



**UNIVERSIDAD MICHOAQUANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA LICENCIATURA EN COMERCIO  
EXTERIOR DE LA UNIVERSIDAD MICHOAQUANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**TESIS  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO  
EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA  
MIGUEL ÁNGEL AYALA BARAJAS**

**DIRECTORA DE TESIS  
DOCTORA EN CIENCIAS. VIRGINIA HERNÁNDEZ SILVA**



**MORELIA, MICHOACÁN, JUNIO 2015**

## AGRADECIMIENTOS

*A mis padres, esposa e hijo;  
ellos son el motor de lo que soy y  
fortalecen mis deseos de superación.*

En primer momento quisiera agradecer la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, por su incansable labor en la formación de profesionales que transformen el Estado de Michoacán y el País en conjunto; de manera particular, desde mi formación en pregrado y ahora en posgrado, ha sido la base de mi formación y mi consolidación como profesionista y profesor e investigador.

Del mismo modo, agradezco infinitamente a la Dra. Virginia Hernández Silva su amable apoyo para asesorar el presente trabajo de tesis, ya que sin su ayuda, orientación y aval no habría sido posible el desarrollo y presentación de la presente investigación.

Con la intención de no incurrir en omisiones involuntarias, y en virtud del gran número de personas e instituciones que fueron parte de este esfuerzo, me permito hacer patente el mas sincero de los agradecimientos a todos aquellos quienes estuvieron presentes en este momento de mi vida y desarrollo personal.

**¡Infinitas gracias!**

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo definir el plan estratégico que indique las acciones 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 información académica, administrativa y financiera con la que se cuenta en la Dirección de la Facultad de Economía, integrando en consecuencia cuatro capítulos en la investigación: las generalidades de la investigación, la planeación estratégica, la Licenciatura en Comercio Exterior de la UMSNH, y la formulación del Plan Estratégico para la consolidación de Licenciatura en Comercio Exterior de la UMSNH. El resultado esperado, es que a 5 años del inicio del funcionamiento del Programa Educativo en mención, se cuente con un documento estratégico que guie las acciones a implementar por parte de los responsables del citado programa.

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

## **ABSTRACT**

This research has the purpose to define the strategic plan to consolidate the Educational Degree Programme in Foreign Trade of the Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. For which, the strategic plan itself has academic, administrative and financial information that is told in the Faculty of Economics “Vasco de Quiroga”, integrating consequently four chapters: an overview of research, strategic planning, Bachelor of Foreign Trade UMSNH and the formulation of the Strategic Plan for the consolidation of Bachelor in Foreign Trade UMSNH . The expected result is that 5 years into the operation of the educational program in question, will count with a strategic document that guides the actions to be implemented by the authorities of that program.

**Keywords:** strategic plan, degree program, management.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	i
RESUMEN	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	ix
RELACIÓN DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	xi
INTRODUCCIÓN	1

## CAPITULO I. GENERALIDADES Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES	5
1.2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	6
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.4. PREGUNTA GENERAL	8
1.5. PREGUNTAS ESPECÍFICAS	8
1.6. OBJETIVO GENERAL	8
1.7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.8. HIPÓTESIS GENERAL	9
1.9. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	9
1.10. JUSTIFICACIÓN	10
1.11. TIPO DE INVESTIGACIÓN	12
1.12. SUJETO Y OBJETO DE INVESTIGACIÓN	12
1.13. TÉCNICA ESTADÍSTICA UTILIZADA Y RECOLECCIÓN DE DATOS	14

## CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. ASPECTOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	16
2.1.1. Concepto y ámbito de la planeación estratégica	16
2.1.2. Evolución de la planeación estratégica	21
2.1.3. Niveles de la planeación estratégica	24
2.1.3.1. Planeación estratégica	24
2.1.3.2. Planeación táctica	25
2.1.3.3. Planeación operativa	25
2.1.4. El proceso de planeación estratégica	25
2.2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	27
2.2.1. Misión y visión de la organización	27
2.2.2. Evaluación del entorno	28
2.2.2.1. Fuerzas externas	29
2.2.2.2. Análisis competitivo: el modelo de Porter	32
2.2.2.3. Matriz de evaluación del factor externo (EFE)	34
2.2.3. Evaluación interna	36
2.2.3.1. Cultura organizacional	36
2.2.3.2. La gerencia	37
2.2.3.3. Mercadotecnia	38
2.2.3.4. Finanzas y contabilidad	39
2.2.3.5. Producción y operaciones	41
2.2.3.6. Investigación y desarrollo	42
2.2.3.7. Matriz de evaluación del factor interno (EFI)	43
2.2.4. Establecimiento de objetivos de largo plazo	44
2.2.4.1. Perfil de los objetivos a largo plazo	45
2.2.4.2. Tipología de las estrategias	45
2.2.5. Creación, evaluación y selección de estrategias	46
2.2.5.1. Aportación de la información	46

2.2.5.2. Ajuste	47
<b>2.3. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA, ASUNTOS RELACIONADOS CON LA GERENCIA</b>	<b>50</b>
2.3.1. Objetivos anuales	50
2.3.2. Políticas	50
2.3.3. Distribución de recursos	51
2.3.4. Estructura y estrategia	51
<b>2.4. MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO</b>	<b>52</b>
2.4.1. Bases de la estrategia de la organización	52
2.4.2. Medición del rendimiento	52
2.4.3. Medidas correctivas	53

### **CAPITULO III. LA FACULTAD DE ECONOMÍA EN EL CONTEXTO DE LA UNIVERSIDAD MICHOAQUANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

<b>3.1. GENERALIDADES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO Y MICHOCÁN</b>	<b>55</b>
3.1.1. Plan Sectorial de Educación 2013-2018, Nacional	56
3.1.2. Programa Sectorial de Educación 2012-2015, Estatal	57
<b>3.2. CONSIDERACIONES DE LA UNIVERSIDAD MICHOCÁNA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO</b>	<b>59</b>
3.2.1. Aspectos jurídicos	59
3.2.1.1. Marco jurídico universitario	60
3.2.1.2. Aspectos reglamentarios de la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga”	66
3.2.1.3. Otros documentos referenciales	70
3.2.2. Aspectos académicos	72
3.2.3. Aspectos administrativos y financieros	74

3.2.4. La descentralización y la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga”	78
3.3. CONDICIONES DE LA LICENCIATURA EN COMERCIO EXTERIOR	80
3.3.1. Aspectos de la matrícula	80
3.3.2. Elementos docentes	83
3.3.3. Espacios físicos	87

**CAPITULO IV. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA LICENCIATURA EN COMERCIO EXTERIOR DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

4.1. MISIÓN	90
4.2. VISIÓN	90
4.3. VALORES	90
4.4. OBJETIVOS A LARGO PLAZO	91
4.5. EVALUACIÓN DEL ENTORNO Y DEL FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA DE LICENCIATURA	91
4.5.1. Matriz de evaluación del factor externo (EFE)	91
4.5.2. Matriz de evaluación del factor interno (EFI)	98
4.6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	104
4.6.1. Matriz FODA	104
4.7. PLANES Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	106
4.7.1. Programa táctico de gestión	106
4.7.1.1. Estructura académica-administrativa propia	106
4.7.1.2. Asignación de recursos al Programa de Licenciatura	108
4.7.2. Programa táctico académico	109
4.7.2.1. Formalización la relación laboral de las plazas académicas	109

4.7.2.2. Realización de un encuentro de bachilleres	110
4.7.2.3. Oferta de cursos e investigaciones en diversas temáticas de interés mutuo al sector privado y público	110
4.7.2.4. Creación una bolsa de trabajo y de becas	111
4.7.2.5. Acreditación el Programa Educativo	111
4.7.3. Programa táctico de difusión y extensión	112
4.7.3.1. Asignación de comisiones a profesores	112
4.7.3.2. Creación de un revista con temática de Comercio Exterior	115
4.7.3.3. Instauración de la feria anual de proyectos de Comercio Exterior	115
4.8. EVALUACIÓN DEL PLAN	117
4.8.1. Medición del rendimiento y medidas correctivas.	117
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	121
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	125
<b>ANEXOS</b>	129

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

<b>Figura II-1.</b> Planificación Estratégica	20
<b>Figura II-2.</b> El Proceso de Planeación Estratégica según Serna Gómez	24
<b>Figura II-3.</b> El Modelo Integral de Planeación Estratégica según David	26
<b>Tabla II-4.</b> Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	35
<b>Tabla II-5.</b> Funciones de la Mercadotecnia	39
<b>Figura II-6.</b> Razones Financieras	41
<b>Tabla II-7.</b> Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)	44
<b>Tabla II-8.</b> Matriz FODA	49
<b>Tabla III-1.</b> Normatividad de la UMSNH	60
<b>Figura III-1.</b> Gobierno de la UMSNH	64
<b>Figura III-2.</b> Organigrama de la UMSNH	65
<b>Tabla III-2.</b> Personal Administrativo de la UMSNH	75
<b>Tabla III-3.</b> Personal Académico de la UMSNH	76
<b>Tabla III-4.</b> Mandos Medios y Superiores de la UMSNH	76
<b>Figura III-3.</b> Presupuesto de la UMSNH, 2011-2014	77
<b>Tabla III-5.</b> Gasto Operacional de la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga”	78
<b>Figura III-4.</b> Estructura Organizativa del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior, UMSNH	80
<b>Figura III-5.</b> Alumnos de Nuevo Ingreso para el Programa de Licenciatura en Comercio Exterior, UMSNH	81

<b>Figura III-6.</b> Alumnos por Grado y Sección Escolar para el Programa de Licenciatura en Comercio Exterior, ciclo escolar 14/15	82
<b>Tabla III-6.</b> Plazas Académicas autorizadas por ciclo escolar para el Programa de Licenciatura en Comercio Exterior	84
<b>Tabla III-7.</b> Perfiles Docentes del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior	85
<b>Tabla IV-1.</b> Matriz de evaluación del Factor Externo (EFE) del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior	97
<b>Tabla IV-2.</b> Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior	103
<b>Tabla IV-3.</b> Matriz FODA de la Licenciatura en Comercio Exterior, UMSNH	105
<b>Figura IV-1.</b> Estructura Académica-Administrativa de Licenciatura en Comercio Exterior, UMSNH	107
<b>Tabla IV-4.</b> Comisiones de los Profesores de la Licenciatura en Comercio Exterior, UMSNH	113
<b>Figura IV-2.</b> Plan Estratégico, Programas Tácticos y Estrategias de Licenciatura en Comercio Exterior, UMSNH	116
<b>Tabla IV-5.</b> Parámetros para la Evaluación del Programa Estratégico para la Consolidación de la Licenciatura en Comercio Exterior, UMSNH	117
<b>Figura IV-3.</b> Plan Estratégico para la Consolidación de Licenciatura en Comercio Exterior, UMSNH	119

## RELACIÓN DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

Administración Portuaria Integral de Lázaro Cárdenas	APIAC
Balanced Scorecard	BSC
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología	CONACYT
Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas	FCCA
Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	FODA
Instituciones de Educación Superior	IES
Instituto de Investigaciones Económicas	ININEE
Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social	ILPES
Instituto Nacional de Estadística y Geografía	INEGI
Matriz de Evaluación del Factor Externo	EFE
Matriz de Evaluación del Factor Externo	EFE
Matriz de Evaluación del Factor Interno	EFI
Matriz de la Estrategia Principal	MEP
Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	PEEA
Matriz del Boston Consulting Group	BCG
Matriz Interna y Externa	IE
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico	OCDE
Producto Interno Bruto	PIB
Profit Impact of Market Strategy	PIMS
Programa de Mejoramiento del Profesorado	PROMEP
Servicio de Administración Tributaria	SAT
Sindicato de Profesores de la Universidad Michoacana	SPUM
Sindicato Único de Empleados de la Universidad Michoacana	SUEUM
Sistema Integral de Información Administrativa	SIIA
Sistema Nacional de Investigadores	SNI
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	UMSNH
Universidad Nacional Autónoma de México	UNAM



## INTRODUCCIÓN

La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH) es la Institución de Educación Superior (IES) que atiende al mayor número de estudiantes en el Estado de Michoacán, en el 2009 realizo acciones tendientes a la descentralización de sus actividades sustantivas a fin de tener presencia en un mayor número de municipios de la geográfica michoacana; lo anterior, propicio que en el año de 2010 iniciara actividades académicas el programa de Licenciatura en Comercio Exterior en la Ciudad y Puerto de Lázaro Cárdenas, Michoacán (Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo, 2010).

A cinco años del inicio de actividades de la Licenciatura en Comercio Exterior, muchas son las situaciones y condiciones que se han presentado en el funcionamiento cotidiano del programa educativo, por lo que además del examen que del mismo puede realizarse, es imprescindible presentar acciones concretas que mitiguen las problemáticas y condiciones negativas que amenacen la calidad, aspecto que caracteriza a la mayor parte de los programas educativos de la UMSNH, y que ha de ser particularidad también de la Licenciatura en Comercio Exterior.

Proponer acciones concretas para las organizaciones es una tarea específica de los administradores de las mismas, sin embargo las acciones que los propios administradores presenten deben ser parte de un programa global de acciones, que más que atender una coyuntura, han de propiciar el logro de objetivos de largo aliento para el beneficio de las propias organizaciones. En tal sentido, la *Planeación Estratégica* es una herramienta indispensable en las organizaciones pública y privadas, toda vez que permite el logro de objetivos particulares a partir de la definición de estrategias concretas.

Por lo anterior, el objetivo de la presente investigación fue formular un plan estratégico para la consolidación de la Licenciatura en Comercio Exterior de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

La utilización de la Planeación Estratégica en organizaciones educativas o de manera particular para programas educativos es novedosa y brinda claridad en las acciones a implementar a los niveles jerárquicos altos de la organización. De manera particular, se definieron los planes tácticos y operativos que dan contenido al plan estratégico objeto de esta investigación; en el caso de los primeros se definieron tres programas tácticos: de gestión, académica y, de extensión y difusión, mientras que en el caso de los programas operativos se establecieron 10 de los mismos.

La estructura capitular de la tesis de maestría, se trabajó en cuatro apartados en los que se definieron los aspectos de la investigación, las etapas del proceso de planeación estratégica, los elementos del programa de Licenciatura en Comercio Exterior en la UMSNH y la formulación concreta de los programas operativos y tácticos que dan cuerpo al Programa Estratégico del multicitado Programa Educativo.

En el primer capítulo se abordan las generalidades de la investigación, de manera particular se establece el problema de investigación, las preguntas e hipótesis generales y particulares, mismas que se van atendiendo a lo largo de la tesis; finalmente, se hace notar la importancia o justificación de la investigación, la técnica estadística utilizada y se concluye con un marco teórico general.

En el caso del segundo capítulo, se abordó la planeación estratégica a profundidad, considerando desde su concepto y ámbito hasta la formulación de un plan estratégico, pasando por la evaluación del concepto y los niveles de la planeación estratégica. Es de destacar, el especial énfasis que se realiza en el proceso de planeación estratégica, toda vez que el mismo determina las etapas que han de seguirse para formular el plan estratégico de la Licenciatura en Comercio Exterior; tal proceso considera: misión y

visión de la organización, evaluación interna y externa, implantación de la estrategia y medición y evaluación del rendimiento.

Por su parte, el capítulo tercero de la tesis considera las condiciones de un Programa de Licenciatura en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, para lo cual se parte de las condiciones de la educación superior en México y su comparativo a nivel internacional, para después examinar la política educativa en dicho nivel por los gobiernos Federal y Estatal. Y se concluye el capítulo, haciendo una presentación de los aspectos torales de la Licenciatura en Comercio Exterior que imparte la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga” de la UMSNH.

Así también, en el cuarto capítulo se formulan las acciones estratégicas que han de propiciar la consolidación de la Licenciatura en Comercio Exterior a partir de los programas tácticos y operativos del mismo. Para lo cual, se realizan la misión y visión, se establecen valores y objetivos del programa educativo, se realiza una evaluación interna y externa de manera sistemática para desembocar en la definición de las estrategias.

Finalmente en el apartado de conclusiones y recomendaciones, se presentan los resultados de la tesis de maestría y se hacen las recomendaciones conducentes. Es de destacar, la presentación de resultados de la tesis en cruce con los objetivos, hipótesis y preguntas planteados en el primer capítulo de la investigación.

**CAPITULO I.**  
**GENERALIDADES Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

*“En lugar de ser un hombre de éxito, busca ser un hombre valioso:  
lo demás llegara naturalmente”*

Albert Einstein

### 1.1. ANTECEDENTES

Como parte del proceso de descentralización de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 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.

## 1.2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El programa de Licenciatura en Comercio Exterior inicio actividades académicas en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo desde el mes de agosto de 2010, tomando como marco las acciones de descentralización de la propia Universidad en el rectorado 2007-2011 y con el respaldo e impulso del Gobierno del Estado de Michoacán del periodo; con dicho programa de licenciatura, se pretendió atender las necesidades de educación superior de la Región Costa del Estado e impulsar a uno de los puertos marítimos más importantes del País (Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo, 2010).

Desde su concepción, el programa educativo fue creado con dificultades, debido a dos elementos relevantes, primero: que la Rectoría de la Universidad creó la figura de Campus Universitarios (inexistente en el marco jurídico y administrativo de la universidad) para la atención de las licenciaturas como la de Comercio Exterior; y segundo: el programa educativo nace en la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga”, aplicando por tanto la normatividad, estructura administrativa y planta docente vigente en dicha dependencia universitaria, generando dificultades por la distancia existente entre la Ciudad de Morelia y la de Lázaro Cárdenas, ya que en la primera se concentran las Autoridades de la Facultad y en la segunda se ofrece el programa de Licenciatura en Comercio Exterior.

Aunado a lo anterior, la problemática ha sido compleja también en la puesta en marcha y operación del citado programa de Licenciatura, ya que en el marco de la escases de recursos financieros de la Universidad Michoacana y la ausencia de infraestructura propia, el programa inicio actividades docentes en el primer año escolar (10/11) en aulas de una escuela Preparatoria de la Región y con 3 profesores e investigadores y un enlace académico-administrativo, provenientes de la Ciudad de Morelia; así como una matrícula inicial de 128 alumnos. Con el paso de tiempo, se concluyó la construcción de las instalaciones del Campus Universitario y se formalizó un enlace con la Dirección de

Control Escolar Universitario; sin embargo, las instalaciones se han deteriorado de manera exponencial y el área de control escolar duplica actividades y funciones del área de control escolar que atiende los programas educativos en la Facultad de Economía en la Ciudad de Morelia (Facultad de Economía "Vasco de Quiroga", 2014).

En términos académicos, la evolución de la matrícula ha sido variante y la necesidad de profesores especialistas en áreas particulares del comercio exterior, ha generado que la atención de los cursos se realice de manera coyuntural y con la premura del inicio del ciclo correspondiente; por lo cual, se presenta una tendencia a la baja en las solicitudes de ingreso al programa de Licenciatura y una planta docente con diversidad de perfiles que en poco atienden las necesidades estructurales del programa. Sin embargo, se materializó el egreso de la primera generación de pasantes de licenciados en Comercio Exterior en enero de 2015.

Por su parte, existen esfuerzos aislados de vinculación con el sector externo y el programa de licenciatura, lo cual ha materializado la firma de convenios con la Presidencia Municipal de la Ciudad de Lázaro Cárdenas, la Administración Portuaria Integral de Lázaro Cárdenas (APILAC), la Terminal de Contenedores y el Servicio de Administración Tributaria (SAT); sin embargo, los mismos han representado únicamente espacios para la prestación del servicio social de los alumnos y no, transferencia de conocimiento y tecnología, el desarrollo de proyectos de investigación conjunta, la educación continua, entre otras bondades de la vinculación institucional.

Como se hace evidente, en el Programa de Licenciatura en Comercio Exterior de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo existen esfuerzos y acciones poco o nada coordinadas que atiendan a un plan estratégico, mismo que surja a partir de un análisis y diagnóstico del estado de cosas, en el que se definan acciones concretas, se utilicen de manera eficiente los recursos y capacidades y con ellos lograr la consolidación del citado programa educativo.

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Qué planes y programas estratégicos se deben establecer para consolidar la Licenciatura en Comercio Exterior de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?

### **1.4. PREGUNTA GENERAL**

¿Qué acciones de gestión, académicas, de difusión y vinculación se deben efectuar para lograr la consolidación del programa de Licenciatura en Comercio Exterior que oferta la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?

### **1.5. PREGUNTAS ESPECÍFICAS**

¿Qué aspectos básicos y elementos del proceso de la planeación estratégica se deben de considerar para diseñar un Plan Estratégico?

¿Cuál es el contexto externo de la educación superior y las condiciones propias del Programa Educativo de Licenciatura en Comercio Exterior en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?

¿Cuáles son los componentes indispensables en el diseño del plan estratégico para la consolidación del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?

### **1.6. OBJETIVO GENERAL**

Formular un plan estratégico para la consolidación de la Licenciatura en Comercio Exterior de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

### 1.7. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir y explorar los aspectos básicos y los elementos del proceso de planeación estratégica.

Examinar de manera general el contexto de la educación superior en México y en Michoacán, así como las condiciones del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Diseñar los componentes indispensables para la implementación del Plan Estratégico para la consolidación del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

### 1.8. HIPÓTESIS GENERAL

La formulación de un plan estratégico que articule acciones de gestión, académicas y de difusión y vinculación, conduce a la consolidación del programa de Licenciatura en Comercio Exterior de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

### 1.9. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

Los aspectos básicos y los elementos del proceso de planeación estratégica definen el marco teórico para la implementación del Plan Estratégico que consolide el Programa de Licenciatura en Comercio Exterior de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

La implementación del Plan Estratégico para la Consolidación del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior ha de considerar las condiciones de la Educación Superior en México y en Michoacán aunadas al funcionamiento de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y de la propia Licenciatura en Comercio Exterior.

La formulación, implantación y evaluación estratégica son los componentes indispensables para el diseño del Plan Estratégico para la Consolidación de la Licenciatura en Comercio Exterior de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo se compone

#### 1.10.JUSTIFICACIÓN

Los programas de licenciatura de las universidades públicas generan beneficios sociales hacia el entorno en el que se desempeñan, ya que además de la formación de profesionales de alta calidad que se inserten de la mejor manera en las actividades productivas de la región; existe también, una planta docente de alto perfil que se vincula con el **sector público, privado y social**, mediante la implementación de proyectos específicos para el beneficio institucional; generando sinergias que impulsan el crecimiento económico y social del municipio o región.

El Programa de Licenciatura en Comercio Exterior de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo es parte de la nueva oferta educativa que realiza la institución en la Región Costa del Estado y de manera particular en el Campus Universitario de Ciudad y Puerto de Lázaro Cárdenas; a 5 años del inicio de actividades, la Licenciatura en Comercio Exterior ha logrado el egreso de la primera generación en Enero de 2015, se cuentan con secciones académicas en todos los grados y en ambos turnos y la planta docente cuenta con diversidad de perfiles.

Sin embargo, existen condiciones que ponen en **riesgo la consolidación** del Programa de Licenciatura, ya que según datos del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA) las secciones académicas han sido cada vez menores, debido al alto índice de deserción de los estudiantes; los profesores no cuentan con estabilidad laboral lo que genera incertidumbre en el desempeño de sus labores cotidianas, no existen autoridades administrativas definidas y con poder de decisión en el lugar donde se

desempeña el programa educativo, las acciones de vinculación son aisladas y no se materializan en acciones concretas, entre muchos aspectos más.

Por lo anterior, es **conveniente** proponer un plan estratégico que busque la consolidación del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior, logrando que la misma se traduzca en la mejora de las condiciones normativas, académicas y administrativas de los usuarios y operadores del citado programa; del mismo modo, formular los planes tácticos y operativos que generen la continuidad y solidez del citado programa, formulando claramente las acciones a implementar en el corto, mediano y largo plazo.

En el mismo sentido, el presente plan estratégico toma **relevancia social** toda vez que los resultados servirán en primer momento para conocer la situación y desempeño del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior ofertado por la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo; en un segundo momento, para fortalecer su presencia y acción en la región Costa del Estado de Michoacán, logrando la atención a más alumnos solicitantes; y en un tercer y último momento, proponiendo las acciones de relación con los sectores público y privado, para el beneficio de las partes interesadas.

Del mismo modo, el presente Plan Estratégico para la Consolidación de la Licenciatura en Comercio Exterior se hará llegar a las autoridades de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, a fin de que sea considerado y valorar su implementación en la intención de mantener y fortalecer la oferta educativa a nivel Licenciatura que realiza la institución en las extensiones con las que cuenta en los diversos municipios de la entidad; particularmente, en el caso de la extensión en la Ciudad y Puerto de Lázaro Cárdenas y para la Licenciatura en Comercio Exterior.

En términos **prácticos**, es fundamental para el programa de Licenciatura en Comercio Exterior contar con un plan estratégico que guie la toma de decisiones en el corto, mediano y largo, y que tenga como ejes tácticos los aspectos normativos, académicos y administrativos, a fin de que confluyan en la consolidación de la citada oferta educativa.

Es menester mencionar la existencia de documentos que rigen el funcionamiento del programa educativo en mención, es el caso del documento de creación del programa de Licenciatura en Comercio Exterior aprobado por el H. Consejo Universitario y el Plan de Desarrollo de la Facultad de Economía 2012-2020; sin embargo, el primero de ellos se enfoca únicamente a la “puesta en marcha” de dicha licenciatura; mientras que, en el Plan de Desarrollo citado, se particularizan acciones globales del total de la dependencia universitaria, considerando a todos los programas educativos que se ofertan: los dos programas de licenciatura, el caso de los dos programas de maestría y el recientemente aprobado programa de Doctorado, haciendo mención únicamente de la búsqueda de la acreditación del Programa educativo en Comercio Exterior; sin embargo, en ambos casos no se define un plan de largo aliento que busque dar continuidad y solidez a la propia Licenciatura. Por tal motivo, formular un Plan Estratégico para el Programa de Licenciatura en mención considera un **valor administrativo y jurídico incuantificable** para las instancias en las cuales se puede utilizar.

Por lo anteriormente señalado, la realización del Plan Estratégico para la Consolidación de la Licenciatura en Comercio Exterior de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo se justifica plenamente.

#### 1.11. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según Hernández Sampieri y otros (2006), el tipo de investigación representa el plan o estrategia a seguir para obtener la información que se requiere en una investigación, el

mismo se clasifica en dos: investigación experimental e investigación no experimental. La primera se subdivide en pre-experimentos, experimentos “puros” y cuasi-experimentos, mientras que la investigación no experimental se divide a su vez en diseños transversales y diseños longitudinales.

La investigación experimental hace referencia a la necesidad de trabajar con experimentos<sup>1</sup>, los cuales por las variables definidas, los objetivos e hipótesis de la investigación, no hace posible la realización de este tipo de investigación. En consecuencia, se realizará la presente investigación no experimental entendida esta como los “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2006)

Definido el tipo de investigación como **no experimental**, es importante señalar que la investigación que se realizará comprende la evolución de variables a lo largo de un periodo, lo que expresa tácitamente que el tipo de investigación es **longitudinal o evolutiva**<sup>2</sup>.

Es importante mencionar que al ser una investigación no experimental y longitudinal, se desenvolverá como una investigación mixta en la que convergen elementos cuantitativos y cualitativos, con el propósito fundamental de formular un Plan Estratégico para un programa educativo a nivel licenciatura.

#### 1.12. SUJETO Y OBJETO DE INVESTIGACIÓN

El sujeto de investigación es el Programa de Licenciatura en Comercio Exterior que oferta la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, el cual inicio cursos en el

---

<sup>1</sup> Para Hernández Sampieri (2006), un experimento es una “situación de control en la cual se manipulan, de manera intencional, una o más variables independientes (causas) para analizar las consecuencias de tal manipulación sobre una o más variables dependientes (electos)”.

<sup>2</sup> Este tipo de estudios, se definen como “estudios que recaban datos en diferentes puntas del tiempo para realizar inferencias aérea del cambio, sus causas y sus efectos” (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2006)

ciclo escolar 10/11; el mismo, es un programa semestral de 9 ciclos (4 años y medio) y a la fecha se desarrolla en secciones del turno matutino y vespertino, con una matrícula total de cuenta con una planta docente interina de 8 profesores e investigadores, 2 técnicos académicos y 11 profesores de asignatura; así como, un profesor definitivo de tiempo completo. Cabe destacar que los técnicos académicos desarrollan labores de coordinación de la licenciatura, por lo que son el vínculo directo entre la Dirección de la Facultad de Economía y el programa educativo<sup>3</sup>. Por su parte, el objeto de investigación es el Plan Estratégico para un programa de Licenciatura.

#### 1.13. TÉCNICA ESTADÍSTICA UTILIZADA Y RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos para el presente Plan Estratégico se realizó de fuentes oficiales y de los usuarios y operadores del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior; de igual forma, para hacer las referencias bibliográficas correspondientes, se consultó y recabo información en libros, tesis de distintos niveles, informes oficiales, documentos institucionales y artículos científicos. Por tal motivo, en la presentación y análisis de los datos, se hizo uso de herramientas de estadística descriptiva; la cual, según (Lind, Marchal, & Wathen, 2008) es considerada como el “método para organizar, resumir y presentar datos de manera informativa”.

Es menester informar, que el volumen de la información presentada es obtenida de las fuentes señalas, por lo que en su mayoría se trata de información de gabinete.

---

<sup>3</sup> Cifras tomadas del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA) de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

## **CAPITULO II.**

### **MARCO TEÓRICO**

*“Si supiéramos dónde estamos y cómo llegamos ahí, podríamos ver  
hacia dónde va nuestra tendencia y si los resultados, como  
resultado natural de nuestro caminar, son inaceptables, podríamos  
hacer cambios oportunos”*

Abraham Lincoln

## 2.1. ASPECTOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación es una actividad cotidiana en la vida del hombre, ya que es común que se visualice lo que se pretende alcanzar o lograr en el futuro, por lo que define las acciones a realizar a fin de lograr objetivos o metas. De manera similar, cuando las organizaciones planean definen objetivos a alcanzar en un determinado curso de tiempo y se establecen los mecanismos para alcanzarlos; por lo tanto, la planeación toma particular importancia si se desea realizar desde una perspectiva estratégica, ya que se trata de un proceso más amplio y con características propias.

Por tal motivo, se presentan algunos elementos básicos de la planeación estratégica, tales como: conceptos y ámbito, la evolución de la planeación estratégica, tipología de la planeación estratégica y las etapas de la misma.

### 2.1.1. Concepto y ámbito de la 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 para (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012), consideran que 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).

Por lo anterior, se debe considerar a la estrategia como algo propio de la empresa o la organización en su comportamiento y su accionar. De hecho autores como Michael Porter, citado por (Serna Gómez, 2008), dan a la estrategia el complemento de empresarial, para entenderla como la que define la elección de los sectores en los que va a competir la misma y la forma en que va a encontrar en ellos; la estrategia competitiva que consiste en ser diferente. Ser diferente representa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”; mientras que, autores como Charles Hill consideran que la estrategia es un conjunto de acciones estructurales propias de los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía.

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).

Como se puede observar, en los conceptos citados existen elementos comunes, ya que la planeación estratégica es considerada como proceso en que se definen metas y las líneas de acción para lograr dichas metas; para lo cual, se consideran los factores internos y externos que existen en la organización, en la intención de asegurar su evolución continua y sostenible.

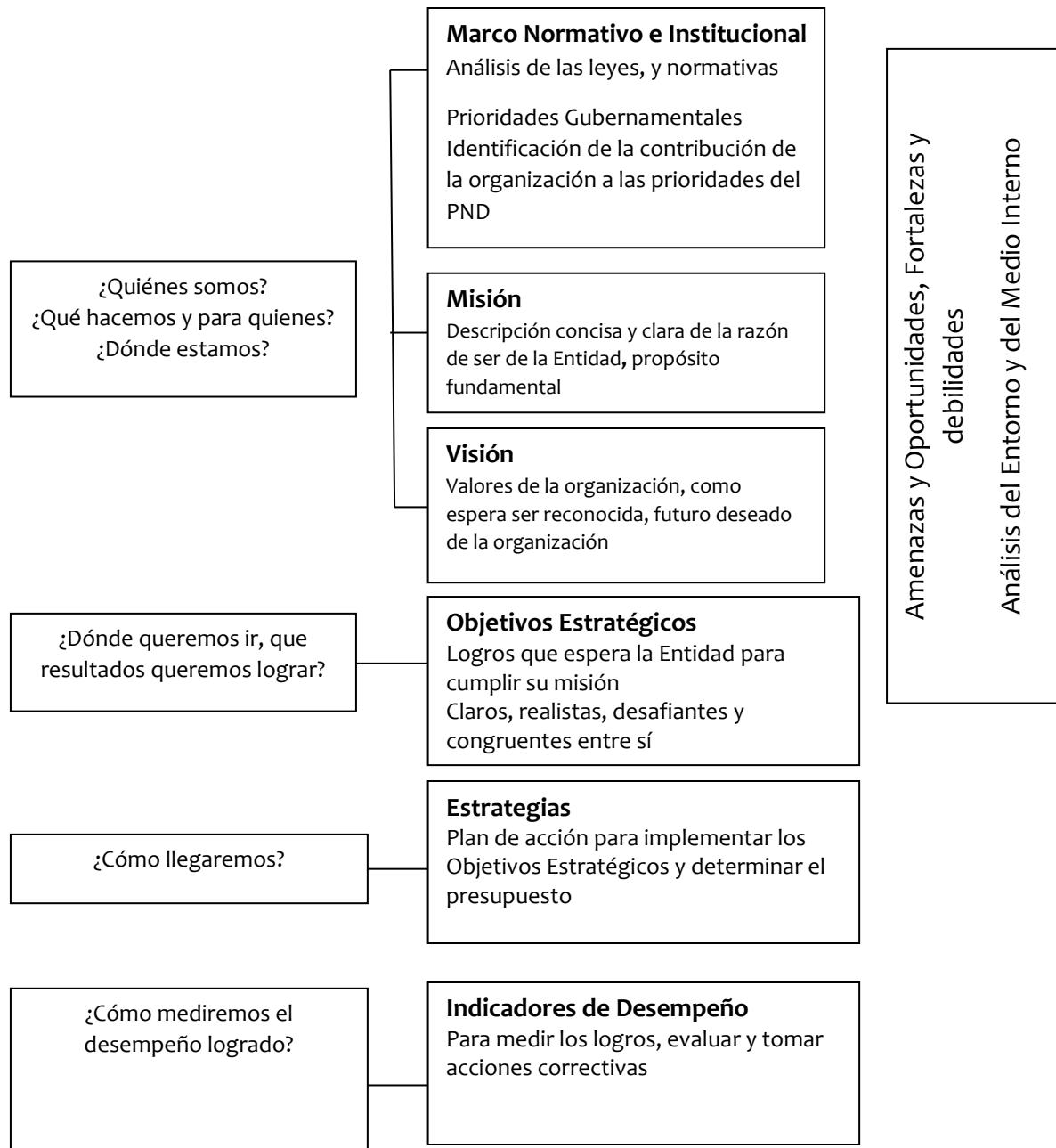
Así entonces, al hablar de planeación estratégica se considera fundamental la elaboración de un plan o documento que de manera vital defina las acciones a realizar de parte de la organización para la consecución de objetivos particulares, tomando como base las condiciones internas y externas de la misma. Dicho documento en su planteamiento nos obligara a plantearnos dudas acerca de la organización, de la forma de hacer las cosas y a definir una estrategia en función del posicionamiento actual y el deseado (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez, 2012).

A pesar del historial de la administración estratégica al que se ha hecho referencia y su particular aplicación en las entidades empresariales en los años sesentas, su aplicación se extendió a los ámbitos públicos, de manera particular en el marco de las iniciativas del New Public Management, de mediados del ochenta en los países de la OCDE. Por ejemplo, en el marco del Government Performance and Results Act o Ley de Eficacia y Rendimiento del Gobierno, iniciativa impulsada en 1993 en Estados Unidos, las agencias ejecutivas debieron desarrollar como base para la presentación de su presupuesto, planes estratégicos, planes anuales de desempeño cubriendo el conjunto de actividades del Programa y elaborar reportes anuales del desempeño del programa del año fiscal (ILPES-CEPAL, 2015).

Por tal motivo, la planeación o planificación estratégica debe ser aplicada de manera indistinta en cualquier organización por los beneficios que genera a la misma; de manera particular, en el sector público la planificación estratégica debe ser entendida como un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

En el sector público, el proceso de planeación estratégica sigue el proceso señalado para el ámbito empresarial, sin embargo se deben tener en cuenta algunas

consideraciones, referentes al marco jurídico de la dependencia o área de gobierno que se trate. Para mayor detalle se muestra en la Figura II-1.



**Figura II-1. Planificación Estratégica**

Fuente: tomado de *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*, Marianela Armijo, p. 12.

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).

De manera particular, y a fin de aplicar de mejor manera la planeación estratégica en la administración educativa<sup>4</sup>, podemos considerar al menos los siguientes componentes en las organizaciones educativas: proyecto educativo -tipo de sociedad y sistema económico político (política educativa-curriculo-), paradigma o paradigmas educativos puestos en práctica (puesta en escena del currículo, pedagogía, didáctica, entre otros), infraestructura general (inmobiliaria, mobiliaria y educativa), educador, educando, familia y otros actores sociales (Salas Madriz, 2003).

#### 2.1.2. Evolución de la planeación estratégica

Al hablar de planeación estratégica se hace necesario analizar el término “estrategia”, mismo que tiene sus orígenes con la propia humanidad, ya que desde que el hombre de las cavernas empezó a cazar, pescar o luchar por poder sobrevivir, la estrategia siempre

---

<sup>4</sup> Según (Salas Madriz, 2003) la Administración Educativa es una disciplina compleja que involucra lo educativo, lo administrativo y a otras disciplinas, sin perder por ello su especificidad (nivel ontológico).

estuvo presente como un plan anticipado de los que haría para competir y tener éxito. El término “estrategia” (del griego “strátegos”) proviene de dos palabras griegas: stratos (ejército) y ago (en griego antiguo, liderar, guiar, cambiar de dirección). (Chiavenato, 2011)

Por lo tanto, desde sus orígenes la estrategia se utilizó en un contexto de sobrevivencia como lo son las guerras, destaca en la antigüedad que cada una de las diez tribus de la antigua Grecia elegía cada año un Strategos para dirigir su regimiento. En la batalla de Maratón (490 AC), los strategos asesoraron al Gobernante político como un consejo. Dieron asesoría “estratégica” sobre la gestión de las batallas para ganar las guerras, en lugar de asesorar sobre “tácticas” de manejo de las tropas para ganar las batallas. Con el tiempo, el trabajo de los strategos creció para incluir funciones judiciales (ILPES-CEPAL, 2015)

Empero, la planeación estratégica como tal tiene su iniciación con las primeras organizaciones industriales del siglo XVIII, ya que dichas organizaciones aplicaban la planeación estratégica para controlar las fuerzas de mercado y administrar un entorno de competencia. Sin embargo, la planeación estratégica considera avances importantes hasta los años 1950’s con la “administración por objetivos” de Peter Drucker, la idea de que “*la estructura de la organización se ciñe a la estrategia*” de Alfred Chandler y la matriz FODA o SWOT (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, por sus siglas en inglés) de Philip Selznick (Chiavenato, 2011).

En los años 1960’s y 1970’s la planeación estratégica tuvo avances considerables, destacando las aportaciones de Igor Ansoff con el “análisis de laguna” y la “matriz de producto mercado”; la primera, es una herramienta en la que se examina la situación actual y se fija un estadio futuro, con el objetivo de definir las acciones a desarrollar para lograr tal situación futura; mientras que la segunda, es un instrumento en el que las empresas cruzan mercados y productos, a fin de definir las acciones estratégicas de

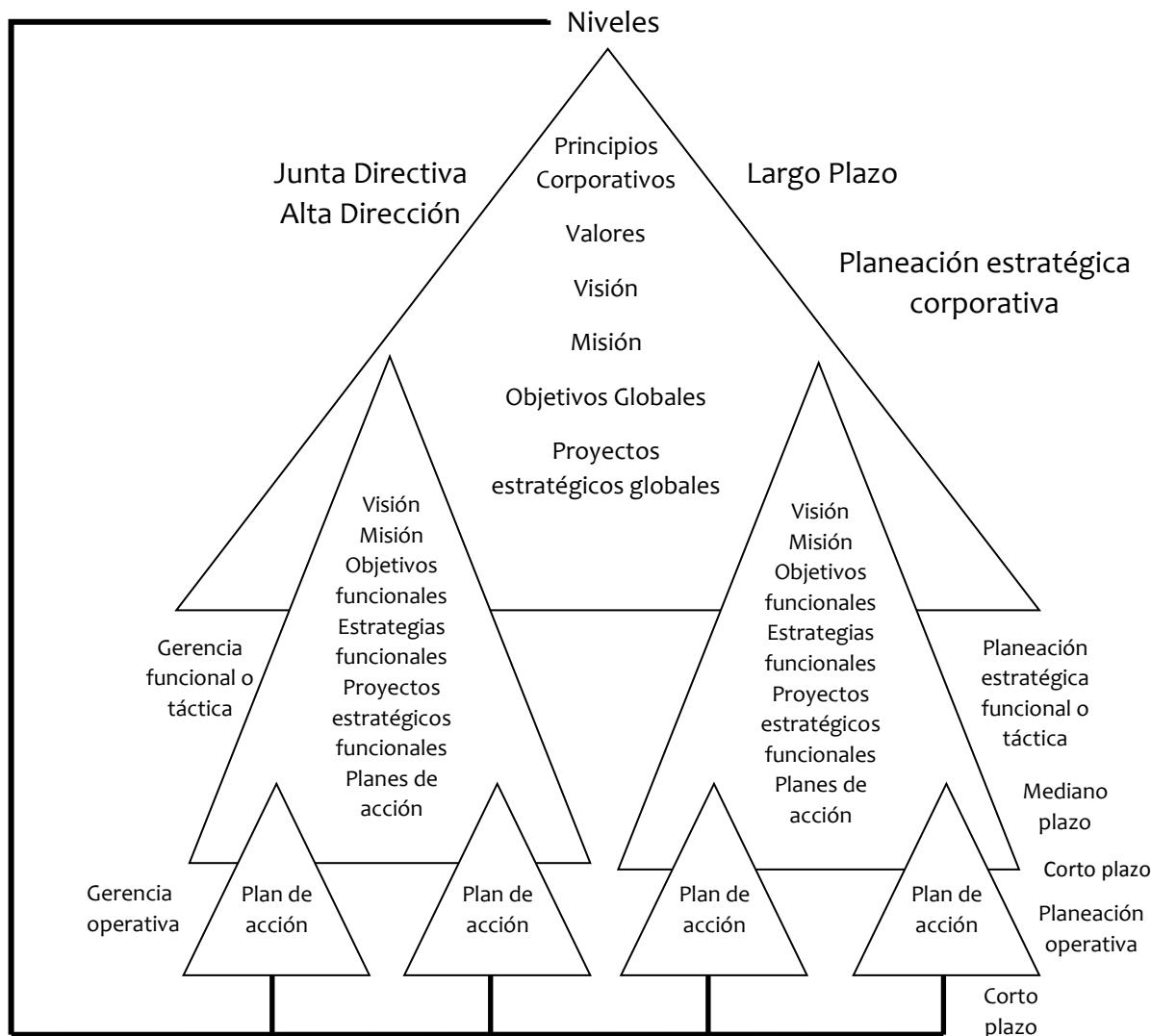
penetración en el mercado. Así también, destacar la contribución de Sidney Schoeffler, con el “*Profit Impact of Market Strategy*” (PIMS) en el cual se busca la correlación entre estrategia y desempeño, con el objetivo de identificar las estrategias que generan el éxito en las organizaciones (Chiavenato, 2011).

Para los años 1980’s y debido al éxito de los productos japoneses en el mundo, la planeación estratégica incluyó la herramienta modelo 7S de McKinsey, en el que se explica el éxito de las organizaciones a partir de siete factores: estrategia, estructura, sistema, habilidades, equipo, estilo y valores compartidos; como se puede observar, los factores consideran además de elementos “duros” (los tres primeros) de la administración, también se integran aspectos “blandos” (los 4 últimos) que tienen que ver con la cultura organizacional, es decir, aspectos flexibles e intuitivos. En los mismos años 1980’s y 1990’s, la planeación estratégica vivió un gran impulso debido a las tecnologías de la información, se pudo por tanto en la mira la premisa fundamental de tener objetivos en la organización y generar estrategias que fueran acordes a la situación real que se vivía, por lo que se propusieron herramientas valiosas como el Cuadro de Indicadores de Desempeño (Balanced Scorecard, BSC) (Chiavenato, 2011).

En los años 1990’s, la planeación estratégica integra en sus herramientas las posibilidades de: analizas y coaliciones estratégicas, el enfoque de adquisiciones y la asociaciones, y el enfoque de innovación tecnológica; como es de observable, la planeación estratégica considera la posibilidad de buscar a partir de las alianzas el mejor desempeño de la organización. Sin embargo, la planeación estratégica ha de considerar a partir de los años 2000’s el impacto que tiene en la organización el internet, toda vez que el acceso a mayor información genera entornos cambiantes al interior y al exterior de la organización; por tal motivo, la planeación ha de ser un proceso continuo que se adapte a las condiciones cambiantes de la sociedad y la economía (Chiavenato, 2011).

### 2.1.3. Niveles de la planeación estratégica

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



**Figura II-2. El Proceso de Planeación Estratégica según Serna Gómez**

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

#### 2.1.3.1. 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.

#### 2.1.3.2. Planeación táctica

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.

#### 2.1.3.3. Planeación operativa

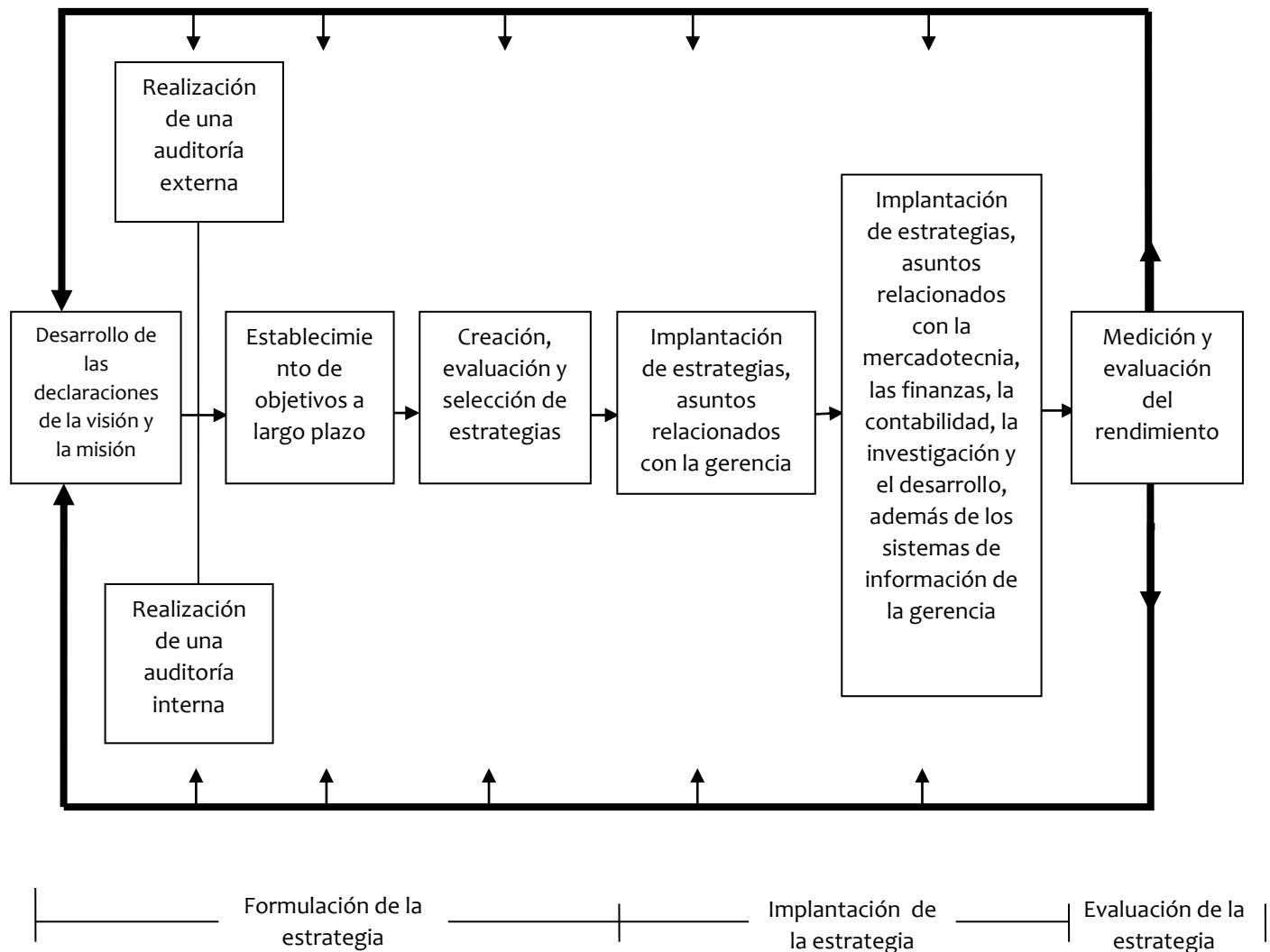
La planeación operativa comprende tareas y acciones específicas, por lo que su plazo es inmediato, se ocupa de tareas concretas y aisladas, pero que en conjunto son parte de un plan global. Su nivel de realización es operativo.

#### 2.1.4. El proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica representan 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: **1) Formulación o definición de la estrategia, 2) Implementación, 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).

En los siguientes apartados, se realizara una presentación más amplia de cada uno de las etapas de la planeación estratégica, sin embargo para mayor detalle se presenta la siguiente figura, en donde se clarifican la sucesión de etapas del señalado proceso:



**Figura I-3. El Modelo Integral de Planeación Estratégica según David.**

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

## 2.2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

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.

En la etapa de formulación de la estrategia participan fundamentalmente los directivos o altos mandos de la organización, ya que en ella se establece de manera global en “lugar” al que quiere llegar la organización.

### 2.2.1. Misión y visión de la organización

La visión es una oración corta y responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, por lo que expresa lo que la organización intenta lograr ser en el largo plazo. Por tal motivo, el establecimiento de una visión definida conduce a la definición de una misión integral.

Por su parte, la misión es una declaración que perdure sobre el propósito de la organización y que la distingue de otra similar, se trata de una afirmación sobre la razón de ser de la empresa; si se tiene definida claramente la misión de la organización, se podrá con facilidad establecer objetivos y concretar estrategias. La misión ha de conducir al establecimiento de las prioridades, estrategias, planes y tareas; así como, al establecimiento de la estructura funcional de la organización.

Con frecuencia las organizaciones utilizan la misma oración o declaración, como la misión y la visión, lo cual es totalmente erróneo, ya que ambas consideran a la

organización pero desde dos enfoques diferentes. En la visión se define que quiere llegar a ser la organización, mientras que en la misión se establece claramente el papel o actividad en la que se enfoca la organización; es decir, en la visión se define una situación o estadio futuro de la organización y en la misión se indica la actividad o actividades que realiza la organización pero desde un enfoque continuo.

Es importante que al momento que se definan la misión y la visión se integre a tantos gerentes como sea posible, ya que en la medida en que la redacción de las mismas sea participativa, la implementación y evaluación del plan estratégico dará sentido de pertenencia a los mismos. Al final del proceso de elaboración de misión y visión, es vital que todos los miembros de la organización las conozcan.

Para (David, 2003), una declaración de misión debe ser: **una declaración de actitud**, toda vez que en la misión debe generar sentimientos y actitudes, dando la confianza de que se trata de una organización exitosa, posee dirección y cuenta con el apoyo de todos los grupos de interés, con lo cual será más fácil definir las estrategias a realizar; también la misión es **una orientación hacia el cliente**, ya que en la misión se debe de indicar la utilidad y beneficios que tiene para sus clientes los productos y servicios que ofrece; y la misión también es **una declaración de política social**, ya que en la misma se debe de considerar la filosofía de la gerencia y preocupación por el entorno social, ya que en la misión se ha de definir la forma en que las estrategias generaran dicha preocupación por los asuntos sociales.

#### 2.2.2. Evaluación del entorno

La evaluación del entorno es un componente de la primera etapa de la planeación estratégica, y su función es la de identificar y evaluar los acontecimientos y tendencias que están fuera del control de la organización pero que pueden incidir en los objetivos de la misma; tiene como fin fundamental, identificar las oportunidades y amenazas

clave que afectan a la organización con la intención de establecer las estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

#### 2.2.2.1. Fuerzas externas

Por lo anterior, los factores externos que afectan a la consecución de los objetivos de la organización se puede clasificar en cinco fuerzas: a) fuerzas económicas, b) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, c) fuerzas políticas, gubernamentales y legales, d) fuerzas tecnologías y e) fuerzas competitivas.

Cabe destacar que, en la organización se deben de enlistar todos los factores pertenecientes a estas fuerzas y priorizarse a fin de atenderse los de mayor impacto para la organización; para lo cual, deberán de atenderse si cumplen con las siguientes características: 1) ser importantes para los objetivos de la organización, 2) ser medibles, 3) que impacten a todas las organizaciones competidoras; y 4) jerarquizarlos en base a si su impacto es a toda la organización o a alguna de las áreas.

- Las fuerzas económicas

Las fuerzas económicas considera a todos los hechos económicos que tiene un impacto directo o indirecto en el desempeño de la organización. Ya que en la actualidad todos los eventos económicos tienen una relación estrecha, desde la devaluación de la yuan Chino hasta una sequía en los cultivos de maíz en México; ya que eventos como esos, pueden disminuir el poder de compra de los consumidores o representar el cierre de empresas y su consecuente impacto en el empleo y el pago de impuestos al gobierno.

Por lo anterior, es fundamental dar seguimiento a hechos económicos trascendentales y a las condiciones macroeconómicas de la región en la que desarrolle actividades la organización; es decir, en la evaluación externa se debe de considerar el comportamiento de variables económicas tales como: el Producto Interno Bruto (PIB), el nivel de empleo, los salarios, tasa de interés, volumen de inflación, tasas de impuestos, etc.

A partir del evaluación externa que se realice de las fuerzas económicas, se presentan ante la organización un cumulo de amenazas y oportunidades que han de facilitar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

- Las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

La organización se puede ver amenazada o se pueden generar espacios de oportunidad ante cambios en las costumbres o la modificación de las costumbres en que la sociedad se desenvuelve. Es decir, a partir de la adopción de nuevas formas de vida entre la sociedad existen organizaciones que pueden capitalizar tal situación con la oferta de producto o servicio particular; sin embargo, también existen organizaciones que pueden ver mermado su poder de mercado y de manera particular sus ventas. De igual manera sucede si existe algún cambio en el comportamiento poblacional, ya que en muchas sociedades se está presentando el envejecimiento de la población o persiste la idea entre los jóvenes de no tener hijos o no casarse; tal situación, puede representar un nicho de oportunidad para ciertas organizaciones o un espacio de amenaza para otras organizaciones.

Por tal motivo, es vital para las organizaciones evaluar los factores sociales, culturales, demográficos y ambientales, que tengan un impacto en la forma de vida de las personas, en el trabajo que desarrollan y hasta en el consumo, toda vez que tal situación puede representar una oportunidad o amenaza. Así entonces, para realizar la evaluación externa también se deben de ponderar variables tales como: actitudes hacia el ahorro, la jubilación y las compras, los cambios en la pirámide poblacional, las tasas de emigración e inmigración, la seguridad social, la cultura del reciclaje entre otros más.

- Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Los gobiernos federales, locales y hasta extranjeros pueden incidir en la organización, ya que de manera inicial los propios gobiernos son reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y hasta clientes de las propias organizaciones. Del mismo modo,

los partidos políticos y grupos de presión, pueden incidir en la creación de una ley o reglamento que afecte las actividades cotidianas de la organización.

Por lo anterior, es fundamental tener una evaluación clara que adicione a lo que se ha señalado el papel que juegan las fuerzas políticas en el área o sector en el que se desempeña la organización, conocer el papel que tiene la política pública en relación con la organización y realizar un análisis profundo del marco legal en que se mueve la propia organización. Por tal motivo, es fundamental incluir en la evaluación del entorno variables tales como: el presupuesto público en el sector, el número de normas para organizaciones como la de estudio, el papel del gobierno con organizaciones como la propia, etcétera.

- Las fuerzas tecnologías

Los factores tecnológicos son elementos importantes que se deben de tomar en cuenta al momento de definir las estrategias de la organización. Se debe de considerar que un adelanto o descubrimiento tecnológico afecta de manera considerable a los productos, servicios, mercados, proveedores, procesos de manufactura y costos, por mencionar algunos. Por tal motivo, con un adelanto tecnológico una organización puede adoptar una mejor posición en el mercado y dejar fuera o en no muy buenas condiciones a las demás organizaciones.

Es válido mencionar, que en la actualidad ninguna organización se mantiene al margen de los adelantos tecnológicos, en todo caso buscan hacer de ellos el impulso para lograr una situación mejor. Por tal motivo, la evaluación externa ha de considerar las oportunidades y amenazas que le brindan los descubrimientos y avances tecnológicos.

- Fuerzas competitivas

La evaluación externa ha de considerar a los competidores y sus características, de manera particular: sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas,

objetivos y estrategias. Contar con la información descrita es vital para formular una estrategia de éxito en la propia organización; sin embargo, los competidores no hacen pública mucha de la información que es necesaria para nuestra organización, tal es el caso de la información financiera.

Sin embargo, para el conocimiento de la información de los competidores, es vital referenciar el concepto de “*inteligencia competitiva*” mismo que define el proceso continuo y ético con el objetivo de recabar la información de la competencia a fin de alcanzar objetivos propios de la empresa; mismo que se compone de tres tareas básicas: 1) permitir la comprensión general de la industria y los miembros de la misma, 2) identificar las áreas en las que los competidores son débiles y el impacto que las acciones propias generaría, y 3) localizar las acciones que los competidores podrían realizar y el impacto que generaría a la organización (David, 2003).

Por tanto, es vital para la organización realizar una evaluación del entorno minuciosa en lo que respecta a los competidores o fuerza competitiva, ya que a partir de la misma se pueden definir las estrategias que logren los objetivos de la organización; tal situación, generan un alto impacto en oportunidades y amenazas.

Una vez analizadas las fuerzas externas, es de vital importancia para la presente investigación presentar algunas técnicas y métodos para realizar la evaluación de entorno; de manera particular, se presenta: el análisis competitivo: modelo de Porter y la matriz de evaluación del factor externo (EFE).

#### 2.2.2.2. Análisis competitivo: el modelo de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de competencia del Michael Porter es un método de análisis o de evaluación de la competencia y se utiliza con el objetivo de definir las estrategias que colaboren en la consecución de los objetivos de la organización, tomando como base la competencia de la industria o particularmente las fuerzas

competitivas. El modelo de Porter considera que una industria es competitiva y se puede analizar a partir de las siguientes cinco fuerzas:

- Rivalidad entre empresas competidoras

Es la más importante de las fuerzas competitivas de Porter y considera que las estrategias de la organización tienen éxito en la medida en que las mismas brinden una ventaja competitiva sobre las estrategias de las organizaciones rivales. Por tal motivo, en la medida en que existan más competidores mayor será la necesidad de establecer estrategias que brinden ventajas competitivas ante los competidores.

- Entrada potencial de nuevos competidores

Otro aspecto vital en la evaluación del entorno es la posible entrada de nuevos competidores, ya que tal situación genera mayor rivalidad. Por tal motivo y a pesar de las barreras que se puedan poner al ingreso<sup>5</sup> de más competidores, es vital que la evaluación considere el ingreso de otras organizaciones al mercado y vigilar las estrategias de los nuevos competidores.

- Desarrollo potencial de nuevos productos sustitutos

Para Porter se debe de considerar que si bien no ingresan competidores directos al mercado, pueden desarrollar productos que a nivel de cliente puedan ser demandados en preferencia a los productos que ofrece la organización; por tal motivo, se debe de analizar el posible ingreso de productos que puedan ser sustitutos de los propios e idear una estrategia que genere ventaja competitiva.

- Poder de negociación con proveedores

La organización al momento de evaluar su entorno puede analizar las condiciones de la “integración hacia atrás” y de existir las mismas, establecer como estrategia el acceso a insumos de buena calidad y bajo costo que le brinden una ventaja competitiva respecto

---

<sup>5</sup> Dentro de las barreras al ingreso de nuevos competidores destaca: lograr economías de escala, la necesidad de conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, entre otras más.

a las demás organizaciones. Por tal motivo, para Porter el poder de negociación con proveedores es una fuerza que asegura una evaluación del entorno competitivo.

- Poder de negociación de los consumidores

De la misma manera que las fuerzas competitivas anteriores, al analizar la situación externa de la organización se debe considerar el poder que tienen los consumidores con relación a la organización; tal situación, es un factor determinante en las estrategias que pueda definir la empresa, ya que normalmente los clientes buscan definir precios, garantías y paquetes de beneficios adicionales. Obvio es, que en un mercado competitivo es mayor el poder de negociación que pueden tener los consumidores.

#### 2.2.2.3. Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

La matriz de evaluación del factor externo 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. Para la realización de la Matriz EFE se deben de seguir los siguientes pasos:

Primero.- (Factores externos clave) Elaborar una lista entre 10 y 20 oportunidades y amenazas que afecten a la organización y al sector, siendo lo más específico posible y utilizando porcentajes, índices y cifras comparativas. Tal situación se describe en la primera columna del cuadro 1.

Segundo.- (Valor) Asignar un valor entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada una de las oportunidades y amenazas, dicho valor indica la importancia relativa de dicho factor para el éxito de la empresa. La suma de todos los valores asignados debe ser igual a 1.0. Lo cual, se puede visualizar en la columna dos del cuadro 1.

Tercero.- (Clasificación) Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia las estrategias actuales de la organización responden a dicho factor; en donde, 4 responde de manera excedente al factor externo, 3 la respuesta está por arriba del promedio del factor externo, 2 la respuesta es de nivel promedio, y 1 la respuesta es deficiente. Las respuestas se realizan en función a las estrategias con las que cuenta la empresa para atender dicho factor externo, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector de la empresa. Lo cual se dibuja claramente en la Tabla II-1, en la tercera columna.

Cuarto.- (Valor ponderado) Multiplique cada valor por su clasificación, el resultado es el valor ponderado. Lo cual si visualiza en la cuarta columna del cuadro 1.

Quinto.- (Valor ponderado de la empresa) Sume los valores ponderados para identificar el valor ponderado de la empresa. Los resultados se moverán en un intervalo de 1.0 a 4.0; en donde, el 1.0 representa que la organización no aprovecha las oportunidades y está completamente expuesta a las amenazas, mientras que el 4.0 indica que se aprovechan totalmente las oportunidades y existe una estrategia para contender las amenazas.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
1.			
2.			
...			
<i>Amenazas</i>			
1.			
2.			
...			
<b>TOTAL</b>			

**Tabla II-4. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)**

Fuente: Elaboración propia con información de Administración Estratégica, Fred R. David.

### 2.2.3. Evaluación interna

La evaluación interna es una fase del proceso de formulación de la estrategia, en el mismo se evalúan las áreas funcionales o departamentos de la organización con el objetivo de aprovechar las **fortalezas** y mitigar las **debilidades**. Es importante hacer notar que se acuerda al tipo y sector de organización, se pueden identificar áreas funcionales distintas; sin embargo, el objetivo fundamental es hacer una revisión hacia el interior de la organización con la intención de definir estrategias claras que coadyuven a los objetivos estratégicos de la misma.

Por lo anterior, se han considerado en el presente apartado siete aspectos a considerar al momento de realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades, mismos que se analizan a continuación.

#### 2.2.3.1. Cultura organizacional

En el proceso de evaluación interna es fundamental la participación de todos los responsables y gerentes de área, a fin de que visualicen y se concienticen de las bondades que cada una de sus áreas genera para los fines de la organización. De manera similar, al realizar la ponderación de fortalezas y debilidades se debe tomar en cuenta la cultura organizacional, es decir todas aquellas “*creencias, valores, ritos, rituales, ceremonias, mitos, historias, leyendas, sagas, idioma, metáforas, símbolos, héroes y heroínas*”<sup>6</sup> mismos que son generalmente aceptados y forman parte de la identidad de los miembros de la organización. Es vital considerar y evaluar la cultura organizacional ya que la misma es utilizable dentro del proceso de implementación y evaluación de la estrategia.

Del mismo modo, la consideración de la cultura organizacional reviste mayor importancia la mezclarla con la estrategia, ya que una estrategia que no sea compatible con las costumbres propias de la cultura organizacional no será realizada por los

---

<sup>6</sup> Tomado de (David, 2003).

miembros de la organización y desembocará en la no consecución de los objetivos planteados; y de manera inversa, si la estrategia aprovechan los lazos culturales de la organización, la solidez de las relaciones laborales de la organización y los elementos éticos de las relaciones personales en la cultura organizacional, la implementación de estrategias y acciones claves confluirán en resultados positivos.

#### 2.2.3.2. La gerencia

Las funciones de la gerencia son cinco según (David, 2003), tales como: planeación, organización, motivación, factor humano y control. Por lo cual, cuando se realiza la evaluación interna de la organización se debe de considerar las fortalezas y debilidades de la gerencia en cuanto a las funciones que realiza, con el objetivo de tener un claro panorama de las características de la gerencia. A partir de la evaluación interna de la gerencia, se pueden proponer estrategias en dicho rubro a fin de que se logren los propósitos de la organización.

- Planeación

La planeación es una función de la gerencia que tiene como objetivo la preparación de todas las actividades en la intención de alcanzar determinados objetivos, la planeación ha de brindar la posibilidad a la organización de adaptarse a los cambiantes tiempos de la competencia organizacional actual.

- Organización

La organización es una actividad que debe definir la gerencia y considera la relación entre tareas y autoridad. De manera particular la organización incluye el diseño de la propia organización, la especialización del trabajo, las descripciones de los puestos, especificación de las tareas, el alcance del control, unidad de mando, coordinación, diseño de los procesos y el análisis de las tareas.

- Motivación

La motivación es el proceso por el cual la gerencia influye en los miembros de la organización a fin de que realicen tareas específicas, a partir de la motivación se puede comprender por qué algunas personas trabajan con mayor dedicación que otras. La motivación considera cuatro componentes: liderazgo, dinámicas en equipo, comunicación y desarrollo organizacional (David, 2003).

- Factor humano

También considerado actividades de recursos humano y se concentran en actividades de administración de sueldos y salarios, prestaciones sociales, ingreso y egreso del personal, capacitación, desarrollo de la gerencia, la seguridad de los empleados, las relaciones sindicales, los planes de carrera, la investigación de personal, los procedimientos de quejas y las relaciones públicas. Es vital en la evaluación interna tener la visión ponderada de todos los elementos del factor humano y en base a ello diseñar las estratégicas pertinentes.

- Control

Por su parte, el control es la labor que contrasta las actividades planeadas contra las actividades realizadas, sus actividades particulares se enfocan en: establecimiento de normas de rendimiento, medición del rendimiento individual y de la organización, comparación del rendimiento real contra las normas de rendimiento establecidas y toma de acciones correctivas.

#### 2.2.3.3. Mercadotecnia

La mercadotecnia se considera dentro del proceso de evaluación interna ya que es una labor que la mayoría, si no es que todas, las organizaciones realizan, situación por la cual se deben de considerar sus fortalezas y debilidades. La mercadotecnia es el proceso que lleva a cabo la organización para definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en productos y servicios.

Por lo anterior, a partir del examen y evaluación de las funciones de mercadotecnia de la organización, se tiene un panorama completo de las fortalezas y oportunidades de la misma; y en base a dichas oportunidades y debilidades, se pueden definir un conjunto de estrategias para la misma. Por lo anterior, las funciones que se deben de examinar de la mercadotecnia, según (David, 2003) se describen en la Tabla II-2.

FUNCIÓN DE MERCADOTECNIA	ACTIVIDADES
1. Análisis del cliente	Evaluación de las necesidades, deseos y carencias de los consumidores.
2. Venta de productos y servicios	Publicidad, promoción de venta, venta personal, gerencia de la fuerza de ventas, relación con clientes y con intermediarios.
3. Planeación de productos y servicios	Mercadotecnia de prueba, posicionamiento de productos y marcas, el empaque, diseño de garantías, determinación de opciones, características, calidad de productos, eliminación de productos viejos y servicio al cliente.
4. Establecimiento de precios	Existen grupos que influyen en el establecimiento de precios: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores.
5. Distribución	Almacenaje, canales y cobertura de la distribución, ubicación de minoristas, territorios de venta, niveles y ubicación de inventarios, líneas aéreas de transportación, venta a mayoristas y minoristas.
6. Investigación de mercados	Recolección, registro y análisis de los datos que impactan en la mercadotécnica de bienes y servicios.
7. Análisis de oportunidades	Evaluación de los costos, beneficios y riesgos por las decisiones de mercadotecnia

**Tabla II-5. Funciones de la Mercadotecnia**

Fuente: Elaboración propia con información de *Administración Estratégica*, Fred R. David.

#### 2.2.3.4. Finanzas y contabilidad

El análisis de la condición financiera de la organización es la mejor forma de conocer sus fortalezas y debilidades, y la vía idónea para realizar las estrategias que posicionen y

hagan competitiva a la propia organización. De manera particular las organizaciones puede tener tres funciones financieras: decisiones de inversión, decisiones de financiamiento y decisiones de dividendos<sup>7</sup>; para la evaluación de las mismas y la situación global de la organización, el mejor método es el cálculo de razones financieras, ya que las mismas indican las fortalezas y debilidades de todas las áreas funcionales de la organización.

Las razones financieras son indicadores que se toman de los estados financieros<sup>8</sup> de la empresa, en los cuales se expresa la situación financiera de la organización en un momento dado. Sin embargo, no todas las razones financieras son importantes para todas las organizaciones, ya que depende su actividad principal y sector en el que se desarrolle.

Por tal motivo, el cálculo y examen de las razones financieras representan el método más idóneo para conocer la situación financiera de la empresa y sus resultados no dependen únicamente del área de finanzas si no de las operaciones de las distintas áreas de la empresa. Sin embargo, por no ser motivo de la presente investigación no se hace una presentación detallada de la forma de cálculo y consideración de cada una de las razones presentadas en la figura que antecede, solo se hace su exposición en forma enunciativa<sup>9</sup>.

Las razones financieras se puede clasificar en cinco tipos: 1) razones de liquidez, que miden la capacidad de la empresa de cubrir sus obligaciones en el corto plazo; 2) razones de apalancamiento, determinan el grado que una empresa se encuentra financiada a través de endeudamiento; 3) razones de actividad, evalúan el grado en que

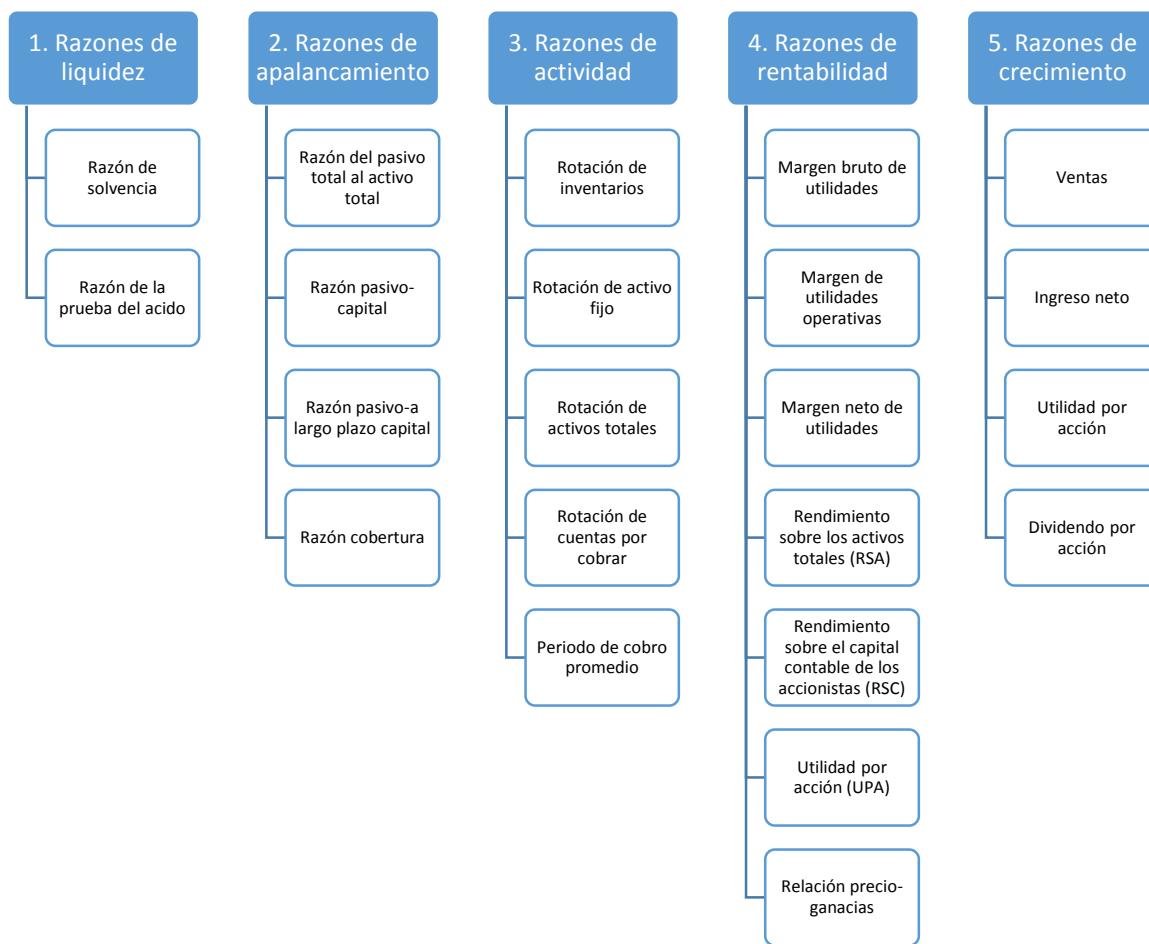
---

<sup>7</sup> Las funciones financieras de la organización considera las medidas que en el ámbito financiero tomara la empresa, que van desde el financiamiento de determinados proyectos y tareas (decisiones de inversión), la consideraciones de necesidades de capital en el corto, mediano y largo plazo (decisiones de financiamiento) y la cantidad de fondos retenidos a los accionistas para ser re-invertidas (decisiones de dividendos)

<sup>8</sup> Los estados financieros son documentos que reflejan la posición financiera de una empresa.

<sup>9</sup> Para mayor detalle, se ha integrado un cuadro con el cálculo y representación de cada una de las razones financieras en el Anexo I.

una organización utiliza sus recursos; 4) razones de rentabilidad, miden la eficiencia de la gerencia a partir de los resultados de las ventas e inversión; y 5) razones de crecimiento, consideran la habilidad de la empresa para mantener su posición de crecimiento en la industria y la economía. Para mayor detalle, se presenta la siguiente figura:



**Figura II-6. Razones Financieras**

Fuente: Elaboración propia con información de Administración Estratégica, Fred R. David.

#### 2.2.3.5. Producción y operaciones

La función de producción y operaciones considera el área o áreas de la empresa u organización que transforma los insumos en bienes y servicios para su oferta en el mercado. La función de producción y operaciones representa la mayor parte de valores

en activos y humanos por lo que conocer y evaluar su situación es fundamental a fin de establecer las estrategias que mejoren las condiciones de la organización.

Las funciones principales, y no únicas, del proceso de producción y operaciones son: 1) proceso, que considera la forma en que se organiza la empresa para llevar a cabo el proceso de producción, 2) capacidad, es la consideración que se realiza en la organización para definir los niveles óptimos de rendimiento, 3) inventario, define el manejo de los niveles de materias primas, procesos de trabajo y productos terminados, 4) fuerza laboral, establece la administración que se haga de empleados capacitados, no capacitados, personal administrativo y gerencial; y 5) calidad, considera los procesos que se definan para que los bienes y servicios se elaboren con calidad.

Por lo tanto, realizar un examen que considere los procesos que se llevan a cabo al interior del área funcional de producción y operaciones es fundamental para conocer las fortalezas y debilidades de la organización.

#### 2.2.3.6. Investigación y desarrollo

El área funcional de investigación y desarrollo es otra de las áreas que se debe de analizar en la intención de buscar fortalezas y debilidades, es importante destacar que muy pocas empresas establecen estrategias para dicha área, sin embargo la misma puede ser la palanca perfecta del total de las estrategias de la organización.

El impulso general que el área de investigación y desarrollo puede dar a la organización se debe a que a través de la misma se puede dar apoyo a las actividades que desarrolla la empresa, proponer el establecimiento de nuevas actividades que generen utilidades, desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad de los productos existentes, aumentar la eficiencia de los procesos existentes y ampliar las capacidades tecnologías de la empresa.

Por lo anterior, la organización puede establecer su propia área funcional de investigación y desarrollo o apoyarse de áreas externas que desempeñen esa labor; para tal decisión, es vital la misma se enmarque en la estrategia general de la organización y la visión que se defina.

#### 2.2.3.7. Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

A fin de realizar una auditoria 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. Para realizar dicha matriz se deben de seguir los siguientes pasos:

Primero.- (Factores internos clave) Elaborar una lista entre 10 y 20 factores internos clave en los que se incluyan fortalezas y debilidades, siendo lo más específico posible y utilizando porcentajes, índices y cifras comparativas. Tal situación se describe en la primera columna del cuadro 3.

Segundo.- (Valor) Asignar un valor entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada una de las fortalezas y oportunidades, dicho valor indica la importancia relativa de dicho factor para los beneficios de la organización, por lo que los factores que producen mayores rendimientos deben de recibir los valores más altos. La suma de todos los valores asignados debe ser igual a 1.0. Lo cual, se puede visualizar en la columna dos del cuadro 3.

Tercero.- (Clasificación) Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada fortaleza o debilidad; en donde, 4 indica debilidad menor y una fortaleza mayor, mientras que el 1 representa una debilidad mayor y una fortaleza menor. Los valores definidos consideran el análisis al interior de la empresa, mientras que los valores del paso anterior lo hacen en

consideración con la industria o sector. Lo cual se dibuja claramente en la Tabla II-3, en la tercera columna.

Cuarto.- (Valor ponderado) Multiplique cada valor por su clasificación, el resultado es el valor ponderado. Lo cual si visualiza en la cuarta columna del cuadro 3.

Quinto.- (Valor ponderado de la empresa) Sume los valores ponderados para identificar el valor ponderado de la empresa.

Los resultados se moverán en un intervalo de 1.0 a 4.0 siendo el valor promedio 2.5, es importante mencionar que los valores por debajo del promedio indican una posición interna débil, mientras que los valores por encima del promedio demuestran fortalezas internas de la organización.

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Fortalezas internas</i>			
1.			
2.			
...			
<i>Debilidades internas</i>			
1.			
2.			
...			
<b>TOTAL</b>			

**Tabla II-7. Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)**

Fuente: Elaboración propia con información de *Administración Estratégica*, Fred R. David.

#### 2.2.4. Establecimiento de objetivos de largo plazo

Una vez definida la misión, visión y realizadas las evaluaciones internas y externas, es pertinente formular los objetivos de largo plazo de la organización y verificar las

estrategias que se presentan para posicionar a la empresa en una situación futura deseable.

#### 2.2.4.1. Perfil de los objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo expresan los resultados que se esperan a partir de la aplicación de estrategias particulares. Al hablar de largo plazo se considera un horizonte de tiempo de dos a cinco años. Los objetivos deben de ser realistas, cuantificables, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr, comprensibles y congruentes con la unidad de la empresa.

De manera regular, las organizaciones establecen objetivos de largo plazo que tienen que ver con el crecimiento de la organización en sus actividades, que pueden ser sus activos, ventas, rentabilidad, participación en el mercado, diversificación y hasta responsabilidad social. Es vital que se definan claramente los objetivos ya que proporcionan dirección a la organización, establecen parámetros de evaluación y estimulan el desempeño.

Por lo tanto y una vez definidos los objetivos, se debe analizar el tipo de estrategias con las que puede contar para lograr dichos objetivos a largo plazo.

#### 2.2.4.2. Tipología de las estrategias

Las estrategias que se pueden definir para alcanzar los objetivos de largo plazo planteados, se pueden clasificar en cuatro categorías principales:

- Integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal

Plantea a la organización la posibilidad de obtener el contacto directo con el consumidor final de los bienes y servicios de la empresa, dejando de lado a vendedores mayoristas; del mismo modo, que tenga el control de los insumos eliminando a proveedores; y que se asocie o tome el control de competidores.

- Penetración y desarrollo en el mercado

Considera la búsqueda de una mayor captación de clientes en los que compite, a través de nuevos espacios geográficos o con nuevos productos y servicios.

- Diversificación concéntrica y horizontal

Considera que la organización integre nuevos productos y servicios al mercado, pero que dichos productos y servicios estén relacionados con lo que ya ofrece; o en su defecto, productos no relacionados pero a los clientes ya de la empresa.

- Recorte de gastos, enajenación o liquidación

Estable a la organización la opción de reagrupar activos y costos, la venta de una parte o el total de la empresa.

#### 2.2.5. Creación, evaluación y selección de estrategias

La creación, evaluación y selección de las estrategias toma como base las estrategias, objetivos y misiones actuales de la organización, además de la información generada en las evaluaciones interna y externa; las nuevas estrategias, tienen como meta lograr la misión y objetivos de la organización, proponiendo acciones subjetivas a partir de información objetiva. Por lo tanto, la creación, evaluación y selección de estrategias considera las siguientes tres etapas.

##### 2.2.5.1. Aportación de la información

La etapa de aportación de la información se origina de las matrices de Evaluación del Factor Externo (EFE) y de la Evaluación del Factor Interno (EFI), mismas que surgen de los procesos de evaluación interna y externa, cabe destacar que dicha información debe transformar la subjetividad de las condiciones de la organización a la objetividad de estrategias concretas.

Sin embargo, dicha en el presente apartado la mayor parte del trabajo no se concentra en la aportación de la información ya que la misma se generó en las etapas previas, corresponde en todo caso a las etapas de ajuste y decisión el grueso de la realización del trabajo.

#### 2.2.5.2. Ajuste

Las estrategias a seguir por parte de la organización se definen, en muchas ocasiones, por los ajustes que se puedan hacer a las fortalezas y debilidades internas, que den la posibilidad de aprovechar una oportunidad externa o minimizar una amenaza también externa; es decir, realizar un ajuste en los factores internos, aprovechando los factores externos es la clave para generar estrategias posibles de modo eficaz. Para tal efecto, al formular la estrategia se deben atender algunas de las siguientes técnicas: la Matriz de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), la Matriz del Boston Consulting Group (BCG), la Matriz Interna y Externa (IE) y la Matriz de la Estrategia Principal.

Sin embargo, debido al objetivo de la presente investigación, la metodología que se explica porque es la misma que se aplica para el caso del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior en el Capítulo IV, es la referente a la Matriz de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA); a pesar de lo anterior, se han integrado a los anexos ejemplos de cada una de las otras técnicas de ajuste expresadas en el párrafo que antecede.

- Matriz de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA)

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).

Las estrategias FO aprovechan las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas, mientras que las estrategias DO buscan fortalecer las debilidades internas de la organización para obtener provechos de las oportunidades del entorno. Por su parte, la estrategias FA utilizan las fortalezas de la organización para mitigar las amenazas del entorno, mientras que las estrategias DA son tácticas defensivas para disminuir las debilidades y evitar las amenazas del entorno.

El procedimiento para elaborar una Matriz FODA debe apoyarse en una representación esquemática y es el siguiente:

Primero.- Elabore 4 listas, una en la que se establezcan las fortalezas, otra en la que se establezcan las debilidades, una más en las que se plasmen las oportunidades y una última en que se lean las amenazas.

Segundo.- Establezca una relación entre fortalezas internas y oportunidades internas, y registre las estrategias FO en el cuadrante correspondiente.

Tercero.- Defina una relación entre debilidades internas y las oportunidades externas registrándolas como estrategia en el cuadrante DO.

Cuarto.- Considere una relación entre las fortalezas internas y las amenazas externas, por lo que defina las estrategias FA y anótelas en el cuadrante.

Quinto.- Establezca una relación de las debilidades internas y las amenazas externas, enuncie estrategias DA y regístrelas en el cuadrante correspondiente.

	<b>FORTALEZAS: F</b>	<b>DEBILIDADES: D</b>
Dejar siempre en blanco	1. 2. 3. 4. 5. <i>Lista de fortalezas</i> 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. 5. <i>Lista de debilidades</i> 6. 7. 8. 9. 10.
<b>OPORTUNIDADES: O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1. 2. 3. 4. 5. <i>Lista de oportunidades</i> 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. <i>Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</i> 5. <i>para aprovechar las oportunidades</i> 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. <i>Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades</i> 5. <i>al aprovechar las oportunidades</i> 7. 8. 9. 10.
<b>AMENAZAS: A</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. 2. 3. 4. 5. <i>Lista de amenazas</i> 6. 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. <i>Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas</i> 5. <i>para evitar las amenazas</i> 7. 8. 9. 10.	1. 2. 3. 4. <i>Reducir al mínimo las debilidades y evitar amenazas</i> 5. <i>debilidades y evitar amenazas</i> 7. 8. 9. 10.

**Tabla II-8. Matriz FODA**

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

## 2.3. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA, ASUNTOS RELACIONADOS CON LA GERENCIA

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 tal motivo, se han considerado las siguientes técnicas y herramientas para la implantación de las estrategias.

### 2.3.1. Objetivos anuales

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.

Es importante considerar que en el establecimientos de objetivos debe de existir congruencia vertical y congruencia horizontal; la primera considera que, los objetivos de la organización deben de depender del objetivo u objetivos a largo plazo o estratégicos, mientras que la congruencia horizontal de los objetivos considera que los mismos en el periodo de un año deben estar en sintonía con los objetivos de las distintas áreas.

### 2.3.2. Políticas

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.

En las políticas se establecen responsabilidades de cada una de las áreas de la organización, ya que se define que tarea se realiza y quien la debe de realizar; del mismo modo, ofrecen mayor control a los mandos superiores y reducen el tiempo que los mismos asignan a la toma de decisiones. Por lo tanto, las políticas son el medio para llevar a cabo las decisiones estratégicas.

#### 2.3.3. Distribución de recursos

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.

#### 2.3.4. Estructura y estrategia

La estructura de la organización requiere de modificaciones, algunas veces, para la implementación de las estrategias, ya que algunas veces los objetivos y políticas definidos establecen una forma particular de funcionamiento de la organización; del mismo modo, la modificación de la estructura es dictada por la distribución de los recursos.

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.

## 2.4. MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

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 ventaja<sup>10</sup>.

### 2.4.1. Bases de la estrategia de la organización

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. Cabe destacar que dicha revisión ha de realizarse en comparación con la situación previa a la implantación de la estrategia, ya que si existen cambios en las condiciones de la organización es necesario adaptar las estrategias (medidas correctivas) a fin de atender las nuevas condiciones; en contra parte, si se mantienen las factores internos y externos de la organización se deben de mantener la estrategias realizadas.

### 2.4.2. Medición del rendimiento

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

---

<sup>10</sup> 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.

de indicar si es conveniente continuar con la estrategia o se deben de tomar medidas correctivas.

La definición de los criterios de evaluación debe de ser primordialmente cuantitativos, aunque pueden existir criterios cualitativos que de acuerdo a la actividad principal de la organización han de considerarse. En relación con los criterios cuantitativos, son utilizados primordialmente los financieros y se hacen en base a las siguientes comparaciones: el rendimiento de la organización en distintos períodos, el rendimiento de la empresa y de los competidores; y el rendimiento de la empresa y el promedio del sector.

#### 2.4.3. 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.

### **CAPITULO III.**

### **LA FACULTAD DE ECONOMÍA EN EL CONTEXTO DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

*La verdadera educación consiste en obtener lo mejor de uno mismo.*

*¿Qué otro libro se puede estudiar mejor que el de la Humanidad?*

Mahatma Gandhi

### 3.1. GENERALIDADES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO Y MICHOACÁN

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).

Sin embargo, los datos de la educación superior en México son preocupantes, ya que según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2013), solo el 23% de los jóvenes de entre 25 y 34 años cuentan con un título universitario; es decir, solo 23 de cada 100 jóvenes con el rango de edad descrito cuentan con una carrera universitaria, los demás concluyeron niveles inferiores o son analfabetas.

Por lo que respecta al gasto que realiza Gobierno Mexicano en Educación Superior, tan solo se destina el 1.4% del Producto Interno Bruto (PIB) a Educación Superior, mientras que la media de los países que conforman la OECD es de 1.6% del PIB. Es decir, el gobierno Mexicano no destina los recursos suficientes para impulsar la cobertura de la Educación Superior (The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2013).

Por tal motivo, se requiere de políticas públicas o acciones de gobierno que generen el incremento de la matrícula universitaria y que la misma se traduzca en más profesionistas en la vida productiva del país; acciones que, desde el Gobierno Federal y Estatal, generen las condiciones a las Instituciones de Educación Superior, para que mantengan y generen opciones educativas a los ciudadanos.

### 3.1.1. Plan Sectorial de Educación 2013-2018, Nacional

En el ámbito Nacional, el Gobierno de nuestro país define la política educativa para todos los niveles mediante el Plan Sectorial de Educación, el cual forma parte del Plan Nacional de Desarrollo en la administración 2013-2018. Ambos planes tienen alineados sus objetivos, para el caso de Plan Nacional de Desarrollo, el objetivo número 5 se alinea con el objetivo enumerado marcado con el número 6 del Plan Sectorial de Educación; los dos objetivos, buscan el impulso de la educación científica y tecnológica como elemento para la transformación del país hacia el progreso económico y social sostenible. En consecuencia, los procesos presupuestarios que se sigan por las autoridades Federales, deben asegurar que el uso de los recursos tenga como objetivo el cumplimiento de los objetivos mencionados (Secretaría de Educación Pública, 2013).

De manera particular, el Plan Sectorial de Educación considera que la educación superior debe preparar a hombres y mujeres para su desarrollo en un mercado laboral cambiante y con empleos mejor remunerados y dignos; para lo cual, considera las siguientes estrategias: 1) Continuar con el aseguramiento de la calidad de los programas educativos, 2) Generar investigación científica y tecnológica, 3) Generación y divulgación del conocimiento, 4) Fortalecer la pertinencia de la educación superior, 5) Aprovechar las tecnologías de la información, y 6) Ampliar y mejorar la infraestructura (Secretaría de Educación Pública, 2013).

Es de destacar, para el desarrollo de la presente investigación las estrategias 1) y 6) son de vital importancia; ya que en la primera, entre sus líneas de acción el Gobierno Federal considera “*fortalecer las capacidades administrativas de las autoridades para que se cumplan las condiciones conforme a las cuales se otorga la incorporación de estudios*”, y en sexta estrategia, una línea de acción considerada es “*otorgar prioridad a las inversiones en aquellos planteles que presenten riesgos en materia de protección civil*”. En ambos casos y como se analizará en los capítulos 3 y 4, el Programa de Licenciatura en

Comercio Exterior de la Universidad Michoacana vive condiciones particulares en el caso de sus autoridades y de la infraestructura (Secretaría de Educación Pública, 2013).

Es de destacar y como se ha mencionado en la primera parte del presente capítulo, la cobertura de la educación superior en México es de los niveles más bajos de la OCDE, por lo que el Plan Sectorial de Educación ha establecido estrategias transversales tales como “*Impulsar nuevas acciones educativas para prevenir y disminuir el abandono escolar en la educación superior*” y “*Mejorar la gestión del sector educativo*”; en las que destacan acciones, tales como: la planeación de los servicios educativos, otorgar becas y apoyos, promover ambientes escolares libres de violencia, considerar la perspectiva de género y derechos humanos en el proceso de planeación y evaluación del sector educativo, entre otras más (Secretaría de Educación Pública, 2013).

Las estrategias, objetivos y acciones plasmados Plan Sectorial de Educación muestran el claro interés de la Política Educativa Federal de mantener y fortalecer la educación superior, la gestión de los programas educativos de las universidades y las condiciones de la infraestructura física de las Universidades, en la clara intención de generar transformaciones sociales y económicas para México.

### 3.1.2. Programa Sectorial de Educación 2012-2015, Estatal

Para el caso particular del Estado de Michoacán, las acciones que este nivel de Gobierno define en materia educativa se derivan del Plan Estatal de Desarrollo 2012-2015, en el apartado del Plan Sectorial de Educación y Cultura 2013-2015. En este último, se consideraron los planteamientos y preocupaciones del sector público, privado y social, trabajándose en grupos temáticos de: educación básica y formación inicial y profesionalización docente, educación media superior, educación superior y grupo de cultura (Secretaría de Educación en el Estado de Michoacán, 2013)

En el Estado de Michoacán, la educación superior está integrada por los diferentes subsistemas y múltiples instituciones. En la entidad ofertan servicios educativos tres universidades autónomas (UMSNH, UNAM Campus Morelia, la Universidad Tecnológica de Morelia ), dos universidades políticas, tres universidades estatales (Universidad de la Ciénega, Universidad Intercultural Indígena de Michoacán y la Universidad Virtual de Michoacán), seis institutos tecnológicos federales y 11 tecnológicos estatales, 81 instituciones de educación superior particulares y nueve centros de investigación y posgrado (6 públicos y 3 particulares) (Secretaría de Educación en el Estado de Michoacán, 2013).

Para el caso particular de la Ciudad y Puerto de Lázaro Cárdenas, existe un total de 6 Instituciones de Educación Superior, dos universidades públicas, un tecnológico público, una de formación docente publica y dos instituciones particulares; es de destacar, la inexistencia de centros de investigación (Secretaría de Educación en el Estado de Michoacán, 2013).

Es de destacar, que en su estructura el Plan Sectorial de Educación 2012-2015, considera el Subprograma de Educación Superior, en el cual se establecen estrategias concretas para la rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura, la impartición de programas académicos de calidad, el impulso a la investigación científica, la educación y salud comunitaria, el incremento de la eficiencia terminal, el otorgamiento de becas y un programa de servicio social para atención de los problemas comunitarios (Secretaría de Educación en el Estado de Michoacán, 2013).

En marco de las estrategias operativas indicadas en el Programa Sectorial de Educación 2012-2015 y en el interés de la presente investigación, destacan: *“garantizar el respeto a la plena autonomía de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y continuar fortaleciendo su desconcentración, y su vinculación con el sector productivo”* y *“la integración de 10 polos de investigación en los municipios de Morelia, Zamora, Uruapan,*

*Lázaro Cárdenas, Zacapu, Zitácuaro, La Piedad, Pátzcuaro y Apatzingán, los cuales cuentan con la capacidad instalada en cuanto a IES, con la intención de consolidarlas y diversificar la oferta educativa, poniendo especial énfasis en la disminución de la concentración de ésta, en la capital del Estado”.*

Por lo anterior, se evidencia en la política educativa del Estado de Michoacán una serie de acciones tendientes a consolidar los programas educativos de la Universidad Michoacana, continuar con el proceso de descentralización de la educación y fortalecer la educación superior en municipios como el de Lázaro Cárdenas.

### **3.2. CONSIDERACIONES DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

Una vez analizadas las condiciones de la educación superior en México y en el Estado de Michoacán, es vital conocer las particularidades de la Máxima Casa de Estudios de la Entidad, en la intención de elaborar un plan estratégico que considere las condiciones de la institución y particularmente, a las características del programa académico de licenciatura. Por tal motivo, se han considerado cuatro apartados fundamentales, mismos que dan sentido al programa de Licenciatura en Comercio Exterior: aspectos jurídicos, aspectos académicos, aspectos administrativos, y la Facultad de Economía, que es donde se administra el programa en cuestión, y la descentralización.

#### **3.2.1. Aspectos jurídicos**

Como se mencionó en el Capítulo II, la planeación estratégica puede aplicarse a todo tipo de organizaciones, sin embargo en el caso de las organizaciones públicas es importante considerar el marco jurídico que las regula en la intención de no proponer planes y programas estratégicos que se encuentren fuera de la legalidad o que contemplen acciones que no sean consideradas dentro de atribuciones de la dependencia o entidad pública. En tal sentido, el objetivo del presente apartado es brindar la información concerniente al conjunto de normas, reglamentos y lineamientos

propios de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y de manera particular de la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga”.

### 3.2.1.1. Marco jurídico universitario

La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo nace el 15 de octubre de 1917 siendo Gobernador el Ingeniero Pascual Ortiz Rubio y según el decreto numero 9 publicado en el periódico oficial del Estado. De la misma manera, para su funcionamiento la Universidad Michoacana cuenta con una serie de normas, dentro de las que destaca la Ley Orgánica de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, reformada por última ocasión el 18 de septiembre de 1986, y el Estatuto Universitario aprobado el 19 de Mayo de 1963 y adicionado el 14 de julio 1982 (Coordinación de Innovación Educativa, UMSNH, 2015).

Así también, existen una serie de lineamientos que le otorgan funcionamiento a la propia Universidad, según el apartado de normatividad (Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 2015) de la página de internet de la propia Universidad, los documentos jurídicos que aplican a la institución, son:

NORMATIVA	FECHA DE APROBACIÓN O MODIFICACIÓN
Disposiciones Reglamentarias sobre los Profesores Eméritos	Aprobadas el 19 de octubre de 1961.
Reglamento General de Inscripciones	Aprobado el 17 de noviembre de 1961.
Normas Reglamentarias para el Otorgamiento de Grados Honorarios	Aprobadas el 17 de noviembre de 1961.
Reglamento para el Otorgamiento de la Medalla "Rector Miguel Hidalgo"	Aprobado el 10 de septiembre de 1962.
Estatuto Universitario	Aprobado el 19 de mayo de 1963, se adicionó la fracción XI del artículo 38 el 14 de julio de 1982.
Reglamento de Incorporación de Institutos y Escuelas	Aprobado el 10 de julio de 1964.
Reglamento de Becas para Alumnos de la Universidad Michoacana de San	Aprobado el 14 de agosto de 1978.

Nicolás de Hidalgo	
Reglamento del Departamento de Patrimonio Universitario	Aprobado el 21 de febrero de 1978.
Reglamento General de Exámenes	Aprobado el 4 de octubre de 1978.
Reglamento para el Disfrute del Año Sabático	Aprobado el 2 de septiembre de 1982.
Organigrama que Contempla la Nueva Estructura Administrativa de la Universidad	Aprobado el 25 de enero de 1983.
Ley Orgánica de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	Última reforma publicada en el Periódico Oficial: 18 de septiembre de 1986.
Lineamientos para la integración de los Consejos Técnicos y elección de sus miembros	Aprobado del 23 de febrero al 16 de marzo de 1987.
Reglamento General del Personal Académico	Aprobado el 16 de agosto de 1990.
Reglamento para el otorgamiento del premio "Padre de la Patria"	Aprobado el 6 de mayo de 1991.
Reglamento General de la División del Bachillerato	Aprobado por el H. Consejo Universitario en sesión permanente del 19 de junio al 8 de julio de 1992.
Reglamento General de Estudios de Posgrado	Aprobado el 12 de julio de 1995.
Reglamento General del Departamento de Idiomas	Reformas aprobadas el 22 de marzo de 1996.
Reglamento Interno del H. Consejo Universitario	Aprobado 28 de mayo de 1999.
Reglamento del Programa de Estímulos al Desempeño Académico del Personal Docente de la UMSNH	Aprobado 29 de noviembre de 1999.
Reglamento General de Bibliotecas	Aprobado el 28 de marzo de 2000.
Reglamento de la Comisión de Rectoría	Reformado y adicionado el 4 de noviembre de 2010.
Reglamento para otorgar el grado "Doctor Honoris Causa"	Aprobado el 30 de marzo de 2001.
Bases para el proceso de auscultación en la designación de Directores	Aprobadas el 25 de mayo de 2001.
Reglamento Interno de Escuelas Incorporadas de la UMSNH	Aprobado 16 de agosto de 2001.
Reglamento para la elección de Consejeros Universitarios Profesores y Alumnos	Aprobado el 17 de mayo de 2002.

Manual para la adquisición de Bienes Muebles e Inmuebles y contratación de Servicios de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	Aprobado el 14 de mayo de 2007.
---	---------------------------------

**Tabla III-1. Normatividad de la UMSNH**

Fuente: elaboración propia con información de [www.umich.mx](http://www.umich.mx)

Como se pueden observar, existe un número considerable de normas que se deben de cuidar en el desempeño de las labores universitarias y en consecuencia al momento de formular, implementar y evaluar un plan estratégico en cualquiera de las áreas universitarias; por lo que una vez examinados todos los documentos enlistados, se debe poner particular atención en la Ley Orgánica de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y al Estatuto Universitario, toda vez que en los mismos se definen las atribuciones, naturaleza, fines, forma de gobierno, patrimonio, alumnos y trabajadores.

De manera particular, la Ley Orgánica de la UMSNH considera en sus capítulos: la naturaleza y atribuciones, las bases para la educación e investigación científica, los fines, el patrimonio, su forma de gobierno, los trabajadores universitarios, y los alumnos y el servicio social. Por su parte, el Estatuto Universitario define en cada uno de sus títulos los siguientes aspectos: la personalidad y fines, la estructura, las funciones, el patrimonio, el gobierno, el Consejo de la Investigación Científica, los profesores, los alumnos, el personal administrativo, personalidades y sanciones, y la reforma del estatuto (Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 2014)

Debido a la serie de aspectos que consideran dichos documentos, se han abierto tres aspectos de análisis, los cuales representan insumos importantes para la realización de un plan estratégico; en el primer aspecto, se presenta como naturaleza, atribuciones y funciones universitarias, el segundo considera la composición jerárquica de la universidad; mientras que el tercer aspecto, considera las relaciones laborales en la Universidad.

- Naturaleza, atribuciones jurídicas y funciones

En función a los documentos jurídicos básicos de la propia Universidad, se considera que la misma es una institución pública, descentralizada del Estado, con patrimonio y capacidad jurídica propia. Se define de manera particular que las funciones que desarrollara la Universidad Michoacana son: la docencia, la investigación y la difusión de la cultura.

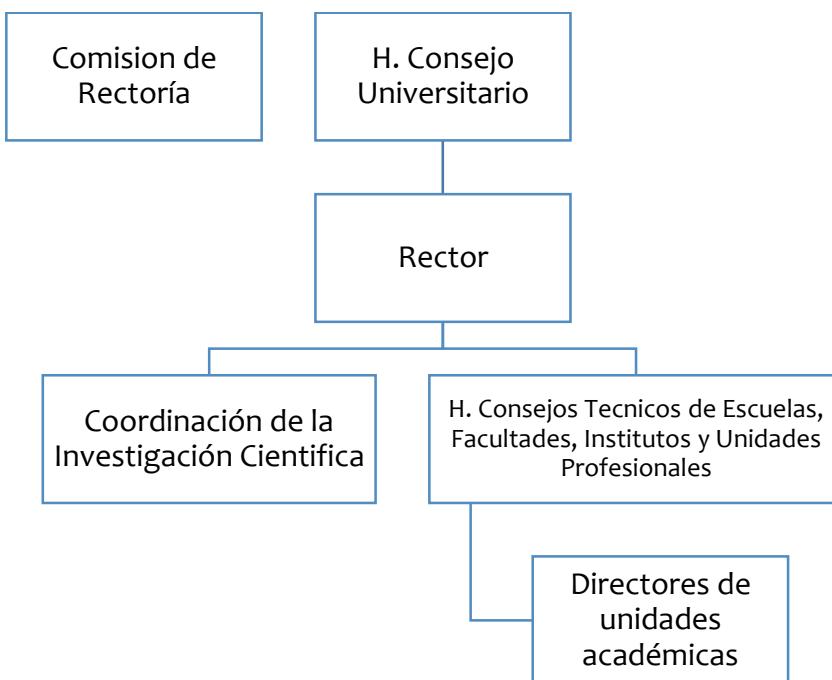
Merece especial atención las funciones de la Universidad, toda vez que todos los programas educativos deben de pugnar por impartir docencia, realizar investigaciones en el área y establecer los mecanismos necesarios para la difusión de la cultura. En tal sentido, el programa de Licenciatura en Comercio Exterior ha de considerar la docencia como columna vertebral de su quehacer, sin embargo para la importancia que reviste para el Estado y el País, las investigaciones en el campo del comercio exterior han de ser bastas para comprender y aprovechar dicho fenómeno en beneficio social; así mismo, la el programa educativo en cuestión ha de abonar a la difusión de la cultura en el contexto social en el que se desempeñe.

- Estructura y gobierno de la Universidad

El Estatuto Universitario considera que la estructura de la universidad se integra por las “autoridades, maestros, investigadores, técnicos, alumnos y personal auxiliar, así como los miembros de la organización de graduados.” De la misma manera, considera que la universidad se compone por escuelas, facultades, institutos y departamentos; los cuales, servirán de medios para el cumplimiento de los fines de la Universidad, mismos que ya fueron arriba señalados.

Además de su estructura es vital considerar la conformación de su gobierno o estructura jerárquica, ya que a partir de la misma se visualiza con mayor claridad su funcionamiento. En los diversos documentos normativos universitarios, se establece que el gobierno de la institución se compone de: el Consejo Universitario, el Rector, los

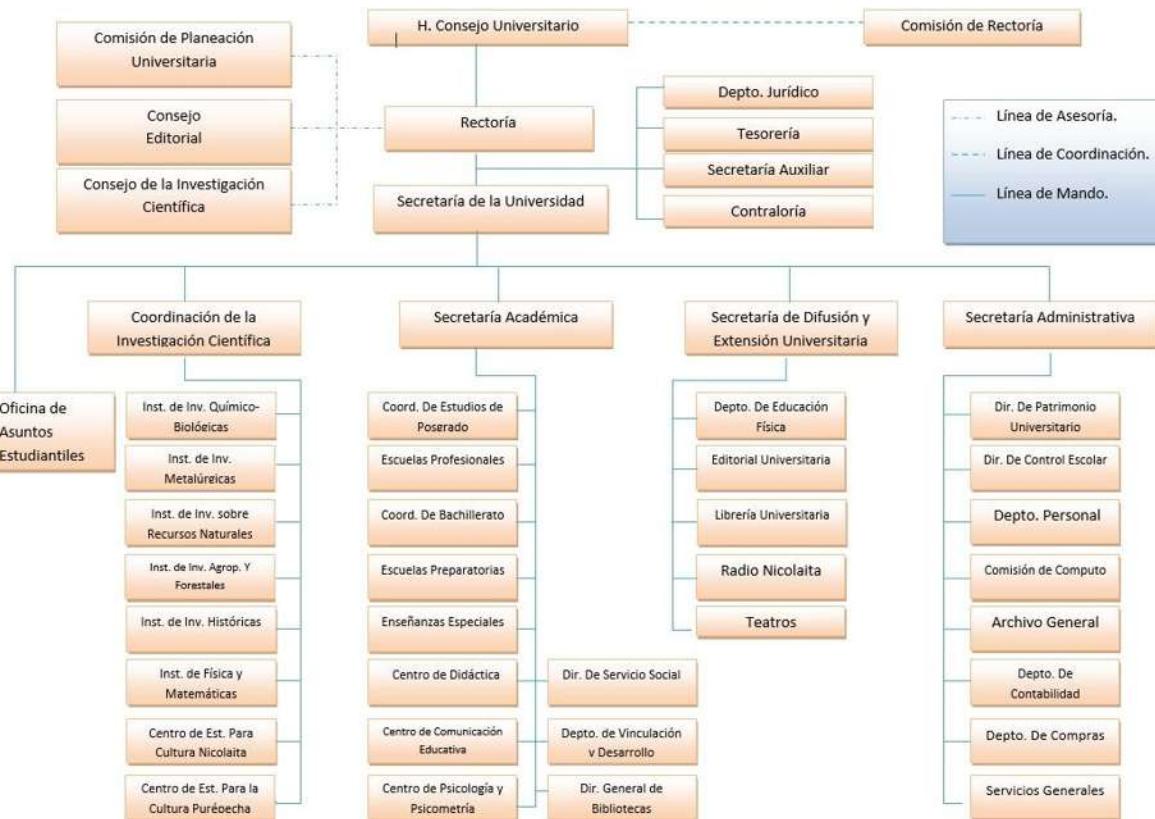
Consejos Técnicos de Escuelas, Facultades, Institutos y Unidades Profesionales, Directores de las Unidades Académicas y de la Comisión de Rectoría.



**Figura III-1. Gobierno de la UMSNH**

Fuente: elaboración propia con información del Estatuto Universitario y la Ley Orgánica

En el mismo sentido, la Rectoría de la Universidad cuenta con comisiones, secretarías, departamentos y áreas encargadas de mantener en funcionamiento de acuerdo a sus objetivos a la propia institución, la cuales se definen claramente en los documentos normativos de la Casa de Estudios. Para mayor detalle, es importante visualizar el siguiente organigrama aprobado el 25 de enero de 1983 por el H. Consejo Universitario, en el cual se definen claramente las diversas instancias, que en su trabajo, colaboran con la consecución de los fines universitarios de docencia, investigación y difusión de la cultura.



### Figura III-2. Organigrama de la UMSNH

Fuente: tomado de <http://www.umich.mx/normatividad.html>

- Relaciones laborales en la Universidad

El personal que desempeña sus labores en la universidad puede ser considerado en cuatro rubros generales: personal académico, personal administrativo, personal de confianza y funcionarios. En todos los casos, la universidad considera que las relaciones labores se enmarcan a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo, los Contratos Colectivos y las demás disposiciones que apliquen.

En tal sentido, se debe de considerar que el personal administrativo se encuentra aglutinado en el Sindicato Único de Empleados de la Universidad Michoacana (SUEUM); mientras que para el caso del personal académico, los docentes e investigadores se han integrado en el Sindicato de Profesores de la Universidad

Michoacana (SPUM). En ambos casos, se realiza la revisión del contrato colectivo cada año.

Es importante insistir en la existencia de un número considerable de documentos jurídicos universitarios que inciden en el desempeño de los programas educativos, sin embargo los mismos solo se han enunciado en la Tabla III-1, ya que si bien los mismos inciden en el día a día de las labores académicas, no son trascendentales para la formulación de un plan estratégico de consolidación de un programa académico de licenciatura, ya que el propio plan estratégico se puede enmarcar en la normatividad enunciada y en la que se ha expuesto con mayor detalle.

### 3.2.1.2. Aspectos reglamentarios de la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga”

Como ya se mencionó, las funciones de la Universidad se realizan a través de su estructura y gobierno, en donde merecen especial atención las condiciones jurídicas de las escuelas, facultades, institutos y unidades profesionales. Por tal motivo, son los H. Consejos Técnicos de las dependencias universitarias, los máximos órganos de gobierno de cada dependencia, en donde se discuten los aspectos fundamentales del desempeño académico de las unidades universitarias y sus consecuencias en el funcionamiento de los programas de licenciatura y posgrado, según se trate. Por lo tanto, es fundamental conocer las disposiciones reglamentarias al respecto en el nivel universitario y de manera particular en la instancia de la Facultad de Economía.

De acuerdo a la normatividad universitaria, y en sintonía con el artículo 23 la Ley Orgánica, los H. Consejos Técnicos de las unidades académicas cuentan con las siguientes atribuciones:

*“Los Consejos Técnicos de Escuelas, Facultades, Institutos y Unidades Profesionales, son los encargados de regular el funcionamiento de estas dependencias universitarias.*

*Se integrarán con el Director respectivo, un Profesor y un alumno por cada grado; para el caso de las preparatorias, con un Profesor y un alumno por cada bachillerato. Se elegirán por un período de dos años.*

*Las atribuciones, funciones y mecanismos de elección de Consejeros, serán los que se establezcan en el Estatuto y Reglamentos respectivos”*

En el nivel universitario también, el Estatuto de la UMSNH es más amplio en las acciones que pueden desempeñar los H. Consejos Técnicos de las dependencias universitarias, toda vez que en el artículo 47 del propio estatuto, enlista los siguientes deberes y facultades:

- “I. Promover cuanto tienda al mejoramiento cultural docente y disciplinario del plantel, dictando las medidas conducentes;*
- II. Proponer al Consejo Universitario los planes de estudio, cuidando se ajusten a los fines de la enseñanza universitaria;*
- III. Aprobar los programas de estudio que les someta el personal docente y remitirlos al Consejo Universitario para su revisión;*
- IV. Aprobar total o parcialmente, en un plazo de diez días, las ternas que someta a su consideración el Rector de la Universidad para el nombramiento de Directores. Los Consejos podrán objetar las ternas cuando uno o más de sus miembros no llenen los requisitos a que se refiere el Artículo 49 del presente Estatuto, a fin de que el Rector proceda a hacer las sustituciones a que haya lugar;*
- V. Expedir los Reglamentos de la Facultad o Escuela y someterlos a la aprobación del Consejo Universitario;*
- VI. Objectar las proposiciones que haga el Director para el nombramiento de profesores ordinarios, interinos y adjuntos cuando no llenen los requisitos legales;*
- VII. Dictaminar sobre equivalencia de planes de estudio y revalidación de materias, cuando lo solicite la Comisión respectiva del Consejo Universitario;*
- VIII. Hacer observaciones a los acuerdos del Consejo Universitario, del Rector o del Director, a fin de que sean reconsiderados en lo pertinente;*

- IX. *Solicitar al Rector la suspensión o separación de los profesores ordinarios, interinos o adjuntos, en los casos previstos por este Estatuto y los Reglamentos;*
- X. *Solicitar la remoción del Director, siempre que exista causa grave plenamente acreditada; y,*
- XI. *Las demás que señalan la Ley Orgánica, el Estatuto y los Reglamentos.”*

Por su parte, la Facultad de Economía cuenta con un Reglamento Interno del H. Consejo Técnico, el cual además de normar su funcionamiento le establece las siguientes atribuciones en el artículo 7º del mismo:

- *“Estudiar, dictaminar y resolver sobre proyectos e iniciativas que tiendan al mejoramiento cultural, docente, académico y disciplinario de la Dependencia;*
- *Organizar y llevar a cabo el proceso de auscultación para la designación de Director de la Facultad, con base en la reglamentación universitaria correspondiente;*
- *Solicitar al Consejo Universitario la remoción del Director, siempre que exista causa grave plenamente acreditada;*
- *Formular los Reglamentos Internos y someterlos, de ser necesario, a la aprobación del Consejo Universitario;*
- *Dictaminar sobre las reformas a los Planes y Programas de estudio de la Facultad y remitirlas al Consejo Universitario para su aprobación;*
- *Aprobar las reformas a los contenidos programáticos de las materias del Plan de estudio, previo dictamen de las Academias correspondientes;*
- *Dictaminar sobre la equivalencia en planes de estudio y revalidación de materias, cuando sea necesario;*
- *Dictaminar sobre los proyectos de creación de nuevos programas en la Facultad y someterlos por conducto del Director a la consideración de Consejo Universitario;*
- *Discutir y aprobar en su caso, el plan anual de trabajo que proponga el Director;*
- *Analizar y aprobar, en su caso, los planes de trabajo que formule el personal académico de medio tiempo y tiempo completo; así como las medidas correspondientes en caso de que el académico no cumpla con lo anterior;*

- *Evaluar el cumplimiento de plan de trabajo aprobado al personal académico de medio tiempo y tiempo completo;*
- *Aprobar la asignación de comisiones académicas al personal académico;*
- *Nombrar a los integrantes de las Comisiones Académicas Dictaminadoras, para la celebración de concursos de oposición;*
- *Intervenir en los concursos de oposición en los términos señalados en la Legislación Universitaria;*
- *Analizar y en su caso avalar la gestión de becas para realizar estudios de posgrado, que formule el personal académico de la Dependencia;*
- *Opinar sobre la procedencia de conceder el año sabático o licencia con goce de salario a los académicos que lo soliciten, así como calificar y aprobar el plan de trabajo que propongan realizar durante el disfrute del mismo;*
- *Hacer propuestas para conferir distribuciones honoríficas, conforme a lo dispuesto por la Legislación Universitaria;*
- *Solicitar informe de las actividades desarrolladas por los docentes;*
- *Los demás que le confiera la Legislación Universitaria.”*

Así entonces, corresponde en primera instancia entender y administrar los programas educativos a los Directores de las Escuelas, Facultades, Institutos y Unidades Académicas; de ser necesario, el Director en su carácter de Presidente del H. Consejo Técnico podrá atender y sancionar con el pleno y en el marco de las atribuciones de tal órgano de gobierno, las necesidades y situaciones que atañan a los programas educativos. En el mismo sentido, todas aquellas adecuaciones jurídicas deberán ser confirmadas de manera definitiva por el H. Consejo Universitario.

Se debe de destacar, que la cotidianidad del funcionamiento de los programas educativos no debe ser sancionado por los órganos de gobierno, ya que la Rectoría de la Universidad y las Direcciones de las unidades académicas, cuentan con las estructuras organizativas para homogenizar los procesos y atender las eventualidades

con prontitud y eficiencia; considerando también, las acciones de largo aliento que en marco de las atribuciones y las necesidades institucionales sean programadas en cada unidad académica. En tal sentido, toman especial importancia los planes de desarrollo que sean diseñados por las autoridades centrales y por las Direcciones de las unidades académicas que se trate.

De manera particular, la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga” cuenta con dos programas de Licenciatura, dos programas de maestría y un programa educativo de doctorado. Los programas de licenciatura que se ofertan son en Economía, para el caso de la Ciudad de Morelia, y de Comercio Exterior en la Ciudad y Puerto de Lázaro Cárdenas; por su parte, para estudios de posgrado se ofertan todos los programas educativos en la Ciudad de Morelia y tales programas son: la Maestría en Gestión Pública de la Sustentabilidad, la Maestría en Desarrollo Local y el Doctorado en Desarrollo Sustentable.

Por otro lado y debido al reciente inicio del programa de Licenciatura en Comercio Exterior, se le han aplicado las normativas vigentes a nivel universidad y del mismo modo, los documentos jurídicos que han funcionado para el programa de Licenciatura en Economía; en tal caso, se encuentra el propio Reglamento Interno del H. Consejo Técnico de la Facultad de Economía y el Reglamento para la Obtención de Titulo de Licenciatura en la Facultad de Economía. La mención toma particular interés ya que es entendible que un nuevo programa educativo se enmarque a las condiciones jurídicas universitarias existentes; sin embargo, para el caso particular de la reglamentación en el ámbito de la Facultad de Economía, es vital que se haga un análisis jurídico particular del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior y se definan los reglamentos para cada programa educativo en función a sus condiciones particulares.

### 3.2.1.3. Otros documentos referenciales

El *Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020* de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y el *Plan de Desarrollo 2012-2020* de la Facultad de Economía “Vasco

de Quiroga”, son documentos que, si bien no son normativos, si establecen directrices fundamentales en el accionar de la Universidad en el primer caso, y de la Facultad de Economía, particularmente la Licenciatura en Comercio Exterior, en el segundo caso. Ambos documentos fueron aprobados por el H. Consejo Universitario, el primero el 02 de julio de 2010 y el segundo el 27 de junio de 2014 (Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo, 2010).

De manera particular, el *Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020* de la UMSNH es un documento que realiza un diagnóstico interno y externo de la propia Universidad, propone seis ejes<sup>11</sup> de acción y los mecanismos de seguimiento evaluación e instrumentación; en documento se basa en la filosofía, misión y visión de la institución, formula sus ejes de acción en la intención de resolver los problemas institucionales y consolidar las fortalezas, definiendo por tanto el modelo de institución a alcanzar en el 2020. Merece especial atención el tratado y acciones que se propone realizar la administración central en el *Eje 1: Docencia, organización académica y oferta educativa*, ya que en el mismo se define la meta: *Diversificar la matrícula y ampliar la cobertura*, que considera la creación de nuevas carreras y campus universitarios en base a las necesidades de las regiones del Estado de Michoacán.

En el mismo sentido, el *Plan de Desarrollo 2012-2020* de la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga” señala clara y objetivamente las rutas a seguir en el periodo indicado, es un documento orientador de las acciones necesarias para mejorar la formación del docente y del estudiante, como los actores centrales de la propia Facultad. El plan se apoya de ocho apartados<sup>12</sup> y de manera particular en el apartado número seis, se establecen las políticas, objetivos y estrategias a seguir; sin embargo no existe una

---

<sup>11</sup> Los ejes que propone el Plan son: Eje 1: Docencia, organización académica y oferta educativa; Eje 2: Estudiantes y Egresados, Eje 3: Personal académico; Eje 4: Investigación y Posgrado; Eje 5: Difusión Cultural, vinculación y extensión; y Eje 6: Gestión, normativa, planeación y administración.

<sup>12</sup> Los apartados del Plan son: 1. Presentación; 2. Declaración de los principios, valores, misión, visión y objetivos de la Facultad de Economía; 3. Contexto de la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga”; 4. El Modelo Educativo a implementar; 5. Diagnóstico; 6. Políticas, objetivos, estrategias y acciones a seguir; 7. El sentido de la nueva administración; y 8. Seguimiento y evaluación.

definición particular para el caso de la Licenciatura en Comercio Exterior y solo se hace referencia en el apartado de diagnóstico, se indica el objetivo de “mejorar la pertinencia del programas” y se menciona el iniciar el proceso de que conduzca a la acreditación de la Licenciatura en Comercio Exterior (Facultad de Economía "Vasco de Quiroga", 2014).

Finalmente, se puede observar que existen documentos jurídicos que por su fecha de aprobación y vigencia, se encuentran superados por las prácticas universitarias; es decir, la realidad de las necesidades académicas y administrativas ha superado la estructura normativa de la Universidad. Sin embargo, dicha estructura y normatividad debe ser acatada y en todo caso en un esquema de Reforma Jurídica integral en la Universidad, se han de proponer y aprobar las modificaciones pertinentes. En el mismo sentido, los planes institucionales brindan los elementos necesarios para que el accionar de la Universidad se adapte a las condiciones actuales, desafortunadamente para el caso de la Licenciatura en Comercio Exterior no hay conexión entre los planes de la administración central y de la administración de la Facultad.

### 3.2.2. Aspectos académicos

La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo es pionera en su calidad académica en el conjunto de las Universidades Estatales en México, prueba de ello es que más del 90% de la matrícula de los programas de Licenciatura se encuentra acreditada o re-acreditada. Tal situación, indica que la administración de los programas educativos acreditados considera transparencia en el uso de los recursos, su normatividad se traduce en mejores servicios educativos en el campo académico y administrativo, accesos constantes de la comunidad académica a bases de datos electrónicas en constante actualización, entre otros tantos aspectos más propios de cada programa educativo (Jara Guerrero, 2014).

Por su parte y no con menos merecimientos, los programas educativos en nivel posgrado cuentan con reconocimientos de calidad otorgados por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), lo cual se puede evidenciar con el 74.2% de dichos programas acreditados; es decir, un total de 46 de 62 programas en operación han sido evaluados y acreditados por el citado organismo nacional. Es de destacar el esfuerzo y dinamismo mostrado por el posgrado de la Universidad Michoacana, toda vez que para 2013 se logró el ingreso de 6 programas educativos al Padrón Nacional de Posgrado de CONACYT y se amplió la oferta educativa con tres programas nuevos en dicho nivel (Jara Guerrero, 2014).

En lo referente a la investigación, la Máxima Casa de Estudios del Estado de Michoacán apoya el desarrollo de 495 proyectos de investigación otorgando un respaldo financiero 40 millones de pesos; así también, se realizaron 50 proyectos de investigación en colaboración con otras instituciones. La importancia de los proyectos radica específicamente en la generación de conocimiento, la divulgación de la ciencia y la tecnología, y consecuentemente su impacto y aplicación por la sociedad; es decir, los proyectos de investigación que son desarrollados por los investigadores de la Universidad tienen un impacto en el sector productivo, público y social de nuestro Estado (Jara Guerrero, 2014).

Por su parte, la planta docente de la UMSNH cuenta con 48% de los profesores con el grado de Doctorado y más del 80% del total de profesores cuentan con posgrados en el área; por tal motivo, la plantilla académica de la Universidad Michoacana una de las mejores a nivel nacional. Derivado de lo anterior, los profesores pueden acceder a diversos apoyos institucionales y externos, como el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) que da la posibilidad a los docentes a realizar estudios de posgrado en diversas partes del País y del Extranjero. En el mismo sentido, y derivado de la calidad de la planta docente de la Universidad, en 2013 se contaba con 127 cuerpos

académicos<sup>13</sup>, condición que asegura el trabajo colegiado y de alto nivel de los profesores universitarios.

Para el caso de los estudiantes<sup>14</sup> de la Universidad Michoacana, en el ciclo escolar 12/13 se contó con una matrícula total de 52, 232 alumnos inscritos en programas educativos de bachillerato, nivel técnico, licenciatura y posgrado. Cabe destacar que más del 75% de la matrícula se concentró en los programas educativos de licenciatura, el 22% en el nivel bachillerato y técnico, y solamente el 3% en nivel posgrado; es decir, los alumnos que solicitan ingreso a la Universidad Michoacana encuentran especial atracción en el nivel licenciatura. Tal comportamiento de la matrícula se explica a partir de la presencia de la institución a lo largo ancho del Estado de Michoacán, ya que en términos territoriales la UMSNH tiene presencia en los municipios<sup>15</sup> de Morelia, Uruapan, Apatzingán, Lázaro Cárdenas, Huetamo, Zitácuaro, Cuitzeo, Coalcomán, Ciudad Hidalgo y Tangancícuaro (Jara Guerrero S. , 2013).

### 3.2.3. Aspectos administrativos y financieros

Cabe destacar que las condiciones administrativas y financieras son temas delicados en la Máxima Casa de Estudios del Estado, sus condiciones y las posibles crisis han sido expuestas desde hace aproximadamente 10 años. Sin embargo, la intención de la presente no es el generar un análisis o discusión al respecto, si no realizar una presentación sustantiva de los principales elementos administrativos y financieros de la institución.

La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo al ser la institución educativa con mayor matrícula a nivel medio superior y superior, cuenta con una plantilla de

---

<sup>13</sup> Para la Secretaría de Educación Pública (SEP), un cuerpo académico es “En las universidades públicas, estatales y afines comparten una o varias Líneas de Generación y Aplicación Innovadora del Conocimiento (LGAC) (investigación o estudio) en temas disciplinarios o multidisciplinarios así como un conjunto de objetivos y metas académicas comunes. Adicionalmente sus integrantes atienden Programas Educativos (PE) en varios niveles para el cumplimiento cabal de las funciones institucionales.” (Secretaría de Educación Pública, 2015)

<sup>14</sup> La información del total de estudiantes se encuentra actualizada hasta el ciclo 12/13, toda vez que dicha información no se actualizó en el Tercer Informe de labora del Rectorado del Dr. Salvador Jara Guerrero.

<sup>15</sup> Existen municipios en los cuales la Universidad tiene presencia a través de los Nodos de Educación a Distancia.

personal administrativo, académico y de mandos medios y superiores<sup>16</sup>, que es acorde a las necesidades propias y que aseguran el funcionamiento de todas y cada una de las dependencias universitarias. El funcionamiento considera el hecho de que la universidad cumpla con las labores encomendadas en sus documentos que la dan origen y significado.

En lo referente al personal administrativo o de apoyo a las actividades sustantivas de la universidad se cuenta con un total de 3,015 trabajadores, mismos que se encuentran clasificados en un total de 154 categorías, las cuales consideran desde in tractorista o jardinero, hasta la secretaría de un funcionario, auxiliar de intendencia, pasando por entrenadores, choferes y demás categorías<sup>17</sup>. Es de llamar la atención que un número considerable trabajadores se agrupan particularmente en cuatro categorías: auxiliar de intendencia A, oficial administrativo A y B, y auxiliar administrativo; ya que, un total de 1,234 trabajadores administrativos ocupan dichas plazas o categorías. Para mayor detalle y explicación se sugiere observar la Tabla III-2.

TRABAJADORES POR CATEGORÍA	NUMERO DE CATEGORÍAS	TOTAL DE TRABAJADORES
De 1 a 49	142	1159
De 50 a 99	8	613
De 100 y mas	4	1243
<b>TOTAL</b>	<b>154</b>	<b>3015</b>

**Tabla III-2. Personal Administrativo de la UMSNH**

Fuente: Elaboración propia con base a la “*Plantilla de Personal Administrativo, autorizada para el ejercicio 2013*”

Por su parte, el personal académico y referentes principales de las funciones de docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión universitaria, en 2013 contó con una plantilla integrada por 4,728 académicos<sup>18</sup>, de los cuales el 58% son profesores de asignatura y el 26% son profesores e investigadores, mientras que el restante 16% se

---

<sup>16</sup> La información del personal que labora en la UMSNH se presenta hasta el año 2013, toda vez que la página de la Coordinación de Transparencia Universitaria de la propia Universidad, solamente ha publicado información hasta esa fecha, la cual se encuentra disponible en <http://www.informacionpublica.umich.mx/>

<sup>17</sup> Para mayor detalle se sugiere ver el Anexo V, mismo que contiene el listado del personal administrativo.

<sup>18</sup> La plantilla del personal académico autorizada en 2013 se encuentra en el Anexo VI.

integra por académicos de apoyo a la docencia y a la investigación, es decir técnicos académicos y ayudantes de mimos técnicos académicos, de investigación y de docencia. Para mayor detalle es conveniente observar la Tabla III-3.

CATEGORÍA	NUMERO DE ACADÉMICOS	COMPOSICIÓN
Profesor e Investigador	1236	26%
Profesor de Asignatura	2723	58%
Técnico Académico	526	11%
Ayudante de Técnico Académico	189	4%
Ayudante de Investigador	25	1%
Ayudante de Docencia	29	1%
<b>TOTAL</b>	<b>4728</b>	<b>100%</b>

**Tabla III-3. Personal Académico de la UMSNH**

Fuente: Elaboración propia con base a la “*Plantilla de Personal Docente, autorizada para el ejercicio 2013*”

En lo que tiene que ver con el personal de mandos medios y superiores, la mayor parte del mismo lo representa la categoría de mandos medios y tiene que ver con los funcionarios de escuelas, facultades e institutos, mismos que ocupan las posiciones de Directores, Subdirectores, Secretarios de Escuela, entre otras tantas funciones que se describe a mayor detalle en el Anexo VII. Por su parte, los mandos superiores representan una mínima parte del total de la plantilla de confianza, ya que tiene que ver con las plazas que cubren el organigrama de la Universidad señalado en la Figura III-2. Para mayor detalle del número de espacios se sugiere analizar la Tabla III-4, misma que se muestra a continuación.

CATEGORÍA	NUMERO DE PERSONAL
Mandos superiores	15
Mandos medios	204
<b>TOTAL</b>	<b>219</b>

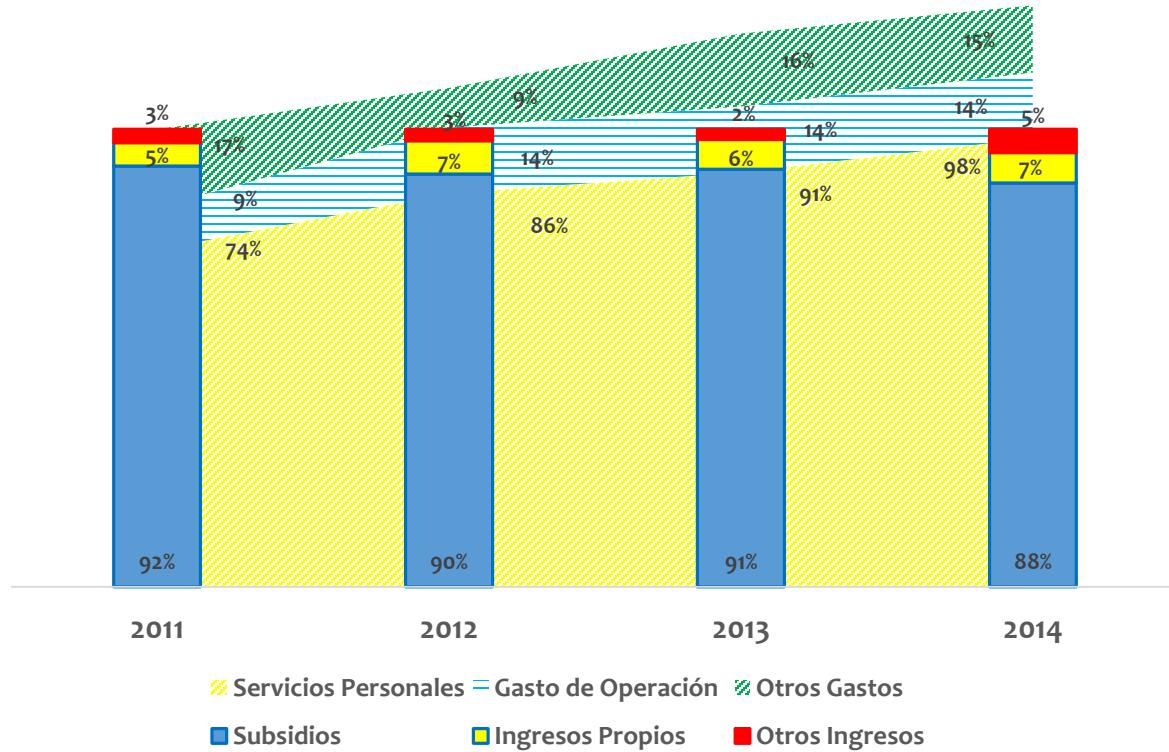
**Tabla III-4. Mandos Medios y Superiores de la UMSNH**

Fuente: Elaboración propia con base a la “*Plantilla de Personal de mandos medios y superiores, autorizada para el ejercicio 2013*”

A pesar de que el tema financiero en la Universidad Michoacana ha sido objeto de múltiples discusiones, en la presente se hace una presentación general de las

condiciones financieras, en la intención de tener un contexto y panorama de la situación por la que atraviesan los recursos financieros de la institución. Ya que el mismo presenta particularidades que es importante considerar a fin de elaborar el plan estratégico en mención.

La Figura III-3, mutra fielmente la situación financiera por la que atraviesa la institución, ya que los gastos superan a los ingresos, situación que se puede evidenciar en los aspectos sombreados de la figura; en donde, la sombra amarilla representa los crecientes servicios personales que debe cubrir la institución, mientras que la sobra azul muestra las necesidades cada vez mayores de la universidad y el gasto que se debe de hacer para atender dichas necesidades de funcionamiento y la sombra verde evidencia los gastos diversos en los que incurre la institución.



**Figura III-3. Presupuesto de la UMSNH, 2011-2014**

Fuente: Elaboración propia con información de la Comisión Permanente de Presupuesto y Control del H. Consejo Universitario

Por su parte y en continuación con la Figura III-3, las barras con líneas de diversos colores muestran los ingresos financieros que reciben la institución a través de subsidios de los gobiernos, ingresos propios y otras fuentes de ingresos. Como se puede mostrar existe una fuerte dependencia de los recursos federales y estatales en un 90% a lo largo de la serie mostrada, mientras que el restante 10% de los ingresos proviene de los esfuerzos que la Universidad realiza por generar recursos o por otros recursos como convenios, investigaciones, etc.

De manera particular, y con cifras de la Comisión Permanente de Presupuesto y Control del H. Consejo Universitario, la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga” ha contado con un presupuesto anual de gasto operacional de superior a un millón trescientos mil pesos de 2011 al 2014; ello significa que, la mencionada dependencia universitaria cuenta con más de un millón de pesos para atender la operación y necesidades de sus programas educativos, incluyendo el programa de Licenciatura en Comercio Exterior. Para mayor detalle de los montos anuales de citado presupuesto se muestra la Tabla III-5, que a continuación se presenta.

2011	2012	2013	2014
\$ 1,324,013.35	\$ 1,324,013.35	\$ 1,395,000.00	\$ 1,395,000.00

**Tabla III-5. Gasto Operacional de la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga”**

Fuente: Elaboración propia con información de la Comisión Permanente de Presupuesto y Control del H. Consejo Universitario

Así entonces, la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo atraviesa por una compleja situación financiera, que hace deseable que de manera global se realice un plan de saneamiento y atención de las finanzas universitarias.

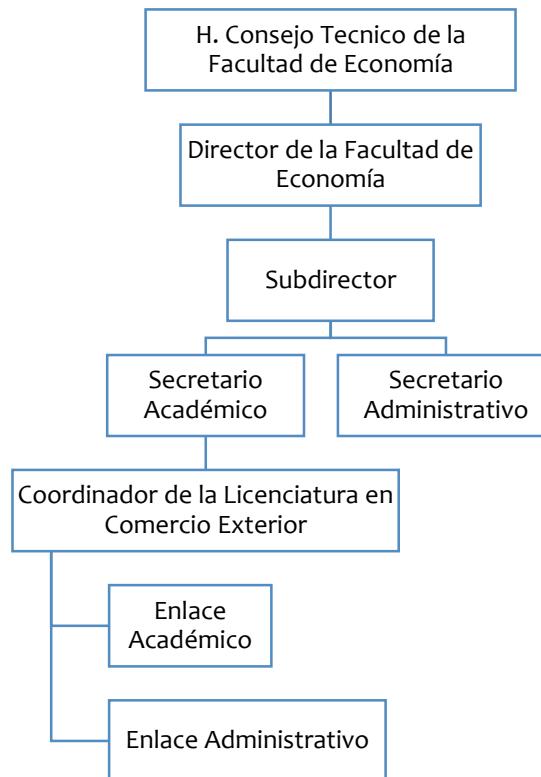
### 3.2.4. La descentralización y la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga”

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 generó 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 totales 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 III-4, que a continuación se presenta.



**Figura III-4. 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.

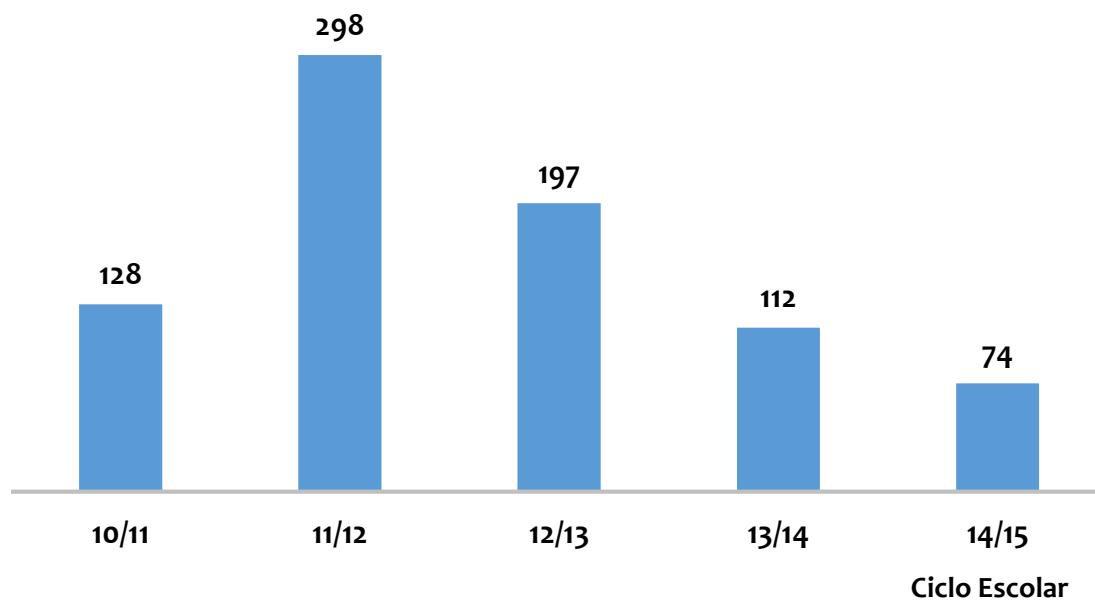
### 3.3. CONDICIONES DE LA LICENCIATURA EN COMERCIO EXTERIOR

#### 3.3.1. Aspectos de la matrícula

La matrícula del programa de Licenciatura en comercio Exterior ha tenido un comportamiento descendente en los últimos 4 años, motivado por la mala percepción

que se tiene desde la sociedad del programa educativo. Inicialmente y debido a las amplias expectativas que se crearon de los Campus Universitarios en un primer momento y de una carrera nueva en un segundo momento, las solicitudes de nuevo ingreso crecieron a una velocidad increíble; sin embargo, con el paso del tiempo y las deficiencias que se observan en la operación del Campus Universitario y la carencia de autoridades de la propia Facultad de Economía, se han visto disminuidas de manera considerable las solicitudes de ingreso.

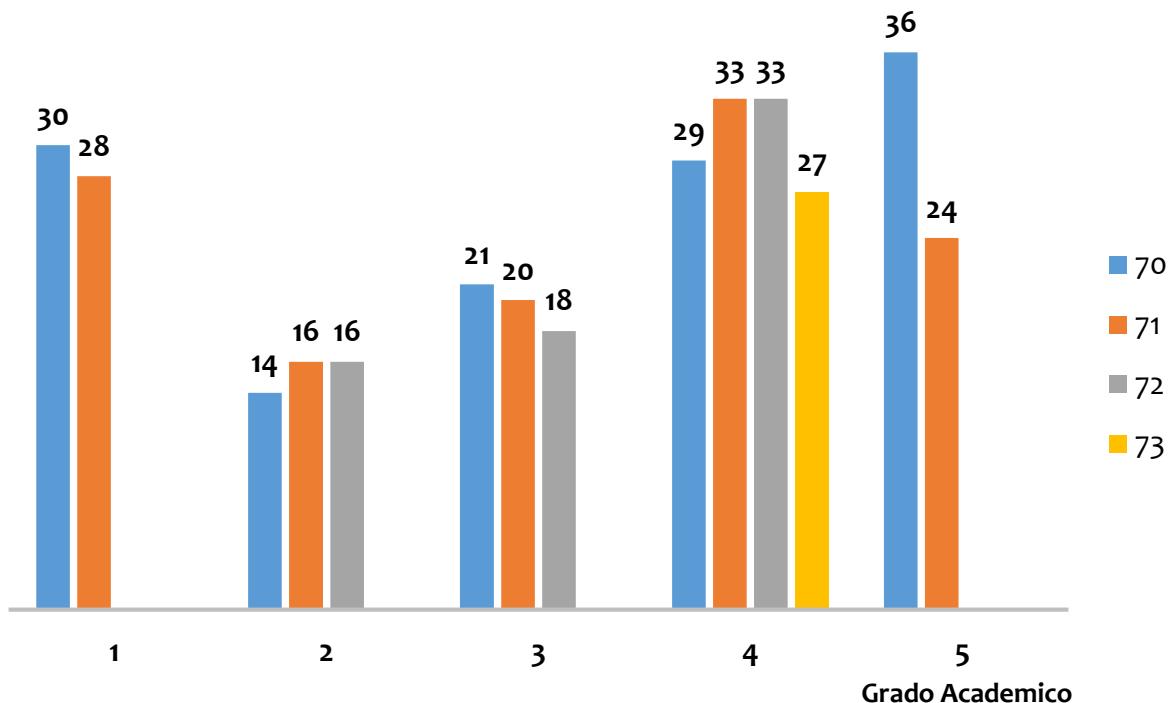
De manera particular, la Figura III-5 muestra que el ciclo escolar 11/12 tuvo un volumen de alumnos de nuevo ingreso cercano a los trescientos interesados; en contraparte y a partir del ciclo 12/13, los solicitantes al programa educativo han disminuido alcanzado su nivel más bajo en el ciclo escolar 14/15, en que solamente hubo 74 alumnos interesados, es decir un volumen inferior al de solicitantes en el primer año de arranque del programa de licenciatura.



**Figura III-5. Alumnos de Nuevo Ingreso para el Programa de Licenciatura en Comercio Exterior, UMSNH**

Fuente: elaboración propia con información del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA)

La situación descrita y expresada claramente en la figura anterior, tiene un impacto directo en la apertura de secciones académicas y en los cursos a impartir por los profesores; de manera concreta, para el ciclo escolar 14/15 se ofertaron en promedio 2.8 secciones por semestre académico, lo que representa la baja de alumnos interesados en estudiar el programa educativo. Tal situación es claramente expresada en la Figura III-6, ya que la misma muestra que para el primero (primer grado) y noveno (quinto grado) semestre se ofertaron dos secciones académicas, mientras que para tercero (segundo grado) y quinto (tercer grado) semestre se abrieron 3 secciones y únicamente para séptimo (cuarto grado) semestre se ofertaron 4 secciones académicas.



**Figura III-6. Alumnos por Grado y Sección Escolar para el Programa de Licenciatura en Comercio Exterior, ciclo escolar 14/15**

Fuente: elaboración propia con información del Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA)

Como se puede observar en las figuras mostradas, la matrícula de la Licenciatura en Comercio Exterior desde el arranque de actividades, ha mantenido un comportamiento descendente, tal situación impacta en la oferta de secciones académicas y los cursos que se imparten por los profesores.

### 3.3.2. Elementos docentes

Los docentes y profesores e investigadores que imparten cursos en el Programa de Licenciatura en Comercio Exterior cuentan con perfiles diversos y con condiciones laborales propias que es importante analizarse. En lo referente a las condiciones laborales, solo existe un profesor e investigador que es definitivo del programa de académico, el mismo se regularizo en el acuerdo tomado en el mes de noviembre de 2011; por su parte, las demás plazas académicas se han cubierto semestre tras semestre de forma interina, de acuerdo a las necesidades académicas del programa, a las autorizaciones de la Rectoría de la Universidad y a los procedimientos laborales y sindicales establecidos (Secretaría Académica de la Facultad de Economía, 2014).

Por su parte, los docentes y profesores e investigadores cubren cada semestre las materias y plazas que se ofertan de acuerdo a las necesidades académicas del programa. De manera particular, existe un numero constante de espacios de profesor e investigador que se han venido autorizando desde la apertura del programa académico y hasta el semestre más reciente, ya que en el ciclo 10/11 (cuando da inicio el programa académico) hubo tres profesores e investigadores impartiendo catedra; sin embargo por el crecimiento de la matrícula, a partir del ciclo 11/12 se integraron un total de ocho profesores e investigadores a impartir clase, espacios que se mantuvieron hasta el ciclo que transcurre, mostrando una disminución a seis espacios en el ciclo 13/14.

En el mismo sentido y debido a las condiciones financieras de la universidad, a partir del ciclo 12/13 se integraron profesores de asignatura en la intención de cubrir los espacios de cursos vacantes y con el objetivo de cubrir materias especializadas del programa educativo, las cuales no podría ser posible cubrir con los perfiles que habían venido participando en los semestres iniciales. Cabe destacar que las condiciones financieras de la institución, y a las cuales ya se ha hecho referencia, fueron determinantes en considerar espacios de profesor de asignatura, ya que a los profesores e investigadores se les cubren los aspectos de viáticos, mismos que no se

realizan para los profesores de asignatura que radican en la Ciudad y Puerto de Lázaro Cárdenas. Como se puede observar en la Tabla III-6, desde el ciclo 12/13 y hasta el ciclo 15/15 han sido necesarias al menos 24 cursos de profesores de asignatura, llegando a su pico máximo en el ciclo escolar 14/14, cuando se impartieron 40 cursos de profesores de asignatura (Secretaría Académica de la Facultad de Economía, 2014).

Plaza/Ciclo Escolar	10/11	11/11	11/12	12/12	12/13	13/13	13/14	14/14	14/15	15/15
<b>Profesor e Investigador Asociado "A"</b>	3	3	8	8	8	8	6	8	8	8
<b>Técnico Académico Asociado "A"</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
<b>Profesor de Asignatura "B"</b>	0	0	0	0	24	25	40	28	28	25

**Tabla III-6. Plazas Académicas autorizadas por ciclo escolar para el Programa de Licenciatura en Comercio Exterior**

Fuente: Elaboración propia con información de la Secretaría Académica de la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga”

En el mismo sentido y a fin de tener coordinación con las autoridades de la Facultad de Economía, se ha autorizado una plaza de Técnico Académico, la cual por sus condiciones jurídicas se encuentra realizando las actividades que sean asignadas por el Director de la Facultad. Es importante mencionar que, la responsabilidad que se le ha asignado a la persona que ha venido ocupando dicha plaza es de “enlace académico” a fin de se asegure que se cumplan con las labores académicas del programa de licenciatura; sin embargo, a partir del ciclo 14/15 se logró la autorización de un espacio adicional de Técnico Académico, mismo que de acuerdo a las necesidades del programa se le ha asignado las labores de “enlace administrativo”. Es de mencionar, que dichos “enlaces” ha respondido a condiciones coyunturales y no a un plan integral o estratégico de atención a la licenciatura en mención (Secretaría Académica de la Facultad de Economía, 2014).

En el caso de los perfiles de los docentes que de manera cotidiana atienden los cursos que se ofertan, la mayor parte de los mismos cuentan con estudios de maestría y en

algunos casos de Doctorado. Es de mencionar, que debido a que la operación del programa educativo se da en la Facultad de Economía, existe un número importante de profesores que se formaron en los programas educativos que se imparten en licenciatura y en posgrado de dicha Facultad; así también, se han incluido gradualmente profesores que se han formado en el Instituto de Investigaciones Económicas (ININEE) y en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas (FCCA), ambas instituciones de la UMSNH.

Por su parte, la planta docente de la Licenciatura en Comercio Exterior conoce el esquema administrativo, laboral y académico de la Universidad Michoacana, toda vez que los docentes cuentan con más de un año de experiencia al interior de la propia institución. En su desempeño y por su perfil, la institución y los propios profesores han identificado el área académica<sup>19</sup> de desempeño, lo que facilita el dictado de sus cursos. Para mayor detalle, en la Tabla III-7 se muestran los 20 perfiles docentes que cubren cotidianamente los cursos de programa educativo en mención.

No.	Perfil	Área Académica de Desempeño Docente	Experiencia Docente en la UMSNH (Años)
1	Licenciado en Administración de Empresas, Maestría en Administración y Doctorado en Negocios Internacionales.	Derecho- Histórico	2.5
2	Licenciado en Economía con estudios de Maestría en Ciencias en Desarrollo Local	Economía	5.0
3	Licenciado en Economía con estudios de Maestría en Ciencias en Desarrollo Local	Matemática-Estadística	5.0

---

<sup>19</sup> El programa de Licenciatura en Comercio Exterior cuenta con seis academias: 1) Matemática-Estadística, 2) Contable-Administrativa, 3) Económica, 4) Derecho-Histórico, 5) Taller/herramental, y 6) Idiomática. Cabe destacar que todas y cada una de las materias del plan de estudios forman parte de una academia. Para mayor detalle ver el Anexo IX.

4	Licenciado en Administración de Empresas, Maestría en Comercio Exterior y Doctorado en Negocios Internacionales.	Idiomática, Taller Herramiental	2.7
5	Licenciado en Economía con estudios de Maestría en Ciencias en Desarrollo Local	Matemática-Estadística, Economía	5.5
6	Licenciado en Economía con estudios de Maestría en Administración	Economía, Contable-Administrativa	5.5
7	Licenciado en Informática Administrativa con estudios de Maestría en Administración	Contable-Administrativa	4.5
8	Licenciado en Economía con estudios de Maestría en Estudios Políticos y Sociales	Economía, Derecho-Histórico	2.5
9	Licenciado en Economía con estudios de Maestría en Ing. Económica y Financiera	Economía, Contable-Administrativa	5.0
10	Licenciado en idiomas con Maestría en Administración de Empresas	Idiomática	2.5
11	Licenciado en Turismo con Especialidad en Aduanas	Taller Herramiental	1.5
12	Contador Pública con estudios de Maestría en Administración	Contable-Administrativa	2.5
13	Licenciado en Contaduría con Maestría en Impuestos	Contable-Administrativa	2.5
14	Contador Público con Maestría en Mercadotécnica	Taller Herramiental	1.0
15	Licenciado en Administración con Maestría en Mercadotécnica	Contable-Administrativa	1.0
16	Licenciado en Administración, Maestría en Administración y Doctorado en Calidad y Competitividad Organizacional	Contable-Administrativa	2.5
17	Contador Público con Especialidad en Impuestos	Taller Herramiental	1.5

<b>18</b>	Licenciado en Administración	Taller Herramiental	<b>1.0</b>
<b>19</b>	Licenciado en Administración, Maestría en Administración y Doctorado en Pedagogía Educativa.	Contable-Administrativa	<b>2.5</b>
<b>20</b>	Licenciado en Economía	Economía	<b>18.0</b>

**Tabla III-7. Perfiles Docentes del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior**

Fuente: Elaboración propia con información de la Secretaría Académica de la Facultad de Economía “Vasco de Quiroga”

### 3.3.3. Espacios físicos

Como ya se ha hecho referencia, 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.

En el mismo sentido, es importante hacer consideraciones particulares, dentro de las que destacan: 1) No se tienen aulas claramente definidos para cada programa educativo que se imparte en el campus; a pesar de ello, la Facultad de Economía ha equipado 10 aulas con proyectores y pantallas, y en los salones donde no había aire acondicionado se instaló el mismo; 2) Se ha asignado espacios a profesores que se desempeñan en el programa, bajo la consideración que son espacios provisionales y que en cualquier momento se les pueden solicitar; 3) El espacio que de manera provisional se asignó a la Facultad de Economía para funciones de biblioteca, no cuenta con las condiciones para dichas funciones y puede ser solicitado en cualquier momento por el Coordinador del Campus; 4) El auditorio ha perdido total uso, existen fallas estructurales que de usarse ponen en riesgo la vida de los usuarios; 5) Situación similar al punto cuatro se presenta para el caso de la Biblioteca, sin embargo la misma de plano nunca se usó; y 6) La infraestructura del Campus requiere de manera inmediata mantenimiento total. Para mayor detalle se sugiere analizar los Anexos VIII.

Por todo lo descrito y presentado, es pertinente realizar un plan estratégico que considere contexto y las condiciones internas del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior, en la intención de definir las estrategias a seguir que desemboquen en la consolidación del citado programa educativo.

## **CAPITULO IV.**

### **DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA LICENCIATURA EN COMERCIO EXTERIOR DE LA UNIVERSIDAD MICHOCANNA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

*“La tarea del estratega consiste en ver a la empresa no como es, sino  
como puede llegar a ser”*

John W. Teets

De acuerdo al proceso de investigación y considerando las etapas del planteamiento del problema, así como la construcción del marco teórico mismo que se centró en los conceptos y estudios relacionados con la temática de la investigación; se presente por tanto, la propuesta de plan estratégico para el sujeto de estudio, mismo que consiste en determinar las estrategias que generen la consolidación del programa educativo en Comercio Exterior que oferta la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

#### 4.1. 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.

#### 4.2. 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.

#### 4.3. 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

#### 4.4. 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.

#### 4.5. EVALUACIÓN DEL ENTORNO Y DEL FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA DE LICENCIATURA

La evaluación del entorno y el funcionamiento interno es una evaluación y examen de todos aquellos factores que pueden impactar sobre el futuro del programa educativo. Para realizar dicha evaluación y examen existen técnicas específicas, ya sea si es una evaluación interno o externa, que apoyan en la sistematización, ponderación y facilitación de la evaluación; además, proporciona información confiable que facilita en demasía la fijación de objetivos y estrategias. Dichas técnicas fueron presentadas y analizadas en el Capítulo II de la presente investigación, mismas que a continuación se aplican al Programa de Licenciatura en Comercio Exterior.

##### 4.5.1. 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.

Así entonces, dentro de los principales factores externos que impactan el desempeño del programa de Licenciatura, considerando en el orden como oportunidades y amenazas respectivamente, destacan:

i. Volumen considerable de egresados de nivel medio superior en el Estado

Según las cifras de (Secretaría de Educación en el Estado de Michoacán, 2013), existen 669 escuelas de educación media superior con un total de 157, 286 alumnos, mismos que al culminar sus estudios en dichas instituciones, pueden continuar sus estudios en el nivel superior; de manera particular, para el año 2013 el total de egresados de nivel bachillerato fue de 26,906 alumnos, volumen por demás considerable para programas educativos a nivel superior.

En el caso particular del municipio de Lázaro Cárdenas, en el ciclo escolar 2012/2013 egresaron 1,715 alumnos del nivel bachillerato de un total de 26 instituciones de educación media superior ubicadas en el propio municipio. El municipio de Lázaro Cárdenas cuenta con un volumen de egreso en el nivel medio superior mayor al de municipios como: Ciudad Hidalgo, La Piedad, Los Reyes, Maravatio, Pátzcuaro, Apatzingán, Uruapan, Zamora, Zitácuaro, por mencionar algunos (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014).

Por lo tanto, el volumen de egreso de las instituciones de nivel medio superior en el Estado de Michoacán y de manera particular en el Municipio de Lázaro Cárdenas, es una oportunidad para la consolidación del programa de Licenciatura en Comercio Exterior.

ii. El dinamismo empresarial de la Ciudad de la región

Las empresas son el motor de la economía que genera empleos y bienes y servicios para la satisfacción de necesidades; para el año 2008, en el Estado de Michoacán existían 176, 186 unidades económicas del sector privado y paraestatal, mismas que generaban 865,230 empleos directos e indirectos. De manera particular, en el municipio de Lázaro Cárdenas se concentraron 7, 261 unidades económicas y ofrecieron 52, 250 empleos directos e indirectos (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014).

Por lo tanto, el papel que desempeñan las empresas como agentes económicos en el entorno es fundamental y requieren, para su funcionamiento, de profesionales de las áreas económico-administrativas, como el caso de los egresados de la Licenciatura en Comercio Exterior de la UMSNH. Así también, las empresas requieren de cursos de capacitación continuos y de investigaciones para temáticas concretas.

iii. Los servicios del sector público del Estado de Michoacán

El sector público es un agente importante en la sociedad, toda vez que además de las labores impositivas, ejerce gasto público en distintos sectores económicos y atiende diversas necesidades sociales. Por tal motivo cuenta con una estructura organizativa que se extiende en todo el País, Estado o Municipio, según del nivel de gobierno que se trate. Para el caso del Gobierno Estatal, en el 2012 existieron un total de 43,573 trabajadores en las distintas dependencias públicas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014).

Así entonces, el sector público requiere de profesionistas que se integren en las labores propios de la administración del gobierno, requiere a su vez de cursos de capacitación y de investigaciones en temáticas concretas; dichos requerimientos, son una oportunidad basta para el programa de licenciatura en Comercio Exterior.

iv. Becas estudiantiles para movilidad nacional e internacional

Para el año 2013, un total de 177 estudiantes de la diferentes carreras y posgrados de la Universidad Michoacana, participaron en los programas de movilidad nacional e internacional; lo que género, que esos 177 alumnos cursaran un ciclo en otra universidad del país y de mundo. Aunado a la beca obtenida por los estudiantes, la propia universidad destino 1.175 millones de pesos para apoyar a los alumnos participaron en dichos programas (Jara Guerrero S. , 2013).

Por lo anterior, se presenta una oportunidad importante para los estudiantes del programa de Licenciatura en Comercio Exterior, ya que participar en un programa de movilidad, ya sea nacional o internacional, es una experiencia enriquecedora para un estudiante universitario de cualquier carrera, y de manera particular para un estudiante de una carrera de comercio mundial.

v. Importancia comercial del Puerto de Lázaro Cárdenas

El puerto de Lázaro Cárdenas es segundo puerto más importante del país, apenas por debajo del puerto de Manzanillo, ya que en 2014 movió 28.1 millones de toneladas (9.9% respecto del total), mientras que el puerto de Manzanillo movió 28.6 (10% respecto del total); es decir, manzanillo movió únicamente 0.5 millones de toneladas más que el Puerto de Lázaro Cárdenas. Vale mencionar que en el año 2013, el puerto Lázaro Cárdenas fue líder nacional en movimiento de mercancía con un total de 32.7 millones de toneladas transportadas (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2015).

Por lo anterior, la importancia del puerto en la Ciudad de Lázaro Cárdenas abre un abanico de oportunidades para la inserción de egresados a puertos claves de la Administración Portuaria Integral, o a las empresas que están teniendo relaciones con el exterior. Así también, el entorno exportador requiere de investigaciones de calidad que favorezcan el desempeño comercial de México.

vi. Percepción social de paros y huelgas en la Universidad

En el mes de febrero y marzo de 2013, la matrícula de la Licenciatura en Comercio Exterior se vio disminuida debido a que los alumnos solicitaban su baja académica para ingresar a programas educativos locales o a otras instituciones diferentes a la Universidad Michoacana. Al correlacionar la baja de la matrícula y los movimientos huelguísticos del Sindicato de Profesores de la Universidad Michoacana (SPUM) y del Sindicato Único de Empleados de la Universidad Michoacana (SUEUM), se evidencia una alta dependencia, ya que los movimientos de huelga coinciden con la baja de la matrícula en sus fechas.

Por lo tanto, la percepción social de la existencia de paros y huelgas en la Universidad representa una amenaza al programa educativo, ya que los posibles alumnos descartan la opción del programa educativo en Comercio Exterior.

vii. Percepción de los alumnos desertores de que el plan de estudios es altamente teórico

Existe una creciente percepción entre los alumnos que ha desertado del programa educativo, de que casi la totalidad de las asignaturas que integran el plan de estudios son teóricas y que muy poco contendió práctico se analiza a lo largo de los cursos; por lo que, al egresar de la Licenciatura en Comercio Exterior de la UMSNH no existirán habilidades concretas a desempeñar en el campo profesional; tal situación, se ha transmitido a las personas interesadas en el programa de licenciatura, por tal razón los posibles interesados no entreuntan los incentivos necesarios para realizar el trámite de ingreso. Por lo anterior, se configura una amenaza al programa educativo de desinformación y mala percepción social del contenido temático de la Licenciatura en Comercio Exterior.

viii. Carencia de infraestructura pública para el acceso al Campus Universitario

El acceso al Campus Universitario no cuenta con las condiciones para que los usuarios puedan llegar al el con facilidad, en términos particulares, no se puede acceder con

facilidad al campus en auto y aun en menor medida caminando. Al hablar de dificultades en el acceso, representa que la vía o ruta no se encuentra pavimentada o con asfalto en buenas condiciones, mientras que no existe de ninguna manera, las banquetas o áreas para que los peatones tengan el acceso suficiente, ni por mencionarse ciclo vías.

Así también, la ruta de ingreso al campus no cuenta con el alumbrado público suficiente, lo que dificulta aún más el acceso al Campus Universitario. Por tal motivo, no contar con accesos en buenas condiciones es una amenaza a las funciones del Programa de Licenciatura.

ix. Falta de una figura de autoridad y estructura de la Rectoría de la Universidad Pasados cinco años del funcionamiento del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior, la Rectoría de la Universidad Michoacana nombró a un coordinador de Campus el cual a su vez es Coordinador del Nodo de Educación a Distancia de la propia Universidad; sin embargo, a la fecha se desconocen las funciones y atribuciones que ostenta el Coordinador del Campus y más aún, no se sabe el papel que juega en relación con los programas educativos que las distintas Facultades ofertan en el citado Campus y su línea de autoridad y comunicación con la estructura formal de la Universidad Michoacana.

El vacío de autoridad y la ausencia de funciones definidas al Coordinador del Campus Universitario es una amenaza latente a logro de las funciones de la Licenciatura en Comercio Exterior.

x. Deterioro de la infraestructura del Campus Universitario

Desde su entrega formal en el año de 2011, el Campus Universitario ha venido experimentando un deterioro exponencial, mismo que se puede observar en las condiciones de las aulas, cubículos de profesores, auditorio, biblioteca central y

jardines de la institución. Aunado a lo anterior, no se ha brindado el mantenimiento a las áreas aun funcionales lo que puede evidenciar la posible disfuncionalidad del Campus en un periodo no muy largo de tiempo. En consecuencia, el hecho de contar con cada vez menos espacios funcionales y la mala imagen que brindan los espacios deteriorados, es una amenaza evidente al programa educativo en mención.

Con los elementos ya descritos y siguiendo la metodología de Matriz de evaluación del factor externo (EFE), se realiza la construcción de la misma haciendo las ponderaciones conducentes de acuerdo a las exposiciones que se han realizado.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>Oportunidades</b>			
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
<b>Amenazas</b>			
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
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>1.10</b>

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

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar y después de realizar la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE), el valor ponderado total es de 1.10 es un total de 4.0 posibles; ello representa que, el Programa educativo en examen no aprovecha las oportunidades que le presenta el entorno en el que se encuentra y más aún, no existe una estrategia para la contención de las amenazas que suceden en el contexto en el que se desempeña, poniendo en peligro su funcionamiento y sobrevivencia.

#### 4.5.2. Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

Una vez examinados los aspectos externos que impactan en el desempeño del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior, existen elementos propios en el desempeño de propio programa académico que es conveniente analizar y evaluar con precisión. Los aspectos internos que pueden incidir en el desempeño de la Licenciatura en Comercio Exterior son:

- i. Profesores con perfiles especializados y experiencia en el ámbito del Comercio Exterior

A partir del ciclo 12/13, en que la Rectoría de la Universidad autorizó el pago de plazas a profesores por asignatura, la administración de la Facultad de Economía realizó los acercamientos institucionales a empresas y organismos dedicados al comercio exterior, en la intención de que personal de alto rango pudiera distraerse de sus actividades y atendiera uno o dos cursos de las áreas terminales del programa educativo. Ello generó, que profesionales del área del comercio mundial con experiencia en el medio y gusto por la docencia, ingresaran a impartir cursos en materias especializadas dentro de la estructura curricular del programa.

Por lo anterior, los cursos que se imparten en el programa educativo toma como base los contenidos temáticos de los programas institucionales, empero se enriquece con la experiencia que los perfiles especializados y con experiencia en el medio, pueden brindar.

ii. Aulas equipadas

A pesar de las complicaciones institucionales para el uso de los espacios en el Campus Universitario, se ha logrado equipar un total 10 aulas con proyector, pantalla y aire acondicionado. La intención de equipar las aulas ha sido brindar las mejores condiciones en el proceso de enseñanza aprendizaje y buscar el mejor aprovechamiento de los cursos, en donde los profesores y alumnos, puedan contar con las herramientas necesarias. Por lo descrito, las aulas equipadas representan una fortaleza del programa de Licenciatura.

iii. Investigadores con vocación y gusto por la participación en proyectos de investigación

La planta docentes y de investigación que cubre regularmente los curso de la curricula del programa de Licenciatura en Comercio Exterior, cuenta con alto grado de habilitación; del total de 20 docentes, 4 de los mismos cuentan con grado de doctorado, 15 con estudios de maestría y solamente uno con estudios de Licenciatura. En tal sentido, el gusto y habilidad por la investigación es una condición propia de su formación, misma que se puede evidenciar con dos proyectos de investigación aprobados a profesores e investigadores de la Licenciatura en Comercio Exterior, de parte de la Coordinación de la Investigación Científica (CIC) de la UMSNH en la convocatoria 2013/2014 (Coordinación de la Investigación Científica, UMSNH, 2015).

Del mismo modo, es importante hacer notar la presencia de una académico que es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) en el nivel de candidato a investigador. Por tal motivo, la investigación es una característica y fortaleza del programa de Licenciatura.

iv. Funcionamiento de las academias y coordinaciones de semestre

Las academias y coordinaciones de semestre son cuerpos colegiados propios del programa de Licenciatura, en ellos se discuten y analizan las principales problemáticas académicas de la licenciatura y se proponen mecanismos de solución a las autoridades

de la Facultad. Las academias son seis y fueron descritas en el Capítulo III, mientras que las coordinaciones de semestre se integran de acuerdo a cada uno de los grados académicos del programa educativo, las mismas se componen por un representante alumno de cada sección académica y los profesores que imparten en el grado que se trate. El mecanismo y funcionamiento de academias y coordinaciones de semestre, son fortalezas del programa de Licenciatura en Comercio Exterior.

v. Realización de eventos académicos

A cinco años del inicio de actividades académicas del programa de Licenciatura en Comercio Exterior, se han llevado a cabo dos simposios internacionales, un congreso permanente, un encuentro interuniversitario y un sin número de conferencias, talleres y pláticas. Tales eventos vienen a contribuir a la formación de los estudiantes y además abordan temáticas propias del comercio exterior; cabe destacar, que dichas actividades académicas son organizadas de manera indistinta por profesores, alumnos y/o autoridades universitarias. Por lo anterior, los eventos académicos son representan una fortaleza de la Licenciatura en Comercio Exterior.

vi. Falta de asignación de comisiones a los profesores e investigadores

Como se mencionó en el Capítulo III de la presente investigación, la Rectoría de la Universidad Michoacana ha venido autorizando constantemente plazas de profesor e investigador para el programa educativo en análisis; sin embargo, a los académicos que ocupan dichas plazas, únicamente se les asigna carga docente y no se les establecen comisiones propias del programa educativo y que tienen que ver con actividades de difusión, extensión universitaria y vinculación.

Por tal motivo, la ausencia de asignación de comisiones a profesores e investigadores y a todos aquellos profesores que deseen participar, es una debilidad del programa educativo.

vii. Carencia de autoridades del Programa Educativo *in situ*

La insuficiencia de recursos financieros de la Universidad Michoacana ha sido la principal limitante para atender la petición de la Dirección de la Facultad de Economía, referente a la definición de un Coordinador de la Licenciatura en Comercio Exterior, el cual según la estructura aprobada por el H. Consejo Universitario dependerá del H. Consejo Técnico de la Facultad de Economía. Ante tal ausencia, la Dirección de la Facultad de Economía establece políticas y lineamientos a través de dos enlaces (uno académico y otro administrativo).

Sin embargo, las figuras de enlaces no están definidos en ningún documento normativo, lo que les resta autoridad y por tanto carencia de la misma ante todos aspectos funcionales del programa educativo. Tal situación representa una gran debilidad del propio programa.

viii. Excesivo gasto de viáticos a los docentes originarios de Morelia

En los inicios del Programa Educativo y en la intención de dar funcionalidad inmediata a las actividades docentes, la Rectoría de la Universidad Michoacana autorizo el pago de los viáticos a los tres profesores e investigadores que impartieron los primeros semestres del programa de licenciatura en mención, toda vez que los tres profesores son originarios de la Ciudad de Morelia. Cabe destacar que el pago de viáticos considera: transporte a la Ciudad de Lázaro Cárdenas, hospedaje y alimentación.

Según datos de la Secretaría Administrativa de la Facultad de Economía, el gasto de viáticos por profesor en una semana es del orden de \$3,930 y al multiplicarse por 4 semanas de un mes, alcanza el monto de los \$15,720 por profesor al mes. Cabe destacar que la cantidad se agrava si se consideran los 8 profesores e investigadores que son originarios de la Ciudad de Morelia y el total del semestre, la cifra es del orden de los \$503,040. Tal monto no considera algunos profesores de asignatura que también son originarios de la capital de Michoacán y deja de lado los períodos de exámenes, en los cuales también se cubre el gasto de viáticos.

Por lo descrito, existe un gasto excesivo en viáticos, condiciones que hace inviable el sostenimiento financiero del programa de Licenciatura; es decir, existe una fuerte debilidad interna.

ix. Ausencia de un medio de difusión propio

Las revistas de divulgación de la ciencia son el medio perfecto para que los investigadores hagan del conocimiento de la sociedad sus descubrimientos y aportaciones a la ciencia, en este caso particular en el ámbito del Comercio Exterior, en un lenguaje sencillo y de fácil entendimiento. Dichos medios de difusión se pueden abrir a especialistas del tema, que si bien no son investigadores, pueden hacer aportaciones de valor incalculable; de mismo modo, se pueden abrir a académicos de otras Instituciones de Educación Superior.

En tal sentido, las aportaciones en el ámbito del Comercio Exterior de la Facultad de Economía se siguen realizando en la revista de difusión existente en el programa de Licenciatura en Economía, sin encontrar un medio de difusión especializado en el área. Tal aspecto representa una debilidad considerable del programa educativo.

x. Inestabilidad laboral de académicos

El programa de Licenciatura en Comercio Exterior cuenta únicamente un profesor e investigador definitivo, los cursos que se oferta en base a las condiciones de la matrícula, determinan el número de autorizaciones de plazas interinas que realiza la Rectoría de la Universidad. Sin embargo, existe un número permanente de profesores que vienen ocupando las plazas que se han autorizado, cuidando en todo momento lo establecido en los lineamientos laborales acordados entre la Universidad y el Sindicato de Profesores de la Universidad Michoacana (SPUM).

A pesar de la constancia con que se han venido desempeñando tales docentes (20 perfiles citados en el Capítulo III), las condiciones labores no cambian y su seguridad

respecto a su desempeño académico y a encabezar proyectos estratégicos en beneficio de la institución es incierta. Tal situación, es una debilidad importante del programa de Licenciatura.

Con los aspectos internos clave descritos y en función de la metodología de la Matriz de evaluación del factor interno, se presentan las fortalezas y debilidades, así como las ponderaciones correspondientes.

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>Fortalezas</b>			
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
<b>Debilidades</b>			
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
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>1.70</b>

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

Fuente: Elaboración propia.

Una vez ponderados cada uno de las debilidades y las fortalezas, y obteniendo como resultado un valor ponderado total de 1.70, se evidencia la existencia de posición interna débil del programa de licenciatura en Comercio Exterior, ya que no se están tomando las medidas necesarias para fortalecer su funcionamiento interno.

#### 4.6. 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.

##### 4.6.1. Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS: F</b>	<b>DEBILIDADES: D</b>
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Profesores con perfiles especializados y experiencia en el ámbito del Comercio Exterior.</li><li>2. Aulas equipadas.</li><li>3. Investigadores con vocación y gusto por la participación en proyectos de investigación.</li><li>4. Funcionamiento de las academias y coordinaciones de semestre.</li><li>5. Realización de eventos académicos.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Falta de asignación de comisiones a los profesores e investigadores.</li><li>2. Carencia de autoridades del Programa Educativo <i>in situ</i>.</li><li>3. Excesivo gasto de viáticos a los docentes originarios de Morelia.</li><li>4. Ausencia de un medio de difusión propio.</li><li>5. Inestabilidad laboral de académicos.</li></ol>
<b>OPORTUNIDADES: O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Volumen considerable de egresados de nivel medio superior en el Estado.</li><li>2. El dinamismo empresarial de la Ciudad de la región.</li><li>3. Los servicios del sector público del Estado de Michoacán.</li><li>4. Becas estudiantiles</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Realizar un encuentro de bachilleres interesados en el programa educativo (O1, O5, F1, F5)</li><li>2. Ofrecer cursos e investigaciones en diversas temáticas de interés mutuo al sector privado y público (O2, O3, O5, F1, F2)</li><li>3. Crear una bolsa de trabajo y de becas (O2, O3, O4, O5, F1, F4).</li><li>4. Establecer una alianza de</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>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).</li><li>2. Gestionar el nombramiento de una autoridad ante la Rectoría (Director o Subdirector) a fin de</li></ol>

<p>para movilidad nacional e internacional.</p> <p>5. Importancia comercial del Puerto de Lázaro Cárdenas.</p>	<p>docencia e investigación con la Administración Portuaria Integral y las empresas filiales (O2, O3, O5, F1, F3, F4, F5).</p> <p>5. Lograr la acreditación del programa educativo (O1, O2, O3, O4, O5, F1, F2, F3, F5)</p>	<p>cuente con la figura jurídica para lograr vínculos institucionales (O1, O2, O3, O4, O5, D2).</p> <p>3. Crea y editar una revista de difusión en Comercio Exterior (O1, O2, O3, O4, O5, D4).</p>
<p><b>AMENAZAS: A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Percepción social de paros y huelgas en la Universidad.</li> <li>2. Percepción de los alumnos desertores de que el plan de estudios es altamente teórico.</li> <li>3. Carencia de infraestructura pública para el acceso al Campus Universitario.</li> <li>4. Falta de una figura de autoridad y estructura de la Rectoría de la Universidad.</li> <li>5. Deterioro de la infraestructura del Campus Universitario.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>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).</li> <li>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).</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear la comisión de profesores de extensión universitaria, difusión y reforma al plan de estudios (A1, A2, D1, D4, D5)</li> <li>2. Destinar el gasto de viáticos de profesores al mantenimiento de la infraestructura universitaria (A5, D3)</li> <li>3. Nombrar a una autoridad con poder decisión en el Campus Universitario y en el Programa Educativo (A1, A2, D3, D4, D5).</li> </ol>

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

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizadas aspectos externos e internos del Programa de Licenciatura, a partir de los vínculos que se generan entre cada aspecto y las acciones posibles que atiendan

los aspectos descritos, se presentaron un total de 13 estrategias posibles que conducen a la consolidación del programa académico en cuestión.

#### 4.7. 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.

##### 4.7.1. Programa táctico de gestión

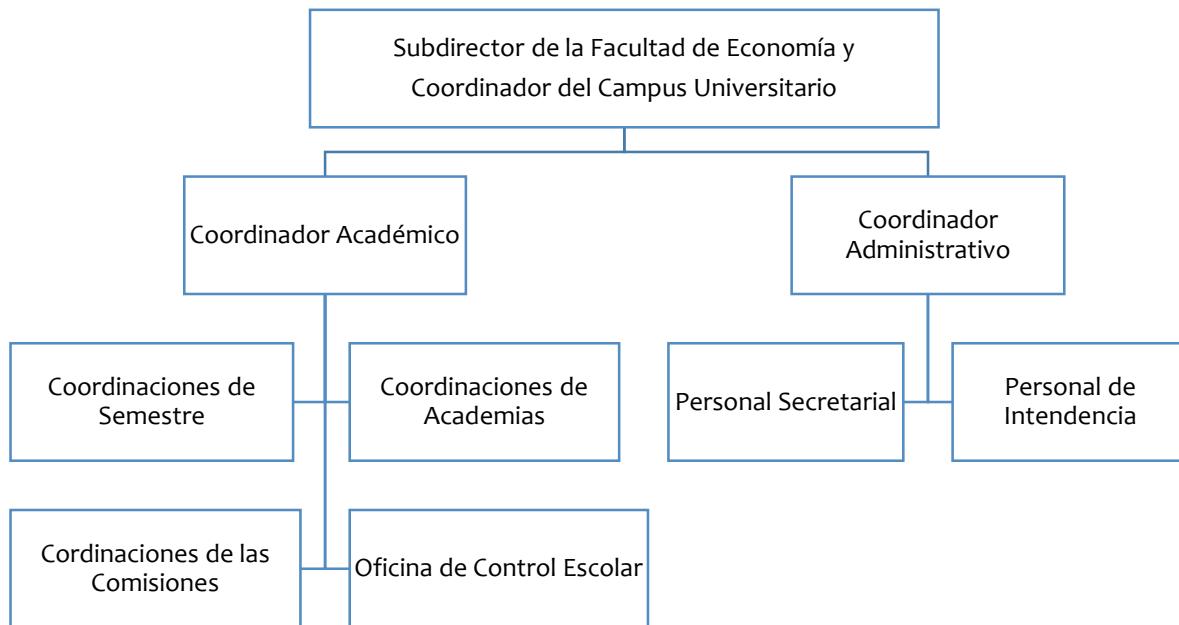
El programa táctico de gestión tiene como objetivo contribuir a la consolidación del programa de Licenciatura en Comercio Exterior mediante a la autonomía de gestión del Programa de Licenciatura y las autoridades centrales de la Facultad de Economía. Para lo cual se definen las siguientes líneas de acción: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

###### 4.7.1.1. Estructura académica-administrativa propia

El programa de Académico de Licenciatura en Comercio Exterior debe de contar con una estructura de organización propia que anteponga el desempeño de las actividades académicas; así también, dicha estructura académica-administrativa debe de tener incidencia y relación con las funciones que asigne las autoridades centrales a la Coordinación del Campus Universitario. Es fundamental que la unidad de mando de la estructura académica del Programa de Licenciatura tenga asignadas a sus funciones la coordinación general del Campus Universitario y cuente con el visto bueno de la Rectoría de la Universidad.

Es de destacar que la intención de que la unidad de mando del programa de Licenciatura tenga atribuciones en el total del Campus Universitario, tiene como objetivo que las actividades que se desempeñe en el ámbito académico y administrativo, cuenten con el soporte del personal de apoyo con el que ya cuenta el propio Campus.

Así entonces, la estructura académica que se propone se muestra en la Figura IV-1 y se muestra a continuación:



**Figura IV-1. Estructura Académica-Administrativa de Licenciatura en Comercio Exterior, UMSNH**  
Fuente: elaboración propia

Aunque no es el objetivo de la presente realizar una descripción de puestos o funciones, es conveniente realizar una presentación general de la estructura en la intención de clarificar el objetivo de la línea de acción. En un primer momento, la responsabilidad del programa académico recae sobre el Subdirector de la Facultad de Economía quien a su vez será el responsable del funcionamiento del Campus Universitario; con ambas responsabilidades, su principal labor será contribuir el logro

de la misión y visión del programa educativo, en los ámbitos de docencia, investigación, vinculación y difusión.

El Subdirector de la Facultad y Coordinador del Campus Universitario tendrá en apoyo para las labores internas y externas un coordinador académico y un coordinador administrativo, en el primero se delegaran todas las funciones relacionadas con las funciones de las académicas, las coordinaciones de semestre, las coordinaciones de los profesores y la oficina de control escolar; mientras que en el coordinador administrativo, se apoyaran las funciones de gestión de personal, recursos e infraestructura.

#### 4.7.1.2. Asignación de recursos al Programa de Licenciatura

Como se mencionó en la tercera debilidad al momento de realizar la auditoria del Programa de Comercio Exterior, existe un gasto excesivo en viáticos a profesores que son originarios de la Ciudad de Morelia, el cual es superior a los \$500,000 al semestre. Por tal motivo, y una vez materializada la definitividad del personal académico tales recursos han de servir para el gasto operativo del programa de Licenciatura, tal situación se debe formalizar y autorizarse por el H. Consejo Universitario.

Por lo anterior, la asignación de recursos pasa por el hecho de lograr la definitividad del personal académico, al cual ya no se le cubrirán viáticos de ningún tipo, y por solicitar formalmente la apertura de la partida presupuestal del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior en el Presupuesto Anual que autoriza el H. Consejo Universitario. La asignación de recursos puede materializarse si se justifican tres aspectos vitales: 1) No se erogaran recursos adicionales de los que ya se hacen para el Programa Educativo, únicamente se re-direccionaran; 2) La asignación de recursos tiene fines concretos para la consolidación del Programa de Licenciatura, y 3) Existe un plan estratégico que justifica acciones estratégicas para el beneficio del Programa Educativo.

Es vital mencionar, que el ejercicio del gasto se realizara por el Sub-director de la Facultad en base al plan estratégico y contara con el visto bueno del Director de la propia Facultad, para mantener el control del propio ejercicio.

#### 4.7.2. 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.

##### 4.7.2.1. Formalización la relación laboral de las plazas académicas

Como se mencionó en el Capítulo III, la Rectoría ha asignado de mantera interina recursos para plazas académicas y se cuentan con los perfiles para la cobertura de manera definitiva de dichas plazas, por lo que corresponde realizar la solicitud definitiva de dichos recursos y realizar los procesos de concursos correspondiente para formalizar la relación laboral de los profesores que deseen participar en dicho programa. Cabe destacar que dicha formalización considera en la asignación de las plazas que la evaluación que realice a los postulantes considere especialistas en las áreas y materias de las plazas académicas.

La formalización de las plazas académicas es una de las primeras acciones del presente plan ya que de ella se derivan beneficios y requisitos necesarios para el presente plan, mismos que se enumeran: 1) Libera los recursos que se utilizaban para el pago de

viáticos a los profesores originarios de Morelia, y 2) Es posible asignar comisiones particulares a los profesores que se hayan formalizado.

#### 4.7.2.2. Realización de un encuentro de bachilleres

En la intención de fortalecer el volumen de ingreso y mantener la estabilidad de matrícula, es necesario realizar acciones con los interesados en realizar estudios de Comercio Exterior, por lo anterior es conveniente ofrecer un panorama general de la Licenciatura, invitar a los interesados a las instalaciones del Campus y realizar actividades que despierten aún más el interés por cursar la Licenciatura en mención.

El programa del “Encuentro de Bachilleres” deberá ser definido y coordinado por las academias del Programa de Licenciatura, la intención de que sea un programa dinámico y atractivo. Lo que sí es vital de la acción es que se realice en los meses de marzo o abril, y que tenga como población objetivo a los bachilleres radicados en la Ciudad y Puerto de Lázaro Cárdenas.

#### 4.7.2.3. Oferta de cursos e investigaciones en diversas temáticas de interés mutuo al sector privado y público

La vinculación del Programa de Licenciatura con el entorno es vital para el logro de los objetivos estratégicos y más si se considera que una buena parte del sector empresarial se concentra en la Región de la Costa del Estado de Michoacán, así como el papel activo que desempeñan las dependencias de Gobierno en la propia región. Por tal motivo, es vital lograr los acercamientos y materializar acciones de capacitación continua para el personal de empresas y dependencias públicas, del mismo modo es fundamental establecer líneas de investigación en las cuales tanto las empresas como el Gobierno estén interesados, y con las capacidades físicas y humanas se pueda llevar a la realidad.

De manera particular, se debe realizar un esquema propio de trabajo con la Administración Portuaria Integral, toda vez que la misma requiere y ofrece alternativas

que están en función de su desempeño en el Comercio Mundial. Por tal motivo, es vital signar convenios de colaboración con los sectores público y privado en los siguientes aspectos: 1) Educación continua, 2) Proyectos de investigación, y 3) Servicio social, prácticas profesionales y bolsa de trabajo.

#### 4.7.2.4. Creación una bolsa de trabajo y de becas

Además de la capacitación y la investigación, las alianzas con los sectores público y privado, han de considerar la inclusión de egresados del Programa de Licenciatura en las filas de sus empresas cuando se generen los espacios. Por tal motivo y como se mencionó en el apartado previo, la firma de convenios con el sector público y privado han de considerar el brindar al Programa Educativo la primicia de la información de vacantes laborales al interior de dichas organizaciones; cabe destacar, que el programa educativo se debe de comprometer a abrir espacios en las empresas y dependencias públicas para prácticas profesionales y servicio social.

La información que se genere de las empresas y las dependencias públicas en relación a las vacantes laborales deberá estar visible en los espacios que se designen para tal efecto y se replicara de manera electrónica para los alumnos. A dicha información se sumará toda la que se encuentre en el Departamento de Vinculación Universitaria y la que se genere entorno a las becas de movilidad, manutención, tesis, investigación, etc. Para tal efecto, la coordinación académica del programa designara a las personas y los medios a fin de que actualicen la información que se genere.

#### 4.7.2.5. Acreditación el Programa Educativo

Existen un número considerable de beneficios por los que es conveniente acreditar los programas de Licenciatura, en la intención de mencionar algunos de los mismos, destaca que la realización de evaluación externas a cualquier actividad, muestra los espacios de oportunidad para mejorar el desempeño y la calidad de dichas actividades, evidentemente en los programas educativos es palpable; además que el hecho de

participar en esquemas de evaluación permite el acceso a participar en recursos Federales para el mejoramiento de los programas educativos; es importante mencionar que, los programas evaluados tienen un impacto social importante, ya que se manda un mensaje de calidad en el desempeño de todas las actividades del programa.

Por lo anteriormente descrito, se hace necesario establecer un mecanismo que asegure la acreditación del programa de Licenciatura, en tal sentido se creara el Comité de Acreditación que se integrara por el Subdirector de la Facultad, el Coordinador Académico y los coordinadores de todas las academias y todos los semestres a fin comenzar con el análisis de la situación, recabado de evidencias y armado de carpetas.

#### 4.7.3. 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 Lazarocardenense. Para lo cual se presentan las siguientes líneas de acción: 1) Asignación de comisiones a profesores, 2) Creación de un revista con temática de Comercio Exterior, y 3) Instauración de la feria anual de proyectos de Comercio Exterior.

##### 4.7.3.1. Asignación de comisiones a profesores

Una de las líneas vitales del presente plan estratégico es el logro de la estabilidad laboral de los docentes en el programa educativo, toda vez que la Universidad ya no erogaría los gastos en viáticos que realiza y podría asignar sin problemas comisiones que coadyuvarían con el desempeño del Programa Educativo permitirían alcanzar los objetivos a largo plazo y atender la misión y visión institucional. Tal es la importancia de las comisiones ya que las mismas, facilitan el desarrollo de las actividades sustantivas y adjetivas de la Universidad y de manera particular, del Programa de Licenciatura.

Es de mencionar que las comisiones se desprenden de los programas tácticos para la consolidación del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior; como se puede observar, se proponen comisiones que si bien no fueron referenciadas en las evaluaciones internas y externas son funciones propias de la Universidad o de la propia Licenciatura en Comercio Exterior que vale la pena mantener e impulsar. Así entonces, en el Tabla IV-4, se presentan los programas tácticos, las comisiones para los profesores y el objetivo de dichas comisiones.

PROGRAMA TÁCTICO	COMISIÓN	OBJETIVO
<b>1. DE GESTIÓN</b>	1.1 Comisión de Servicio Social	Asistir a los estudiantes con los trámites de la prestación del servicio social y evaluar los alcances de la prestación del servicio social de los estudiantes de la licenciatura.
	1.2 Comisión de Reglamentación	Redacción de los Reglamentos referentes a viajes de prácticas, ingresos extraordinarios, servicios informáticos, etc.
<b>2. ACADÉMICO</b>	2.1. Comisión de profesionalización docente. 2.2. Comisión de capacitación docente.	Implementar acciones específicas con otras instituciones universitarias nacionales y estatales con la finalidad de impulsar actividades conjuntas de capacitación al personal docente y contribuir desde el Programa de Licenciatura a la obtención de grados académicos.
	2.3. Comisión de ingreso a la Licenciatura. 2.4. Comisión para elevar la eficiencia terminal. 2.5. Comisión para elevar el índice de titulación.	Establecer en el ámbito de responsabilidad de la Licenciatura actividades académicas y administrativas que contribuyan al desarrollo académico del sector estudiantil y facilitar su mejor inserción en los mercados laborales.
	2.6. Comisión de reforma del Plan de Estudios.	Concluir con los trabajos de Reforma del Plan de Estudios a fin de aprobar un Plan de Estudios actualizado que conduzca a la definición clara del perfil de ingreso y un perfil de egreso acorde a las

		necesidades del campo laboral.
	2.7. Comisión de tutorías. 2.8. Comisión de movilidad estudiantil.	Consolidar el Programa de Tutorías con la idea fundamental de fortalecer la formación académica del alumnado mediante un verdadero acompañamiento del docente a lo largo de la formación profesional del alumno.
	2.9. Comisión de evaluación de la actividad docente. 2.10. Comisión de adquisición de bibliografía. 2.11 Comisión de adquisición de software.	Contar con un esquema de información cuantitativa y cualitativa sobre el desempeño académico y didáctico del personal docente, así como de su impacto en la formación académica del alumnado.
	2.12 Comisión de seguimiento de egresados. 2.13 Comisión de opciones de titulación del egresado.	Implementar de manera periódica un programa de seguimiento de egresados que permita conocer la pertinencia de los egresados en el mercado laboral y la idoneidad de su formación profesional.
3. DE DIFUSIÓN Y VINCULACIÓN	3.1. Comisión de publicaciones. 3.2. Comisión de vinculación de investigaciones con sectores productivo, gubernamental, social y educativo.	Fortalecer la actividad sustantiva de investigación en el Programa de Licenciatura mediante el desarrollo de líneas de investigación que deriven en un fortalecimiento de la actividad docente y de la difusión de la investigación realizada por la planta docente.
	3.3. Comisión de vinculación institucional. 3.4. Comisión de vinculación del Programa Educativo con empleadores.	Generar un conjunto de acciones institucionales que permitan a la Licenciatura en Comercio Exterior establecer un verdadero vínculo con los sectores productivo, gubernamental, social y educativo que concluya en el reconocimiento del Programa Académico de Licenciatura a nivel estatal y municipal.

**Tabla IV-4. Comisiones de los Profesores de la Licenciatura en Comercio Exterior, UMSNH**

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla IV-4, la integración de las comisiones de los profesores ha de atender a la consecución de los objetivos de largo plazo, por lo que los profesores se sumaran al trabajo estratégico que genere la consolidación del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior. Es importante insistir en que se proponen una serie de comisiones que coadyuven con el funcionamiento cotidiano del programa académico.

#### 4.7.3.2. Creación de un revista con temática de Comercio Exterior

Como parte de las labores de difusión del Programa de Licenciatura y en consonancia con las comisiones creadas en el programa táctico de difusión y vinculación, es vital que se nombre un responsable de una revista de difusión con la temática de Comercio Exterior y se cree el comité editorial de la misma. La intención es que la revista presente una periodicidad trimestral y contenga colaboraciones de profesores investigadores de la propia Universidad Michoacana, de otras Universidades y de especialistas en la materia.

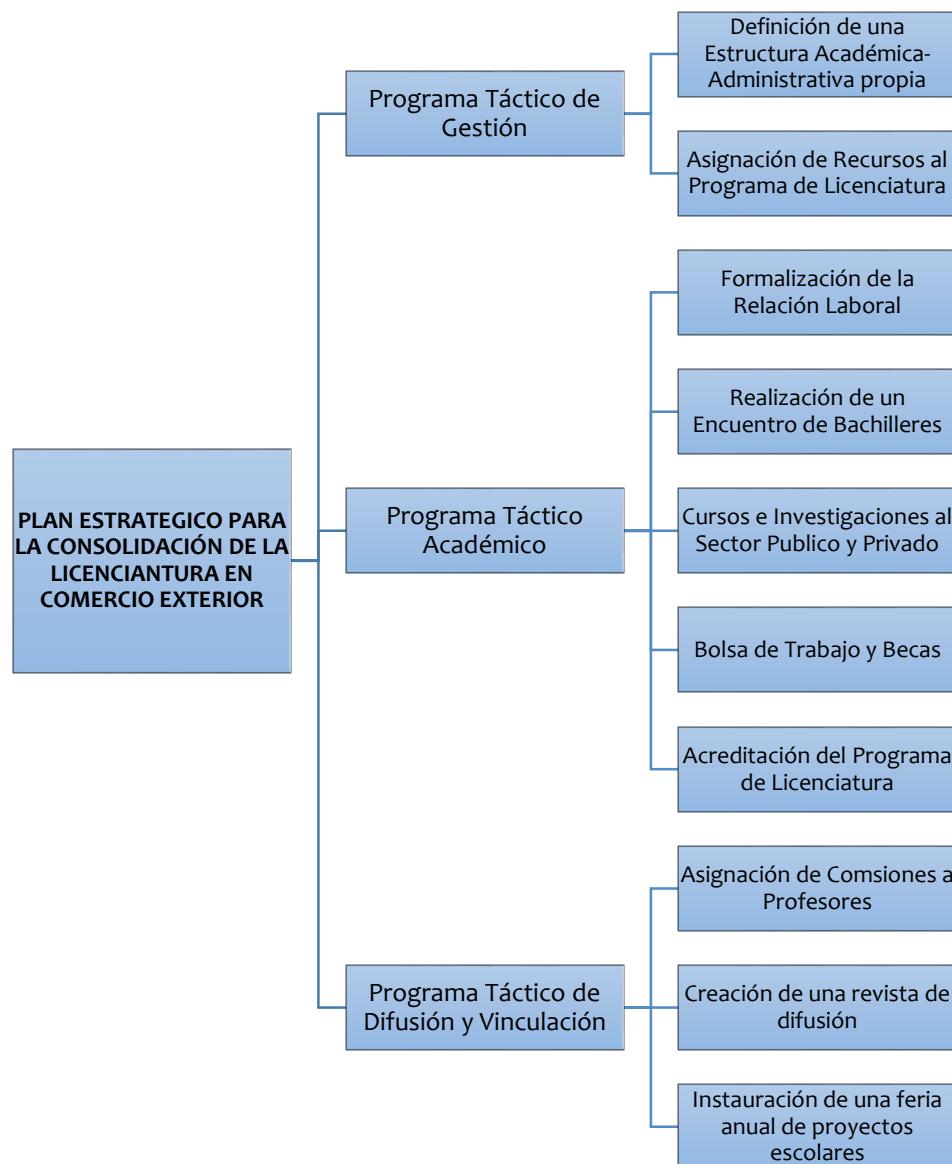
El comité editorial creado para la revista deberá elegir la línea editorial a seguir, sin embargo, se ha de recomendar al mismo que en el marco de los vínculos que se puedan establecer con el sector público y privado, se otorgue el espacio a los funcionarios de primer nivel de dichas organizaciones, a fin de que presente colaboraciones en el área del Comercio Mundial. Es destacar que la revista a ser financiada con los recursos que se le asignen al Programa Académico.

#### 4.7.3.3. Instauración de la feria anual de proyectos de Comercio Exterior

Con la intención de que la sociedad de la Ciudad de Lázaro Cárdenas conozca de las actividades académicas que se realizan en los cursos del Programa de Licenciatura y derivado de las comisiones que integran el programa táctico de difusión y vinculación, se realizará año con año una feria en la que se expongan los proyectos que surjan de

los cursos de los distintos semestres. En tal sentido, el proyecto será asignado directamente a la Comisión de Vinculación quien definirá los responsables, estructura, requerimientos y todos aquellos elementos indispensables para materializar la citada feria.

Por lo expuesto, la Figura IV-2 muestra la colaboración de los programas tácticos y sus diferentes estrategias, con la consolidación del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior.



**Figura IV-2. Plan Estratégico, Programas Tácticos y Estrategias de Licenciatura en Comercio Exterior, UMSNH**

Fuente: elaboración propia

#### 4.8. EVALUACIÓN DEL PLAN

A fin de completar las etapas del proceso de planeación estratégica, en el cual ya se realizó la etapa de formulación de la estrategia y se delinearon claramente los programas y acciones para la implementación de la estrategia, corresponde ahora definir los aspectos a considerar para la evaluación del plan o la evaluación de las estrategias.

Así entonces a fin de establecer la evaluación del plan, es vital definir inicialmente las medidas de rendimiento para después establecer qué tipo de medidas correctivas se aplicarán.

##### 4.8.1. Medición del rendimiento y medidas correctivas.

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 IV-5, en el que se identifican los claramente los parámetros a medir.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	PROGRAMA TÁCTICO	PARÁMETROS A EVALUAR
Posicionar al Programa de Licenciatura en Comercio Exterior como la primera opción de ingreso en los Campus Universitarios de la UMSNH.	ACADÉMICO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de solicitudes de ingreso al programa de Licenciatura.</li><li>• Número de cursos cubiertos con profesores definitivos.</li><li>• Número de proyectos de Investigación aprobados por dependencias externas.</li><li>• Número de alumnos becados.</li></ul>
Obtener el reconocimiento externo e interno de la actividad docente y de investigación del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior.		

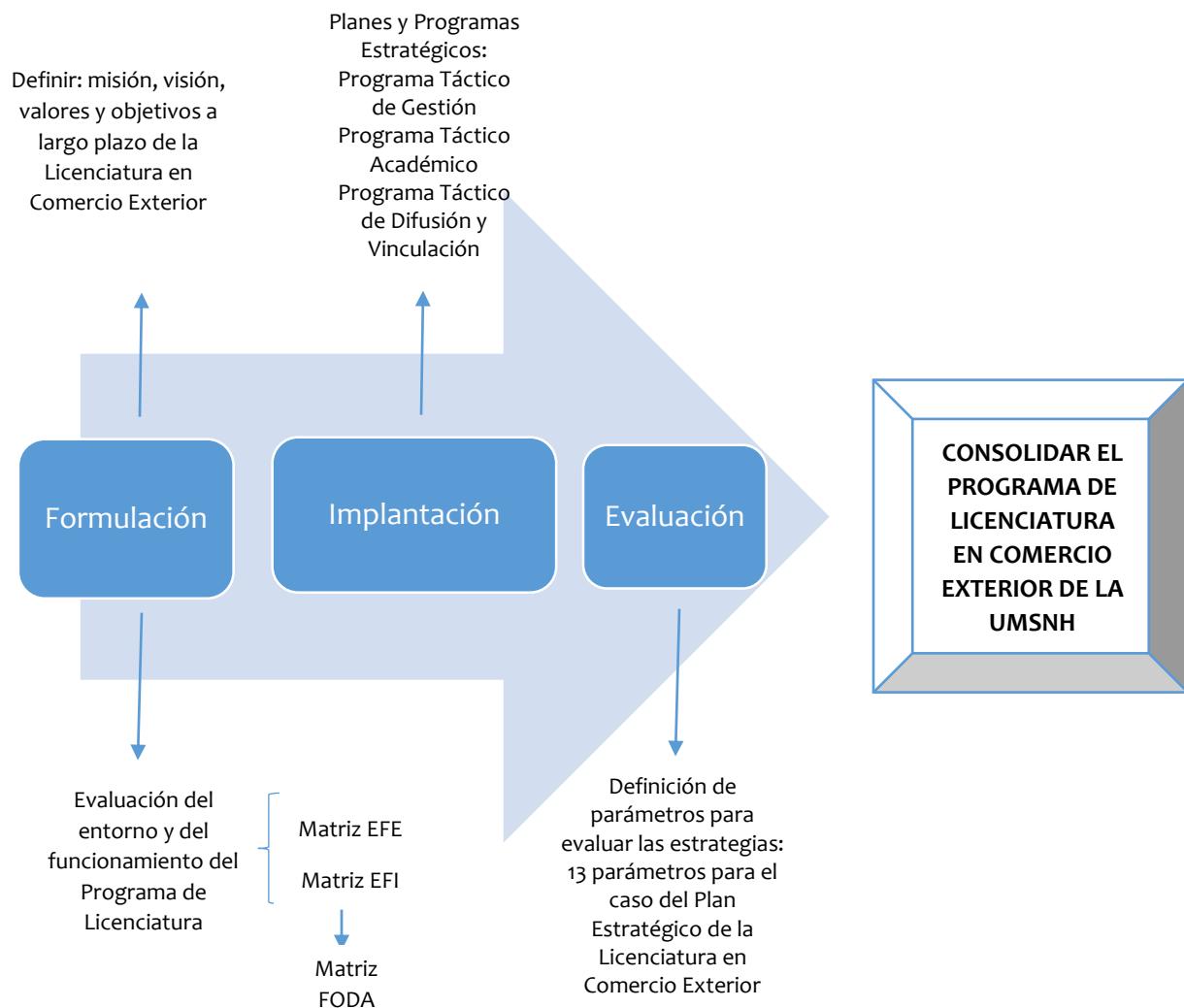
<p>Establecer el trabajo colegiado de los profesores de la Licenciatura en Comercio Exterior como la única vía para el desempeño de las funciones sustantivas y adjetivas de la universidad en el Campus Universitario.</p>	<p><b>DE DIFUSIÓN Y VINCULACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de proyectos y productos de las comisiones y academias.</li> <li>• Número de cursos impartidos al sector privado y público.</li> <li>• Número de proyectos de investigación en colaboración con empresas y entidades públicas.</li> <li>• Número de proyectos presentados en la feria de proyectos escolares y en el tianguis de la ciencia.</li> <li>• Números de la revista de difusión del Programa Educativo.</li> <li>• Número de alumnos colocados en empresas y dependencias públicas.</li> </ul>
<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 Lazarocardenense a través de la difusión de las actividades docentes y de investigación del Programa Educativo.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos ejercidos en los programas tácticos.</li> <li>• Recursos ejercidos en el mantenimiento de la infraestructura.</li> <li>• Personal dependiente de la autoridad del Programa Educativo.</li> </ul>
<p>Obtener la autonomía de gestión del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior en el ámbito académico, jurídico, financiero y administrativo.</p>		

**Tabla IV-5. 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.

El Plan Estratégico propuesto tiene como finalidad determinar las estrategias factibles para el Programa de Licenciatura en Comercio Exterior de la UMSNH, mismas que le permitan lograr su consolidación (Figura IV-3).



**Figura IV-3. Plan Estratégico para la Consolidación de Licenciatura en Comercio Exterior, UMSNH**  
Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

*“Ya es bastante difícil recordar mis opiniones  
sin también recordar mis razones por ellas”.*

Nietzsche.

## CONCLUSIONES

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.

Es de mencionar, que a pesar del análisis de las condiciones internas y externas del Programa de Licenciatura en Comercio Exterior y que son particularizadas al diseñar el Plan Estratégico en mención; si embargo, reviste especial atención el análisis particular de los factores internos y externos a la propia Licenciatura, destacando las políticas públicas en materia de educación y las consideraciones internacionales en materia, así como las condiciones jurídicas, administrativas y financieras de la Universidad y el funcionamiento vigente de la Programa de Licenciatura en Comercio Exterior.

En concreto y a partir del diseño del Plan Estratégico para la Consolidación de la Licenciatura en Comercio Exterior, con lo cual se cumple de manera puntual el objetivo general planteado para la investigación. 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. Tales

parámetros de acuerdo con el programa táctico correspondiente, serán evaluados cada ciclo escolar semestral y son los siguientes:

- Programa táctico académico: 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 y número de alumnos becados.
- Programa táctico de difusión y vinculación: 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 y número de alumnos colocados en empresas y dependencias públicas.
- Programa táctico de gestión: recursos ejercidos en los programas tácticos, recursos ejercidos en el mantenimiento de la infraestructura, y personal dependiente de la autoridad del Programa Educativo.

Como se constata a lo largo de la presente tesis de grado, el diseño del Plan Estratégico para la Consolidación de la Licenciatura en Comercio Exterior de la UMSNH toma como base las condiciones desde el inicio de actividades en 2010 y al ciclo escolar 2015/2015 del citado programa educativo; por tal motivo, se recomienda la implementación del citado Plan Estratégico a lo largo del ciclo escolar anual 2015/2016. Lo anterior, en consideración a lo expuesto en la presente investigación, ya que las condiciones internas y del entorno son cambiantes.

## RECOMENDACIONES

Es interesante proponer algunas líneas de investigación adicionales en las cuales se puede aplicar la Planeación Estratégica. Inicialmente, considero que la Planeación Estratégica debe ser una constante en las actividades de todas las organizaciones, ya sean públicas o privadas; de manera particular, considero que debe aplicarse la misma en las Instituciones de Educación Superior para que rija el funcionamiento de todas las actividades universitarias.

En el caso particular de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, sería interesante que todos los programas académicos en nivel licenciatura y posgrado, realizarán su propia Planeación Estratégica y que los Planes de Desarrollo de las Facultades, Institutos, Escuelas y Unidades profesionales, respondieran a lo definido en las estrategias de los programas educativos.

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.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aveiga, J. (2007). *Plan Estratégico de Recursos Humanos para la Unidad Educativa CENEST HARVARD*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México, DF: Mc Graw Hill Interamericana.
- Coordinación de Innovación Educativa, UMSNH. (30 de Marzo de 2015). *Coordinación de Innovación Educativa*,. Obtenido de [http://www.cie.umich.mx/nace\\_umsnh.htm](http://www.cie.umich.mx/nace_umsnh.htm)
- Coordinación de la Investigación Científica, UMSNH. (30 de Enero de 2015). *Coordinación de la Investigación Científica*. Obtenido de <http://www.cic.umich.mx>
- 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.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- ILPES-CEPAL. (2015 de Marzo de 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](http://www.cepal.org/es/publications/list/field_work_area_v2/8190)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *Anuario Estadístico y Geográfico de Michoacán de Ocampo*. Aguascalientes: INEGI.
- Jácome, L. (2012). *Diseño de Estratégico de Marketing para la Unidad Educativa "Issac Pitman"*. Quito: Universidad Tecnológica Israel.
- Jara Guerrero, S. (2013). *Segundo Informe de Actividades*. Morelia: UMSNH.
- Jara Guerrero, S. (2014). *Tercer Informe de Actividades*. Morelia: UMSNH.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2008). *Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía*. México, DF: Mc Graw Hill.
- Martínez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S. A.

- Salas Madriz, F. E. (2003). *La Administración Educativa y su Fundamentación Epistemológica*. *Educación*, 9-16.
- Santos Virgen, L. (2009). *Plan Estatégico de Turismo de Naturaleza para el Estado de Colima, México, Bajo un Esquema de Sostenibilidad*. San José, Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional.
- Santos, L. (2009). *Plan Estratégico de Turismo de Naturaleza para el Estado de Colima, México, Bajo un Esquema de Sostenibilidad*. San José: Universidad para la Cooperación Internacional.
- Secretaría Académica de la Facultad de Economía. (2014). *Tercer Informe de Labores*. Morelia: UMSNH.
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes. (2015). *Informe Estadístico Mensual: movimiento de carga, buques y pasajeros*. México, DF: SCT.
- Secretaría de Educación en el Estado de Michoacán. (2013). *Programa Sectorial de Educación 2012-2015*. Morelia: Gobierno del Estado de Michoacán.
- Secretaría de Educación en el Estado de Michoacán. (2013). *Programa Sectorial de Educación y Cultura 2013-2015*. Morelia: Gobierno del Estado de Michoacán.
- Secretaría de Educación Pública. (2013). *Programa Sectorial de Educación*. México D.F.: SEP.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá, DC: 3R Editores.
- Soto Muciño, I. (2011). *Plan de Marketing Estatégico para una Microempresa Turística*. México: ESCA, Instituto Politécnico Nacional.
- Soto, I. (2011). *Plan de Marketing Estratégico para una Microempresa Ecoturística*. México, D.F.: IPN.
- The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2013). *Education at a Glance 2013: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico, DF: Mc Graw Hill.
- Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. (2014). *Marco Jurídico de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo*. Morelia: UMSNH.
- Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo. (2010). *Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020*. Morelia: UMSNH.

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. (30 de Marzo de 2015). *Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo*. Obtenido de <http://www.umich.mx/normatividad.html>

Vargas Caicedo, H. E. (2014). *Propuesta de un Plan Estratégico para Optimizar la Competitividad del Depósito Dental Noemí Caicedo*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Vargas, H. (2014). *Propuesta de un Plan Estratégico para Optimizar la Competitividad del Depósito Dental Noemí Caicedo*. Guayaquil: Universidad Católica.

## **ANEXOS**

ANEXO I

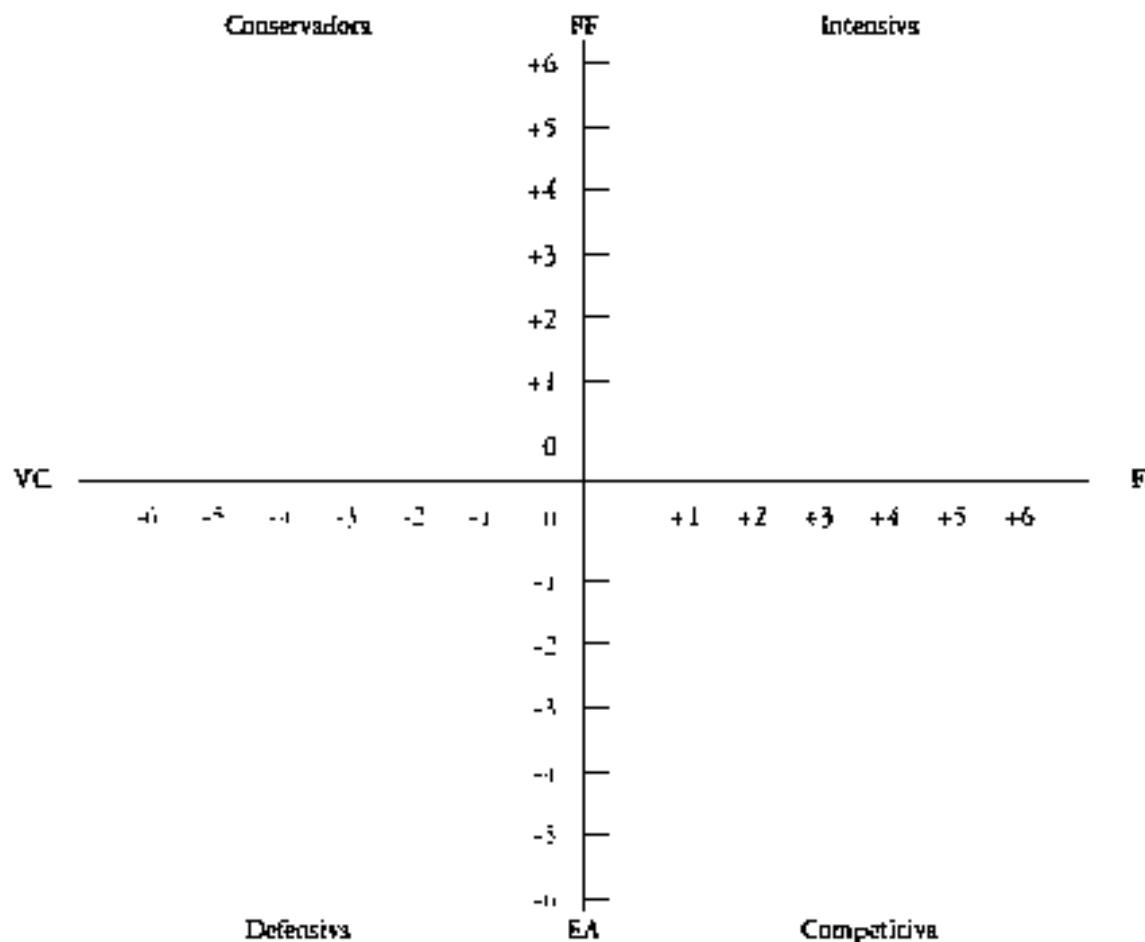
RAZONES FINANCIERAS

Un resumen de las razones financieras clave

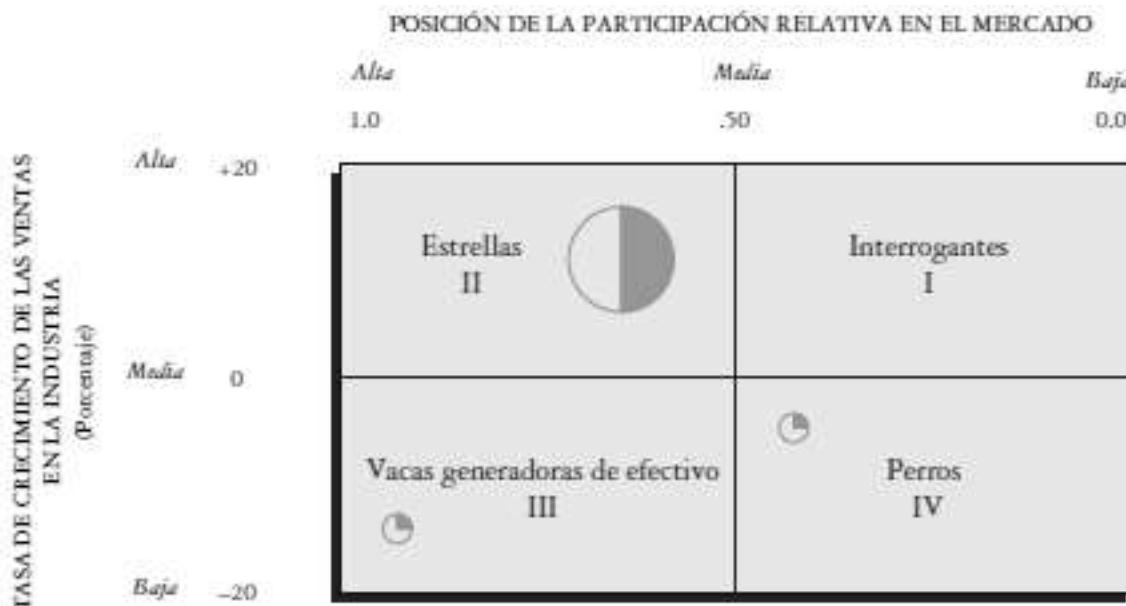
RAZÓN	CÓMO CALCULARLO	LO QUE MIDE
<b>Razones de liquidez</b>		
Razón de solvencia	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	El grado en el que una empresa cumple sus obligaciones en el corto plazo
Razón de la prueba del ácido	$\frac{\text{Activos circulantes menos inventario}}{\text{Pasivos circulantes}}$	El grado en el que una empresa cumple sus obligaciones en el corto plazo sin considerar la venta de sus inventarios
<b>Razones de apalancamiento o endeudamiento</b>		
Razón del pasivo total al activo total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activos totales}}$	El porcentaje de financiamiento total proporcionado por los acreedores
Razón pasivo-capital	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Total del capital contable de los accionistas}}$	El porcentaje de financiamiento total proporcionado por los acreedores en comparación con el proporcionado por los accionistas
Razón pasivo a largo plazo-capital	$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Total del capital contable de los accionistas}}$	El balance entre el pasivo y el capital contable en la estructura de capital a largo plazo de una empresa
Razón de cobertura	$\frac{\text{Utilidades antes de interés e impuestos}}{\text{Intereses totales}}$	El grado en el que las ganancias de la empresa cubren sus costos de intereses anuales
<b>Razones de actividad</b>		
Rotación del inventario	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario de productos terminados}}$	Si una empresa mantiene inventarios excesivos y si vende sus inventarios con lentitud en comparación con el valor representativo de la industria
Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$	Productividad en las ventas por la utilización de la planta y el equipo
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	El volumen de negocios que la empresa genera con su inversión en activos
Rotación de las cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas a crédito anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	La duración de tiempo promedio que una empresa aplica para cobrar sus ventas a crédito (en términos porcentuales)
Periodo de cobro promedio	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito anuales/365 días}}$	La duración de tiempo promedio que una empresa requiere para cobrar las ventas a crédito (en días)
<b>Razones de rentabilidad</b>		
Margen bruto de utilidades	$\frac{\text{Ventas menos el costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	El margen total disponible para cubrir los gastos operativos y rendir una utilidad
Margen de utilidades operativas	$\frac{\text{Ganancias antes de intereses e impuestos (GAII)}}{\text{Ventas}}$	Rentabilidad sin tomar en cuenta los impuestos ni los intereses
Margen neto de utilidades	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Utilidades después de impuestos por dólar de ventas
Rendimiento sobre los activos totales (RSA)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$	Utilidades después de impuestos por dólar de activos; esta razón se conoce también como rendimiento sobre la inversión (RSI)
Rendimiento sobre el capital contable de los accionistas (RSC)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total del capital contable de los accionistas}}$	Utilidades después de impuestos por dólar de la inversión de los accionistas en la empresa
Utilidad por acción (UPA)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Número de acciones comunes en circulación}}$	Ganancias disponibles para los propietarios de acciones comunes
Relación precio y ganancias	$\frac{\text{Precio en el mercado por acción}}{\text{Utilidad por acción}}$	Atractivo de la empresa en los mercados de valores
<b>Razones de crecimiento</b>		
Ventas	Crecimiento anual de las ventas totales expresado en porcentaje	Tasa de crecimiento de la empresa expresada por sus ventas
Utilidad neta	Crecimiento anual de las utilidades expresado en porcentaje	Tasa de crecimiento de la empresa expresada por sus utilidades
Utilidad por acción	Crecimiento anual de las UPA expresado en porcentaje	Tasa de crecimiento de la empresa expresada por las UPA
Dividendos por acción	Crecimiento anual de dividendos por acción expresado en porcentaje	Tasa de crecimiento de la empresa considerando sus dividendos por acción

ANEXO II

MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

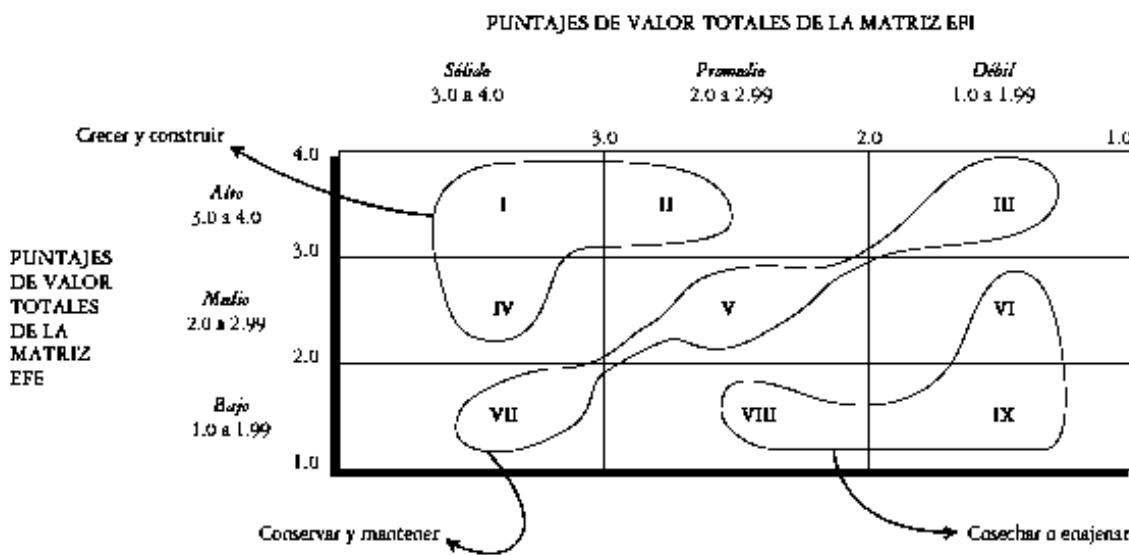


## ANEXO III



## ANEXO IV

### (EJEMPLO DE LA MATRIZ INTERNA Y EXTERNA)



ANEXO IV  
EJEMPLO DE LA MATRIZ DE ESTRATEGIA PRINCIPAL



ANEXO V

CATEGORÍAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UMSNH, 2013



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Plantilla de Personal Administrativo, autorizada para el ejercicio 2013.

NOMBRE	CANT.	NOMBRE	CANT.	NOMBRE	CANT.
ALMACENISTA A	6	AUXILIAR DE INTENDENCIA B	90	COORDINADOR ARTÍSTICO	4
ALMACENISTA B	3	AUXILIAR DE INTENDENCIA C	72	DEPENDIENTE DE LIBRERIA A	8
ALMACENISTA C	5	AUXILIAR DEL DEPARTAMENTO JURÍDICO C	2	DEPENDIENTE DE LIBRERIA C	1
ANALISTA A	3	AUXILIAR MECÁNICO B	2	DIBUJANTE TÉCNICO C	1
ANALISTA B	8	AUXILIAR MECÁNICO C	4	DISEÑADOR ARTÍSTICO A	1
ANALISTA C	7	AUXILIAR TÉCNICO C	4	DISEÑADOR ARTÍSTICO B	1
ANALISTA PROGRAMADOR A	22	AYUDANTE DE AUDITOR B	1	DISEÑADOR ARTÍSTICO C	1
ANALISTA PROGRAMADOR B	27	BIBLIOTECARIO A	73	ELÉCTRICO STA TRAMOYISTA C	2
ANALISTA PROGRAMADOR C	51	BIBLIOTECARIO B	35	ENC. DE MANTENIMIENTO	1
ANALISTA PROGRAMADOR F	49	BIBLIOTECARIO C	42	ENCARGADO DE EDUCACIÓN MÉDICA	1
ANALISTA PROGRAMADOR H	32	CAJERO A	16	ENCARGADO DE LA SALA DE ORDEÑA A	1
ARCHIVISTA A	1	CAJERO C	1	ENCARGADO DE LA SALA DE ORDEÑA B	3
ARCHIVISTA B	3	CAMARÓGRAFO A	2	ENCARGADO DE MESA B	4
ARCHIVISTA C	7	CAMARÓGRAFO B	3	ENCARGADO DE TEATRO B	2
ASESOR JURÍDICO	3	CAMARÓGRAFO C	3	ENTRENADOR A	2
AUDITOR A	2	CHOFER	1	ENTRENADOR B	1
AUDITOR B	2	CHOFER A	13	ENTRENADOR D	1
AUDITOR C	1	CHOFER B	3	ENTRENADOR DE 1/2 TIEMPO	1
AUX. DE INTENDENCIA JORNADA REDUCIDA A	2	CHOFER C	12	ENTRENADOR DE ATLETISMO	2
AUXILIAR ADMINISTRATIVO A	165	CLASIFICADOR CATALOGADOR A	4	ENTRENADOR DE BASKETBALL	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO B	7	CLASIFICADOR CATALOGADOR B	5	ENTRENADOR DE FÚTBOL	3
AUXILIAR ADMINISTRATIVO C	9	CLASIFICADOR CATALOGADOR C	7	FOTÓGRAFO B	1
AUXILIAR DE CONTABILIDAD A	8	COCINERA A	84	GRABADISTA B	2
AUXILIAR DE CONTABILIDAD B	15	COCINERA B	45	GRABADISTA C	2
AUXILIAR DE CONTABILIDAD C	34	COCINERA C	61	HABILITADOR BIBLIOGRÁFICO	1
AUXILIAR DE FOTOMECHANICA B	1	COMPAGINADOR ENCUADERNADOR A	1	INTENDENTE GENERAL	5
AUXILIAR DE FUNCIONARIO A	16	COMPAGINADOR ENCUADERNADOR B	1	JARDINERO A	41
AUXILIAR DE FUNCIONARIO B	10	CONTROLISTA B	3	JARDINERO B	11
AUXILIAR DE FUNCIONARIO C	16	CONTROLISTA C	2	JARDINERO C	15
AUXILIAR DE INTENDENCIA A	573	COORDINADOR	2	JEFE DE DEPTO. ADMINISTRATIVO	16



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Plantilla de Personal Administrativo, autorizada para el ejercicio 2013.

NOMBRE	CANT.	NOMBRE	CANT.	NOMBRE	CANT.
JEFE DE PRODUCCIÓN	2	REPORTERO B	2	VELADOR C	41
JEFE DE SECCIÓN ADMINISTRATIVA A	4	RESTAURADOR DE LIBROS B	1	VIGILANTE A	93
JEFE DE SECCIÓN ADMINISTRATIVA B	21	RESTAURADOR DE LIBROS C	3	VIGILANTE B	6
JEFE DE SECCIÓN ADMINISTRATIVA C	22	SECRETARIA DE FUNCIONARIO A	47	VIGILANTE C	3
LOCUTOR B	1	SECRETARIA DE FUNCIONARIO B	19	TOTAL ADMINISTRATIVOS	
LOCUTOR C	1	SECRETARIA DE FUNCIONARIO C	24	3015	
MECANICO B	1	SUB-DIRECTOR ADMINISTRATIVO	1		
MECANICO C	4	SUPERVISOR DE TRABAJO A	15		
MÉDICO	3	SUPERVISOR DE TRABAJO B	12		
MIMEOGRAFISTA C	2	SUPERVISOR DE TRABAJO C	9		
OFICIAL ADMINISTRATIVO A	378	TECNICO EN CONSERVACIÓN DE EQUIPO A	3		
OFICIAL ADMINISTRATIVO B	127	TECNICO EN CONSERVACIÓN DE EQUIPO B	3		
OFICIAL ADMINISTRATIVO C	89	TECNICO EN CONSERVACIÓN DE EQUIPO C	2		
OFICIAL ADMITIVO BILINGÜE A	2	TECNICO EN CONSERVACIÓN DE EQUIPO D	7		
OFICIAL ADMITIVO BILINGÜE B	2	TECNICO EN ELAB. DE MAT. AUDIOVISUAL A	5		
OFICIAL ADMITIVO BILINGÜE C	1	TECNICO EN ELAB. DE MAT. AUDIOVISUAL C	4		
OFICIAL EN AMFITEATRO B	1	TECNICO EN LA PRÉ. DE PRÓD. CARNICOS A	1		
OPERADOR DE COMPUTADORA A	1	TECNICO EN MANTENIMIENTO A	29		
OPERADOR DE COMPUTADORA B	2	TECNICO EN MANTENIMIENTO B	13		
OPERADOR DE COMPUTADORA C	3	TECNICO EN MANTENIMIENTO C	18		
OPERADOR GRABADOR A	1	TECNICO EN MANTENIMIENTO D	17		
OPERADOR GRABADOR B	2	TECNICO EN PRESUPUESTO A	7		
PEON AGROPECUARIO A	20	TECNICO EN PRESUPUESTO B	3		
PEON AGROPECUARIO B	7	TECNICO EN PRESUPUESTO C	37		
PEON AGROPECUARIO C	5	TECNICO EN SOLDADURA Y EQ. HERRAMIENTA	1		
PRENSISTA A	2	TRABAJADORA SOCIAL A	1		
PROGRAMADOR DE COMPUTO B	1	TRACTORISTA B	1		
PROGRAMADOR DE COMPUTO C	9	TRACTORISTA C	3		
PROGRAMADOR DE RADIO B	2	VELADOR A	32		
REPORTERO A	8	VELADOR B	14		

ANEXO VI

LISTADO DEL PERSONAL ACADÉMICO DE LA UMSNH, 2013



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Plantilla de Personal Docente, autorizada para el ejercicio 2013.

NOMBRE	CANTIDAD	NOMBRE	CANTIDAD
AYUDANTE DE DOCENCIA "A"	6	PROF. E INVESTIG. TIT "C"	213
AYUDANTE DE DOCENCIA "A" 1/2 T.	11	PROF. E INVESTIG. TIT "C" 1/2 T.	7
AYUDANTE DE DOCENCIA "B"	2	TECNICO ACADEMICO ASOC. "A"	112
AYUDANTE DE DOCENCIA "C"	3	TECNICO ACADEMICO ASOC. "A" 1/2 T.	104
AYUDANTE DE DOCENCIA "C" 1/2 T.	7	TECNICO ACADEMICO ASOC. "B"	31
AYUDANTE DE INVESTIG. "A"	8	TECNICO ACADEMICO ASOC. "B" 1/2 T.	14
AYUDANTE DE INVESTIG. "A" 1/2 T.	11	TECNICO ACADEMICO ASOC. "C"	101
AYUDANTE DE INVESTIG. "B"	1	TECNICO ACADEMICO ASOC. "C" 1/2 T.	45
AYUDANTE DE INVESTIG. "C"	5	TECNICO ACADEMICO TIT "A"	21
AYUDANTE DE TEC. ACADEM. "A"	31	TECNICO ACADEMICO TIT "A" 1/2 T.	4
AYUDANTE DE TEC. ACADEM. "A" 1/2 T.	87	TECNICO ACADEMICO TIT "B"	50
AYUDANTE DE TEC. ACADEM. "B"	10	TECNICO ACADEMICO TIT "B" 1/2 T.	11
AYUDANTE DE TEC. ACADEM. "B" 1/2 T.	11	TECNICO ACADEMICO TIT "C"	2
AYUDANTE DE TEC. ACADEM. "C"	25	TECNICO ACADEMICO TIT "C" 1/2 T.	3
AYUDANTE DE TEC. ACADEM. "C" 1/2 T	25	TECNICO ACADEMICO JUBILADO B	28
PROF. E INVESTIG. ASOC. "A"	254	TOTAL DOCENTES	2005
PROF. E INVESTIG. ASOC. "A" 1/2 T.	36	PROF. ASIGNATURA "A"	56
PROF. E INVESTIG. ASOC. "B"	82	PROF. ASIGNATURA "B"	2667
PROF. E INVESTIG. ASOC. "B" 1/2 T.	11	TOTAL HORAS POR ASIGNATURA	2723
PROF. E INVESTIG. ASOC. "C"	317		
PROF. E INVESTIG. ASOC. "C" 1/2 T.	33		
PROF. E INVESTIG. TIT "A"	132		
PROF. E INVESTIG. TIT "A" 1/2 T.	13		
PROF. E INVESTIG. TIT "B"	127		
PROF. E INVESTIG. TIT "B" 1/2 T.	11		

ANEXO VII

LISTADO DEL PERSONAL DE MANDOS MEDIOS Y SUPERIORES DE LA UMSNH, 2013



**Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo**

Plantilla de Personal de Mandos Medios y Superiores, autorizada para el ejercicio 2013.

NOMBRE	CANTIDAD
ABOGADO GENERAL	1
ANALISTA PROGRAMADOR "H"	8
ASESOR JURIDICO	4
BIBLIOTECARIO TITULAR	1
CONTRALOR	1
COORDINADOR DE DIVISION	5
COORDINADOR DE INV. CIENTIFICA	1
COORDINADOR DE SERVICIO SOCIAL	5
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	14
DIRECTOR DE ESC. O INSTITUTO	30
JEFE DE BIBLIOTECAS	4
JEFE DE DEPARTAMENTO	9
JEFE DE DEPTO. ADMVO. "A"	17
JEFE DE DEPTO. ADMVO. "B"	12
JEFE DE DEPTO. ADMVO. "C"	28
JEFE DEPTO. APOYO A LA DOCENCIA	1
RECTOR	1
SECRETARIO ACADEMICO	1
SECRETARIO ADMINISTRATIVO	1
SECRETARIO AUXILIAR	1
SECRETARIO DE DIFUSION CULTURAL	1
SECRETARIO DE ESCUELA	55
SECRETARIO GENERAL	1
SECRETARIO PARTICULAR	1
SECRETARIO PRIVADO	1
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO	8
SUBDIRECTOR DE ESCUELA O INSTITUTO	5
TESORERO	1
VICE-REGENTE	1
<b>TOTAL MANDOS MEDIOS</b>	<b>219</b>

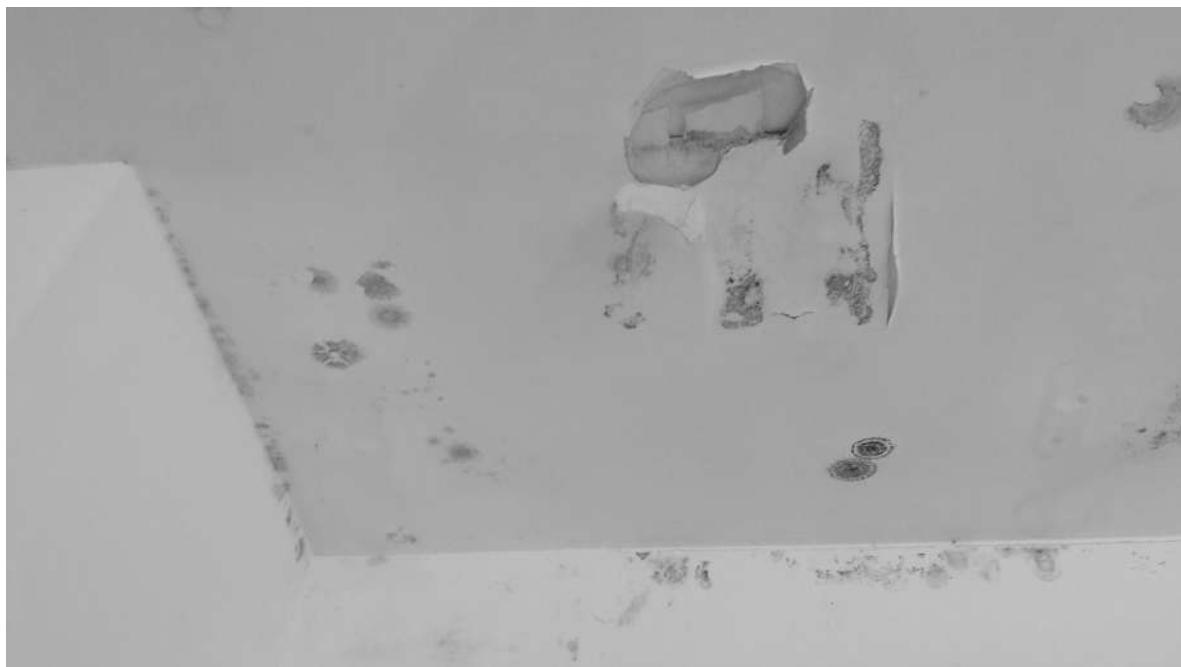
ANEXO VIII

INFRAESTRUCTURA DEL CAMPUS UNIVERSITARIO LÁZARO CÁRDENAS















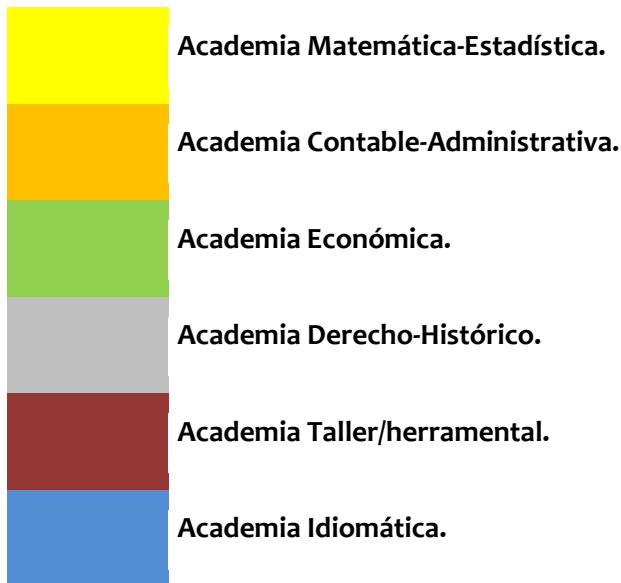






## ANEXO IX

### ACADEMIAS DE LA LICENCIATURA EN COMERCIO EXTERIOR



ANEXO X

PLAN DE ESTUDIOS DE LA LICENCIATURA EN COMERCIO EXTERIOR

TRONCO COMÚN				
Primer Semestre	Segundo Semestre	Tercer Semestre	Cuarto Semestre	Quinto Semestre
Matemáticas I	Matemáticas II	Matemáticas Financieras	Procesos y Estructuras Administrativas	Proyectos de Inversión
Estadística I	Estadística II	Econometría	Administración Financiera	Administración Estratégica
Contabilidad General	Introducción al Derecho	Derecho Exterior	Organización Industrial y Empresas Transnacionales	Teoría del Comercio Exterior I
Introducción a la Economía	Microeconomía I	Microeconomía II	Macroeconomía	Economía Exterior
Historia del Pensamiento Económico	Historia Económica Mundial	Historia del Comercio Mundial	Geopolítica Aplicada al Comercio Exterior	Finanzas Exteriores
Ingles I	Ingles II	Ingles III	Ingles IV	Ingles V

ÁREA TERMINAL DE ECONOMÍA Y FINANZAS EXTERIORES			
Sexto Semestre	Séptimo Semestre	Octavo Semestre	Noveno Semestre
Plan de Negocios Exteriores	Calidad y Competitividad Exterior	Taller de Clasificación Arancelaria y Tramitación Aduanera	Optativa V: Estudios de Casos de Finanzas Exteriores
Administración Portuaria	Taller de Envase y Embalaje para la Exportación	Derecho y Propiedad Intelectual	Seminario de Tesis
Teoría del Comercio Exterior II	Legislación Aduanera	Optativa III: Mercados de Derivados	Optativa VI: Mercados Regionales Exteriores
Política Económica del Comercio Exterior	Mercadotecnia Exterior	Seminario de Investigación	Servicio Social
Mercadotecnia	Optativa II: Banca y Financiamiento Exterior	Optativa IV: Teoría del Crecimiento y Economías Emergentes	
Optativa I: Finanzas Exteriores Avanzadas			

ÁREA TERMINAL DE GESTIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR			
Sexto Semestre	Séptimo Semestre	Octavo Semestre	Noveno Semestre
Plan de Negocios Exteriores	Calidad y Competitividad Exterior	Taller de Clasificación Arancelaria y Tramitación Aduanera	Optativa V: Estudios de Casos de Comercio Exterior
Administración Portuaria	Taller de Envase y Embalaje para la Exportación	Derecho y Propiedad Intelectual	Seminario de Tesis
Teoría del Comercio Exterior II	Legislación Aduanera	Optativa III: Logística del Comercio Exterior	Optativa VI: Mercados Regionales Exteriores
Política Económica del Comercio Exterior	Mercadotecnia Exterior	Seminario de Investigación	Servicio Social
Mercadotecnia	Optativa II: Operación de Negocios y Desarrollo de Emprendedores	Optativa IV: Análisis de Estados Financieros y Compatibilidad Exterior	
Optativa I: Cadenas Productivas Exteriores			