

Plan estratégico para la consolidación de la licenciatura en comercio exterior de la UMSNH

VIRGINIA HERNÁNDEZ SILVA¹

VENECIA AZERETH MEDINA ORTIZ²

RESUMEN

El *Plan Estratégico para la Consolidación de la Licenciatura en Comercio Exterior de la UMSNH* tiene como objetivo definir las estrategias a seguir para consolidar el Programa Educativo de Licenciatura en Comercio Exterior de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Para lo cual, se utilizó la metodología teórico-descriptiva, partiendo inicialmente de la concepción teórica de la Planeación Estratégica, para después realizar la descripción del funcionamiento académico-administrativo del citado programa académico y concluir con los planes y programas estratégicos para la consolidación del programa de licenciatura en mención. El resultado obtenido, es que, a 6 años del inicio del funcionamiento del Programa Educativo, se cuenta con un documento estratégico capaz de guiar las acciones a implementar por parte de los responsables universitarios.

Palabras clave: plan estratégico, programa de licenciatura, gestión.

ABSTRACT

The *Strategic Plan for the Consolidation of the Bachelor of Foreign Trade of the UMSNH* has the purpose to define the strategies to consolidate the Educational Degree Programme in Foreign Trade of the Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. It was used the theoretical and descriptive methodology, initially based on the theoretical conception of Strategic Planning, then make the description of the administrative and academic performance of that academic program and conclude with strategic plans and programs for the consolidation of the program degree in question. The result is that at 6 years into the operation of the Education Programme, has a strategic document capable of guiding the actions to be implemented by the university authorities.

Keywords: strategic plan, degree program, management.

¹ Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

² Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

INTRODUCCIÓN

Como parte del proceso de descentralización de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH), en el ciclo escolar 2010-2011 la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga” inicio la impartición de cursos dentro del Programa en Licenciatura en Comercio Exterior; al ser un programa nuevo, la puesta en marcha de las labores académicas y administrativas represento un reto importante para las autoridades de la Facultad y de la Universidad.

Los retos principales que se tuvieron que atender a fin de dar continuidad y formal funcionamiento al programa fueron, entre otros tantos: la lejanía de la Ciudad y Puerto de Lázaro Cárdenas con la Dirección de la Facultad y la Rectoría de la Universidad, la falta de figura jurídica del Campus Universitario, la ausencia de autoridades universitarias y de la Facultad *in situ*, la carencia de recursos humanos con los perfiles que atendieran la especificidad de los cursos, la ausencia de personal administrativo que mantuviera en condiciones el funcionamiento de las instalaciones del programa y la insuficiencia de recursos. Sin embargo y a pesar de los retos que se fueron presentando, el programa académico referenciado ha sostenido sus funciones y ha logrado dar sentido a la continuidad del Campus Universitario en la Región de la Costa de Michoacán (Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo, 2010).

A pesar de existir avances, no se ha definido la visión de futuro del programa educativo en mención y en menor medida se ha definido las acciones a fin de alcanzar alguna situación particular, que considere el contexto y la situación interna del Programa de Licenciatura. Es obvio por tanto, que en el programa de Licenciatura en Comercio Exterior no se ha precisado un rumbo y solo se atienden de manera coyuntural las situaciones que se presentan, evidenciando por tanto la carencia de un plan que logre la consolidación de la Licenciatura.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En la actualidad, se habla de estrategias en las decisiones que toman las empresas y organizaciones, considerando a la estrategia como el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionara ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien es pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una acción que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en selección de entre varias alternativas existentes la más conveniente de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección (Chiavenato, 2011).

De manera particular, la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones; por lo tanto, se puede considerar a la estrategia como un acto creador, innovador, lógico y aplicable que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de decisiones tácticas y recursos, todo esto encaminado a que la empresa, organización o destino, según sea el caso, alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno donde se desenvuelve y mejorar la eficiencia de la gestión (Santos Virgen, 2009) (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

Las estrategias para las organizaciones puede ser de distintos tipo y según el contexto en el que se definan; para (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012), una estrategia proactiva (o deliberada) consiste en elementos estratégicos ideados y ejecutados conforme a lo planeado; la estrategia reactiva (o emergente) consta de los nuevos elementos que surgen conforme lo exija el cambio de las condiciones. Por su parte, para Michael Porter, citado por (Serna Gómez, 2008), considera que existen dos tipos de estrategias: las genéricas y las competitivas; las primeras se refieren a las modalidades que se fijan los negocios para competir, las cuales no son aplicables a la corporación en su conjunto y se fundamentan en el liderazgo de costos y la diferenciación; mientras que las segundas, consisten en los cursos de acción que puede seguir la empresa ante situaciones coyunturales y puede referirse a la corporación como un todo o una unidad estratégica particular, indica que dichas estrategias se pueden agrupar en: de disuasión, ofensivas, defensivas y de cooperación o alianzas.

Sin embargo, para definir de manera particular a la planeación estratégica se encuentran distintas acepciones, por ejemplo:

Para Chiavenato “la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (Chiavenato, 2011).

También Serna Gómez define que “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en la organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución en el futuro” (Serna Gómez, 2008).

Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) considera que “la Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen” (ILPES-CEPAL, 2015).

Así entonces, la planeación estratégica es una herramienta de dirección que puede aplicarse a organizaciones públicas o privadas, tomando en consideración los fines y características de cada organización. Del mismo modo, al tratarse de organizaciones educativas o que tengan como objetivo ofertar servicios educativos a la sociedad, la utilización de la planeación estratégica se puede aprovechar en la búsqueda de la consecución de objetivos específicos a partir de la definición de cursos de acción o estrategias concretas, considerando las características y situación de la institución educativa que se trate.

Por lo tanto, se debe tomar en cuenta que la organización educativa es un tipo específico de organización, cuya especificidad estriba en las características, estructura y funciones que le corresponda, según el nivel educativo de que trate; es decir, dependiendo de si se encarga de impartir educación en preescolar, primaria, secundaria, áreas técnicas, nivel parauniversitario o universitario, o sistemas no formales (Salas Madriz, 2003).

Según (Serna Gómez, 2008), la planeación estratégica cuenta con tres niveles de acción (Figura 1), mismos que se consideran según el tiempo, ámbito y nivel de mando en el que se desarrollan: planeación estratégica, planeación táctica y planeación operativa.

La Planeación Estratégica es la forma de planeación más amplia y contempla al total de la organización; es decir, el total de áreas, recursos y se preocupa por alcanzar objetivos organizacionales. La planeación estratégica considera las causas y efectos en la organización en un horizonte de varios años, por lo que se encuentra en el nivel más alto de la toma de decisiones y el plan que se elabora es al que se deben de ceñir los planes realizados en otras áreas o por otros niveles jerárquicos de la organización. Cabe destacar que en la planeación estratégica se definen los contenidos genéricos de la organización, por lo que debe de ser sintético y comprensivo.

La planeación táctica se desprende de la planeación estratégica de la organización, la misma contempla cada área o departamento de la organización, por lo que se aboca a los recursos específicos y objetivos del mismo, y su proyección es a mediano plazo o anual. Al tratarse de áreas específicas de la organización su contenido es más detallado y por lo tanto, es responsabilidad de los mandos medios o jefes de área.

La planeación operativa comprende tareas y acciones específicas, por lo que su plazo es inmediato, se ocupa de tareas concretas y aisladas, pero que en conjunto son parte de un plan global. Su nivel de realización es operativo.

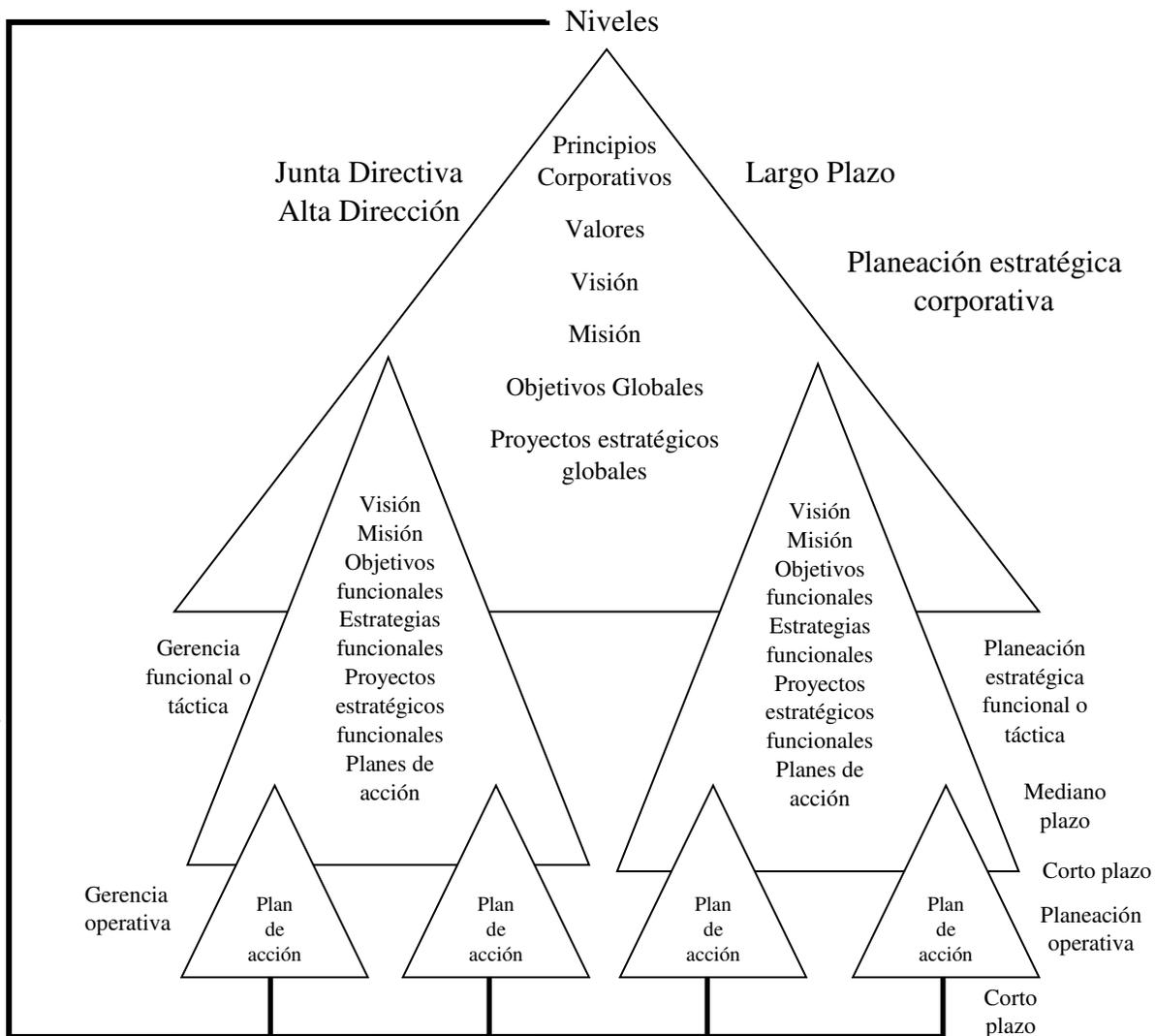


Figura 1. El Proceso de Planeación Estratégica según Serna Gómez

Fuente: tomado de *Gerencia Estratégica*, Humberto Serna Gómez.

El proceso de planeación estratégica representa las etapas que se deben de seguir en la implementación de las acciones que han de conducir a logros de los objetivos definidos por la organización. Para tal efecto, existen en la literatura de la planeación estratégica un número importante de autores que consideran distintas etapas en dicho proceso, sin embargo, todos coinciden en al menos 3 etapas fundamentales (Figura 2): **1) Formulación o definición de la estrategia, 2) Implantación, ejecución o implementación de la estrategia; y 3) Evaluación de la estrategia.** Vale mencionar que en la definición de cada una de las etapas, pueden existir distintos componentes

internos, pero en su intención, las etapas coinciden para los distintos autores consultados (David, 2003) y (Chiavenato, 2011).

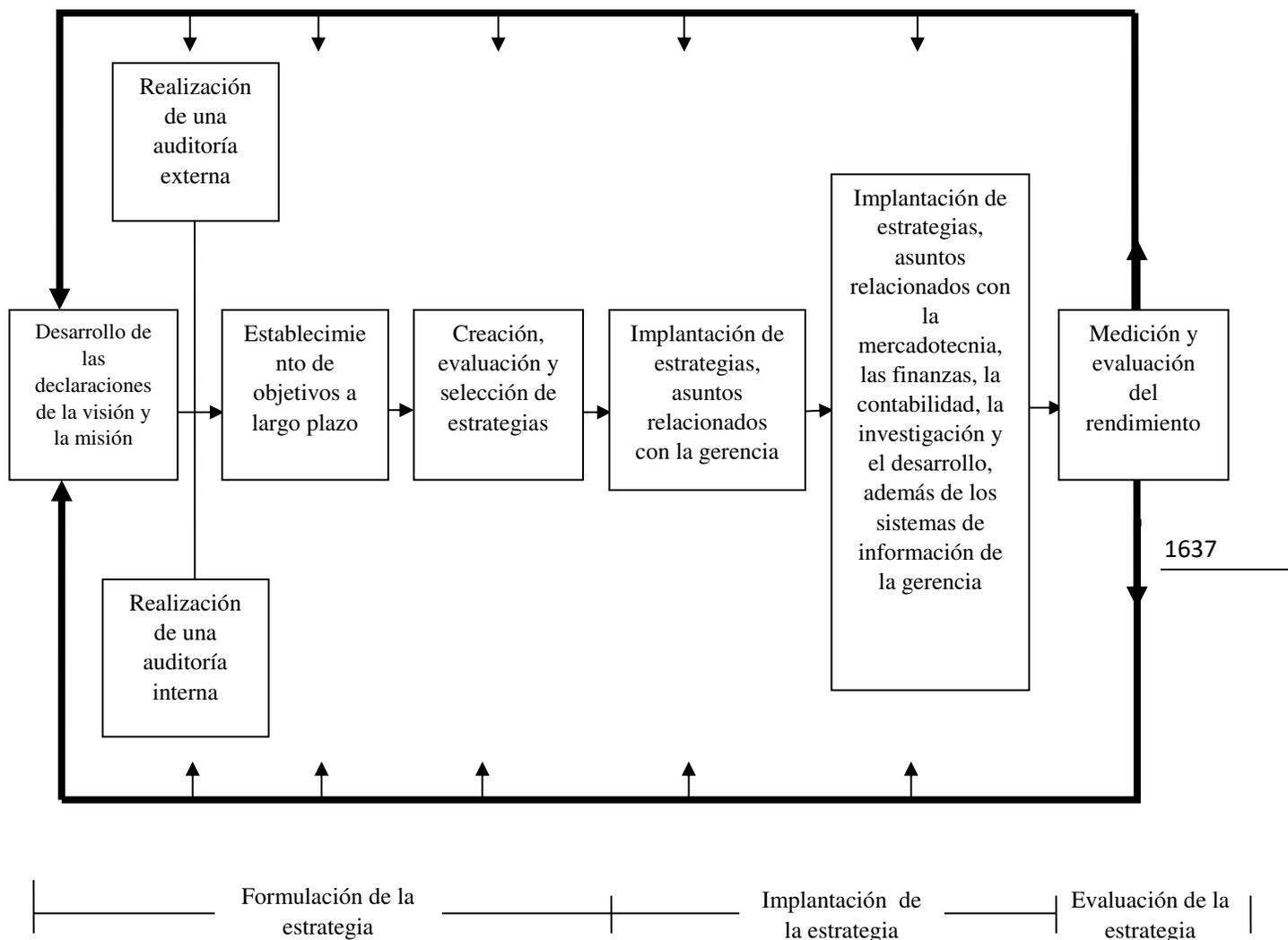


Figura 2. El Modelo Integral de Planeación Estratégica según David.

Fuente: tomado de *Administración Estratégica*, Fred R. David, p. 14.

La formulación de la estrategia es la primera etapa del proceso de planeación estratégica, por ello es el punto de partida y en donde se realiza un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas); así también, se debe definir la misión y visión de la organización, los valores y los objetivos estratégicos que se desean alcanzar. Del mismo modo se deben de crear las estrategias posibles y definir aquellas que puedan lograr los objetivos planteados, en la formulación

estratégica reviste particular importancia contar con una serie de estrategias alternativas a fin de hacer frente a todos los escenarios posibles.

Destaca para la evaluación de los factores externos a la organización, la matriz de evaluación del factor externo que es un método que permite conocer y evaluar la información social, económica, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, técnica y competitiva que impacta a la organización.

Por su parte, con la intención de realizar una auditoría interna de manera sistemática y ordenada, se puede hacer uso de la *Matriz de Evaluación del Factor Interno* (EFI), la cual es una herramienta del proceso de formulación estratégica que resume y evalúa las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la organización y las relaciones entre las mismas.

La Matriz FODA es una herramienta que se utiliza para la creación de estrategias que tomen en consideración el ambiente externo y las condiciones internas de la organización; en donde, las estrategias pueden ser de cuatro tipos: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Una vez que se ha realizado el proceso de formulación estratégica, es importante pasar a la acción estratégica; es decir, pasar de los planteamientos para lograr determinados objetivos a realizar las acciones para alcanzar dichos objetivos. Por lo tanto, es importante definir objetivos anuales, establecer políticas, distribuir recursos y definir una estructura estrategia.

El establecimiento de objetivos anuales es una actividad en la que deben de participar todos los responsables de área y en la misma se acepta y compromete a los responsables con los objetivos estratégicos de la organización. Los objetivos deben ser cuantificables, razonables, congruentes, desafiantes, claros, comunicados a la organización, con temporalidad y que considere recompensas y sanciones.

Las políticas de la empresa son consideradas como las directrices específicas, métodos, procedimientos, formas, reglas y prácticas administrativas para fomentar y apoyar hacia los objetivos anuales y estratégicos. Es importante mencionar que las políticas son instrumentos para la implantación de la estrategia, por lo que establecen los límites y fronteras de los tipos de acciones administrativas para recompensar o sancionar el comportamiento al interior de la organización.

La distribución de recursos es una herramienta prioritaria para la ejecución de la estrategia, ya que los recursos se asignan de acuerdo a los objetivos anuales que están en concordancia con los objetivos estratégicos. Es importante mencionar que al hablar de recursos, se consideran: los recursos financieros, los físicos, los humanos y los tecnológicos. Por tal motivo, la asignación de los recursos se debe realizar en base a las estrategias definidas.

Se pueden identificar dos tipos de estructuras, la funcional y la de divisiones; en la primera, se agrupan las tareas y actividades según la función de la actividad principal de la organización, mientras que la segunda también llamada descentralizada, existe un área central y varias divisiones, en la cual existen responsabilidades concretas y se aplica la estructura funcional pero por división, cada visión puede establecerse por área geográfica, por producto o servicio, por clientes y/o por proceso.

Una vez implantadas las estrategias y debido al ambiente cambiante al exterior de la organización y las condiciones internas propias de la misma, se hace necesaria la revisión de la estrategia a fin, de ser necesario, hacer las correcciones pertinentes. Es importante partir de la premisa que no existen estrategias óptimas y concluyentes, que aseguren el funcionamiento a plenitud de la organización, por lo cual es necesario realizar una evaluación de la estrategia que considere su congruencia, concordancia, viabilidad y ventaja³.

La medición y la evaluación del rendimiento de la estrategia se realiza a través de la revisión de las bases de la estrategia de la organización, la medición del rendimiento y la aplicación de medidas correctivas.

La base de la estrategia de la organización surgió a partir de la información proporcionada por la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) y de la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE), sin embargo al revisar la estrategia se debe de construir nuevamente dichas matrices y visualizar el impacto que han tenido las estrategias en las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

La medición del rendimiento de la organización considera la comparación de los resultados esperados con los resultados reales, el examen de los planes y verificar sus desviaciones y la evaluación de progreso de los objetivos establecidos (anuales y estratégicos). Es menester identificar que los criterios para la evaluación de la estrategia deben ser cuantificables y verificables con facilidad, ya que los mismos han de indicar si es conveniente continuar con la estrategia o se deben de tomar medidas correctivas.

Para finalizar la evaluación de la estrategia es necesario considerar la aplicación de medidas correctivas, con las cuales se logre el reposicionamiento de la organización para el futuro en la intención de que aproveche las fortalezas y oportunidades pero que mitigue las debilidades y amenazas. Es importante hacer notar que al hablar de medidas correctivas no implica abandonar las estrategias o formular nuevas, si no se trata de acciones que corrijan o ajusten el funcionamiento organizacional, a las cuales se asigne un tiempo adecuado y un margen de riesgo que colabore con los objetivos de la propia organización.

³ La evaluación de la estrategia considera esos cuatro elementos en la intención de considerar los aspectos internos y externos, para los internos se evalúa la concordancia y la viabilidad mientras que para los externos se evalúa la congruencia y la ventaja.

LA LICENCIATURA EN COMERCIO EXTERIOR DE LA UMSNH

En la actualidad el país enfrenta grandes desafíos en el ámbito global, del conocimiento, social, económico y político, lo que requiere de ciudadanos mejor preparados con capacidad de respuesta y adaptación. En tal sentido, se requiere de Instituciones de Educación Superior (IES) que tomen un papel activo en la formación de profesionistas y en el desarrollo de investigaciones tendientes a mejorar las condiciones productivas, públicas y sociales del país (Cruz López & Cruz López, 2008). En tal sentido, el H. Consejo Universitario en sesión del 23 de junio de 2008 aprobó su *Política de descentralización y desconcentración de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo*, situación que permitió que la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga” elaborara un estudio que desembocó la apertura del programa de Licenciatura en Comercio Exterior en la Ciudad y Puerto de Lázaro Cárdenas, Michoacán, mismo que inicio labores académicas en el ciclo escolar 2010/2011 (Facultad de Economía "Vasco de Quiroga", 2014).

El estudio que genero la apertura del programa de Licenciatura en Comercio Exterior tomo como base la Política de descentralización y desconcentración anteriormente citada y aspectos relevantes del espacio geográfico donde se apertura el programa, de la enseñanza del comercio exterior en el país, del paradigma económico y propio del comercio mundial. El documento considera la fundamentación de la apertura del programa, diseño objetivo, perfiles y la organización académica, también consideró las necesidades de personal académico y administrativo, y definió la estructura de costos para la atención del programa y las normas complementarias para la operación del propio programa.

De manera particular, el proyecto de la creación del programa educativo en mención consideró depender jurídicamente de la Facultad de Economía y por tanto de su H. Consejo Técnico, consideraba también la existencia de la figura de un Coordinador de Licenciatura y dos enlaces: uno académico y otro administrativo. Así también, acompañando a dicha estructura de organización se planeó contar con personal docente y administrativo que dieran funcionamiento a las actividades torales del programa de Licenciatura. Es de mencionar que, el proyecto de creación del multicitado programa educativo, supone aspectos normativos y administrativos que no han sido posibles establecer en el funcionamiento cotidiano del propio programa, mismos que se expresan en la Figura 3, que a continuación se presenta.

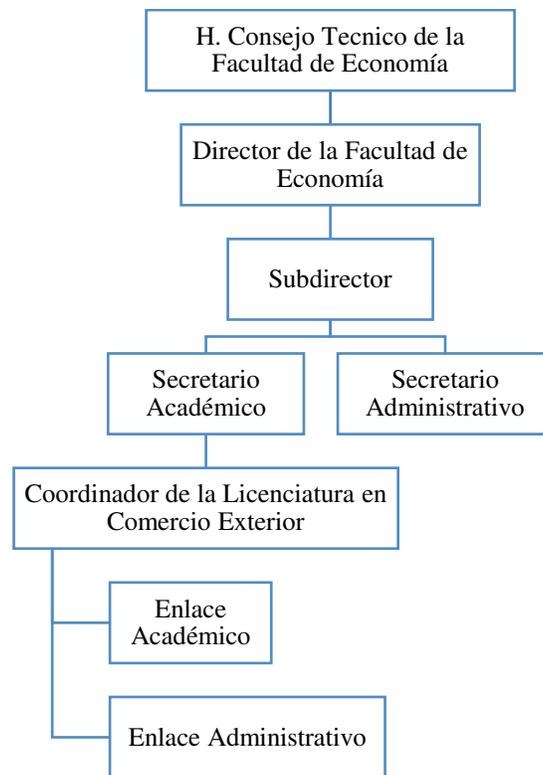


Figura 3. Estructura Organizativa del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior, UMSNH

Fuente: elaboración propia con información del *Proyecto de Creación de Licenciatura en Comercio Exterior*

Es de considerar, que no existe un fundamento jurídico que de sustento a los “Campus Universitarios” que es el espacio en el cual se desempeña el programa de Licenciatura en Comercio Exterior, y en el mismo sentido, el propio proyecto de creación del programa educativo tampoco considera el espacio jurídico de desempeño. Por lo anterior, el desempeño de las funciones del programa y su relación con las autoridades universitarias y sus dependencias de atención, se realiza a través de las autoridades de la Facultad de Economía, llámese Director de la Facultad o H. Consejo Técnico de la misma.

El Programa de Licenciatura en Comercio Exterior desarrolla sus actividades en la Ciudad y Puerto de Lázaro Cárdenas, para lo cual la Universidad con el apoyo del Gobierno del Estado creó los Campus Universitarios, de manera particular el Campus Universitario Lázaro Cárdenas, en el cual además se imparten los programas educativos de Licenciatura en Derecho, Licenciatura en Contaduría y la Licenciatura en Administración.

Sin embargo, el hecho de no contar en la Legislación Universitaria con la figura de “Campus” ha generado que la Universidad designe un coordinador de campus; que si bien, se identificaba como una posición administrativa de transición por no contar con funciones claramente definidas, la misma ya se ha arraigado y no ha contribuido con la facilitación en el desempeño de los programas

educativos que en el campus se imparten. Cabe destacar que el trinomio al que se hace mención y se conforma con la laguna jurídica de los campus universitarios, el coordinador del campus y los espacios físicos, tiene el objetivo de mostrar que los pocos espacios a los que se tiene acceso por parte de los programas educativos se están deteriorando de manera exponencial, algunos espacios ya se perdieron o se encuentran en desuso y otros están por perderse.

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA LICENCIATURA EN COMERCIO EXTERIOR DE LA UMSNH

Por lo anteriormente descrito, se describe la propuesta de Plan Estratégico para la Consolidación de la Licenciatura en Comercio Exterior de la UMSNH.

Misión

Consolidar el programa de Licenciatura en Comercio Exterior de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo a través de la constancia de la matrícula, la excelencia en la impartición de los cursos, la realización de investigaciones de calidad, la vinculación con el entorno y la autonomía de gestión.

Visión

Ser el programa de Licenciatura del área de las ciencias económico-administrativas perteneciente a la Universidad Michoacana con los mejores estándares de desempeño Nacional, cumpliendo con el carácter social y humanista de la institución.

Valores

Los valores que se fomentan en el desempeño de las actividades académicas del programa educativo de Comercio Exterior, son los mismos que se inculcan en la Universidad Michoacana como institución de educación superior pública. Por lo tanto, dichos valores son:

Honestidad	Transparencia	Transformar
Credibilidad	Respeto	Acción
Honorabilidad	Tolerancia	Diálogo
Veracidad	Excelencia académica	Participación
Responsabilidad social	Saber-Conocer	Inclusión

Objetivos a largo plazo

- a) Posicionar al Programa de Licenciatura en Comercio Exterior como la primera opción de ingreso en los Campus Universitarios de la UMSNH.
- b) Obtener el reconocimiento externo e interno de la actividad docente y de investigación del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior.

- c) Establecer el trabajo colegiado de los profesores de la Licenciatura en Comercio Exterior como la única vía para el desempeño de las funciones sustantivas y adjetivas de la universidad en el Campus Universitario.
- d) Fortalecer la vinculación de las actividades académicas del Programa Educativo con los sectores público y privado del Estado de Michoacán.
- e) Obtener la autonomía de gestión del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior en el ámbito académico, jurídico, financiero y administrativo.
- f) Fomentar la imagen positiva de la UMSNH en la sociedad Michoacana y Lazarocardenense a través de la difusión de las actividades docentes y de investigación del Programa Educativo.

Evaluación del entorno y del funcionamiento del programa de licenciatura

Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

Como ya se mencionó, la Matriz de evaluación del factor externo (EFE) es un método que permite conocer y evaluar la información de las variables externas que pueden impactar en el desempeño de nuestra organización; es decir y en particular, se analiza la información social, económica, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, técnica y competitiva que tiene un impacto en el programa de Licenciatura en Comercio Exterior.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
1. Volumen considerable de egresados de nivel medio superior en el Estado	0.25	1	0.25
2. El dinamismo empresarial de la Ciudad de la región	0.05	2	0.10
3. Los servicios del sector público del Estado de Michoacán	0.05	2	0.10
4. Becas estudiantiles para movilidad nacional e internacional	0.1	1	0.10
5. Importancia comercial del Puerto de Lázaro Cárdenas	0.05	1	0.05
<i>Amenazas</i>			
1. Percepción social de paros y huelgas en la Universidad	0.2	1	0.20
2. Percepción de los alumnos desertores de que el plan de estudios es altamente teórico	0.05	1	0.05
3. Carencia de infraestructura pública para el acceso al Campus Universitario	0.1	1	0.10
4. Falta de una figura de autoridad y estructura de la Rectoría de la Universidad.	0.05	1	0.05
5. Deterioro de la infraestructura del Campus Universitario	0.1	1	0.10
TOTAL	1.0		1.10

Tabla 1. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Fortalezas</i>			
1. Profesores con perfiles especializados y experiencia en el ámbito del Comercio Exterior	0.1	3	0.3
2. Aulas equipadas	0.05	3	0.15
3. Investigadores con vocación y gusto por la participación en proyectos de investigación	0.05	2	0.1
4. Funcionamiento de las academias y coordinaciones de semestre	0.05	2	0.1
5. Realización de eventos académicos	0.05	3	0.15
<i>Debilidades</i>			
1. Falta de asignación de comisiones a los profesores e investigadores	0.05	1	0.05
2. Carencia de autoridades del Programa Educativo <i>in situ</i>	0.2	2	0.4
3. Excesivo gasto de viáticos a los docentes originarios de Morelia	0.1	1	0.1
4. Ausencia de un medio de difusión propio	0.05	1	0.05
5. Inestabilidad laboral de académicos	0.3	1	0.3
TOTAL	1.0		1.70

1644

Tabla 2. Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior

Fuente: Elaboración propia.

Definición de estrategias

Examinados y evaluadas las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas del programa educativo en estudio, y considerando las técnicas de la planeación estratégica; se hace necesario, definir las estrategias que consideren el aprovechamiento de las oportunidades y las fortalezas, así como la disminución de las debilidades y la contención de las amenazas.

Matriz FODA

	<p>FORTALEZAS: F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Profesores con perfiles especializados y experiencia en el ámbito del Comercio Exterior. 2. Aulas equipadas. 3. Investigadores con vocación y gusto por la participación en proyectos de investigación. 4. Funcionamiento de las academias y coordinaciones de semestre. 5. Realización de eventos académicos. 	<p>DEBILIDADES: D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de asignación de comisiones a los profesores e investigadores. 2. Carencia de autoridades del Programa Educativo <i>in situ</i>. 3. Excesivo gasto de viáticos a los docentes originarios de Morelia. 4. Ausencia de un medio de difusión propio. 5. Inestabilidad laboral de académicos.
<p>OPORTUNIDADES: O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Volumen considerable de egresados de nivel medio superior en el Estado. 2. El dinamismo empresarial de la Ciudad de la región. 3. Los servicios del sector público del Estado de Michoacán. 4. Becas estudiantiles para movilidad nacional e internacional. 5. Importancia comercial del Puerto de Lázaro Cárdenas. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un encuentro de bachilleres interesados en el programa educativo (O1, O5, F1, F5) 2. Ofrecer cursos e investigaciones en diversas temáticas de interés mutuo al sector privado y público (O2, O3, O5, F1, F2) 3. Crear una bolsa de trabajo y de becas (O2, O3, O4, O5, F1, F4). 4. Establecer una alianza de docencia e investigación con la Administración Portuaria Integral y las empresas filiales (O2, O3, O5, F1, F3, F4, F5). 5. Lograr la acreditación del programa educativo (O1, O2, O3, O4, O5, F1, F2, F3, F5) 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir comisiones para profesores, para quienes se gestionaran plazas definitivas (ya no cubrirán sus viáticos), en base a cada una de las oportunidades (O1, O2, O3, O4, O5, D1, D3, D5). 2. Gestionar el nombramiento de una autoridad ante la Rectoría (Director o Subdirector) a fin de cuenta con la figura jurídica para lograr vínculos institucionales (O1, O2, O3, O4, O5, D2). 3. Crea y editar una revista de difusión en Comercio Exterior (O1, O2, O3, O4, O5, D4).
<p>AMENAZAS: A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Percepción social de paros y huelgas en la Universidad. 2. Percepción de los alumnos desertores de que el plan de estudios es altamente teórico. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una feria anual en un lugar público de la Ciudad, en donde alumnos en coordinación con un profesor expongan los resultados de trabajos, proyectos, etc. (A1, A2, F1, F3, F4, F5). 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear la comisión de profesores de extensión universitaria, difusión y reforma al plan de estudios (A1, A2, D1, D4, D5) 2. Destinar el gasto de viáticos de profesores al mantenimiento de la

<p>3. Carencia de infraestructura pública para el acceso al Campus Universitario.</p> <p>4. Falta de una figura de autoridad y estructura de la Rectoría de la Universidad.</p> <p>5. Deterioro de la infraestructura del Campus Universitario.</p>	<p>2. Nombrar un profesor del programa Director o Subdirector a fin de que realice las gestiones pertinentes para mejor funcionamiento del Programa (A3, A4, A5, F1, F3).</p>	<p>infraestructura universitaria (A5, D3)</p> <p>3. Nombrar a una autoridad con poder decisión en el Campus Universitario y en el Programa Educativo (A1, A2, D3, D4, D5).</p>
---	---	--

Tabla 3. Matriz FODA de la Licenciatura en Comercio Exterior, UMSNH

Fuente: Elaboración propia

Planes y programas estratégicos

El Plan Estratégico para la Consolidación del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, contempla tres programas tácticos, los cuales integran acciones que buscan el logro de los objetivos del plan. Los programas tácticos son: 1) Programa táctico de gestión, 2) Programa táctico académico, y 3) Programa táctico de difusión y vinculación.

1646

Programa táctico de gestión

El programa táctico de gestión tiene como objetivo contribuir a la consolidación del programa de Licenciatura en Comercio Exterior mediante a la autonomía de gestión del Programa de Licenciatura y las autoridades centrales de la Facultad de Economía. Para lo cual se definen las siguientes líneas de acción: 1) Establecer una estructura académica-administrativa propia, y 2) Obtener asignación de recursos al Programa de Licenciatura en Comercio Exterior de las autoridades pertinentes.

Programa táctico académico

El programa táctico académico buscar contribuir a la consolidación del programa de Licenciatura en Comercio Exterior mediante el fortalecimiento de la demanda de ingreso al programa de Licenciatura, el afianzamiento de la actividad docente y de investigación del programa y la vinculación de las actividades académicas del Programa Educativo con los sectores público y privado. Por lo anterior, define las siguientes líneas de acción: 1) Formalizar la relación laboral de las plazas académicas, 2) Realizar un encuentro de bachilleres, 3) Ofrecer cursos e investigaciones en diversas temáticas de interés mutuo al sector privado y público, 4) Crear una bolsa de trabajo y de becas, y 5) Acreditar el Programa Educativo.

Programa táctico de difusión y extensión

El objetivo del programa táctico de difusión y extensión es contribuir a la consolidación del programa de Licenciatura en Comercio Exterior a través del establecimiento de comisiones de profesores para el logro de las funciones sustantivas y adjetivas de la universidad y la difusión de las actividades de docencia e investigación del Programa Educativo con la sociedad Michoacana y Lazarcardenense. Para lo cual se presentan las siguientes líneas de acción: 1) Asignación de comisiones a profesores, 2) Creación de una revista con temática de Comercio Exterior, y 3) Instauración de la feria anual de proyectos de Comercio Exterior.

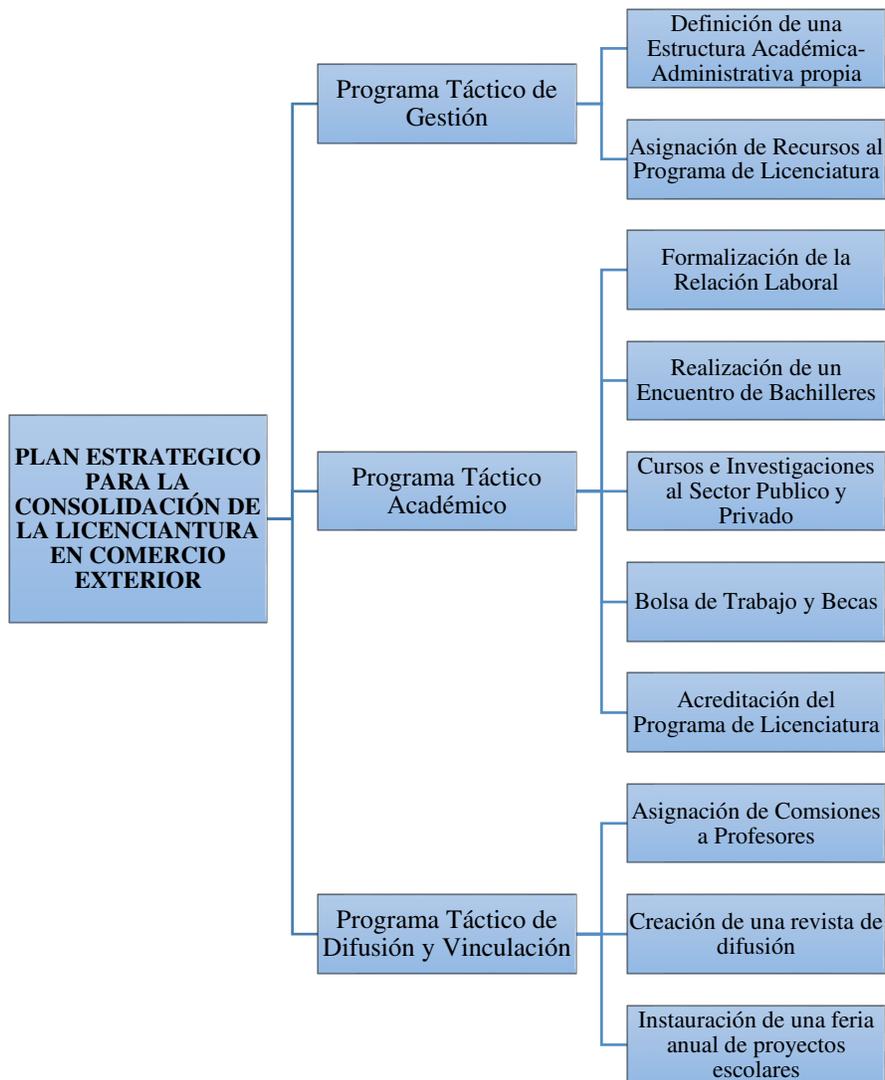


Figura 4. Estructura del Plan Estratégico para la Consolidación de la Licenciatura en Comercio Exterior de la UMSNH

Fuente: elaboración propia.

Evaluación del plan

Realizar una evaluación de cualquier actividad humana y, de manera particular, de un plan estratégico, como el caso del que se ha diseñado para la Consolidación del Programa de licenciatura en Comercio Exterior de la UMSNH, es vital definir los parámetros a los que se estará evaluando su comportamiento, razón por la cual se presenta el Tabla 4, en el que se identifican los claramente los parámetros a medir.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	PROGRAMA TÁCTICO	PARÁMETROS A EVALUAR
<p>Posicionar al Programa de Licenciatura en Comercio Exterior como la primera opción de ingreso en los Campus Universitarios de la UMSNH.</p> <p>Obtener el reconocimiento externo e interno de la actividad docente y de investigación del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior.</p>	ACADÉMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Número de solicitudes de ingreso al programa de Licenciatura. • Número de cursos cubiertos con profesores definitivos. • Número de proyectos de Investigación aprobados por dependencias externas. • Número de alumnos becados.
<p>Establecer el trabajo colegiado de los profesores de la Licenciatura en Comercio Exterior como la única vía para el desempeño de las funciones sustantivas y adjetivas de la universidad en el Campus Universitario.</p> <p>Fortalecer la vinculación de las actividades académicas del Programa Educativo con los sectores público y privado del Estado de Michoacán.</p> <p>Fomentar la imagen positiva de la UMSNH en la sociedad Michoacana y Lazarcardenense a través de la difusión de las actividades docentes y de investigación del Programa Educativo.</p>	DE DIFUSIÓN Y VINCULACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Número de proyectos y productos de las comisiones y academias. • Número de cursos impartidos al sector privado y público. • Número de proyectos de investigación en colaboración con empresas y entidades públicas. • Número de proyectos presentados en la feria de proyectos escolares y en el tianguis de la ciencia. • Números de la revista de difusión del Programa Educativo. • Número de alumnos colocados en empresas y dependencias públicas.
<p>Obtener la autonomía de gestión del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior en el ámbito académico, jurídico, financiero y administrativo.</p>	DE GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos ejercidos en los programas tácticos. • Recursos ejercidos en el mantenimiento de la infraestructura. • Personal dependiente de la autoridad del Programa Educativo.

Tabla 4. Parámetros para la Evaluación del Programa Estratégico para la Consolidación de la Licenciatura en Comercio Exterior, UMSNH

Fuente: Elaboración propia



El seguimiento y medición de los parámetros presentados evidenciará los efectos que sobre los objetivos a largo plazo están teniendo los Programas Tácticos, y estos, a su vez, propiciarán la consolidación del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior de la Universidad Michoacana, a través del logro de la misión y visión del presente plan estratégico.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación considera aspectos innovadores en su exposición y desarrollo, ya que es la aplicación de la Planeación Estratégica en un Programa de Licenciatura, por una parte, y por otra, la propuesta particular de un Plan Estratégico para el Programa de Licenciatura en Comercio Exterior de la Universidad Michoacana a casi seis años de su formalización.

La descripción y examen realizado de los aspectos teóricos de la Planeación Estratégica, hace evidente la funcionalidad que representa la misma para el desempeño óptimo de las organizaciones; de manera particular, y en la aplicación realizada para un programa educativo y no una dependencia, institución y/o empresa. Cabe destacar, que todos los aspectos que fueron expuestos en torno a la Planeación Estratégica son utilizados a cabalidad en el diseño del Plan Estratégico motivo de la presente tesis de grado.

En concreto y a partir del diseño del Plan Estratégico para la Consolidación de la Licenciatura en Comercio Exterior, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se ha definido claramente la misión, visión, valores y objetivos a largo plazo para el Programa de Licenciatura en Comercio Exterior de la Universidad Michoacana. Condición inexistente, toda vez que el Programa Educativo acataba la misión y visión de la Facultad de Economía.
- Existe un diagnóstico claro interno y externo de las condiciones que se presentan para el Programa Educativo en Comercio Exterior. Partir del mismo, se ha propuesto una serie de estrategias a seguir para la consolidación de citado programa de licenciatura.
- Se propone que la implantación de las estrategias definidas se realice a través de 3 programas tácticos, con los cuales se cumplen los tres objetivos específicos de la presente investigación.

Los programas tácticos y sus estrategias son:

- Programa táctico de gestión: considera la definición de una estructura académica-administrativa propia y la asignación de recursos al programa de licenciatura.
- Programa táctico académico: es el más amplio de todos y contempla la formalización de la relación laboral, la realización de un encuentro de bachilleres, cursos e

investigaciones al sector público y privado, bolsa de trabajo y becas y la acreditación del programa de licenciatura.

- Programa Táctico de Difusión y Vinculación: establece como estrategias la asignación de comisiones a profesores, la creación de una revista de difusión y la instalación de una feria anual de proyectos escolares.
- Así también, se definieron claramente los parámetros ha considerar para verificar el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico. En la intención de aplicar las medidas correctivas pertinentes en caso de que dichos parámetros no presente el comportamiento que dé cumplimiento a los objetivos.

Finalmente, a partir de lo desarrollado en esta tesis, se recomienda a las autoridades universitarias lo siguiente:

- Definir autonomía de gestión a los programas educativos que se imparten en los Campus Universitarios.
- Implementar una estrategia colaborativa con los distintos sectores sociales para mantener y fortalecer los programas educativos en los Campus Universitarios.

REFERENCIAS

Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México, DF: Mc Graw Hill Interamericana.

Cruz López, Y. & Cruz López, A. K. (2008). La Educación Superior en México. Tendencias y Desafíos. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 293-311.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Facultad de Economía "Vasco de Quiroga". (2014). *Plan de Desarrollo 2012-2020*. Morelia: UMSNH.

ILPES-CEPAL. (2015). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de Comisión para América Latina y el Caribe: http://www.cepal.org/es/publications/list/field_work_area_v2/8190

Jara Guerrero, S. (2014). *Tercer Informe de Actividades*. Morelia: UMSNH.

Madriz, F. E. S. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Educación*, 27(1), 9-17.

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá, DC: 3R Editores.

Santos Virgen, L. (2009). *Plan Estratégico de Turismo de Naturaleza para el Estado de Colima, México, Bajo un Esquema de Sostenibilidad*. San José, Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional.

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá, DC: 3R Editores.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A. & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico, DF: Mc Graw Hill.