas de acceso a los estudios de nivel terciario inferiores al 10%.
 - Según la OCDE (2021), el 23,8 % de los nuevos ingresos en la educación terciaria tuvo lugar en el campo de las ciencias empresariales, la administración y el derecho, frente al 27,4 % que lo hizo en el global de los ámbitos STEM (el 6,4 % en ciencias naturales, matemáticas y estadística; el 5,7 % en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación, y el 15,3 % en la ingeniería, la producción industrial y la construcción).
 - El impacto de las universidades incluye el análisis de formación del individuo y servicios a la sociedad: hospitales, campos y clubes deportivos, fundaciones, centros de investigación, parques tecnológicos, bibliotecas, centros culturales, medios de comunicación, entre otros.
 - En entredicho el monopolio de la acreditación profesional.
 - El 50% de los nacidos entre 1995 y 2012 están abiertos a buscar otras opciones de formación universitaria de cuatro años.
 - La percepción de falta de beneficios tangibles obtenidos de los estudios, especialmente de la preparación profesional para tener éxito en el mercado laboral.

- La mayor parte de los trabajadores estadounidenses aseguran necesitar formación continua para mantenerse al día con los cambios en sus lugares de trabajo y dicen no poseer las habilidades necesarias para salir adelante (Horrigan, 2016).
 - Sólo el 55% de los líderes empresariales del mundo cree que el sistema educativo de su país ofrece los programas adecuados para garantizar el aprendizaje permanente y el desarrollo de habilidades (King & Zaharchuk, 2016).
 - Según un informe de 2018 sobre el impacto de la escasez de talento, el 45% de las organizaciones no puede encontrar trabajadores con las habilidades que requieren. Para los grandes empleadores, el porcentaje es aún mayor (67%) (ManpowerGroup, 2018).
 - El 35% de las habilidades para el empleo serán obsoletas en las industrias.
 - El ritmo al que las habilidades profesionales se vuelven obsoletas se está acelerando. Por ejemplo, los ingenieros de software necesitan actualizar sus habilidades cada año o cada 18 meses (Pelster *et al.*, 2017).
 - Actualmente, se estima que la vida media de una habilidad aprendida es de cinco años; incluso, de 2,5 años para las habilidades técnicas (Thomas & Brown, 2011). En otras palabras, el valor de las habilidades se reduce a la mitad (o se vuelve irrelevante) en dos a cinco años.
 - Muchas empresas, entre ellas Apple, Google, IBM, Bank of America y EY, ya no exigen a sus nuevos empleados títulos oficiales.
- Algunas grandes empresas ofrecen sus propias credenciales, ya sea directamente o en colaboración con diversas instituciones académicas.
- Investigadores en los Estados Unidos han encontrado una coincidencia significativa entre las habilidades que se piden en trabajos con salarios bajos y muchas ocupaciones con salarios más altos. Ello implica un panorama de oportunidades muy considerable.
 - En España, a excepción de los graduados en medicina, la mayoría de los graduados universitarios informaron que han sido empleados, después de su graduación, para trabajos que no coinciden con lo que estudiaron verticalmente (es decir, los graduados están sobrecalificados para la ocupación) y horizontalmente (es decir, las ocupaciones de los graduados no están relacionadas con lo que estudiaron).
 - En el Fondo Monetario Internacional del 2022, se mencionó que algunas de las áreas con mayor demanda en el futuro serán programación, diseño web, analítica de datos, inteligencia artificial, servicios de ingeniería en la nube, desarrollo de productos digitales, ciberseguridad, marketing digital y marketing de contenidos, robótica, ingeniería ambiental y desarrollo sostenible.
 - De acuerdo con un estudio de Fedesarrollo (2022), las áreas en las que más se está solicitando profesionales en el país tienen que ver con las carreras STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), y las ciencias de la salud.



- La mayoría de las instituciones reabrieron e intentaron operar como hacían antes. Sin embargo, la crisis exige una reforma institucional para que estos entes educativos puedan transformar la manera en la que ofrecen sus servicios, revisar su enfoque pedagógico y estudiar las habilidades que requieren para transitar por un futuro impredecible.
- Se avanza en la reducción de clases magistrales en pro de cursos que privilegien la experimentación y la práctica.
- El fomento de los doctorados industriales centrados en necesidades estratégicas de las empresas.
- Las credenciales alternativas pueden combinarse con otros tipos de credenciales, incluidos los títulos académicos, para ayudar a satisfacer la demanda de habilidades, especialmente en poblaciones vulnerables y de bajos ingresos.
- La transferibilidad de habilidades es clave. Las empresas requieren trabajadores capacitados que generen nuevas conexiones entre ideas que antes estaban desconectadas; afronten situaciones impredecibles; usen y comprendan las emociones humanas para resolver problemas, y generen nuevas ideas.
- En particular, las habilidades digitales se han vuelto necesarias para el trabajo y la vida, así como para aprender otras habilidades y adquirir más conocimientos.
- En un mundo en continua transformación, cuando se implementa una reforma curricular, ya estará desactualizada.
- Antes, los títulos no se podían otorgar por partes: “te graduabas y obtenías un título o abandonabas los estudios sin una credencial como prueba de tu esfuerzo”. En algunos países, como los Estados Unidos, ciertas universidades están comenzando a ofrecer credenciales a estudiantes que han completado parte de un programa de grado.

FASE II. CONSTRUCCIÓN DE BASE PROSPECTIVA

En esta fase, a partir de reconocer lo fundamental que resulta trabajar en este proceso desde la construcción participativa, se consultó a expertos internos y externos. Para ello, se realizó un foro con dos invitados destacados a nivel regional (Harold Enrique Banguero Lozano y Javier Enrique Medina Vásquez) y algunos miembros del Consejo Direc-

tivo de la Institución (Luis Fidel Moreno Rumié y Hugo Alberto Ibarra Hinojosa). Este evento se llevó a cabo con la moderación del profesor Darío José Espinal Ruiz de la Facultad de Administración de la Institución. El objetivo del foro fue abordar diversas temáticas y la planeación prospectiva institucional por medio de preguntas orientadoras. Este ejercicio permitió al grupo base recoger información que, posteriormente, se organizó y sistematizó en el formato de memorias de evento.

Figura 3. *Panel de expertos en prospectiva 2022*



Nota. Este ejercicio convocó la participación de toda la comunidad universitaria para conocer los escenarios de futuro a los que se enfrenta la Institución para tomar decisiones y acciones hacia un futuro deseado, considerando el mediano y largo plazo. Esto para contar con propuestas formativas transformadoras que le permitan a la Universidad honrar, desde la innovación, su papel como referente nacional e internacional en sus campos de acción.



FASE III. CONSTRUCCIÓN COLABORATIVA DEL PLAN DE DESARROLLO

En esta fase, se llevaron a cabo mesas de trabajo con la comunidad universitaria. Para ello, se convocaron actores de las diferentes dependencias y se orientó el ejercicio con unas preguntas orientadoras. La primera mesa de trabajo se realizó con egresados y la segunda mesa de trabajo con profesores y estudiantes de las diferentes facultades. Primero, se entregó el formato con las preguntas orientadoras a cada asistente para que se contextualizaran y se realizara un proceso de reflexión individual. Posteriormente, se conformaron equipos de trabajo para una puesta en común. La información se recogió por medio de grabaciones y escritos para luego sistematizarla y analizarla.

La tercera mesa de trabajo se realizó con los decanos de las facultades y los coordinadores de cada

programa académico. La dinámica fue similar a la primera mesa de trabajo. La cuarta mesa de trabajo se realizó con administrativos y contratistas, empleando una dinámica similar a la de las mesas anteriores. La quinta mesa de trabajo se llevó a cabo con los directivos encargados de las diferentes dependencias de la Institución, empleando una dinámica similar a la de las mesas anteriores.

En los espacios entre una mesa de trabajo y otra, se realizó el proceso de transcripción de la información recogida a través de las grabaciones de audio. El equipo institucional de base llevó a cabo varias reuniones para establecer los pasos a seguir después de recolectada y sistematizada la información de las mesas de trabajo. En ese sentido, se conformaron subgrupos para organizar la información en categorías puntuales y recoger los puntos destacados de las intervenciones en las mesas de trabajo.



Tabla 2. Mesas de trabajo: Número de participantes y preguntas orientadoras

Preguntas Orientadoras	No. Egresados	No. Estudiantes	No. Profesores	No. Decanos y Coordinadores	No. Contratistas	No. Directivos	Total Participantes
1. Piensen, durante 3 minutos (sin escribir), en cómo es la Escuela. ¿Cómo la sienten?							
2. ¿Cómo quieren que sea la Institución, desde cada uno de sus frentes, en los próximos 20 años?	12	62	50	12	21	14	171
3. ¿En qué no debe convertirse la Institución en 20 años?							

Nota. Distribución por cantidad y dependencias participantes en las mesas de trabajo.



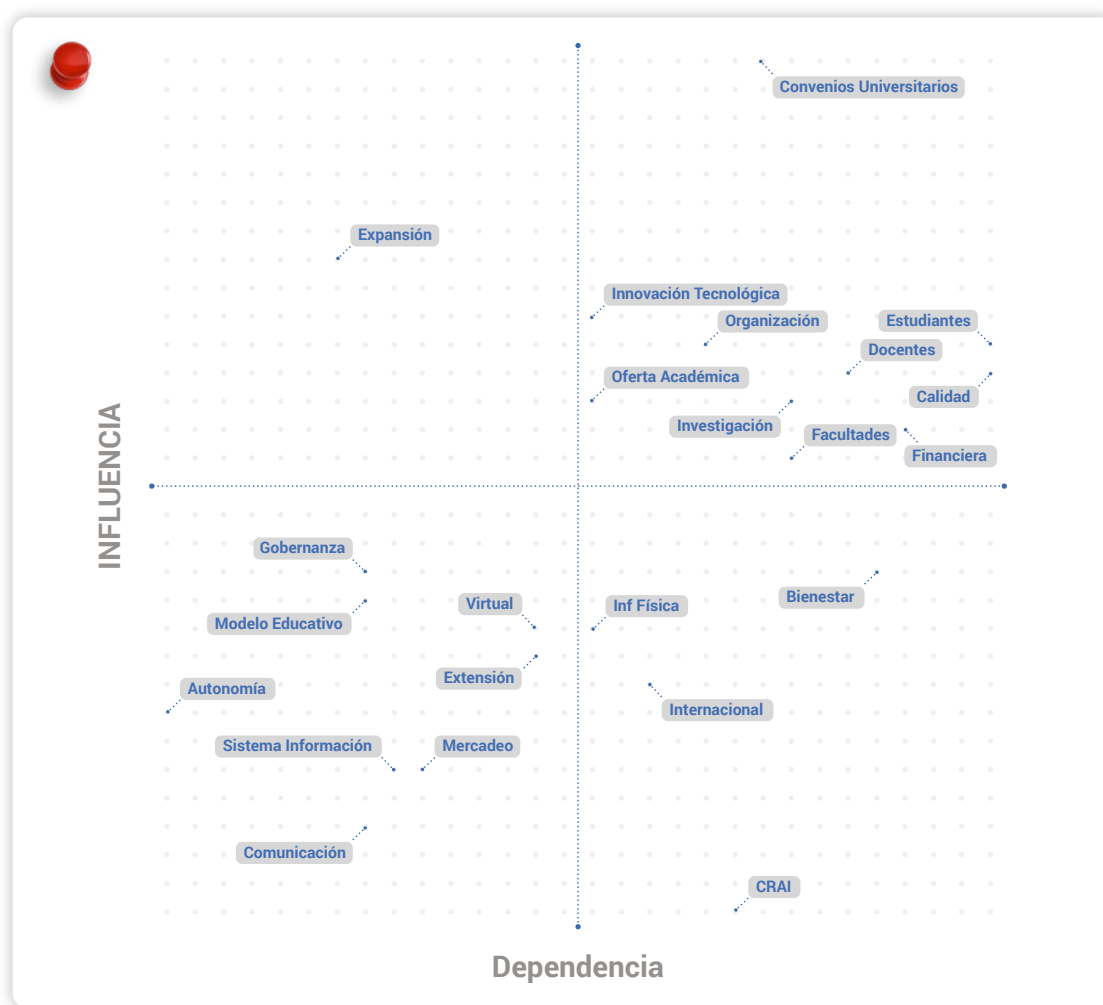
FASE IV. IDENTIFICACIÓN DE FRENTES PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

En esta fase, después de recogida y sistematizada la información de las mesas de trabajo, se identificaron un conjunto de elementos que se ubicaron en la sistematización del trabajo. Se les dio la connotación de variables o frentes de trabajo para el futuro de la Institución. Se realizó un análisis de impacto cruzado a las variables que se movieron en dos ejes, donde el eje vertical marcó los elementos de influencia y los elementos de dependencia. Este ejercicio permi-

tió ubicar las variables estratégicas y las variables autónomas; de esta manera, cada una comienza a jugar un papel dentro del desarrollo de la Institución.

Para el análisis, se empleó el software MicMac® que permitió obtener una matriz de impacto cruzado (Figura 3). En ella, se ubican las variables que tienen una gran influencia, pero que presentan fundamentalmente una dependencia; es decir, son variables de impacto institucional. Este análisis permitió darles un valor específico a las variables y resaltar el sentido que tienen para la Institución.

Figura 4. Matriz de impacto cruzado



Nota. Esta matriz de impacto se obtuvo a partir del análisis realizado con el software MicMac®. En esta, se muestra la relación de dependencia de las variables identificadas y su impacto en la Institución.

A partir del levantamiento de la información previa, se obtuvieron los frentes para identificar un escenario apuesta y el equipo directivo definió los lineamientos estratégicos con los que se va a trabajar. En este punto del proceso, **se articuló el ejercicio de prospectiva con el de desarrollo estratégico.**

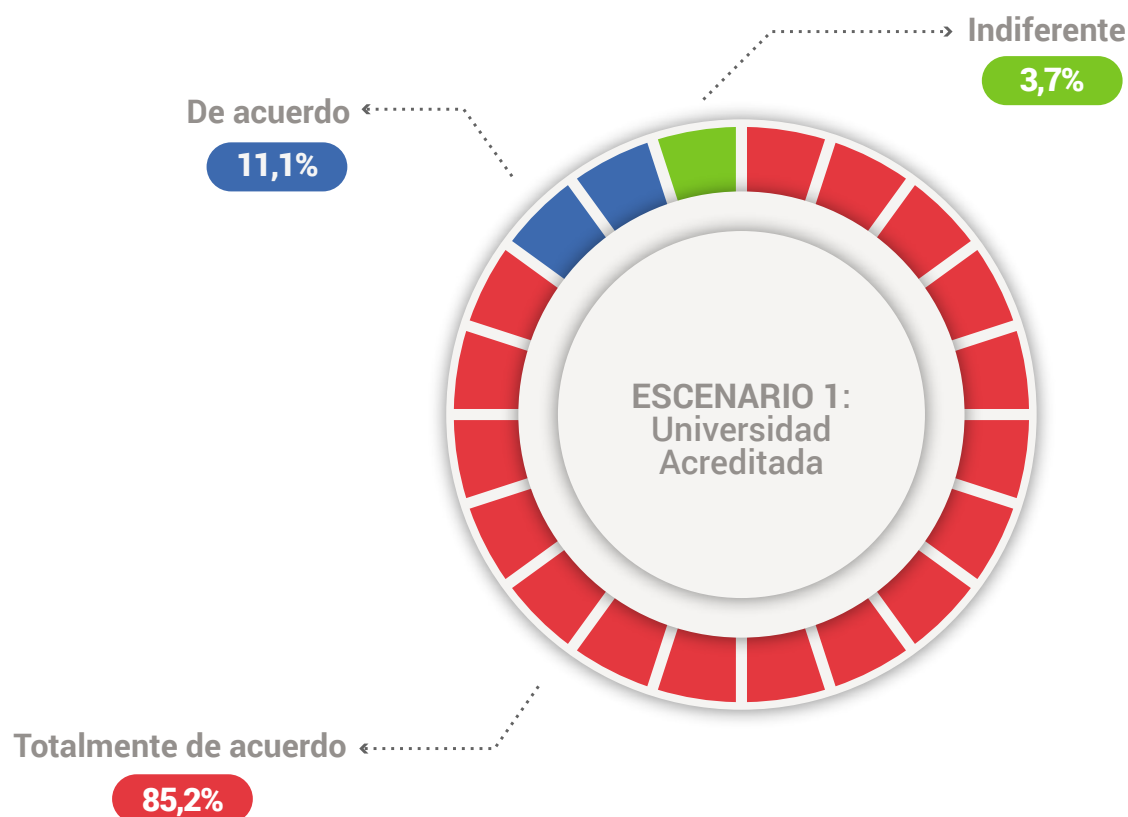
Se presentaron los escenarios, principalmente, para identificar y validar los frentes de desarrollo futuro de la Escuela Nacional del Deporte y, posteriormente, establecer hacia dónde dirigir las estrategias de desarrollo, cuyos resultados fueron los frentes de

desarrollo. Para validar los escenarios, se empleó la técnica del ábaco de Regnier, contando con el acompañamiento de un experto en prospectiva, el Dr. Harold Banguero Lozano.

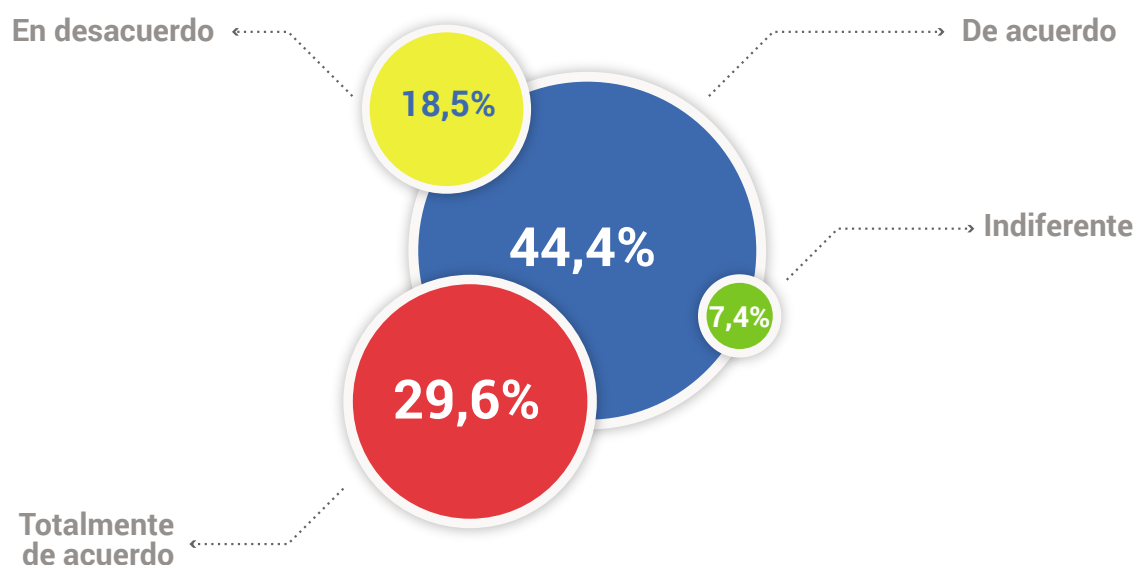
Escenarios Validados

A continuación, se presentan los gráficos de los cinco escenarios validados por medio del ejercicio realizado con la comunidad universitaria:

Gráfico 1. *Escenario 1: Universidad acreditada*



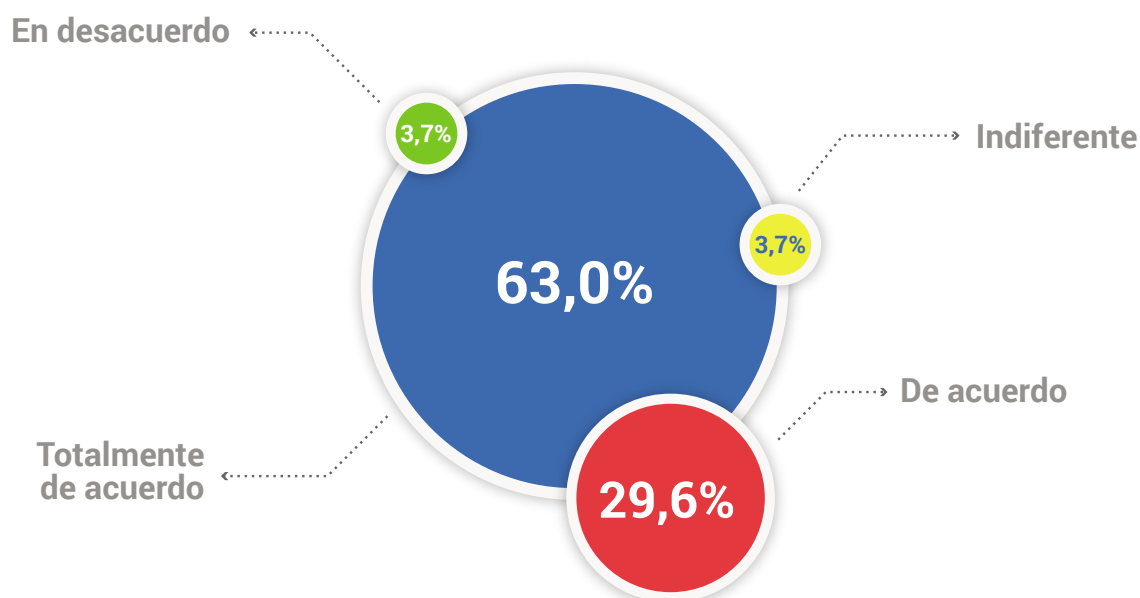
Nota. Este gráfico muestra que el 96% de los participantes en el ejercicio considera que la Institución debe trabajar para ser una universidad acreditada.

**Gráfico 2. Escenario 2: Expansión territorial**

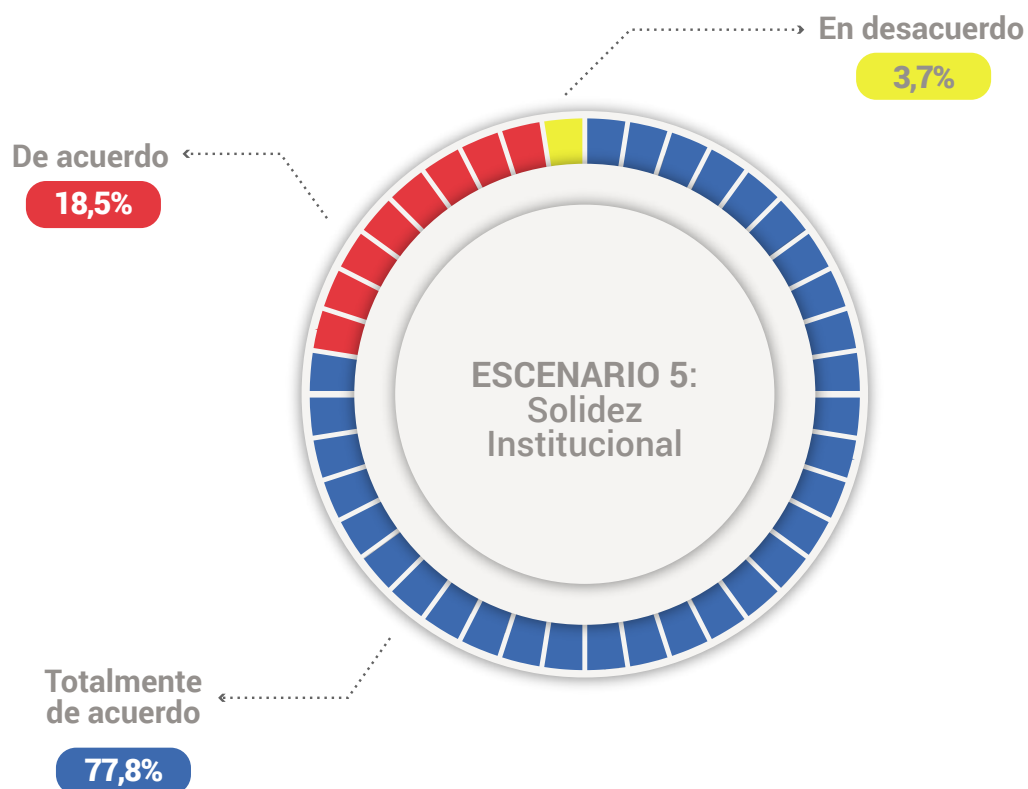
Nota. En la gráfica se observa que la mayoría (74%) de los participantes piensan una institución operando desde otros territorios, impactando aún más a la comunidad nacional con su oferta académica.

Gráfico 3. Escenario 3: Universidad de investigación

Nota. En esta gráfica, se tiene que el 96% de los participantes, está de acuerdo con que la Institución se oriente hacia ser una universidad de investigación, pues reconocen los impactos que tiene y que puede tener en las comunidades a partir de las áreas de conocimiento que la caracterizan.

Gráfico 4. Escenario 4: Universidad proyectada internacionalmente

Nota. El gráfico muestra que el 93% de los participantes indica que la Institución debe proyectarse internacionalmente para favorecer sus desarrollos y su impacto, trascendiendo los ámbitos local, regional y nacional.

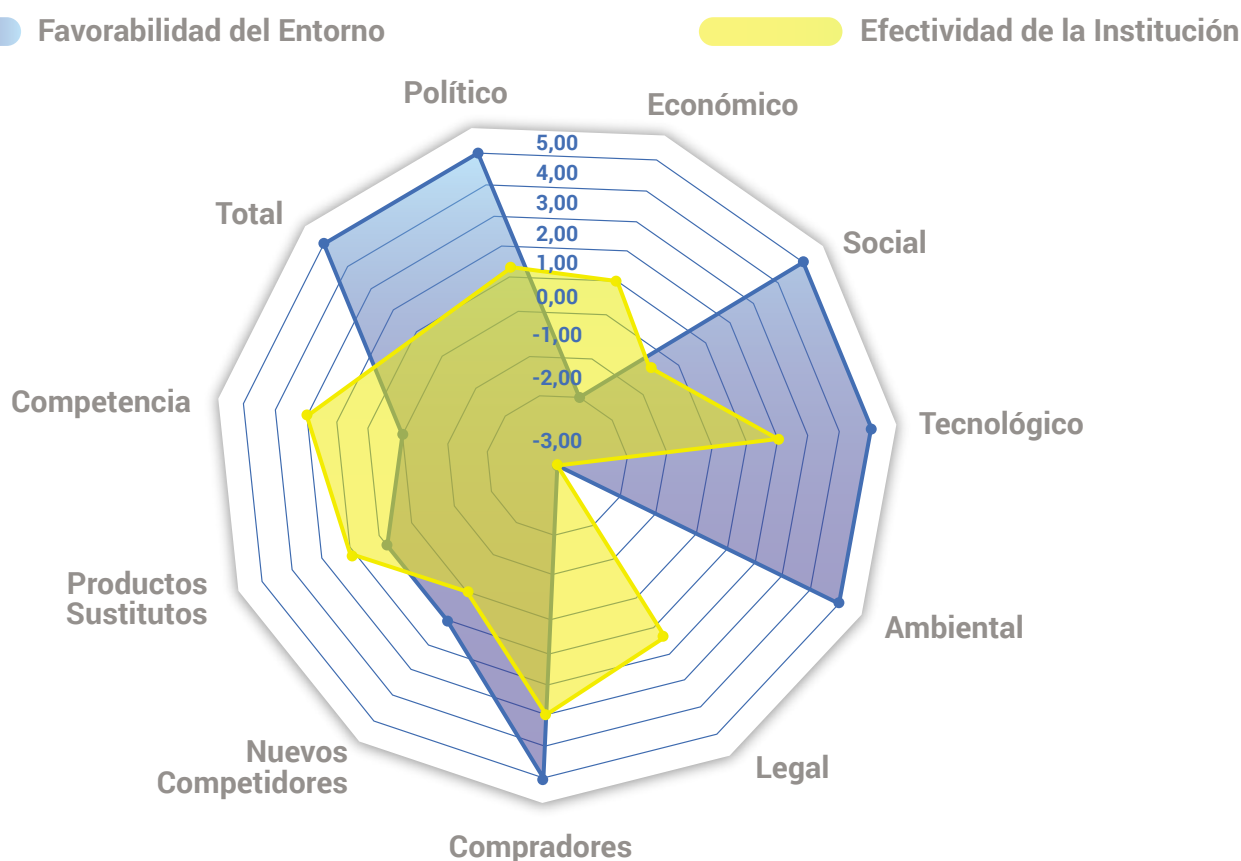
Gráfico 5. Escenario 5: Solidez institucional

Nota. La mayoría (96%) de los participantes considera que la solidez institucional es un aspecto crucial para el desarrollo de la Universidad.

Adicionalmente, el proceso de desarrollo estratégico se logró mediante la aplicación de un instrumento que permitió el análisis interno y externo, relacionando directamente los actores importantes y la capacidad de respuesta de la Institución. Los elementos evaluados, como la competitividad del entorno, permitieron identificar fortalezas y oportunidades

que brindaron un conocimiento amplio de variables que se pueden impactar positivamente desde la Institución. Del mismo modo, la identificación de las diferentes líneas estratégicas permitió plantear distintas rutas para la consecución de una visión de futuro.

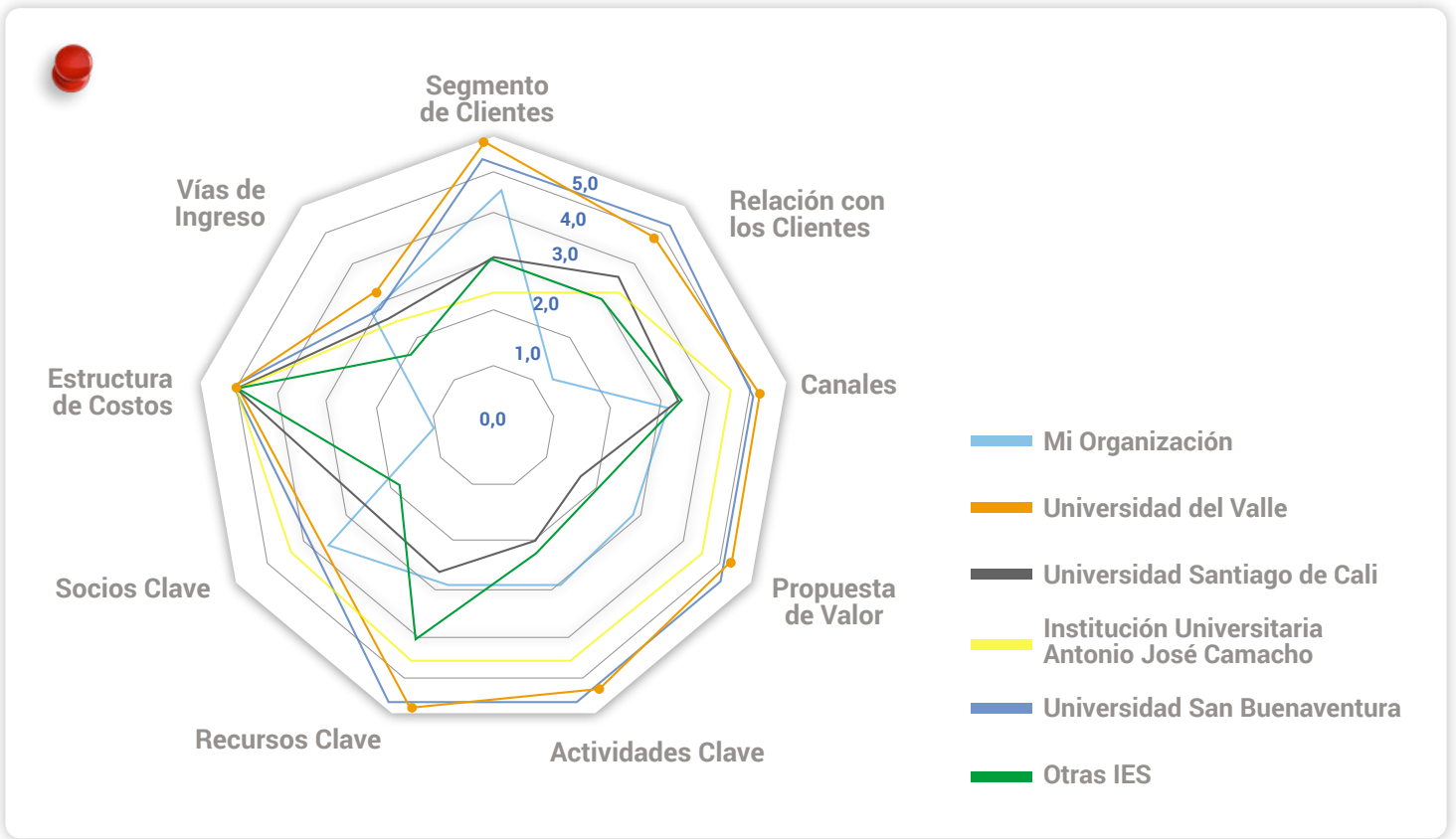
Gráfico 6. *Análisis del entorno de la Institución*



Nota: El análisis del entorno competitivo permitió identificar que los entornos más importantes que impactan a la Institución son el político, social, tecnológico y ambiental, y los compradores, logrando ser más efectiva en cuanto a los compradores, el entorno tecnológico y la competencia.



Gráfico 7. Análisis de competitividad



Nota. El análisis de competitividad permitió identificar que la Escuela Nacional del Deporte logra aprovechar sus fortalezas frente a las demás instituciones evaluadas como competencia directa e indirecta en la prestación de servicios educativos.



06



IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES DEL PLAN DE DESARROLLO

FASE V. IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES DEL PLAN DE DESARROLLO

El Plan de Desarrollo contempla **tres componentes** que se describen a continuación: *Plan Estratégico, Diseño Institucional Estratégico y Cadena de Valor*.

V.1 Plan Estratégico

En el diseño del Plan Estratégico, se establecieron las siguientes acciones que se concretan en definiciones y resultados:

V.1.1 Misión y Visión de la Institución

Como resultado, se definen para la Escuela Nacional del Deporte:

Misión

“La Escuela Nacional del Deporte es una Institución Universitaria de carácter estatal, comprometida con la formación integral del ser humano para contribuir al desarrollo del país, mediante la generación, transformación y aplicación del conocimiento en los campos del deporte, la salud, la educación, la administración y la economía, sustentada en principios y valores que promueven el respeto por la dignidad humana, el desarrollo sostenible, la convivencia y el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad”.

Visión

“La Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte será una Universidad reconocida por su alta calidad a nivel nacional e internacional, mediante la consolidación de las funciones de docencia, investigación y proyección social en un contexto internacional, soportadas en una estructura organizacional eficiente para contribuir a la construcción de una sociedad más incluyente a través del deporte y las ciencias aplicadas”.

V.1.2. Perfil y Direccionamientos Estratégicos

Se realizaron 6 talleres en los cuales participaron 14 directivos, 50 profesores, 62 estudiantes, 21 administrativos, 12 egresados, 12 decanos y los coordinadores de los programas académicos, con quienes se validaron los frentes para el desarrollo institucional, expuestos en la Fase IV.

Los talleres estuvieron liderados por Luz Stella Murillo, Yancy Muñoz, y los profesores Lina Vélez, Darío Espinal, Vanessa Bustos, Karla Klein, Jessica López, Miryam Maya, Claudia Cárdenas y Sandra Parra.

Una vez validados los frentes, los participantes respondieron, para cada frente, las preguntas orientadas a identificar las apuestas estratégicas de la Institución. La sistematización y el análisis de las respuestas obtenidas arrojaron los siguientes resultados:

a. Perfil Institucional

La Escuela Nacional del Deporte es una universidad acreditada y reconocida nacional e internacionalmente por formar profesionales altamente competentes en los campos del conocimiento aplicados al deporte. Desde esta perspectiva, mantiene una oferta profesional y disciplinar de pregrado tecnológico y profesional, y de posgrado a nivel de especializaciones, maestrías y doctorados. Ello se complementa con una oferta abierta y centrada en desarrollar competencias profesionales a través de programas MicroMasters que responden a necesidades específicas de organizaciones productivas y sociales. La Escuela Nacional del Deporte impacta de manera física y virtual, con su Proyecto Institucional, a diferentes regiones del país. En varias de ellas, cuenta con una sede física que logra articular esfuerzos públicos y privados para el desarrollo científico y profesional en el campo del deporte.

La excelencia de la Escuela Nacional del Deporte se soporta en:

- a) Una planta profesoral con apropiados estándares internacionales de calidad profesional, disciplinar y pedagógica, que se consolida alrededor de los procesos misionales.
- b) Una cultura de la efectividad institucional que promueve la ética, el respeto, la diversidad y el cuidado de lo público
- c) El desarrollo de procesos académicos y administrativos con uso intensivo de tecnologías digitales que ubican como norte elementos clave como oportunidad, confiabilidad, agilidad y respeto en el servicio al usuario.
- d) Un reconocido y eficiente Sistema de Aseguramiento de la Calidad soportado en adecuados y confiables sistemas de información.

Manteniendo su énfasis en el desarrollo de una oferta formativa pertinente y de alta calidad, la Escuela Nacional del Deporte alcanza altos y reconocidos desarrollos investigativos en las ciencias aplicadas al deporte. Esto le permite posicionar tanto su Centro de Ciencias Aplicadas al Deporte como su Centro de Estudios Olímpicos como referentes a nivel nacional e internacional.

Respecto a la estructura organizacional de la Institución, es de carácter flexible. Ello permite que la toma de decisiones se base en procesos participativos y democráticos. Asimismo, la gestión institucional logra superar los modelos funcionalistas desarrollando procesos con enfoque por responsabilidades.

En lo que concierne a la vida universitaria, se desarrolla en campus físicos con espacios de aprendizajes virtuales y presenciales pertinentes. Además, el modelo de bienestar de la Institución implementa programas y servicios cuidando las dimensiones del desarrollo humano de manera diversa e inclusiva.

Direccionamientos Estratégicos y Líneas de Acción

En el marco de los elementos abordados anteriormente, se establecen unos direccionamientos estratégicos con unas líneas de acción (Figura 5) que se describen a continuación.

El Plan Estratégico refleja las apuestas institucionales. Se desarrollará mediante programas, proyectos, planes de acción y planes tácticos. Estos últimos se conciben como planes que tienen su origen en iniciativas de la comunidad educativa que, discutidos y aprobados debidamente, cuentan con presupuesto y responsables específicos asignados.

Figura 5. Direccionamientos estratégicos y líneas de acción



Nota. Elaboración del grupo institucional de base a partir de los resultados de las mesas de trabajo con la comunidad universitaria.

1. Excelencia en la Formación

Objetivo. Ampliar los procesos formativos en cuanto a campos, niveles y modalidades que den respuesta a las necesidades sociales y laborales en contextos regionales y nacionales, incidiendo, además, en el fortalecimiento del talento humano de la Institución.

Líneas de Acción:

i. Consolidación y Ampliación de la Oferta Académica

- Desarrollar una oferta académica diferenciada y completa en los campos de conocimiento aplicados al deporte.
- Fortalecer el modelo de aseguramiento de la calidad que soporte el desarrollo institucional frente a los altos estándares de calidad establecidos por instancias acreditadoras nacionales e internacionales.

- Ajustar las propuestas formativas desarrollando y fortaleciendo competencias articuladas a los requerimientos de los contextos local, regional y nacional.
- Diseñar una oferta académica de educación posmedia para responder a las expectativas de formación flexible, abierta y centrada en el desarrollo de competencias específicas.

ii. **Fortalecimiento de la Comunidad Universitaria**

- Perfeccionar y enriquecer las estrategias tendientes a mejorar el desempeño y la permanencia de los estudiantes.
- Fortalecer la planta profesoral acorde con los desarrollos y retos institucionales.
- Enriquecer los procesos formativos con el uso intensivo de las TIC.
- Fortalecer competencias, conocimientos y saberes de la comunidad universitaria, en función de los retos y las responsabilidades institucionales.

2. **Expansión con Calidad**

Objetivo. Extender el impacto de la Escuela Nacional del Deporte, a través del despliegue de su Proyecto Institucional en diferentes regiones del país y del establecimiento de su presencia física y virtual.

Líneas de Acción:

i. **Presencia Nacional**

- Definir estrategias que permitan identificar y viabilizar zonas del país para la expansión física y virtual de la Institución.
- Gestionar convenios y proyectos con diferentes organismos e instituciones que permitan impulsar el proceso de expansión de la Institución.

- Generar una estrategia para mejorar la producción científica en coautoría.
- Definir estructuras académicas, administrativas y financieras que soporten el desarrollo con calidad de la oferta de la Institución en las diferentes regiones.

ii. **Desarrollo de la Virtualidad**

- Diseñar modelos instruccionales y operativos para el desarrollo de la educación virtual de la Institución.
- Desarrollar capacidades pedagógicas y técnicas para el diseño de ofertas formativas diferentes a las presenciales.
- Diseñar e implementar estructuras organizativas y financieras que soporten el desarrollo de la virtualidad en la Institución.

3. **END Digital**

Objetivo. Transformar los procesos académicos y administrativos de la Escuela Nacional del Deporte, incorporando la apropiación cultural y el uso intensivo de tecnologías digitales para hacerlos más flexibles, eficientes y efectivos, enfocados en la creación de valor.

Líneas de Acción:

i. **Cultura para la Transformación Digital**

- Realizar un diagnóstico de la madurez digital de la Institución.
- Desarrollar capacidades para la transformación digital.

ii. **Gobierno y Estrategia Digital**

- Precisar objetivos, propósitos y alcances de la transformación digital en la Institución.

- Establecer una estructura organizacional adecuada para dirigir la transformación digital de la Institución.
- Diseñar e implementar estrategias que permitan priorizar los proyectos de transformación digital.

4. *Investigación de Impacto*

Objetivo. Fortalecer el Proyecto Institucional mediante desarrollos en la generación y aplicación de conocimientos en las ciencias aplicadas al deporte que resulten relevantes y reconocidos por las comunidades científicas nacionales e internacionales.

Líneas de Acción:

i. Conocimiento para el Desarrollo del Deporte Nacional

- Fortalecer la participación institucional en circuitos de generación de conocimiento.
- Generar estrategias que impacten el desarrollo formativo integrando el despliegue de competencias para la investigación.
- Potenciar la capacidad investigativa de la Institución fortaleciendo sus estructuras organizacionales (semilleros, grupos, entre otros).
- Incentivar la participación de la Institución en convocatorias nacionales e internacionales para proyectos de investigación.

ii. Investigación para Fortalecer el Capital Relacional

- Impulsar la vinculación de los investigadores de la Institución a redes nacionales e internacionales de generación y aplicación de conocimiento en campos del deporte.
- Incrementar la visibilidad nacional e internacional de la investigación de la Institución.

- Incentivar la participación de los investigadores de la Institución como ponentes en eventos nacionales e internacionales que presenten mecanismos de evaluación reconocidos por la comunidad académica.
- Producir, validar y aplicar conocimientos en diferentes campos de conocimiento, en coherencia con los programas académicos y de investigación de la Institución, para aportar a la solución de problemas en diversos contextos.

iii. Escuela como Centro de Pensamiento

- Lograr posicionarse en el contexto local y nacional como centro de discusión y acción frente a distintas problemáticas, para generar alternativas que favorezcan el desarrollo de la sociedad a través del deporte y las ciencias aplicadas.
- Fortalecer el Centro de Ciencias Aplicadas al Deporte.
- Fortalecer el Centro de Estudios Olímpicos.

5. *Organización Dinámica y Eficiente*

Objetivo. Implementar una estructura organizacional que, desde la gobernanza institucional, flexibilidad y generación de espacios de participación democrática, constituya una herramienta sólida que soporte el desarrollo institucional.

Líneas de Acción:

i. Modernización de la Estructura Organizacional

- Consolidar la gobernanza institucional.
- Revisar y ajustar las estructuras organizacionales existentes frente a las necesidades de la Institución como Universidad.
- Incorporar el concepto de responsabilidad frente al desarrollo funcional de la Institución.

- Lograr el reconocimiento de la Escuela Nacional del Deporte como Universidad para fortalecerse como centro de pensamiento, especialmente en las ciencias aplicadas al deporte y otros campos de acción de las ciencias, las tecnologías, las artes y las técnicas.

ii. **Gestión Efectiva**

- Establecer mecanismos de toma de decisiones soportados en información confiable y oportuna.
- Empoderar a todos los directivos en la toma responsable de decisiones institucionales.
- Establecer mecanismos de control y seguimiento para la toma de decisiones institucionales.
- Garantizar los recursos técnicos, tecnológicos, financieros y humanos necesarios para que las unidades organizativas puedan asumir adecuadamente sus responsabilidades cuidando, en todo caso, la sostenibilidad financiera de la Institución.
- Consolidar procesos de evaluación sistemática de directivos y órganos gubernamentales.
- Fortalecer la comunicación entre los directivos y demás miembros de la comunidad universitaria.

iii. **Sostenibilidad Financiera**

- Desarrollar un portafolio de iniciativas institucionales que reduzca el peso de ingreso por matrículas en las finanzas de la Institución.
- Establecer modelos de costos que faciliten la asignación efectiva de recursos para el desarrollo de las funciones misionales.
- Fortalecer la participación de la comunidad en la planeación de la inversión de la Institución.

6. **Bienestar para la Comunidad Universitaria**

Objetivo. Fortalecer las condiciones para el bienestar, el bien ser y el bien hacer de los miembros de la comunidad de la Institución.

Líneas de Acción:

i. **Formación Integral como Referente para la Institución**

- Desarrollar una oferta de servicios y programas de bienestar que cubra a todos los sectores de la Institución de manera diversa e inclusiva.
- Apoyar el desarrollo integral de los miembros de la Institución y su entorno familiar.

ii. **Clima Organizacional como Soporte para el Desarrollo**

- Realizar permanentemente estudios sistemáticos sobre la calidad del clima organizacional en la Institución.
- Potenciar espacios de diálogo entre directivos y demás empleados, tendientes a enriquecer y hacer más efectivos los espacios laborales en la Institución.

b. Diseño Institucional Estratégico

Las universidades, para ser viables y no perder el foco que deben mantener en su perfil, están obligadas a adaptarse a los cambios del entorno. Por tanto, la pertinencia y la coherencia son los principales elementos que deben guiar el accionar institucional. En ese sentido, al hablar de Diseño Institucional Estratégico, deliberadamente aquellas definiciones institucionales que posibilitan el despliegue del perfil institucional, el cual se consolida mediante la articulación de las tres funciones sustantivas (docencia, investigación y proyección social) y las intersecciones entre las mismas.

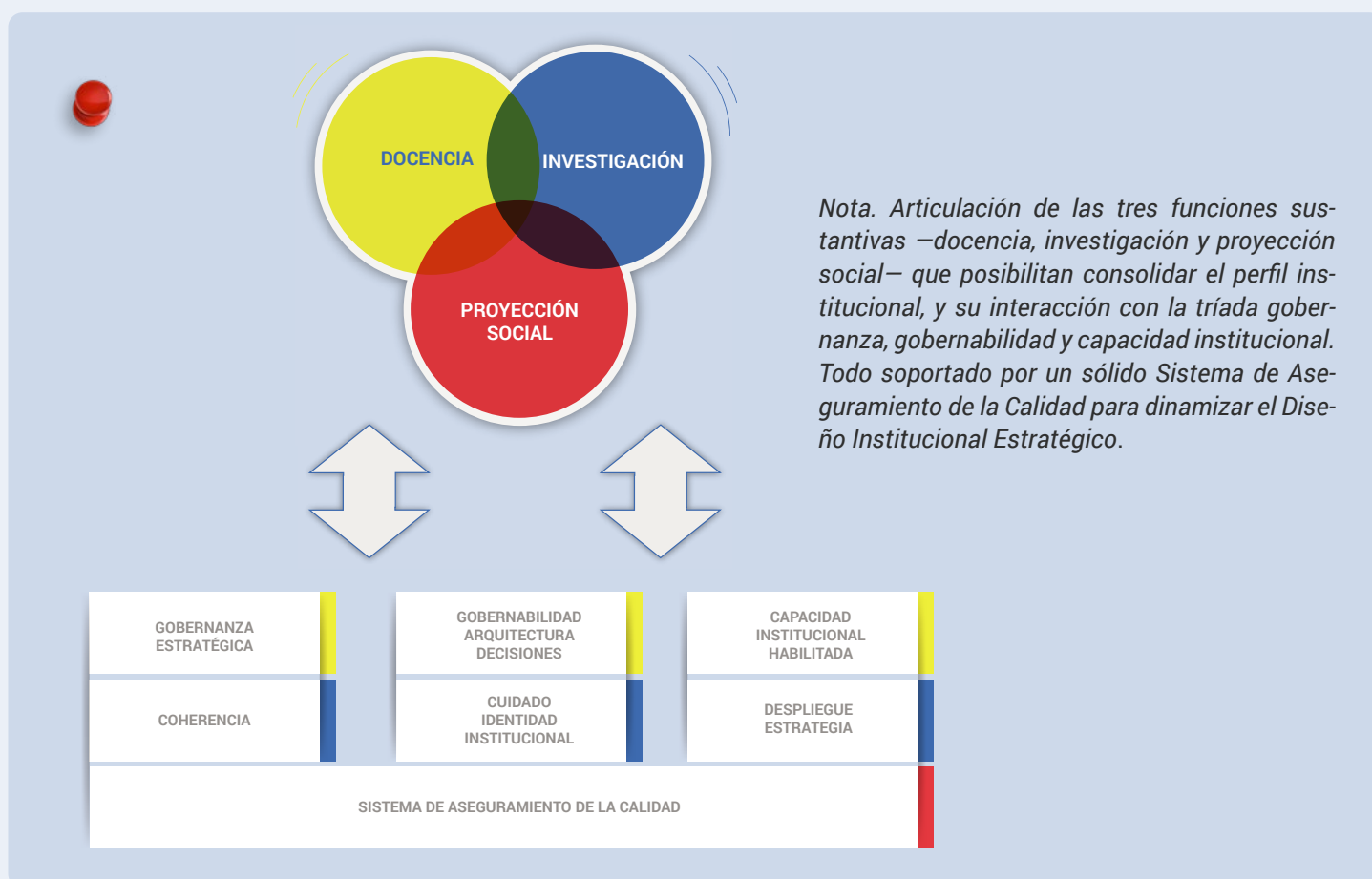
El dinamismo institucional reposa sobre la tríada *gobernanza, gobernabilidad y capacidad institucional*. La *gobernanza* corresponde a lo que se define como

estratégico para la Universidad (misión, visión, posicionamiento, entre otros). La *gobernabilidad* responde por la arquitectura institucional y los esquemas de gestión al interior de esta. La *capacidad institucional* genera las condiciones habilitantes para que la operación de la Institución fluya óptimamente (campus, tecnología, servicios, entre otros).

En el caso de la Escuela Nacional del Deporte, desde el punto de vista organizacional, su articulación se da principalmente por medio de la coherencia, el cuidado de la identidad institucional y el despliegue de la estrategia. Esto debe ser soportado a través de un sólido Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

La Figura 6 muestra la interacción de las funciones sustantivas y la tríada sobre la que reposa el dinamismo institucional.

Figura 6. *Diseño Institucional Estratégico*



c. Cadena de Valor

La cadena de valor de la Institución se piensa para incrementar su impacto y controlar los riesgos en función de los resultados que obtiene en el desarrollo de sus funciones sustantivas. La cadena de valor representa una mejora constante en los servicios que presta cada dependencia; una mayor evidencia de los aprendizajes y la experiencia de los estudiantes; la implementación de economías de escala; el uso eficaz de los recursos; la articulación entre unidades académicas y administrativas, y un soporte a la planificación para tener comprensión rápida de nuevas oportunidades y de las necesidades de los diferentes grupos de interés.

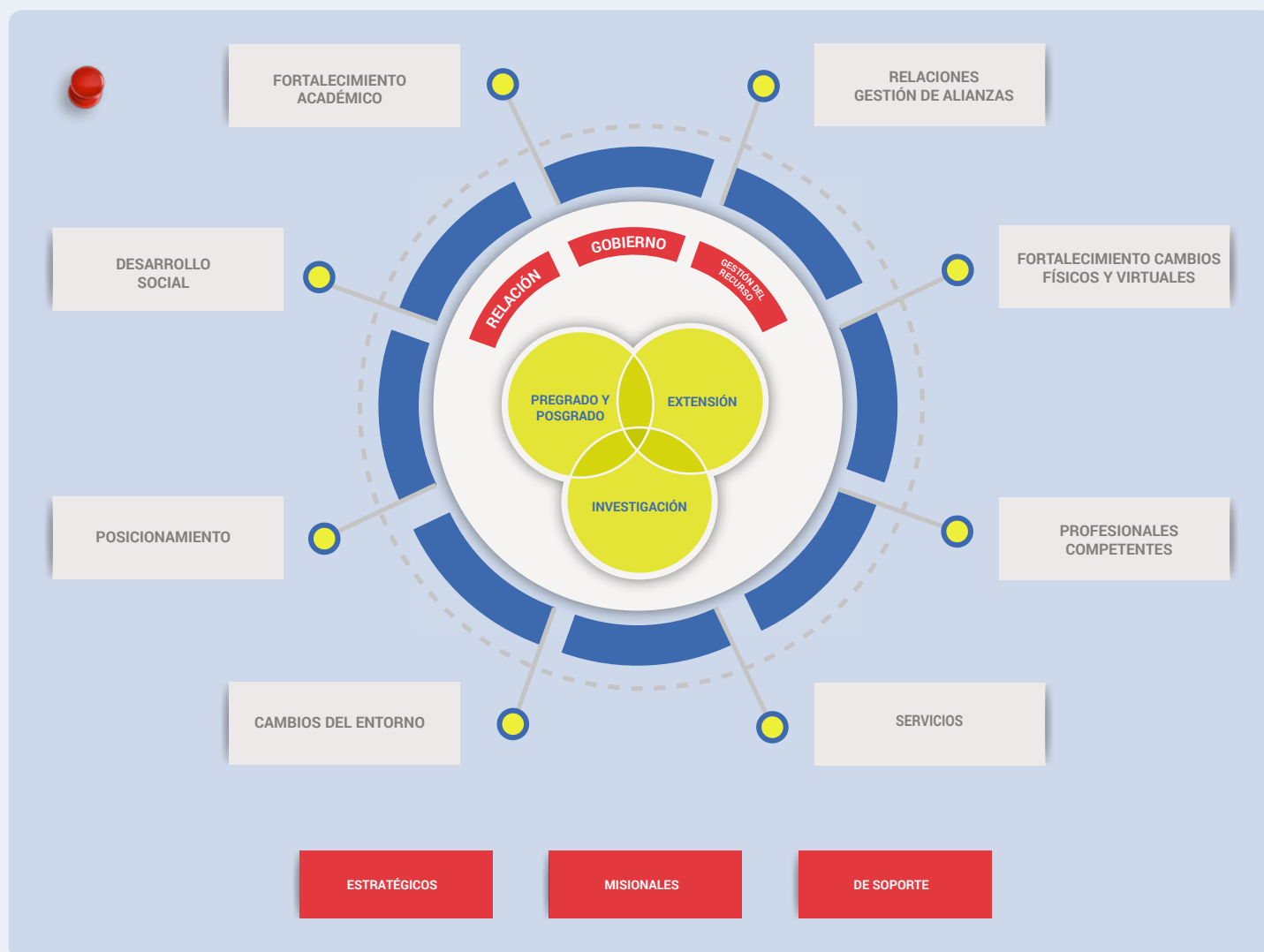
Se parte de la interacción de las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social (Figura 6) en función de su relación con el entorno, cuyo foco se determina alrededor del deporte y las ciencias aplicadas. El eje del desarrollo institucional se construye por medio de la coherencia, el cuidado de la identidad institucional y el despliegue estratégico que reposa en la articulación de tres componentes: estratégico, misional y de soporte. En la actividad que se desarrolle en cada nivel, se debe garantizar efectividad institucional, coherencia, calidad, sostenibilidad, eficiencia y eficacia.

El componente estratégico determina los cambios sustantivos que debe realizar la Universidad para el despliegue de su misión en toda la Institución y el desenvolvimiento de la visión propuesta en un entorno altamente competitivo. Incluye aspectos como posicionamiento y marca, efectividad institucional, gobernabilidad, relaciones externas y gestión de aliados.

El componente misional es la materialización de los programas, planes de acción y proyectos que debe desarrollar la Universidad alrededor de sus funcio-

nes sustantivas. Es la conexión entre los otros dos componentes —estratégico y de soporte—, en la medida en que sus procesos se convierten en las necesidades que deben ser resueltas por estos.

El componente de soporte corresponde a la gestión de aspectos puntuales y locales que pueden ser atendidos/resueltos en el corto plazo con recursos propios o de cambios que sólo competen al campus o a alguna de sus sedes, y exigen eficiencia en el uso de los recursos escasos. Además, incluye aspectos como gestión de la comunidad interna, servicios y operación, apoyo al aprendizaje y fortalecimiento del campus físico y virtual.

Figura 7. Cadena de Valor de la Institución

Nota. Esta cadena de valor parte de la interacción de las funciones sustantivas que confluye con diversos elementos que se soportan en tres componentes cruciales: estratégicos, misionales y de soporte.

d. Condiciones de Calidad

La calidad debe ser el eje articulador de todo y en todo el accionar institucional. En ese sentido, es importante definir las condiciones de calidad que deben orientar la consolidación del Sistema de Asegu-

ramiento de Calidad para evidenciar el éxito del Plan de Desarrollo.

Esas condiciones de calidad se expresan en el siguiente diagrama:

Figura 8. Condiciones de Calidad



Nota. Estas condiciones de calidad permiten realizar un seguimiento al Plan de Desarrollo y establecer unos indicadores.

e. Monitoreo y Seguimiento

La implementación del Plan de Desarrollo es responsabilidad de la Rectoría y las demás directivas de la Institución. El seguimiento se realiza a través de informes periódicos que se construyen desde la Dirección Técnica de Planeación. Estos informes tienen como insumos los diferentes programas, proyectos y estrategias que se derivan de los direccionamien-

tos estratégicos, del diseño institucional estratégico y de la cadena de valor institucional establecidos en este Plan de Desarrollo. La Dirección Técnica de Planeación incorporará un conjunto de indicadores institucionales que faciliten el análisis de ejecución y éxito del Plan de Desarrollo para estudio y decisión del Consejo Directivo.



07



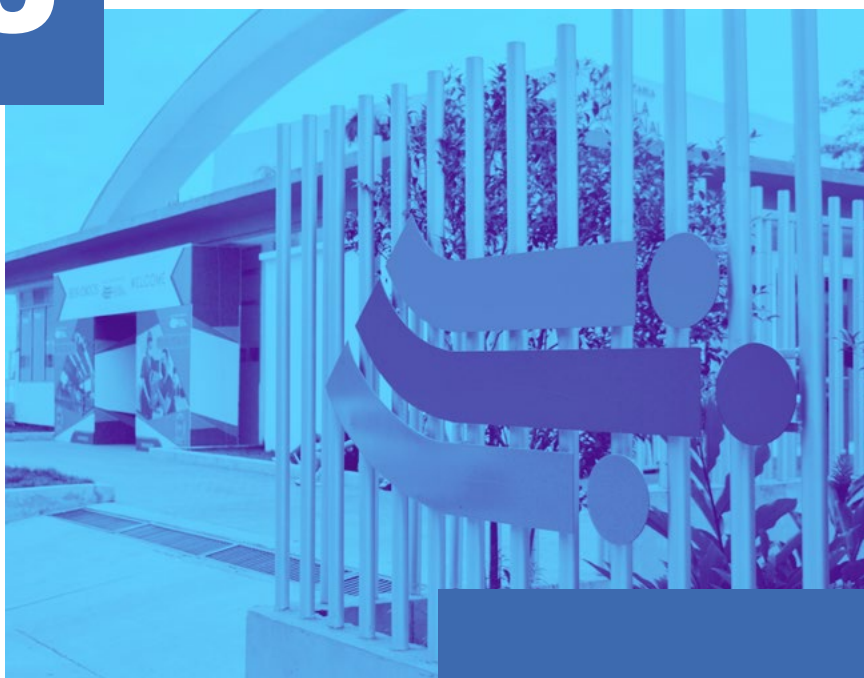
**COMENTARIOS
FINALES**



Este Plan de Desarrollo representa el faro en este viaje en el que nos comprometemos todos quienes pertenecemos a la Escuela Nacional del Deporte. Nos proporciona visión, dirección, disciplina y resiliencia, al tiempo que nos prepara para un futuro exitoso y significativo. Al seguir este plan, no solo cumplimos nuestras metas, sino que también nos consolidamos como una institución más competente y segura. El llamado es a convertirnos en un ejemplo inspirador tanto para nosotros mismos como para aquellos que siguen nuestros pasos. Por tanto, este Plan de Desarrollo no es solo un documento; es la brújula que nos guiará hacia un futuro prometedor como una institución comprometida con el desarrollo de la sociedad. En resumen, este Plan de Desarrollo es esencial para proporcionarnos dirección, enfoque y estrategia. Nos permite establecer objetivos claros, tomar decisiones informadas, medir el progreso y mantener a todos los miembros del equipo alineados con una visión compartida hacia el éxito sostenible a largo plazo.



08



REFERENCIAS

- Acuerdo 168 de 2005 [Concejo de Santiago de Cali]. Por el cual se crea el establecimiento público del orden municipal denominado Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte y se dictan otras disposiciones. 14 de diciembre de 2005. <https://endeporte.edu.co/documentos/463/2005/>
- Acuerdo 001 de 2007 [Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte]. Por medio del cual se modifica el Acuerdo 003 del 28 de abril de 1999 en el cual se establecieron los lineamientos generales que han orientado la Política de investigación. 30 de marzo de 2007. <https://endeporte.edu.co/documentos/443/2007/>
- Acuerdo 1-02-02-002-2012 de 2012 [Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte]. Por medio del cual se adopta el reglamento de investigación de la Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte. 11 de mayo de 2012. <https://endeporte.edu.co/documentos/442/2012/>
- Constitución Política de Colombia [Const.]. Art. 69. 7 de julio de 1991 (Colombia).
- Decreto 3115 de 1984 [Ministerio de Educación Nacional]. Por el cual se crea la Escuela Nacional del Deporte. 21 de diciembre de 1984. https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-103699_archivo_pdf.pdf
- Decreto 1746 de 2003 [Gestor Normativo]. Por el cual se determinan los objetivos y estructura orgánica del Ministerio de Cultura y se dictan otras disposiciones. Artículo 24, 25 de junio de 2003. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=65492>
- Decreto 1052 de 2006 [Gestor Normativo]. Por el cual se reglamenta el artículo 20 de la Ley 790 de 2002. 06 de abril de 2006. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=19976#:~:text=Dicta%20disposiciones%20sobre%20el%20proceso,sobre%20vinculaci%C3%B3n%20de%20nuevos%20servidores.>
- Decreto Número 2684 de 2006 [Concejo de Santiago de Cali]. Por el cual se traspasa la Escuela Nacional del Deporte al municipio de Cali. 08 de agosto de 2006. [https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1480489#:~:text=DECRETO%202684%20DE%202006&text=\(agosto%202008\)-,por%20el%20cual%20se%20traspasa%20la%20Escuela,Deporte%20al%20municipio%20de%20Cali.](https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1480489#:~:text=DECRETO%202684%20DE%202006&text=(agosto%202008)-,por%20el%20cual%20se%20traspasa%20la%20Escuela,Deporte%20al%20municipio%20de%20Cali.)
- Fedesarrollo. (2022). Informe de gestión 2021. Bogotá: Fedesarrollo, marzo, p. 68. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/4248>
- Fondo Monetario Internacional. (2022). Perspectivas de la economía mundial: Afrontar la crisis del costo de vida. Washington, DC. Octubre. <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2022/10/11/world-economic-outlook-october-2022>
- Horrigan, J. B. (2016). Libraries 2016. Pew Research Center. <https://eric.ed.gov/?id=ED570951>
- King, M. & Zaharchuk, D. (2016). Facing the storm: Navigating the global skills crisis. IBM Institute for Business Value. December. <https://www.voced.edu.au/content/ngv:84999>
- Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. 28 de diciembre de 1992. https://snies.mineduacion.gov.co/1778/articles-391237_Ley_30.pdf

- Ley 181 de 1995. Por la cual se dictan disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la Educación Física y se crea el Sistema Nacional del Deporte. 18 de enero de 1995. https://www.mindeporte.gov.co/recursos_user/2019/Juridica/Normograma/Leyes/Ley-181-de-1995.pdf
- Ley 715 de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros. 21 de diciembre de 2001. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4452#:~:text=Por%20la%20cual%20se%20dictan,educaci%C3%B3n%20y%20salud%2C%20entre%20otros.>
- Ley 790 de 2002. Por la cual se expiden disposiciones para adelantar el programa de renovación de la administración pública y se otorgan unas facultades Extraordinarias al Presidente de la República. 27 de diciembre de 2002. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66>
- ManpowerGroup (Firm). (2018). Solving the talent shortage: Build, buy, borrow, and bridge. <https://go.manpowergroup.com/talent-shortage>
- Muro, M., Liu, S., Whiton, J., & Kulkarni, S. (2017). Digitalization and the American workforce. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/11/mpp_2017nov15_digitalization_full_report.pdf
- OECD. (2019). Strengthening Digital Government. <https://www.oecd.org/digital/>
- Pelster, B., Stempel, J., & van der Vyver, B. (2017). Careers and learning: Real time, all the time. Rewriting the rules for the digital age, pp. 29-38. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/learning-in-the-digital-age.html>
- Proyecto Educativo Institucional de 2006 [Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte]. Acuerdo 069 de 2006. <https://endeporte.edu.co/documentos/459/2006/>
- Resoluciones 012618 y 012617 de 2021. A través de las cuales el Ministerio de Educación Nacional les otorgó a los programas Profesional en Deporte y Fisioterapia, por un término de seis años. 12 de julio de 2021. <https://www.cali.gov.co/deportes/publicaciones/162338/escuela-nacional-del-deporte-recibe-acreditacion-de-alta-calidad-para-sus-programas-de-deporte-y-fisioterapia/>
- Thomas, D., & Brown, J. S. (2011). A new culture of learning: Cultivating the imagination for a world of constant change. Vol. 219, pp. 140. Lexington, KY: CreateSpace.

Anexo 1. Fuentes consultadas para la construcción de referentes de prospectiva

- <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1JXxjKqD1vK-EeP7eebdz1O46uhPljJSH/edit#gid=944392001>

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA



Calle 9 #34-01 Santiago de Cali,
Valle del Cauca, Colombia



(602) 5540404
Línea gratuita / anticorrupción: 018000415865



Lunes a viernes
8:00 a.m. a 12:00 p.m. - 1:00 p.m. a 5:00 p.m.



atencionalciudadano@endeporte.edu.co



www.endeporte.edu.co