

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



El deporte como área estratégica en instituciones de educación superior: El caso de la jefatura de deportes de la Universidad del Rosario

Trabajo de Investigación.

Autor: Carlos Andrés Rincón Cruz

Bogotá D.C

2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



El deporte como área estratégica en instituciones de educación superior: El caso de la jefatura de deportes de la Universidad del Rosario.

Trabajo de Investigación.

Autor: Carlos Andrés Rincón Cruz

Tutor: Francoise Venezia Contreras Torres

Maestría en Administración

Bogotá D.C

2019

Tabla de contenido

Lista de figuras	2
Lista de Tablas	3
Anexos	4
Preliminares	5
Declaración de originalidad y autonomía	6
Declaración de exoneración de responsabilidad	7
Resumen	8
Palabras clave	8
Abstract	9
Introducción	10
Planteamiento del problema	13
Objetivos del proyecto	16
<i>1.1.1. Objetivo general</i>	16
<i>1.1.2. Objetivos específicos</i>	16
DESCRIPCIÓN DEL CASO	17
Planeación estratégica en el área de deportes de la Universidad del Rosario.	17
Proyección del área de deportes de la Universidad del Rosario	28
Análisis PESTEL	29
Propuesta programas alineados a los proyectos estratégicos	31
CONCLUSIONES	35
Referencias bibliográficas	37

Lista de figuras

Figura 1 Matriz alineación estratégica programas coordinación de deportes con perspectivas y aspiraciones Universidad del Rosario y Decanatura del medio Universitario.....	23
Figura 2 Uso población pregrado y posgrado en los programas de la coordinación de deportes.	26
Figura 3. Línea del Tiempo Deporte (selecciones deportivas) 2014 – 2018	27
Figura 4. Línea del tiempo Deporte (Torneos deportivos) 2014 -2018	27
Figura 5. Línea de tiempo Actividad Física 2014-2018	27
Figura 6. Línea de tiempo Recreación 2014-2018.....	28
Figura 7. Guía modelo estratégico Jefatura de Deportes. Fuente: Creación propia.	28
Figura 8. Caracterización en actividad física de estudiantes de primer semestre Universidad del Rosario 2019.	30

Lista de Tablas

Tabla 1. Resultados 2014 indicadores sistema de gestión de calidad proceso servicios deportivos	20
Tabla 2. Perspectivas y aspiraciones planeación 2020. Universidad del Rosario y Decanatura del Medio Universitario.	21

Anexos

Anexo A DOFA Área de Deportes.....	39
Anexo B Matriz Planeación Área de Deportes 2025.....	44

Preliminares

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito la presente tesis de maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Carlos Andrés Rincón Cruz

Firmado en Bogotá, D.C. el 12 de noviembre de 2019.

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Carlos Andrés Rincón Cruz

Firmado en Bogotá, D.C. el 12 de noviembre de 2019

Resumen

El deporte universitario contribuye al bienestar físico y mental de la comunidad universitaria por medio de actividades en tres líneas: competencia, formación y recreación. Así mismo, constituye una de las áreas más importantes del bienestar universitario, ya que con la implementación de la ley 68 de 1935 las primeras manifestaciones de bienestar fueron actividades deportivas. Gracias a la legislación, las instituciones de educación superior tienen que disponer del 2% de su presupuesto al área de bienestar universitario. Sin embargo, existen diversas problemáticas relacionadas con la diversidad en la concepción del bienestar en las instituciones, lo cual conlleva a que no sea tenida en cuenta con la importancia necesaria y sea concebida como un área estática que atiende necesidades mediáticas, sin participación en los procesos de planeación y una ineficiencia en la utilización de los recursos asignados.

Por lo anterior, la implementación de un proceso de planeación estratégica, herramienta que contribuye al autoconocimiento y a trazar los objetivos de una organización, aumentando la capacidad de reacción a los cambios del entorno, es una oportunidad para posicionar y fortalecer el bienestar universitario y por consiguiente el área de deporte universitario en las instituciones de educación superior. El presente estudio describe el caso del área de Deportes de la Universidad del Rosario, mediante la metodología del estudio de caso y se propone los lineamientos para el desarrollo de un plan estratégico que se alinee a los objetivos de la ruta 2025 de la universidad. En este estudio se asume que el proceso de planeación estratégica aplicada al área de deporte universitario ayuda a conocer las oportunidades del entorno, posiciona al deporte y la actividad física como temas fundamentales en las instituciones de educación superior, y que si es posible alinear los objetivos del área de deportes con los de la universidad. Por último, es necesario que futuros estudios revisen el cumplimiento de los retos de alineación con las políticas gubernamentales en deporte y actividad física, así como al aporte de las redes de instituciones de educación superior al posicionamiento estratégico del deporte y la actividad física en las instituciones.

Palabras clave

Bienestar universitario, deporte universitario, planeación estratégica, universidades.

Abstract

University sports contribute to the physical and mental well-being of the university community through activities in three lines: competition, training and recreation. Likewise, it constitutes one of the most important areas of university welfare, since with the implementation of Law 68 of 1935 the first manifestations of well being were sports activities. Thanks to the legislation, higher education institutions must give 2% of their budget available for the university's welfare area. However, there are several problems related to diversity in the conception of welfare in institutions, which implies that it is not a subject taken into account with the necessary importance and a theme conceived as a static area that addresses medical needs, without participation in the processes of planning and inefficiency in the use of the assigned resources.

Therefore, the implementation of a strategic planning process, a tool that contributes to self knowledge and monitoring the objectives of an organization, improves the ability to react to changes in the environment, is an opportunity to position and strengthen well being and the scope of university sports in higher education institutions.

The present study describes the case of the Sports area of the Universidad del Rosario, through the case study methodology and proposes the guidelines for the development of a strategic plan that aligns with the objectives of the 2025 university plan. This study assumes that the strategic planning process applied to the area of university's sports helps to acknowledge the opportunities of the setting, the position of sports and physical activity as fundamental issues in higher education institutions, and if it is possible to align the objectives of the area of sports with those of the university. Finally, it is necessary that future studies review compliance with the challenges of alignment with government policies in sport and physical activity, as well as the report of the networks of institutions of higher education for the strategic positioning of sport and physical activity in the institutions.

Introducción

Actualmente, las organizaciones tanto del sector privado como público deben mantenerse continuamente en procesos de innovación para poder responder a las tendencias y necesidades del servicio, esto no implica olvidarse de generar planes estructurados a largo plazo, que les permitan definir un norte a la vez que se mantienen flexibles para reaccionar adecuadamente a los cambios de su entorno. La planeación estratégica es, por lo tanto, una herramienta fundamental que permite a las organizaciones tener un plan estructurado con objetivos a largo plazo y los medios para alcanzarlos, siempre teniendo en cuenta las condiciones de su entorno interno y externo (Serrano, Bravo, & Amante, 2013).

En el caso particular de las organizaciones de educación superior y por ende cada una de sus áreas no son ajenas a la dinámica del entorno, motivo por el cual se han enfrentado a cambios asociados con la infraestructura, tecnología, demografía, el aumento de la competencia, el uso eficiente de los recursos, y muchas otras presiones que llevan a reconocer la planeación estratégica como necesaria para mantener la capacidad de respuesta al entorno, es por esto que se debe implementar en todas las áreas de la institución y así cumplir con el objetivo de atraer, retener y formar estudiantes con procesos de alta calidad.

Un área importante que puede aportar a este objetivo es el área de bienestar deportivo, ya que esta área genera un amplio impacto sobre la sociedad y se convierte en un factor de educación muy importante. Allí, como en cualquier otra área, se debe contar con procesos de planeación estructurados alineados con el de la institución. Sin embargo, en Colombia, el deporte Universitario no ha tenido la suficiente preponderancia (Universidad Nacional, 2008), por lo tanto su organización interna, visión y gestión hacen que los procesos de planeación estratégica no sean tan sólidos como se esperaría (Contecha, 2009). Tal situación se encuentra también en la dificultad de encontrar cifras, datos e información que den cuenta de esta área en las universidades en el país. En muchos casos los que se encuentra son listados de actividades deportivas que realizan las instituciones de educación superior pero no dentro de un programa estratégico. Así mismo, en términos de investigación, no son muchos los estudios dedicados a este tema en particular (Kriemadis, 2009), incluso algunos autores afirman que se trata de un campo emergente e inmaduro dentro de las ciencias del deporte (Ferreira, Miragaia, & Ratten, 2016). Universidades de países como Reino Unido con la Universidad de Warwick y Australia con la Universidad de

Victoria, conciben que el deporte es un área central en la función de la Universidad y constituye un eje estratégico que genera posicionamiento, visibilidad e impacto positivo en la comunidad a nivel local, nacional e internacional.

En este caso, las estrategias utilizadas en estas universidades cuentan con una serie de objetivos, entre los que se destacan: promover el deporte como un desarrollador y promotor de bienestar en las comunidades, apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del plan institucional, alinearse y aportar con la política gubernamental en materia de deporte y actividad física, (The University of Warwick, 2019) trabajar estratégicamente con organizaciones educativas y empresariales, ser sostenibles financiera y ambientalmente, contar con profesionales altamente capacitados para el liderazgo de los proyectos (Victoria University, 2019). Lo anterior, brinda información útil que puede orientar la estructuración de procesos estratégicos en las áreas de deporte en las universidades.

Ahora bien, para el caso en Colombia, no hay suficiente evidencia sobre procesos de planeación estratégica, no solo en las áreas de deporte sino en la dependencia de bienestar universitario en general que suelen tener las universidades. De acuerdo a la legislación colombiana, el deporte es uno de los ejes fundamentales dentro de las áreas de bienestar universitario, no obstante al indagar en distintas universidades a nivel nacional no se encontró ningún documento que mostrara una definición clara de objetivos que se alinearan estratégicamente. Así mismo, algunas instituciones tienen deficiencias de planeación y gestión administrativa, adicionalmente existen dificultades en la asignación de presupuesto, el cual corresponde al 2% del presupuesto anual de la universidad (Ministerio de Educación Nacional, 2016). Se ha observado también que la escasa autonomía y un manejo deficiente de los recursos asignados, contribuyen a complejizar la problemática (Contecha, 2009). En conclusión, se asume que la implementación de una buena planeación estratégica, alineada con los objetivos misionales de la organización, podrá contribuir a cambiar esta situación, favoreciendo los programas de deportes en las instituciones de educación superior.

Como aporte a la literatura que aún muestra muchos vacíos para la aplicación de la planeación estratégica en áreas de deporte en las universidades en Colombia, el presente estudio describe el caso del área de Deportes de la Universidad del Rosario, el cual bajo el objetivo de generar impacto en los estudiantes de pregrado y posgrado con programas en actividad física, deporte y recreación, mejorando su calidad de vida dentro y fuera de la Universidad, y de esta

forma, aportar a su formación integral, decidió implementar un proceso de planeación estratégica. Dados los resultados, se considera que el proceso realizado en la Universidad del Rosario constituye un buen ejemplo en cuanto logró convertirse en una jefatura consolidada y se ajustó a los objetivos estratégicos de la universidad.

Inicialmente se presenta, a través de una revisión de la literatura, la problemática y los retos principales que enfrentan las áreas de deporte universitario, posteriormente se plantean los objetivos, luego se presenta el caso particular en la Universidad del Rosario haciendo uso de herramientas frecuentemente utilizadas en organizaciones orientadas a la planeación para identificar oportunidades de entorno, establecer un plan de ruta en las tres líneas de acción, deporte, actividad física y recreación. Finalmente se estructuró un plan estratégico para que el área de deportes aporte al cumplimiento de los objetivos establecidos en los ejes centrales de la Universidad.

Planteamiento del problema

La Planeación Estratégica es una herramienta que le permite a las organizaciones adaptarse oportunamente a los cambios constantes del mundo y así atender las necesidades y expectativas del mercado. La planeación permite obtener, procesar y analizar información del entorno interno y externo, con el fin de evaluar la situación presente y su nivel de competitividad, para anticipar y decidir sobre el direccionamiento hacia el futuro (Daza, 2010). Se considera también que la planeación estratégica puede constituir una importante ventaja competitiva (Serrano, Bravo, & Amante, 2013), en cuanto permite fijar objetivos alcanzables de forma precisa y provee la información necesaria para que la organización alcance un profundo autoconocimiento (Caldera, Ortega, & Sánchez, 2017).

De igual forma, esta herramienta permite desarrollar, integrar, y coordinar un plan de acción consistente en el largo plazo, interactuando exitosamente en el entorno interno y externo teniendo como resultado un mayor impacto (Caldera, Ortega, & Sánchez, 2017), favoreciendo una toma de decisiones más racional (Castaño, 2011).

La educación superior por su parte presenta cambios y retos importantes en la actualidad, motivo por el cual, se hace imprescindible implementar procesos de planeación estructurados y alineados con los propósitos misionales establecidos en el ámbito académico abarcando aspectos en docencia, investigación y proyectos conjuntos con el entorno empresarial (Serrano, Bravo, & Amante, 2013). Específicamente, las áreas de deporte requieren de forma importante implementar procesos de planeación estratégica que se alinee a la normatividad, estableciendo esta área como un eje fundamental del bienestar universitario (aspecto que es estimado en los procesos de acreditación y registro calificado de los programas académicos) y así mismo es definido como un complemento a la formación de los estudiantes de educación superior y tiene lugar en los programas académicos y de bienestar universitario de las instituciones educativas¹. De todo lo anterior surge la necesidad de que las universidades deban establecer una política deportiva que estimule la participación de la comunidad en su oferta debido a sus beneficios fisiológicos y psicológicos (Blanco & Burillo, 2017). En esta misma línea, el Ministerio de Educación Nacional en su documento de los Lineamientos de la Política de Bienestar (2016), recomienda en primer

¹ Ley 181 de Enero 18 de 1995 por el 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.

lugar, las instituciones deben reconocer la importancia del bienestar y esto se evidencia cuando se incluye en los procesos de planeación estratégica, operativa y financiera, seguido a esto, el área de bienestar debe tener la capacidad para poder funcionar de manera autónoma y eficiente con una estructura, recursos humanos, técnicos y financieros.

Sin embargo, a pesar de la existencia de la reglamentación y recomendaciones que busca definir y orientar el accionar del deporte universitario y por consiguiente el bienestar universitario, la realidad en cuanto a posicionamiento y avances difieren mucho entre las instituciones (Ministerio de Educación Nacional, 2016), ya que en unas es asumido por unidades académicas y en otras por unidades administrativas, motivo por el cual no existe claridad si el bienestar es una dependencia académica o administrativa, teniendo como resultado un concepto no definido, así mismo, se ha evidenciado que al interior de estas áreas no hay una estructura clara de planeación, lo que conlleva a que no haya un manejo eficiente de los recursos y de esta manera se generan servicios y actividades que no van acordes a la dinámica de la vida universitaria. (Contecha, 2009).

Lo anterior, evidencia que la implementación de la planeación estratégica en áreas de deporte universitario es aún inexistente (Kriemadis, 2009), así mismo afirma Tjonndal (2016) que el conocimiento que se tiene en el área es limitado.

En síntesis, las áreas de deporte universitario en Colombia tienen el reto de implementar procesos de planeación estratégica que les permitan posicionarse como un área estratégica para el alcance de los objetivos misionales de la institución. Estos procesos pueden fortalecerse a partir de los aprendizajes de casos de éxito desarrollados en otros países. Se tomará como retos los siguientes aspectos referenciados en los casos de Australia (Victoria University, 2019) y Reino Unido (The University of Warwick, 2019):

- Identificar las oportunidades de su entorno.
- Establecer el deporte y la actividad física como área fundamental en el bienestar de la comunidad.
- Alinear sus objetivos y aportar al cumplimiento del plan estratégico de la institución.
- Alinearse y aportar a las políticas gubernamentales de promoción del deporte.
- Ser sostenible financiera y ambientalmente.
- Realizar alianzas estratégicas con el sector privado.
- Establecer redes de apoyo con otras áreas e instituciones de educación superior.

- Aportar a la construcción de comunidad.
- Contar con el recurso físico y tecnológico necesario.

Lo anterior, ayudará al deporte universitario a posicionarse como un asunto transversal y estratégico en las instituciones, que sea incluido en acuerdos, políticas, proyecto educativo institucional y planes de desarrollo. Con este estudio se espera aportar a los procesos de planeación estratégica en las áreas de deporte universitario en Colombia para así apoyar a la gestión administrativa y de esta manera promover el área de deporte de las universidades como uno de sus ejes estratégicos.

Objetivos del proyecto

1.1.1. Objetivo general

Describir el caso de cómo el área de deportes de la Universidad del Rosario (2014-2018), se convirtió en una jefatura consolidada, capaz de ajustarse a los objetivos estratégicos de la universidad.

1.1.2. Objetivos específicos

- Describir la problemática de los procesos administrativos en las áreas de deportes de las instituciones de educación superior.
- Identificar los aspectos relevantes del proceso de cambio que se dio en el área de deportes de la Universidad del Rosario.
- Describir el proceso de la coordinación y cómo ésta logra convertirse en una jefatura.
- Identificar y presentar los procesos esenciales con los que cuenta la jefatura en la actualidad para alinearse al plan estratégico de la Universidad del Rosario.

DESCRIPCIÓN DEL CASO

Planeación estratégica en el área de deportes de la Universidad del Rosario.

Bajo los objetivos de promover el deporte, la recreación y la actividad física en la comunidad Rosarista, ser un área reconocida por su gestión administrativa y aportar estratégicamente a la misión de la Universidad. En el mes marzo de 2014, el área de deportes de la Universidad del Rosario inicio un proceso de planeación estratégica. En primer lugar, el equipo de trabajo liderado por un coordinador de deportes y conformado por: un médico deportólogo, los asistentes de deportes de las sedes Quinta de Mutis y Norte, un auxiliar de deportes de la sede Claustro y dos auxiliares de gimnasio, se dieron a la tarea de hacer una revisión de su entorno y así generar ideas que llevaran a establecer las estrategias que llevaran a la consecución de los objetivos (Serrano, Bravo, & Amante, 2013).

Este ejercicio se hizo mediante un benchmarking, el cual permitió evidenciar que los programas ofertados por las áreas de deporte universitario son en tres líneas principales:

- Deporte
- Recreación
- Actividad física.

Teniendo en cuenta esta información y siendo coherentes con las dimensiones planteadas en la política de bienestar para instituciones de educación superior, los programas y servicios que actualmente ofrecía el área de deportes de la Universidad del Rosario fueron agrupados en tres líneas:

- Línea de actividad física: incluyo todas las actividades que fueran relacionadas con el fitness. Por lo cual, esta línea se conformó por el servicio del gimnasio.
- Línea de deporte: dirigida a la promoción de actividades que en su contenido el eje fundamental sea la competencia. Inicialmente, la conformaron los servicios de selecciones deportivas y torneos internos.
- Línea de recreación: fue conformada por todas las actividades que promueven el aprovechamiento del tiempo libre no programado de la comunidad universitaria, por lo cual los servicios de préstamo de implementos y el servicio de préstamo de escenarios deportivos, fueron agrupados en esta línea.

Aplicación Matriz DOFA

Inicialmente se realizó un análisis del entorno interno y externo del área de deportes mediante una matriz DOFA a cada línea (Anexo A), de este proceso salieron las siguientes estrategias:

- **Línea de Actividad Física:**
 - ✓ Implementar las nuevas tendencias de entrenamiento en el gimnasio de la Universidad.
 - ✓ Mejorar la infraestructura y equipos del Gimnasio
 - ✓ Generar programas que incentiven la práctica de actividad física y así se promueva hábitos de vida saludable.
 - ✓ Aportar y fortalecer la imagen de universidad promotora de salud ante la comunidad e instituciones de educación superior.
- **Línea de Deporte**
 - ✓ Establecer un programa para las selecciones deportivas donde se le realicen valoraciones y tengan un acompañamiento continuo por parte de medicina del deporte, fisioterapia y gimnasio, para contribuir a su rendimiento deportivo.
 - ✓ Generar convenios con las ligas, clubes o Complejos Deportivos que tengan escenarios cubiertos, de squash y Natación, para satisfacer las necesidades de las selecciones deportivas.
 - ✓ Ampliar la oferta de disciplinas deportivas que estén dentro de los ciclos de competencia del deporte universitario.
 - ✓ Aportar a la visibilidad de la Universidad por medio de la participación en torneos universitarios, de liga y federación a nivel local, nacional e internacional.
- **Línea de Recreación:**
 - ✓ Generar convenios con instituciones externas para ofertar actividades recreativas a la comunidad universitaria.
 - ✓ Realización de cursos y actividades recreo deportivas que permita la integración de la población estudiantil.
 - ✓ Implementar nuevas actividades recreativas acordes a las necesidades de la comunidad estudiantil de pregrado y posgrado y así se obtenga una mayor cobertura.

Con base en este ejercicio, se inició una reestructuración y ampliación de la oferta actual, sin embargo, este proceso se debía implementar con la disponibilidad de recursos existentes, lo que llevo a la Coordinación a reorganizar y distribuir nuevamente el presupuesto, dando prioridad a programas de alto impacto y la creación de nuevas actividades. Como resultado, se ejecutaron dos propuestas la primera apuntaba a promover hábitos de vida saludable y el aprovechamiento del tiempo libre mediante la actividad física y la recreación, esta se denominó “semana del deporte”. La segunda tenía el propósito de generar nuevos espacios físicos de recreación e integración de la comunidad, por esto se creó en cada sede una zona de video juegos *Xbox One*.

Ahora bien, en el año 2014 la Universidad del Rosario y la Decanatura del Medio Universitario comenzaban dos momentos fundamentales que ayudaron a definir como el área de Deportes apporto estratégicamente en la misión de la Universidad.

El primer momento, la Decanatura del Medio Universitario, iniciaba el proceso de certificación de calidad bajo la norma ISO: 9001 versión 2008 otorgada por ICONTEC, de algunos de sus procesos. Este reto fue asumido con el objetivo de ser una de las primeras áreas de bienestar universitario en obtener este tipo de certificación, por consiguiente, el área de Deportes se unió a este proceso, para ser pionera en Bogotá en obtener dicha certificación.

Dentro de este proceso de certificación el área de Deportes pudo definir sus procedimientos, la importancia de cada uno dentro de la formación integral de los estudiantes y así mismo determinar los indicadores de evaluación de sus servicios, aspecto que no se había implementado anteriormente. Esta evaluación permitía conocer la cobertura, el uso, adherencia y satisfacción de los servicios.

Es este sentido. El área de deportes establece 5 procedimientos:

- Convocatoria y participación en selecciones deportivas.
- Participación en torneos internos.
- Servicio de préstamo de implementos deportivos y de recreación.
- Servicio de préstamo y alquiler de escenarios deportivos.
- Servicio de gimnasio.

Con respecto a las mediciones, se realizaron en los periodos de 2014-1 y 2014-2 (Tabla 2). Los cuales evidenciaron:

- El 44% de la población de pregrado de la Universidad del Rosario se beneficia de la oferta del área de deportes.

- Debido a que el servicio del gimnasio solo se encuentra en la sede Claustro, los estudiantes de las sedes Quinta de Mutis y Norte, tienen una baja participación.
- Los estudiantes que integran las selecciones deportivas tienen un 75% de continuidad de un semestre al otro.

Con base a estos resultados se toma las siguientes decisiones encaminadas a tener una mejor presencia en toda la universidad y así tener un aporte importante en la formación integral de la comunidad estudiantil:

- Para el primer semestre del 2015, se abre el gimnasio en la sede Quinta de Mutis.
- Optimizar el presupuesto para ampliar la oferta de actividades recreo deportivas en las tres sedes.
- Crear un programa de incentivos para aumentar la permanencia de los estudiantes en las selecciones deportivas.

Finalmente, en el primer semestre de 2015, se obtiene la certificación ISO: 9001 versión 2008 para los procesos de la Decanatura del Medio Universitario, convirtiendo así al área de Deportes de la Universidad del Rosario, como una de las primeras en Bogotá en contar con dicha certificación.

Así mismo esta certificación, permitió que el área de deportes se destacara y fuera reconocida por su gestión administrativa, lo que llevo a ser referente de otras áreas de la Decanatura del Medio Universitario.

Tabla 1. Resultados 2014 indicadores sistema de gestión de calidad proceso servicios deportivos

ID	INDICADOR	TIEMPO	META	Resultado	
				2014-1	2014-2
1	Uso de servicios del gimnasio	Semestral	40%	43%	34%
2	Uso de programas y/o servicios en Deporte, recreación y actividad física población de pregrado	Semestral	30%	36%	44%
3	Continuidad de estudiantes en selecciones	Anual	70%	N/A	75%

4	Percepción Servicios-servicios de Gimnasio	Semestral	90%	94%	94,80%
5	Percepción Préstamo de Implementos Deportivos y de recreación	Semestral	90%	88%	83,46%

El segundo momento, fue el inicio del plan estratégico de la Universidad del Rosario 2015 – 2019, que permitió al área de deportes se alinear a la estrategia de la Decanatura del bienestar universitario y de la Universidad. Dicha estrategia se basaba en perspectivas y aspiraciones (tabla 3), y así cada área debía ubicar sus programas, servicios y actividades. Esto permitió que el área de deportes empezara a definir su camino a corto, mediano y largo plazo, de manera estructurada.

Tabla 2. *Perspectivas y aspiraciones planeación 2020. Universidad del Rosario y Decanatura del Medio Universitario.*

	Universidad del Rosario	Decanatura del Medio Universitario
Perspectivas	Sello Rosarista	Construcción y consolidación de la comunidad Rosarista
	Grupos de interés	Calidad de vida
	Procesos Misionales	Formación integral
		Permanencia y graduación
Aspiraciones	Estudiantes comprometidos y de alto desempeño	Apoyar la formación de una comunidad comprometida con una cultura y actuación enmarcada en valores, ética y el ejercicio de una adecuada ciudadanía.
	Carácter internacional y reconocimiento nacional	Cultivar en estudiantes futuros egresados, hábitos saludables relacionados entre otros con la nutrición, la actividad física y una mayor calidad de vida enmarcada en el concepto de salud integral. Tener un mayor número de estudiantes comprometidos con la Universidad del Rosario tanto en el presente

	como para el futuro a través de la participación estudiantil.
Efectividad en el proceso de aprendizaje	Generar condiciones para el desarrollo de la creatividad, y las prácticas artísticas, patrimoniales y expresiones culturales de los estudiantes de manera curricular y extracurricular.
Hábitat Competitivo	Apoyar el fortalecimiento de la internacionalización de la Universidad a través de la formación integral
	Apoyar el desarrollo de un acompañamiento integral para aumentar la permanencia y graduación de los jóvenes Rosaristas.
	Propiciar estudiantes con interés en tener miradas multidisciplinarias y estar al tanto de la actualidad nacional e internacional.
	Contribuir a ampliar la formación académica curricular, extracurricular y humanista con experiencias complementarias a las estrictamente profesionales de cada programa académico.

El primer paso fue ubicar los programas, servicios y actividades actuales y nuevas dentro de las perspectivas y aspiraciones. El área de deportes diseño una matriz (Figura 1) que en un comienzo le sirvió para presentar su información, pero fue tal su funcionalidad y acogida que fue implementada por las demás áreas de la Decanatura del medio Universitario.

Este ejercicio se realizó en segundo semestre de 2014 junto con una proyección de presupuesto, lo que permitió reorganizar los programas y actividades actuales para generar unos nuevos. Este fue uno de los retos más importantes en el periodo de planeación estratégica, ya que el crecimiento del presupuesto se hacía acorde al IPC, por lo tanto, la Coordinación de Deportes logro convertirse en un área eficiente ya que su propuesta se basó en una optimización del

presupuesto enfocada en generar un mayor impacto en la comunidad Rosarista, especialmente los estudiantes de pregrado y posgrado.

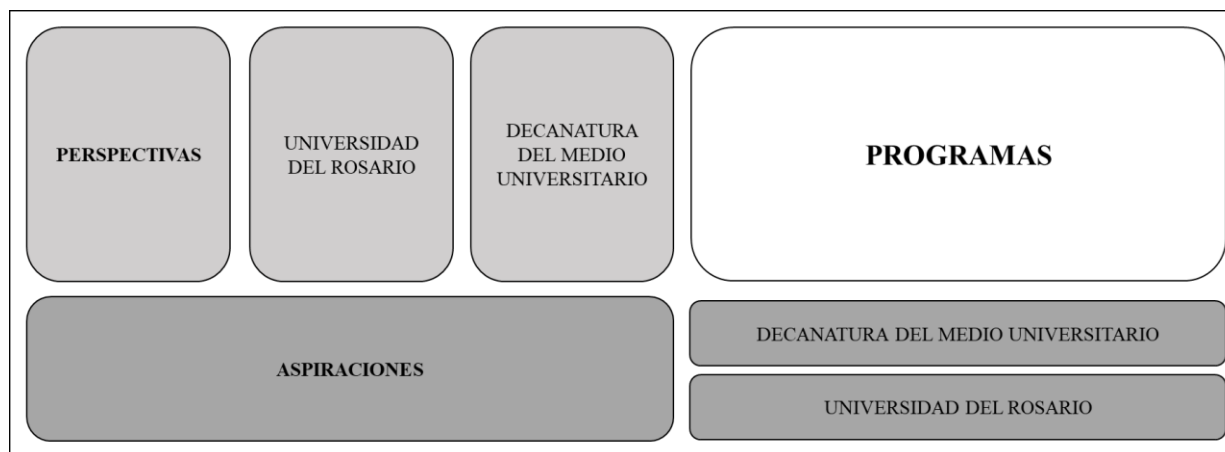


Figura 1 Matriz alineación estratégica programas coordinación de deportes con perspectivas y aspiraciones Universidad del Rosario y Decanatura del medio Universitario.

Tomado de: Documento direccionamiento estratégico Decanatura del Medio Universitario.

Teniendo en cuenta lo anterior, para 2015 el área de deportes logra:

- Incrementar las disciplinas deportivas. Llega a 20 grupos deportivos.
- Pone en funcionamiento el gimnasio de la sede Quinta de Mutis.
- Aumenta el número de horas para clase grupales en el gimnasio de la sede claustro.
- Crea los programas de festivales recreo deportivos y prácticas dirigidas.
- Crea la zona de video juegos, espacio que no existía en las universidades de Bogotá.

Como resultado de esta ampliación de la oferta, en el año 2015 se logra impactar al 59% de la población de pregrado, resultado que llevó a proponerse el reto de alcanzar un uso mayor o igual al 60% de la población de pregrado. Esto permitió que el área, fuera la de mayor visibilidad, aportando la mayor cantidad de usuarios dentro de los servicios ofertados por la Decanatura del Medio Universitario y de esta manera se empezaba a cumplir el objetivo de aportar estratégicamente a la misión de la universidad.

Por otro lado, las selecciones deportivas gracias a la implementación de procesos de planeación estructurados, se logró una consolidación de cada grupo repercutiendo en los resultados de los torneos universitarios, es así como por primera vez en la historia de la universidad, se consiguen 2 medallas de oro y 3 medallas de bronce en unos juegos nacionales universitarios. Así

mismo, en este año se logró la aprobación del decreto rectoral 1395, el cual aprueba de manera semestral una beca deportiva del 90% para un deportista que tenga la calidad de seleccionado regional o nacional en una disciplina deportiva avalada por una liga o federación, este tipo de beca no la tiene ninguna universidad en Colombia, por lo que es algo innovador para el campo del deporte universitario. Adicionalmente, este decreto reglamenta la entrega de incentivos a los estudiantes que pertenecen a las selecciones deportivas, este incentivo corresponde a un crédito de una electiva HEM para el caso de los estudiantes de pregrado y la devolución del valor de un crédito a los estudiantes de los programas de posgrado. Este programa, así como la beca deportiva no lo tiene ninguna universidad en Colombia.

En el año 2015 atendiendo al manejo eficiente del presupuesto y al cambio de los tiempos académicos de la comunidad estudiantil, se crean las siguientes actividades:

- Liga Rosarista, torneo con duración de un año.
- Torneo de tenis de campo y softbol.

Por último, siendo coherentes de realizar alianzas con instituciones, se realiza un convenio con la Liga de Squash de Bogota, para ubicar la única cancha de vidrio de squash que existe en Colombia dentro de las instalaciones de una de las sedes de la Universidad y con esto promover la práctica de squash y así tanto la comunidad Rosarista como la comunidad en general puedan beneficiarse de dicho convenio.

Siguiendo con la alineación estratégica, en el año 2016 el área de deportes abre el gimnasio en la sede del emprendimiento y la innovación, completando así una cobertura en las tres sedes de la universidad. Así mismo, basados en las nuevas tendencias de la actividad física con un componente de nuevas tecnologías en información, se crea el programa de actividad física virtual con el fin de que las personas que no pueden asistir físicamente al gimnasio lo hagan de manera virtual desde un dispositivo que cuente con conexión a internet. Este programa busca innovar y convertir al área como pionera en la implementación de programas virtuales dentro del campo del deporte universitario.

De igual manera, los procesos deportivos continúan con la consolidación, ya que se aumenta el número de medallas obtenidas en unos juegos nacionales universitarios, en esta oportunidad se alcanzan 7 medallas, distribuidas en 2 de oro, 1 de plata y 4 de bronce. Así mismo, en las finales del torneo cerros, se alcanza 14 medallas de oro, siendo el mayor número de medallas que la universidad ha alcanzado de todas las participaciones este torneo.

De igual forma, en este año en busca de aumentar la cobertura y visibilidad del área, así como, aportar a los procesos de acreditación académica, se crea el programa de recreación para la población de posgrados.

Por último, gracias a todas las estrategias implementadas durante el año 2016 el área de deportes se consolida como el área de bienestar universitario con mayor impacto sobre la población de estudiantes de pregrado, ya que se obtuvo un 75% de uso por parte de esta población.

En el año 2017, de acuerdo con la estrategia definida en 2014, se incrementa el número de selecciones deportivas en 22.

A su vez, con el objetivo de seguir promoviendo la actividad física, el deporte y la recreación en la población estudiantil de la Universidad, se crea la trayectoria de actividad física y deporte, la cual busca caracterizar a todos los estudiantes de primer semestre de los programas de pregrado y de acuerdo con los resultados se le diseña una oferta personalizada de programas y actividades que el estudiante podrá elegir para incrementar su nivel de actividad física a lo largo de su ciclo de vida estudiantil. Este programa la Decanatura del Medio Universitario, lo convierte en un proyecto bandera ya que va a permitir acercarse y acompañar al estudiante en todo momento de su ciclo de vida estudiantil.

Adicionalmente, en este año se hizo la reinauguración del gimnasio de la sede Claustro, con nuevas máquinas que permitieron implementar programas de entrenamiento acordes a las tendencias del fitness, así como, a las características y necesidades de los usuarios. Así mismo, se diseña e implementa un nuevo módulo del programa de actividad física, dirigido a usuarios con un nivel alto de ejercicio físico.

Por otro lado, se amplía la oferta del programa de recreación de posgrados, motivo por el cual se alcanza un uso del 10% por parte de esta población. De igual forma, con el objetivo de ampliar la cobertura y tener presencia en todas las sedes de la universidad, se diseña una oferta a estudiantes que se encuentran en los hospitales haciendo rotación como Mederi y Fundación Cardio Infantil.

Ya para el año 2018, se logra posicionar los programas del área, sin embargo para continuar con la mejora de los servicios, seguir teniendo una mayor visibilidad y seguir aportando cada vez más a la estrategia de la universidad, se diseña e implementa el programa de campus ampliado, este tiene como objetivo extrapolar los servicios del área de deportes en espacios diferentes a la Universidad, es así que se empieza a realizar una serie de convenios con entidades de los sectores

de recreación, salud, turismo, alimentación y actividad física para que principalmente los estudiantes de la universidad se vean beneficiados. Este programa lleva al área a incursionar en sectores donde otras áreas del deporte universitario no han llegado.

Así mismo, por primera vez la universidad tiene visibilidad internacional por medio del deporte, ya que en esta oportunidad se asiste a unos juegos panamericanos con una deportista en taekwondo, la cual obtuvo dos medallas de bronce.

Adicionalmente, en este año el área de deportes de la Universidad del Rosario obtiene la certificación de la norma ISO 9001 versión 2015 y la certificación EFR, otorgada por la Fundación Más Familia, la cual su objetivo es generar estrategias que equilibren la vida personal, familiar y profesional de los estudiantes. Y esto la convierte como la única área de deporte universitario en tener estas dos certificaciones.

Por último, fruto de la planeación estratégica implementada, el área se convirtió en referente de gestión administrativa dentro de la universidad, así mismo esto la llevo a tener un aporte importante al cumplimiento de la estrategia de la Universidad, y esto permitió que pasara de Coordinación a Jefatura.

A continuación, se muestra el comportamiento del indicador de uso de la población de pregrado y posgrado (Figura 2) durante el periodo de la planeación estratégica de la Jefatura de Deportes:

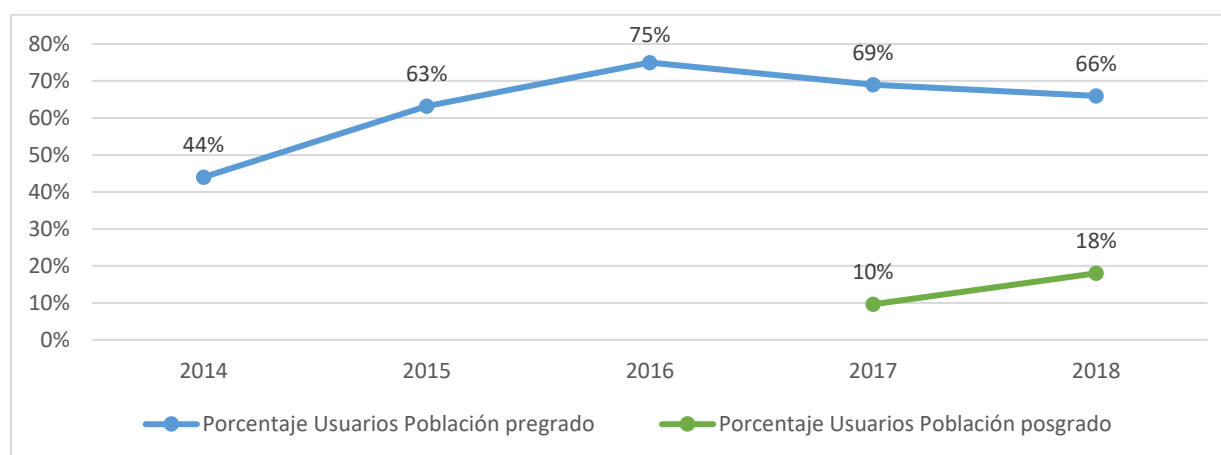


Figura 2 *Uso población pregrado y posgrado en los programas de la coordinación de deportes. Tomado de estadísticas Jefatura de Deportes.*

Así mismo, se muestra de manera resumida el proceso realizado de 2014 a 2018, la figura 3 corresponde a la línea de deporte del programa de selecciones deportivas, la figura 4 enseña el

proceso de la línea de deporte del programa de torneos deportivos, la figura 5 hace referencia a la línea de actividad física y por último la figura 6, es el proceso de la línea de recreación.

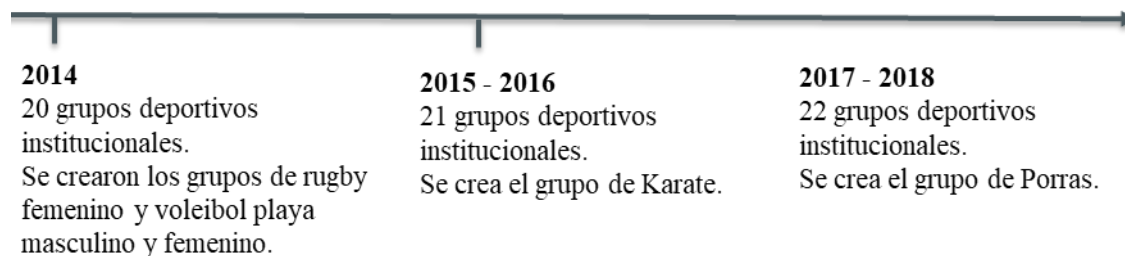


Figura 3. Línea del Tiempo Deporte (selecciones deportivas) 2014 – 2018

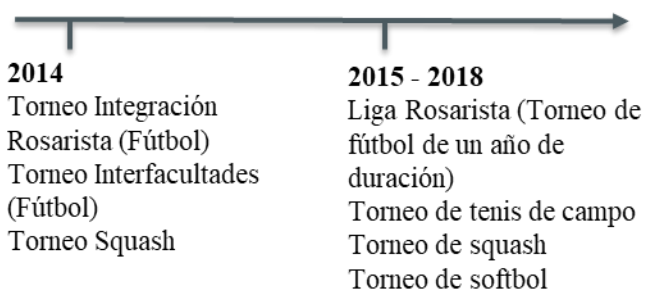


Figura 4. Línea del tiempo Deporte (Torneos deportivos) 2014 -2018

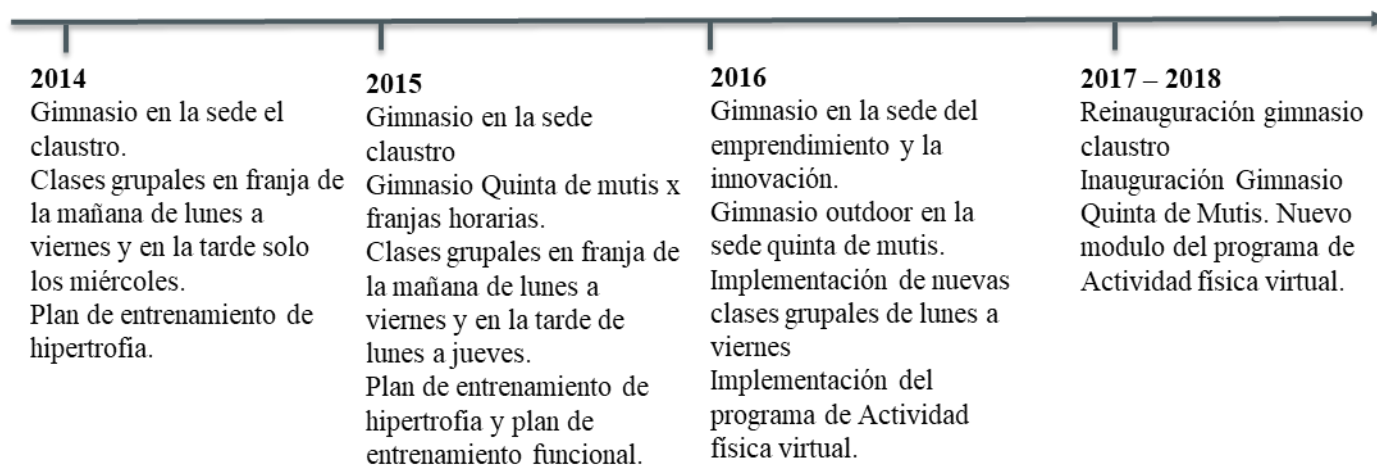


Figura 5. Línea de tiempo Actividad Física 2014-2018

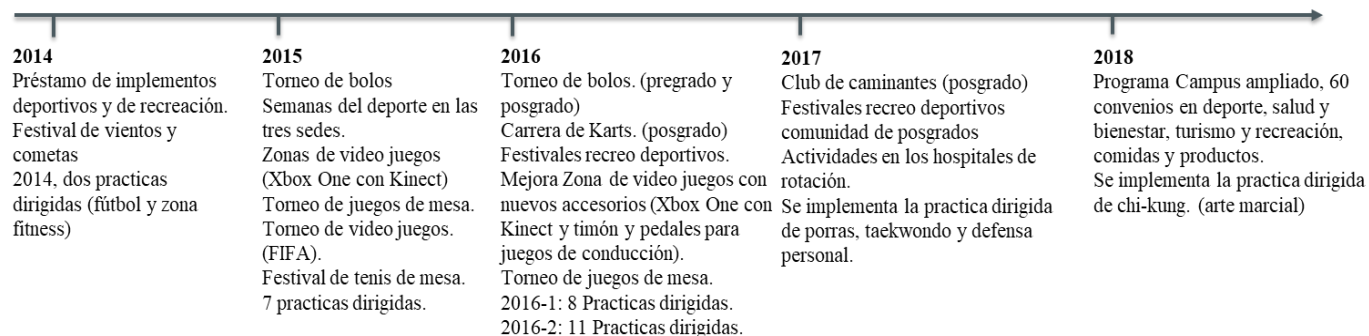


Figura 6. Línea de tiempo Recreación 2014-2018

Proyección del área de deportes de la Universidad del Rosario

Con el objetivo de proyectar al área de deportes como un área estratégica de la Universidad del Rosario, se hace necesario plantear un modelo el cual responda al reto de alinearse y contribuir al cumplimiento del plan estratégico de la universidad, así mismo, convertirse en un área sostenible tanto financiera como ambientalmente y que aporte a la construcción de comunidad.

Para el diseño del plan estratégico se realizará la matriz PESTEL y posteriormente se alinearán los programas con la planeación estratégica tanto de la Decanatura del Medio Universitario, así como a los sueños y proyectos estratégicos de la Universidad que componen la Ruta 2025 (Anexo B),

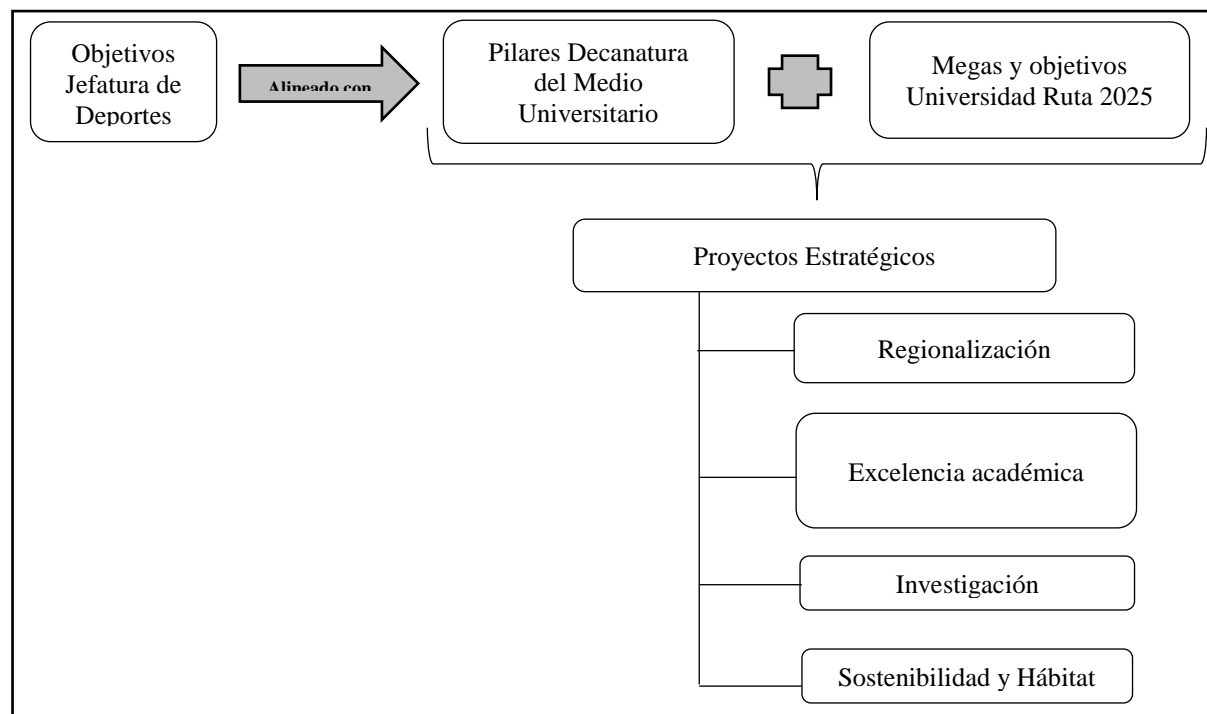


Figura 7. Guía modelo estratégico Jefatura de Deportes. Fuente: Creación propia.

Análisis PESTEL

A continuación, se muestran los resultados del análisis de cada uno de los factores del Análisis PESTEL,

- Factor Político:

Con la creación del ministerio del deporte, se dio inicio de un programa piloto durante los juegos nacionales universitarios Barranquilla 2019, denominado Liga Universitaria, dicho programa basado en el modelo de estados unidos busca fortalecer el deporte universitario en Colombia por medio de apoyo e incentivos económicos a los deportistas. Inicialmente, las disciplinas que se incluyen en este programa serán futsala, fútbol, baloncesto, baloncesto 3X3, voleibol de playa y voleibol, las demás disciplinas se irán integrando a medida del avance del proyecto. Este programa busca transformar el imaginario de que es un aspecto que genera solo gasto a las instituciones de educación superior.²

Otro aspecto importante en el factor político es el inicio de periodo del nuevo rector de la Universidad del Rosario, el Doctor Alejandro Cheyne, y así mismo se da inicio a un nuevo proyecto al cual las áreas se alinearán.

Por último, la Decanatura del Medio Universitario presento cambio de su decano. Variable que llevará a las áreas de deporte, cultura, psicología y servicio médico a diseñar y alinear sus programas con los nuevos objetivos.

- Factor Económico:

En Colombia se viene presentando una disminución en el número de estudiantes matriculados, lo cual impacta las finanzas de las instituciones de educación superior. Esta disminución tiene diferentes causas, entre ellas los ciclos económicos que vive el país³.

Por otro lado, el incremento del presupuesto de la Decanatura del Medio Universitario y de sus áreas se hace acorde al crecimiento del IPC, aspecto que condiciona la realización y creación de nuevos proyectos.

² Gomez, S. (17 de septiembre de 2019) La interesante propuesta del Ministerio del Deporte que revolucionará el deporte universitario. *Publimetro*. Recuperado de <https://www.publimetro.co/co/deportes/2019/09/17/propuesta-del-ministerio-del-deporte-que-revolucionara-el-deporte-universitario.html>

³ Educación. (03 de julio de 2019). Universidades ahora tienen menos estudiantes matriculados. *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/baja-el-numero-de-universitarios-matriculados/267888>

- Factor Social

De acuerdo con la caracterización en nivel de actividad física realizada a los 635 estudiantes de primer semestre en el año 2019, se encontró que el 54% son sedentarios es decir que hacen menos de 150 minutos semanales de actividad física, el 36% es intermedio es decir que acumula entre 150 minutos y 250 minutos semanales de actividad física, y solo el 11% está en un nivel avanzado es decir que realiza más de 250 minutos de actividad física a la semana.

Así mismo, de acuerdo con la medición realizada en el primer semestre del año 2019 del uso de los programas de la Jefatura de Deportes de la Universidad del Rosario se encontró que el 63% de la población de pregrado se ve beneficiada con este tipo de programas.

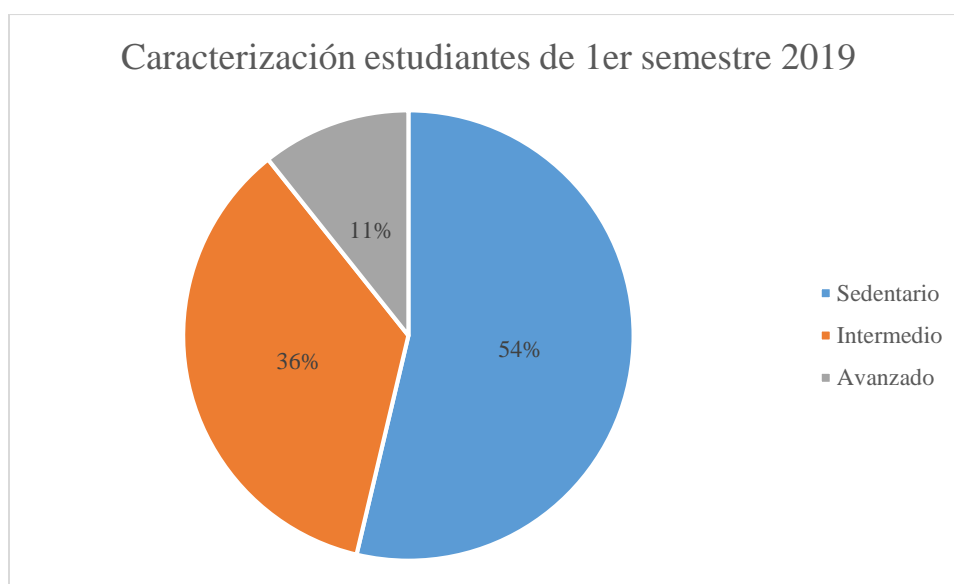


Figura 8. Caracterización en actividad física de estudiantes de primer semestre Universidad del Rosario 2019.
Fuente: estadísticas Jefatura de Deportes

- Factor Tecnológico:

Los avances tecnológicos no son ajenos al tema del deporte, la recreación y la actividad física, actualmente el uso de aplicaciones móviles son una herramienta fundamental para la promoción de estas temáticas en los jóvenes, gracias a que permiten una interacción permanente entre el usuario y su dispositivo ya sea Smartphone, Tablet, smartwatch o computador.

Así mismo, el diseño de programas virtuales que le permiten al estudiante, funcionario o egresado acceder a los servicios de la Universidad. De igual forma, las redes sociales que permiten una interacción continua con los diferentes miembros de la comunidad universitaria.

En resumen, todo lo anterior hace parte de la evolución digital que está en constante crecimiento y que en la actualidad puede ser una ventaja competitiva en las instituciones de educación superior.

- Factor Ecológico:

Tener un desarrollo sostenible y contribuir al medio ambiente, es un tema que en el último tiempo las instituciones de educación superior han venido abordando, principalmente con la promoción de medios de transporte alternativos amigables con el medio ambiente, como por ejemplo el uso de la bicicleta, estrategia que trae beneficios a nivel personal y social, ya que promueve la actividad física y la conservación del medio ambiente. Por esto, es indispensable contar con programas que sigan esta directriz.

- Factor Legislativo:

En materia legislativa, el deporte universitario está respaldado principalmente por la Ley 181 de 1995, “por el 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”.

A su vez se puede encontrar el Acuerdo 05 de 2003 de ASCUN, por el cual se adoptan las Políticas Nacionales de Bienestar Universitario, y finalmente están los Lineamientos de Política De Bienestar para Instituciones de Educación Superior del año 2016. Estos documentos, en primer lugar, hacen obligatorio que las instituciones de educación superior cuenten con actividades de bienestar para la comunidad universitaria y así mismo posicionan al deporte, la actividad física y la recreación como aspectos fundamentales del bienestar universitario.

Propuesta programas alineados a los proyectos estratégicos

A continuación, se presenta la propuesta de programas que impactaran directamente al cumplimiento de los proyectos estratégicos de la Universidad del Rosario en la ruta 2025.

El objetivo de construcción de comunidad se logrará a partir de la alineación con los siguientes proyectos estratégicos de la Universidad:

- ✓ Regionalización
- ✓ Excelencia académica (Desarrollo de habilidades blandas a través del deporte)

Por otro lado, se buscará establecer una red de apoyo con otras áreas de la universidad para contribuir al proyecto de investigación en la Universidad del Rosario.

De igual forma, para el cumplimiento del objetivo de ser sostenible financiera y ambientalmente, se creará una propuesta que aporte al proyecto estratégico de Sostenibilidad y Hábitat. Por último, también se apuntará al objetivo de filantropía.

A continuación, se describen las propuestas de alineación a los proyectos estratégicos:

- Construcción de comunidad:
- ✓ Regionalización:

Proyecto que se articulará a la dirección de regionalización, con el objetivo de aportar a la presencia de la universidad en las regiones donde se cuenta con programas de posgrado. De esta manera, la Jefatura de Deportes se alineará a dos ejes estratégicos de esta dirección: “Alianzas Estratégicas” y “Experiencia UR”. El primero de ellos busca generar sinergias que funden de verdad un impacto para la región y que se le otorgue un lugar mucho más protagónico a la población y el segundo busca garantizar que la comunidad Rosarista que no asiste a las sedes institucionales en Bogotá, vivan la experiencia y sientan la identidad propia de la Universidad del Rosario⁴.

Teniendo en cuenta lo anterior, el área de Deportes promoverá alianzas estratégicas con los institutos de deportes de las regiones, así como escuelas de formación deportiva para realizar los siguientes programas:

- Capacitación en administración deportiva a dirigentes de las escuelas de formación deportiva y clubes de la región.
- Clínicas de actualización deportiva.

Con referencia a la experiencia UR, se desarrollarán programas en:

- Interculturalidad: Oferta de prácticas deportivas tradicionales y diseñadas exclusivamente para los estudiantes de comunidades indígenas y extranjeros.
- Oferta para los estudiantes de programas de las regiones donde la Universidad tiene presencia.
- ✓ Excelencia académica:

El área de deportes se alineará al megaproyecto de la vicerrectoría “UR Labs”, el cual busca de manera práctica, desarrollar y fortalecer las habilidades blandas en los estudiantes y así complementar su formación integral para el futuro profesional. Esto es promovido, en parte, por

⁴ Vida UR. (11 de junio de 2019) URosario se integra con el país. *Nova Et Vetera* Recuperado de: <https://www.urosario.edu.co/Periodico-NovaEtVetera/Nuestra-U/URosario-se-integra-con-el-pais/>

la dinámica laboral que actualmente exigen las organizaciones, donde se valora positivamente las habilidades blandas de las personas, incluso con una mayor relevancia que los títulos académicos, por este motivo los programas en deporte y recreación estarán enfocados en:

- Trabajo en equipo
- Liderazgo.
- Solución de problemas.
- Actitud frente a la derrota (resiliencia).
- Formación en valores.

Las actividades que integrarán los programas son: los grupos institucionales deportivos, el curso electivo de fútbol y valores, prácticas dirigidas y deportistas élite.

- Proyecto de Investigación:

El área de deportes ha diseñado un proyecto de investigación llamado “Deportistas Elite”, el cual busca potenciar por medio de la aplicación de las ciencias y la medicina del deporte, las capacidades físicas y técnicas de los deportistas de los grupos institucionales para obtener un mayor rendimiento deportivo en las competencias a nivel universitario. Así mismo, con el apoyo del programa de fisioterapia se realizarán publicaciones de artículos de investigación y generar temáticas de trabajo de opción de grado para los estudiantes de este programa. Adicionalmente, el médico deportólogo, presentara los resultados en congresos de actividad física y medicina del deporte a nivel nacional e internacional.

Esta propuesta es pionera en Colombia, ya que en las búsquedas realizadas no se ha encontrado evidencia sobre áreas de deporte universitario que lideren proyectos de investigación. De esta manera el área de deportes de la Universidad del Rosario establecerá una nueva línea de trabajo y aportará a un tema estratégico en las instituciones de educación superior como lo es la investigación.

- Proyecto Sostenibilidad y Hábitat - diversificación de ingresos

Con el propósito de generar programas y servicios sostenibles y que diversifiquen los ingresos de las unidades académicas de la universidad, el área de deportes propone crear y ampliar sus servicios que le aportaran al cumplimiento de este eje estratégico, mediante un manejo eficiente de los recursos financiero, humano e infraestructura que generen ingresos a la universidad.

De esta manera se plantean las siguientes propuestas:

La primera es el alquiler para empresas y escuelas de formación deportiva de los escenarios deportivos con los que cuenta la universidad:

- 6 campos de fútbol 11.
- 3 campos de fútbol 8.
- 3 canchas de tenis de campo en polvo de ladrillo
- 1 cancha de squash.
- 1 cancha de voleibol, balonmano y futbol playa.
- 2 canchas de rugby.

La segunda propuesta se encuentra organización de torneos empresariales en diferentes disciplinas deportivas como fútbol 11, fútbol 8, tenis de campo y squash, en tres planes premium, standard y básico. Así mismo, se busca ampliar el servicio del gimnasio para familiares y personas recomendadas por la comunidad Rosarista.

Y la tercera propuesta que se realizará a mediano plazo, consiste en establecer alianzas con empresas del sector privado para buscar recursos que apoyen la realización de los diferentes eventos en deporte, recreación y actividad física.

- Filantropía.

Alineados con el objetivo de filantropía de la universidad, que consiste en trabajar en la construcción de un valor compartido que contribuye al mejoramiento académico y social a través de relaciones de beneficio mutuo entre los diferentes sectores de la economía y la academia. El área de deportes en el largo plazo buscara alianzas estratégicas con empresas, para ofertar una beca anual dirigida a deportistas de alto rendimiento del país que quieran ingresar a la Universidad del Rosario para continuar con su formación profesional.

CONCLUSIONES

El proceso de planeación estratégica en el área de deportes de la Universidad del Rosario fue primordial para que el deporte, la actividad física y la recreación dieran visibilidad interna y externa al área y a la Decanatura del Medio Universitario, así mismo, al interior se logró definir y organizar los procesos y procedimientos haciendo más eficiente el manejo de sus recursos, convirtiéndose en un área de referencia.

El deporte en la actualidad no es un área estratégica en la mayoría de las universidades evidencia de ello lo muestra la escasa información encontrada sobre planes estratégicos. Así mismo no se encontró que esta área sea entendida como eje principal de los objetivos estratégicos de las universidades.

Lograr que el área de deportes de la universidad se haya convertido en un área estratégica de la universidad requirió de un proceso cuidadoso de planeación que logró integrar al área con otros departamentos, implicó hacer parte de comités internos, manejo eficiente de los recursos para obtener un mayor crecimiento del presupuesto anualmente, mejorar y ampliar la oferta de programas, impactar más del 60% de la población estudiantil, crecer como equipo de trabajo, así mismo alcanzo nuevas líneas de trabajo que las áreas de deporte universitario en Colombia no tienen presencia, caso como convenios con empresas de diferentes sectores, proyectos de investigación y un modelo único de beca deportiva.

La alineación del área de deportes al plan estratégico de la universidad requirió identificar:

- Los objetivos estratégicos de la Universidad que impactan los programas y actividades, que para esta oportunidad fueron denominados como sueños,
- Las dimensiones de la política de bienestar del ministerio de educación nacional,
- Los objetivos y pilares de la Decanatura del Medio Universitario.
- La línea de acción (actividad física, recreación o deporte).
- La población objetivo.

De igual forma, con la descripción de este caso, se pudo evidenciar que la alineación al plan estratégico de la institución es fundamental para convertirse en un área estratégica dentro de estos planes, ya que el área de deportes al alinearse en primer lugar al plan estratégico 2014 -2018 logró establecer una hoja de ruta clara y precisa, y de esta manera pudo generar programas acordes a las necesidades de la población como de la institución, mediante un uso eficiente de sus recursos;

respecto a su alineación con el nuevo plan estratégico de la Universidad “ruta 2025”, le ayudo a tener una participación activa y una prospectiva de su crecimiento y fortalecimiento tanto de la oferta de programas como de su funcionamiento.

Adicionalmente, se logró establecer un nuevo campo de acción para las áreas de deporte universitario, el cual fue generar convenios con empresas del sector privado y como resultado el área de deportes alcanzó a más personas de la comunidad universitaria y se convirtió en líder de este programa al que diferentes áreas como cultura y gestión humana se alinearon.

Sin embargo, queda pendiente evaluar la implementación de los programas de construcción de comunidad y así identificar y recolectar información sobre la importancia e impacto de estos programas en el cumplimiento de este aspecto.

Por último, este proceso de planeación estratégica no aborda dos aspectos: Alinear y aportar a las políticas gubernamentales de promoción del deporte y Establecer redes de apoyo con otras áreas e instituciones de educación superior. Motivo por el cual se hace necesario que futuros trabajos se centren en el estudio de estos dos puntos y se pueda recolectar información de cómo las áreas de deporte universitario en Colombia aportan al cumplimiento de la política nacional del deporte y así mismo cómo redes de universidades, por ejemplo, Ascun y Cerros contribuyen a que el deporte universitario sea un tema estratégico en todas las instituciones de educación superior en Colombia. Se espera que el caso del área de deportes de la Universidad del Rosario apoye a la planeación estratégica de otras universidades fortaleciendo este tipo de procesos en la educación superior en Colombia.

Referencias bibliográficas

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (Marzo de 2011). Pautas para la elaboración de estudios de caso.
- Blanco, G. P., & Burillo, P. (2017). La situación actual del deporte universitario en España para el alumnado universitario. *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 87-96.
- Caldera, D. C., Ortega, M., & Sánchez, M. (2017). Planeación estratégica en organizaciones de la sociedad civil. Un breve análisis para el estado de guanajuato. *Holos*, 337-348.
- Castaño, R. A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y Administración*, 147-173.
- Chapman, A. (2016). Análisis DOFA y análisis PEST. *Empresas creciendo bien*.
- Contecha, C. L. (2009). Un estado del arte del bienestar universitario en Colombia. *Revista Perspectivas Educativas*, 109-127.
- Daza, L. J. (2010). Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-16.
- El Tiempo. (1993). El Deporte Universitario. *El Tiempo*.
- Ferreira, J., Miragaia, D., & Ratten, V. (2016). From the Guest Editors: Strategy in Sport Management. *Brazilian Business Review*, 1-14.
- Jaimes Amorocho, H., Bravo Chadid, S., Cortina Ricardo, A., Pacheco Ruiz, C., & Quiñones Alean, M. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & gestión*, 191-213.
- Jaramillo Echeverri, L. G., & Contecha Carrillo, L. F. (2011). El Bienestar Universitario subordinado a una modernidad instrumental. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 101-109.
- Kriemadis, T. (2009). Strategic Planning in University Athletic Departments in the United Kingdom. *The sport journal*, 1-14.
- Martínez-Riera, J. R., Gallardo Pino, C., Aguiló Pons, A., Granados Mendoza, M. C., López-Gómez, J., & Arroyo Acevedo, H. (2018). La universidad como comunidad: universidades promotoras de salud. Informe SESPAS 2018. *Gac Sanit*, 86-91.
- Martínez-Sanz, J. M., Gómez-Arenas, A., García-Jaén, M., Sospedra, I., Norte, A., & Cortell-Tormo, J. (2018). Análisis de las acciones de promoción de la actividad física desarrolladas por las universidades públicas valencianas. *Nutrición Hospitalaria*, 1401-1415.

- Ministerio de Educación Nacional. (1995). Ley 181 por el 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.
- Ministerio de Educación Nacional. (2016). Lineamientos de Política de Bienestar. Bogotá.
- Morales Cevidanes, M. Á. (2010). Aproximación al Deporte Universitario Español, desde sus inicios hasta su organización actual. *Materiales para la Historia del Deporte*, 83-92.
- Morgan Beltrán, J. (2017). Dirección estratégica para la planeación financiera en instituciones educativas internacionales. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 1-26.
- Ogliastri, E. (2000). Manual de planeación estratégica Teoría y método. Bogotá: Tercer Mundo.
- Sandino Rodríguez, M. (2017). Perfil profesional del dirigente deportivo regional: Valle del Cauca y Risaralda. *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía*, 80-90.
- Serrano, C. L., Bravo, I. E., & Amante, G. B. (2013). Una metodología innovadora para la planeación estratégica en las universidades. *Inge cuc*, 43-63.
- The University of Warwick. (2019). Strategy for an active community. Coventry, Reino Unido.
- Tjonndal, A. (2016). Sport, Innovation and Strategic Management: A Systematic Literature Review. *Brazilian Business Review*, 38-56.
- Universidad Nacional. (2008). Claves para el Debate Público "Deporte Universitario Factor de desarrollo atlético, humano e intelectual". Bogotá: *Unimedios*.
- Universidad Sergio Arboleda. (s.f.). Foro: Presente y futuro del deporte en Colombia: la crisis está en la educación física escolar., (pág. 3). Bogotá.
- Vargas Salamanca, Q. H. (2008). Calidad del Bienestar Universitario en Colombia. Bogotá.
- Victoria University. (2019). Victoria University Sport Strategy, 2019-2023 From Grassroots To Elite. Melbourne, Australia.

Anexo A DOFA Área de Deportes

<p style="text-align: center;">ACTIVIDAD FÍSICA</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Disponibilidad limitada de recursos para el desarrollo de proyectos encaminados al fomento de la actividad física para la salud * No se cuenta con un plan de incentivos para los estudiantes, en cuanto a obtener beneficios por la realización de actividad física de forma regular * No contamos con gimnasio o espacios determinados para actividad física en las sedes Quinta de Mutis y Complementaria para aumentar la cobertura de la comunidad rosarista * Pocas actividades publicitarias encaminadas a la promoción de la actividad física en la universidad, está más enfocado a consumo de alcohol y cigarrillo. 	<p style="text-align: center;">Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> * La universidad es reconocida como Universidad Promotora de Salud * Contamos con un gimnasio equipado y con personal idóneo para la realización de actividad física en Claustro * Implementación de las prácticas dirigidas en sede complementaria * Apoyo constante de los directivos de la Decanatura del Medio al área. * Contamos con infraestructura en todas las sedes que permiten la realización de actividad física durante las actividades de la vida diaria
	<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Creación de varios programas a nivel mundial para el fomento de actividad física para la salud con impacto comprobado en la población * Mayor demanda por parte de la comunidad rosarista de programas de actividad física en todas las sedes de la universidad * Fomentar estilos de vida saludables y cambio de la cultura del sedentarismo 	<p style="text-align: center;">Estrategias (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Implementación y apropiación del programa Exercise is Medicine in Campus[®] del Colegio Americano de Medicina del Deporte. * Apoyar en la implementación de zonas de entrenamiento funcional y gimnasio para las sedes Quinta de Mutis y Complementaria * Hacer énfasis en las campañas de Universidad promotora de salud, con respecto a la realización de actividad física por medio de diferentes medios (Volantes, habladores en las mesas de los restaurantes de la universidad, señalización de número de pasos entre edificios y espacios en las sedes)

<ul style="list-style-type: none"> * Interés de algunas empresas dedicadas al fitness en hacer convenios y patrocinar programas de actividad física * Avances y nuevos programas de promoción de actividad física a nivel mundial * Motivación de los no usuarios del gimnasio, selecciones o practicas dirigidas para la participación en actividad física 	<ul style="list-style-type: none"> * Intervenciones en campo a grupos segmentados por medio de actividades recreativas que fomenten la actividad física * Generar una campaña de divulgación de los servicios del gimnasio a toda la comunidad rosarista con el apoyo de mercadeo, hacer alianzas con empresas del sector interesadas en patrocinar y posicionar su marca. * Generar un programa de incentivos académicos a los estudiantes que realicen y promuevan la actividad física 	<ul style="list-style-type: none"> * Hacer énfasis en las campañas de Universidad promotora de salud, con respecto a la realización de actividad física por medio de diferentes medios (Volantes, habladores en las mesas de los restaurantes de la universidad, señalización de número de pasos entre edificios y espacios en las sedes) * Realización de carreras de orientación en las diferentes sedes de la universidad aprovechando la infraestructura de cada una de ellas, con incentivos para los participantes * Implementación competencias de ascenso a las torres de I-II de claustro
<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Oferta masiva de gimnasios y centros de entrenamiento especializados en nuevas tendencias, con tecnología e infraestructura de gran calidad. * Universidades pares con infraestructura y cobertura superior de sus estudiantes * Apoyo en otras universidades por medio de incentivos a sus estudiantes por la realización de actividad física 	<p style="text-align: center;">Estrategias (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Cambio frecuente de los equipos e implementos deportivos del gimnasio, de acuerdo a las nuevas tendencias y necesidades de la comunidad * Hacer cambios o modificaciones a la infraestructura de las sedes, para mejorar la calidad y diversidad de los servicios ofertados en actividad física a la comunidad Rosarista * Generar un programa de incentivos académicos a los estudiantes que realicen y promuevan la actividad física 	<p style="text-align: center;">Estrategias (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Capacitar constantemente a los colaboradores para seguir prestando servicios de alta calidad, soportado en el seguimiento y acompañamiento del médico del deporte y los entrenadores del gimnasio a toda la comunidad rosarista * Aumentar competitividad de los servicios del gimnasio en infraestructura, programas y equipos. * Fortalecer la imagen de universidad promotora de salud ante la comunidad y universidades pares

RECREACIÓN	<p style="text-align: center;">Debilidades (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Infraestructura para las nuevas propuestas. (ciclo ruta) * Disponibilidad en presupuesto de nuevas modalidades recreativas. * Autorización en generación nuevas disciplinas * La poca utilización de espacio (zonas verdes) en eventos recreativos. * Conocimiento de las necesidades reales de nuestros usuarios. 	<p style="text-align: center;">Fortalezas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Disponibilidad de escenarios propios para estas prácticas (festival de cometas, futbol tenis, etc). * Contamos con material variado para cubrir la demanda de solicitudes. * Personal dispuesto hacia la orientación y atención al cliente en nuevas modalidades recreativas. * La ubicación estratégica de la sede Complementaria, frente a espacios recreativos externos. * Se cuenta con los clientes internos (Comunidad Rosarista)
<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Oferta en programas de recreación de las universidades pares.(Tejo- mini tejo- video juegos, etc) * Instituciones externas cerca de las sedes que ofertan eventos recreativos (karts- paint ball- cines etc.) * Mayor oferta de eventos recreativos (caminatas, paseos, campamentos, cabalgatas, parapente, etc) * Mayor cobertura de estudiantes y sus familias (festival de cometas, feria de pueblo, día de la familia) 	<p style="text-align: center;">Estrategias (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Identificar la disponibilidad de presupuesto para la creación de nuevas propuestas recreo deportivas y que nos den mayor cantidad de participantes. * Generar convenios con instituciones externas que ofrezcan eventos recreativos del interés de la comunidad (karts- paint ball - cine - cursos de formación deportiva, etc.) * Revisar la infraestructura actual y su posible proyección a una adaptación de nuevas actividades recreativas * proyectar la realización de un Campamento Universitario, con una temática específica, en la sede Complementaria. 	<p style="text-align: center;">Estrategias (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Generar estrategias publicitarias buscando mayor participación de la Comunidad en los eventos de recreación * Buscar alternativas que permita ser más visible la práctica de actividades recreativas en cada sede (club de caminantes- aventura - deportes extremos, etc.) * Generación de Encuestas para conocer los gustos por parte de la Comunidad Rosarista frente a nuevas actividades recreativas. * establecer convenios inter institucionales para la práctica recreativa de ciertos actividades (práctica del golf- equitación- patinaje-parapente)
<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> *Eventos recreativos no ofrecidas en la universidad y si en otras universidades. * Espacios externos a la universidad donde se ofrecen actividades recreativas diferentes a las que ofrece la Universidad * Desaprobación de nuevas actividades recreativas. 	<p style="text-align: center;">Estrategias (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Generación de campañas de expectativa frente a las posibles nuevas actividades recreativas, * Presentar a las directivas la proyección de nuevas actividades recreativas con el fin de conocer su percepción y posible proyección de presupuesto hacia la generación de la misma. 	<p style="text-align: center;">Estrategias (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Revisión de eventos recreativos universitarios activos para conocer la solidez de las nuevas actividades frente a una capacitación y generación de estos en la universidad. * Generación de exhibiciones de las nuevas propuestas recreativas (parapente- paint ball- futbol tenis etc.) para promocionarlas en la comunidad. * conformar un comité inter universitario para la realización de algunas actividades recreativas en las sedes nuestras (festival del viento- futbol tenis)

DEPORTE	Debilidades (D)	Fortalezas (F)
	<ul style="list-style-type: none"> * Falta de escenarios deportivos cubiertos con adecuada iluminación * No tenemos escenarios Deportivos de Squash, Natación * Incentivos a deportistas * Retención de Deportistas en Selecciones * Programas Académicos Enfocado en el Deporte 	<ul style="list-style-type: none"> * 75% de escenarios propios en los Deportes que ofrecen * Posicionamiento a nivel universitario * Cubrimos un 90% de disciplinas en comparativo con universidades pares * Disponibilidad del servicio de Medicina del deporte * Posibilidad de contar el apoyo de los estudiantes de fisioterapia para acompañamiento a los deportistas Practicantes especializados en rehabilitación * Profesionales capacitados para la enseñanza * Presupuesto consolidado para la ejecución de actividades
Oportunidades (O)	Estrategias (DO)	Estrategias (FO)
<ul style="list-style-type: none"> * Aumento de la oferta de torneos externos en todas las disciplinas deportivas, diferentes a Cerros y Ascun * Interés de algunas empresas dedicadas al deporte y alto rendimiento en hacer convenios y patrocinar deportistas * Empresas encargadas de Alquiler de Escenarios Deportivos * Aparición constante de nuevos deportes que tiene buena acogida en la población 	<ul style="list-style-type: none"> * Hacer una investigación de escenarios deportivos centralizados para el alquiler y practica de deporte en los deportes con los que no contamos * Generar convenios con empresas interesadas en traer sus marcas y en contraprestación recibir incentivos para los seleccionados. * Ingresar en torneos diferentes a Cerros y Ascun buscando consolidar bases en las selecciones que se comprometan en la participación de los mismos. * Generar un Torneo Nacional Deportivo que le permita la participación universitaria colombiana en pro de la visibilidad de la universidad y la correlación con nuevas entidades nacionales. * Generar programas de difusión de nuevos deportes y las ventajas de estos hacia el mejoramiento y desarrollo de la persona como iniciación a la práctica de nuevas disciplinas deportivas que incrementen la oferta dentro de la universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> * Ingresar a nuevos torneos deportivos interuniversitarios tanto locales como nacionales ofreciendo la posibilidad de ceder espacios para la inscripción de los mismos. Buscando una mayor visibilidad y reconocimiento a nivel deportivo. * Establecer un protocolo de valoraciones pre participativas y acompañamiento continuo por parte del servicio de medicina del deporte y los estudiantes de fisioterapia * Identificar la disponibilidad de presupuesto para crear nuevas disciplinas deportivas acorde al gusto e interés de los estudiantes. * Generar campañas de realización de deporte con un fin saludable en pro del mejoramiento de la calidad de vida del estudiante * Generar un programa de difusión de prácticas deportivas hacia la realización y especialización de un deporte determinado beneficiando al desarrollo de la persona en su entorno.

		* Realización de cursos de iniciación deportiva que permita la integración de la población estudiantil hacia las buenas practicas del deporte
<p>Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mayor oferta de disciplinas deportivas en Universidades pares * Existencia de múltiples centros de entrenamiento de diferente nivel (Ligas, clubes y complejos deportivos especializados) * Internacionalización Universitaria * Generación de programas virtuales universitarios * Apoyo e incentivos académicos y económicos en otras instituciones educativas nacionales e internacionales a los deportistas 	<p>Estrategias (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Realizar investigaciones respecto a los deportes que llaman la atención de los estudiantes universitarios que ofrecen las universidades pares y su posible proyección en la universidad. * Generar convenios con las ligas, clubes o Complejos Deportivos que tengan escenarios cubiertos, de squash y Natación, para satisfacer las necesidades de las selecciones deportivas. * Identificar los planes de retención, incentivos o beneficios de las universidades pares con los deportistas generar la viabilidad y proyección de los mismos en la universidad. * Realizar planes de difusión deportiva virtuales que permita el aprovechamiento de los recursos Tecnológicos en la realización de un deporte en específico 	<p>Estrategias (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> * Generar contra prestación de escenarios con las universidades pares. * Generar alianzas estratégicas con los clubes, ligas y complejos deportivos ofreciendo nuestros servicios de medicina del deporte, rehabilitación y escenarios deportivos * Generación de charlas y seminarios de carácter deportivo hacia la masificación del deporte y su vinculación con las ligas y clubes a nivel nacional. * Proyectar la participación de los deportistas destacados a un evento internacional que promueva la visibilidad de la universidad y su relación del deportistas de manera global

Anexo B Matriz Planeación Área de Deportes 2025

Área DMU	Sueño	Dimensión Bienestar MEN	Objetivo DMU	Pilares DMU	Programa									
					Línea	Nombre	Antiguo	Nuevo	Tipo de población	Objetivo	Meta	Año ejecución	Revolución digital	
Jefatura Deportes	2. Creativa, que transforma ideas en innovaciones al servicio del ser humano y del bien común.	1. Orientación educativa: estrategias dirigidas a mejorar el desempeño, la integración y la adaptación al ambiente educativo de los estudiantes, docentes y personal administrativo	1. Contar con los programas y servicios de bienestar que le permitan a la comunidad Rosarista desarrollar sus capacidades y poner en práctica sus aprendizajes.	1.Desarrollo de talentos y habilidades: cultura, actividad física, recreación y deporte							Impactar positivamente el rendimiento deportivo universitario de los deportistas seleccionados analizando los efectos de los programas de preparación física, que complementan el entrenamiento específico del deporte a lo largo de la temporada. Este programa, tiene dos componentes fundamentales: - Apoyo nutricional y transporte para los			
Jefatura Deportes	4. Sostenible, que genera experiencias transformadoras para su comunidad.	3. Promoción socioeconómica: estrategias dirigidas a estudiantes, docentes y personal administrativo con dificultades económicas, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida. Por ejemplo, otorgamiento de becas, subsidios para el sostenimiento	7. Lograr una cultura de bienestar en inclusión y equidad con una visión local y global.	1.Desarrollo de talentos y habilidades: cultura, actividad física, recreación y deporte	2. Deporte	Investigación Deportistas Elite		x	Pregrado		En 2020 incluir el 100% de los deportistas de deportes individuales.	2020	N/A	

		(alimentación y transporte), educación financiera y apoyo al emprendimiento.							participantes - Proyecto de investigación en conjunto con el programa de fisioterapia				
Jefatura Deportes	1. Referente en América Latina por su oferta académica e investigación de excelencia.	8. Investigación debe ser parte fundamental de bienestar.	6. Tener una línea de investigación en asuntos estudiantiles.	1. Desarrollo de talentos y habilidades: cultura, actividad física, recreación y deporte									
Jefatura Deportes	4. Sostenible, que genera experiencias transformadoras para su comunidad.	1. Orientación educativa: estrategias dirigidas a mejorar el desempeño, la integración y la adaptación al ambiente educativo de los estudiantes, docentes y personal administrativo	1. Contar con los programas y servicios de bienestar que le permitan a la comunidad Rosarista desarrollar sus capacidades y poner en práctica sus aprendizajes.	1. Desarrollo de talentos y habilidades: cultura, actividad física, recreación y deporte	3. Recreación	Regionalización: Oferta a estudiantes de intercambio, etnias. (Navegación a vela, bicitour, caminatas). Sistema de información.		x	Pregrado	Tener una oferta exclusiva de programas de recreación a los estudiantes de intercambio.	Ofertar una actividad por semestre a los estudiantes de intercambio.	2020	Utilización del sistema de información para la caracterización e inscripción a las actividades.

Jefatura Deportes	2. Creativa, que transforma ideas en innovaciones al servicio del ser humano y del bien común.	2. Acompañamiento para el desarrollo de competencias para la vida: estrategias dirigidas a los actores directos (estudiantes, docentes y administrativos) con el fin de promover competencias relacionadas con el autoconocimiento, la capacidad de relacionarse y comunicarse asertivamente con los demás y el entorno.	3. Complementar la formación disciplinar con experiencias curriculares y extracurriculares orientadas a la formación humanista y al aprendizaje para la vida.	1. Desarrollo de talentos y habilidades: cultura, actividad física, recreación y deporte	1. Actividad física	Regionalización: Conferencias virtuales	x	Comunidad Rosarista	Realizar conferencias de temas de actualidad e interés en materia de actividad física y deporte.	Realizar una conferencia semestral.	2020	Utilización de una plataforma digital, para la realización de las conferencias.
Jefatura Deportes	4. Sostenible, que genera experiencias transformadoras para su comunidad.	3. Promoción socioeconómica: estrategias dirigidas a estudiantes, docentes y personal administrativo con dificultades económicas, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida.	7. Lograr una cultura de bienestar en inclusión y equidad con una visión local y global.	1. Desarrollo de talentos y habilidades: cultura, actividad física, recreación y deporte	1. Actividad física	Sostenibilidad y Hábitat: Sistema de préstamo de bicicletas	x	Comunidad Rosarista	Promocionar el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible y herramienta para realizar actividad física.	Optimizar el proceso de préstamo de bicicletas y la operación en general del servicio.	2020	Registro y solicitud por medio de una plataforma virtual.

Área DMU	Sueño	Dimensión Bienestar MEN	Objetivo DMU	Pilares DMU	Programa								
					Línea	Nombre	Antiguo	Nuevo	Tipo de población	Objetivo	Meta	Año ejecución	Revolución digital
Jefatura Deportes	2. Creativa, que transforma ideas en innovaciones al servicio del ser humano y del bien común.	4. Fomento de la actividad física, el deporte y la recreación: estrategias orientadas a la promoción de hábitos saludables y al fomento de la actividad física, el deporte y el adecuado uso del tiempo libre. En este caso puede ser conveniente la gestión de alianzas para facilitar el acceso a infraestructura y personal especializado y para el desarrollo de acciones conjuntas entre instituciones.	4. Fomentar en la comunidad Rosarista hábitos saludables y el uso programado del tiempo libre, a través de la actividad física y la recreación, así como potenciar el desarrollo de las habilidades deportivas.	1.Desarrollo de talentos y habilidades: cultura, actividad física, recreación y deporte	3. Recreación	Regionalización: Campus ampliado. Convenios nacionales	x		Comunidad Rosarista	Ampliar la oferta de convenios en las regiones donde la universidad tiene presencia.	Contar con 10 convenios a nivel nacional al finalizar el año.	2020	Consulta por medio de la página web y seguimiento del uso de los servicios.
Jefatura Deportes	4. Sostenible, que genera experiencias transformadoras para su comunidad.	4. Fomento de la actividad física, el deporte y la recreación: estrategias orientadas a la	7. Lograr una cultura de bienestar en inclusión y equidad con una visión local y global.	1.Desarrollo de talentos y habilidades: cultura, actividad	1. Actividad física	Diversificación de ingresos		x	Comunidad Rosarista	Torneos empresariales (tenis, squash, fútbol, baloncesto). Rosarista la	2020: Realizar un torneo empresarial al año. El 5% de los	2020	N/A

	<p>promoción de hábitos saludables y al fomento de la actividad física, el deporte y el adecuado uso del tiempo libre. En este caso puede ser conveniente la gestión de alianzas para facilitar el acceso a infraestructura y personal especializado y para el desarrollo de acciones conjuntas entre instituciones.</p>	<p>4. Fomentar en la comunidad Rosarista hábitos saludables y el uso programado del tiempo libre, a través de la actividad física y la recreación, así como potenciar el desarrollo de las habilidades deportivas.</p>	<p>física, recreación y deporte</p> <p>1.Desarrollo de talentos y habilidades es: cultura, actividad física, recreación y deporte</p>					<p>propuesta: torneos empresariales incluirlo en el portafolio de diversificación de ingresos. Gimnasio a familiares y cercanos comunidad Rosarista: Ampliar la oferta y cobertura del servicio del gimnasio.</p>	<p>usuarios, corresponden a familiares y/o cercanos de la comunidad rosarista. Meta: Lograr que el 10% de los usuarios sean externos.</p>		
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--