

UNIVERSIDAD DE
GUANAJUATO



PLAN ESTRATÉGICO

SISTEMA UNIVERSITARIO DE MULTIMODALIDAD EDUCATIVA



INDICE

I. Introducción	1
2. El Plan Estratégico del Sistema Universitario de Multimodalidad Educativa..3	3
2.1. La Visión	3
2.2. El Diagnóstico.....	5
2.2.1 Cobertura	5
2.2.2 Inclusión.....	8
2.3. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	12
2.4 Marco estratégico y de políticas públicas	14
2.4.1 Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018.....	14
2.4.2 Plan Estatal de Desarrollo (PED) del Estado de Guanajuato	15
2.5. La Estrategia.....	17
2.6. Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)	22
3. Bibliografía y referencias.....	25

Secretaría Académica
Versión I. 2017

I. Introducción

La Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato, en sus artículos 3 y 4, expresa la naturaleza y Misión de la institución, señalando que es un organismo público autónomo, y por ello tiene la facultad y responsabilidad de gobernarse a sí misma. Sus fines son educar, investigar y difundir la cultura; determinar sus planes y programas; así como fijar los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal y administrar su patrimonio.

Como Misión se señala que:

“En la Universidad, en un ambiente abierto a la libre discusión de las ideas, se procurará la formación integral de las personas y la búsqueda de la verdad, para la construcción de una sociedad libre, justa, democrática, equitativa, con sentido humanista y conciencia social. En ella regirán los principios de libertad de cátedra, libre investigación y compromiso social y prevalecerá el espíritu crítico, pluralista, creativo y participativo.”

La metodología que fundamente teóricamente el presente plan es la de **Balanced Scorecard (BSC)**. En 1992, Kaplan y Norton de la Universidad de Harvard introdujeron este concepto a la administración de empresas resultando bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles.

El BSC funciona como un excelente sistema de dirección estratégico porque liga, de forma coherente, las funciones directivas críticas. En palabras del Dr. Edward Norton el BSC no es un proyecto de métricas, es un proceso de transformación, cuyos efectos son principalmente:

- **Enfoque.** La organización pasa de un sistema de control de corto plazo a un sistema estratégico de gestión.

- **Alineamiento.** Las acciones de los miembros de la organización derivan de la estrategia y responden a su consecución.
- **Aprendizaje.** La organización constantemente se pregunta si está haciendo aquello que debería hacer y si lo está haciendo bien.

A lo largo de este plan se entiende el concepto Estrategia como el conjunto integrado de decisiones que ponen a una organización, dentro de su contexto, en una posición favorable para generar resultados superiores en el largo plazo.

Finalmente, en este apartado, conviene destacar que precisamente el BSC es el puente entre la misión y visión de una institución, en este caso, es el vínculo entre la Misión general de la Universidad de Guanajuato y la Visión del Sistema de Educación Multimodal.

2. El Plan Estratégico del Sistema Universitario de Multimodalidad Educativa

2.1. La Visión

En el documento denominado “**La multimodalidad educativa. Documento estratégico para su implementación y acción**”, se detallan aspectos básicos sobre el fenómeno de la multimodalidad y su incorporación al modelo educativo de la Universidad de Guanajuato, se hace énfasis que la innovación no debe ser vista como un proceso aislado o improvisado, se requiere revisar la teoría y la práctica para tomar en cuenta diferentes factores que la hacen posible.

Dentro de estos factores uno fundamental es la participación de la comunidad en donde se lleva a cabo, para que esto ocurra se debe dar a conocer e informar sobre el cambio o intervención y escuchar las opiniones que promuevan una participación objetiva y una creación colectiva.

El plan estratégico aquí desarrollado encuentra su base fundamental en la Visión del Sistema Universitario de Multimodalidad Educativa (SUME) de la Universidad de Guanajuato. Para conseguir el resultado que se muestra en los siguientes párrafos se convocó a diversos actores, docentes, administrativos y directivos, cuya aportación fue fundamental y abarca las cuatro perspectivas de la metodología BSC, a determinar: Sociedad, Estudiantes, Procesos y Aprendizaje Organizacional.

Para posibilitar el planteamiento de la Visión se hicieron preguntas relativas al impacto de la educación multimodal en el futuro de los estudiantes, de los profesores, del personal administrativo y los procesos que realizan, de las actividades de investigación, vinculación, extensión y educación continua.

La indagación incluye también la mirada de la sociedad y de los egresados de la institución, puesto que es un ejercicio que requiere la colaboración colectiva y demanda pensamiento estratégico organizacional, que en breves palabras consiste en la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común, o visión compartida, que permita a la organización avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

Se presenta a continuación, la Visión para el Sistema de Educación Multimodal:

“La Universidad de Guanajuato incrementó la cobertura -de manera significativa- de los programas educativos que operan en un sistema de multimodalidad.

Los estudiantes de la Universidad de Guanajuato son copartícipes en el diseño de su perfil profesional y transitan de manera libre entre los diversos programas educativos y los diferentes Campus mediante una amplia variedad de modalidades en línea, presencial y en la empresa.

Con el sistema multimodal fortalecimos los programas educativos, la educación continua, la investigación y las actividades de extensión en un marco operativo flexible y dinámico.

La normativa universitaria se adaptó a los cambios facilitando la implementación de los procesos académicos y administrativos de soporte.

Se habilitó una red de profesores que han sido capaces de transformar y mantener actualizada la oferta educativa.

Redireccionamos las inversiones de nuestra Universidad en tecnologías educativas e informáticas hacia proyectos de infraestructura que favorecieron la implementación de estrategias didácticas con uso intensivo de la tecnología.”

En el anexo I, se incluye la información recabada de los asistentes al grupo de enfoque donde se realizó la indagación para llegar a la visión aquí expuesta y que ha sido validada para su inclusión en el presente documento; los enunciados que la constituyen encaminan las líneas estratégicas establecidas para el avance del SUME y delimitan el marco de acción al cual han de alinearse las acciones para consolidarlo.

2.2. El Diagnóstico

Cuando se trata de integrar tecnología en un ambiente se pueden seguir dos líneas de intervención, la primera es poner la tecnología al alcance del usuario (modelo comercial) o hacer un análisis, planeación y detección de necesidades del ambiente y las personas que lo habitan para conocer a fondo las necesidades reales e implementar lo que sea requerido (modelo de tecnología educativa), es lo que se señala en el documento previamente mencionado “La multimodalidad educativa. Documento estratégico para su implementación y acción”. Por ello resultan relevantes los resultados presentados en el siguiente diagnóstico. En el anexo 2 puede encontrarse el análisis completo.

2.2.1 Cobertura

Contexto demográfico en el estado

De acuerdo a la encuesta intercensal 2015 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía se estima que en el estado de Guanajuato habitaban 5,853,677 personas en el 2015. Sobre la dinámica poblacional, los datos del Consejo Nacional de Población estiman que para 2020 la población del estado será de 6 millones 33 mil personas, de las cuales 1 millón 659 mil tendrán menos de 15 años, esto representa un 27.5% de la población.

Para 2030 la población será de 6 millones 631 mil personas, de ellas 1 millón 481 mil tendrán menos de 15 años, con lo cual su participación porcentual se habrá reducido al 24.9%

Los datos anteriores permiten construir un escenario en el que la población en edad de demandar servicios de educación superior presentará una tendencia decreciente en los próximos 13 años; para el 2030 se espera que el segmento de población de menores de 25 años totalice 2 millones 605 mil personas, en contraste de los casi 2 millones 800 mil que se estima existen al día de hoy.

Contexto educativo en el estado

Se puede observar una evolución positiva en la matrícula escolar en educación superior; del ciclo escolar 2010-2011 al ciclo 2016-2017 la matrícula ha crecido más de 43% al pasar de 112, 826 alumnos a inicio del periodo, hasta los 162, 334 alumnos al final del periodo analizado.

Asimismo, la cantidad de nuevos ingresos a programas de educación superior se ha visto incrementada, ya que mientras en el ciclo escolar 2010-2011 se registraron 33, 766 nuevos ingresos, para el ciclo escolar 2016-2017 dicha cantidad se había incrementado hasta 44, 350 nuevos alumnos, cabe mencionar que la cifra más alta de nuevos ingresos se presentó en el ciclo 2015-2016, en que se contabilizaron 45, 972 nuevos ingresos a programas de educación superior.

La cantidad de egresos también se ha visto incrementada, ya que en el ciclo 2010-2011 se registraron 21, 846 egresos y para 2015-2016 la cifra se había incrementado hasta los 28, 722 estudiantes egresados. Profundizando en el tema anterior la deserción escolar es otro de los datos que presenta un comportamiento favorable al pasar de 7.5% en el ciclo 10-11 a 1.5% en el ciclo 15-16.

El nivel de cobertura muestra una tendencia favorable, pues pasó del 19.3% en el ciclo 2010-2011 a 29.1% para 2015-2016, pese a lo anterior la cifra aún se encuentra por debajo de la media nacional, de 32.8%, y muy por debajo de las entidades que lideran en dicho apartado.

Los niveles de absorción, si bien son mejores al final del periodo pasando de 74.9% a 78.8%, no muestran una tendencia positiva consistente, pues en los ciclos 13-14 y 14-15 el dato se ubicó en torno al 65%. En cuanto al comportamiento a nivel nacional el dato muestra una tendencia decreciente, pues mientras a inicio del periodo era de 83% al final de le periodo era de 73.5%

Demanda y oferta de servicios educativos en la UG

Cuando nos referimos específicamente a la Universidad de Guanajuato destaca que la matrícula en educación superior ha crecido un 39.2% del ciclo 2011-2012 al ciclo 2016-2017, lo anterior implica que la matrícula pasó de 17, 812 a 24, 798 alumnos inscritos en el periodo analizado.

El crecimiento se ha dado en los cuatro campus de la institución, sin embargo, destaca el Campus Celaya-Salvatierra en el que la matrícula creció en más de 100% para totalizar 4, 486 alumnos en el ciclo 16-17. En segundo lugar de crecimiento, se ubica el Campus Irapuato-Salamanca con un incremento de más de 60% en el periodo bajo análisis llegando a 5, 423 alumnos. Aun así, el Campus Guanajuato sigue siendo el campus principal de la institución, pues alberga a más del 40% del total de los estudiantes de la Universidad.

Los datos de solicitudes y admisiones en la UG también muestran un comportamiento creciente, el total de solicitudes recibidas para el semestre agosto-diciembre de 2013 pasó de 11, 730 a 13, 960 en el mismo semestre del año 2017, lo anterior representa un crecimiento del 19%.

El número de alumnos aceptados también se incrementó, al pasar de 3, 795 en 2013 a 4, 693 en 2017; con ello, el índice de aceptación pasó de 32.3% a 33.6%.

En el ciclo escolar 2016-2017 la Universidad de Guanajuato registró 38,906 alumnos inscritos, tanto en educación superior como media superior, de seguir la tendencia actual la UG cerrará con cerca de 45,000 estudiantes para el 2020, lo que la consolida como la principal institución de educación superior y media superior a nivel estatal.

2.2.2 Inclusión

Contexto en materia de conectividad en el Estado de Guanajuato

De acuerdo a datos de la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de TIC en Hogares, ENDUTIH 2016 del INEGI, en Guanajuato existen 2,745,899 usuarios de internet, es decir 52.8% de la población mayor de 6 años, en contraste el porcentaje de usuarios a nivel nacional es de 59.5%

Sobre el punto de acceso de los usuarios de internet, más de 2.1 millones de usuarios, equivalente al 77.4% de los usuarios del Estado se conectan desde sus hogares. Un poco más de un millón (38.1%) reportaron tener acceso desde una conexión móvil; y poco más de 600 mil usuarios tienen acceso desde su escuela.

Con respecto al uso que los usuarios dan a su conexión a internet, el 83.3% de los usuarios del Estado reportaron usar internet para obtener información, 85.1% como medio de comunicación, 57.4% para apoyo a la educación y 41.6% para leer libros, periódicos o revistas.

Considerando el nivel de escolaridad, el 33.9% de los usuarios del estado reportó contar con grado máximo de estudios de secundaria, 21.2% con grado de preparatoria y 19.9% grado de educación superior (licenciatura y posgrado).

Destaca también que en el Estado existen 1,695, 693 usuarios con disponibilidad de servicio de internet a través un Smartphone, lo que representa el 77.4% del total de usuarios de telefonía celular.

Cobertura de red celular

Coincidentemente con la cobertura de servicios en general, incluida la educación, la cobertura de datos celulares se concentra en los principales centros poblacionales de la entidad, siendo la red 3g de Telcel la de mayor cobertura en el Estado, mientras que ATT y Movistar presentan una cobertura marginal fuera del corredor industrial.

Adicionalmente el programa México conectado tiene registro de 2,802 puntos de acceso en el estado, sin embargo, no cuenta con un listado público de los mismos para evaluar la cobertura.

Contexto de la educación superior en modalidades no tradicionales

A nivel nacional no existen datos específicos sobre educación en modalidades virtuales y a distancia, lo más cercano corresponde al registro de alumnos inscritos en modalidades no escolarizadas, al respecto en el ciclo escolar 2015-2016, se registraron 504,643 estudiantes matriculados en dichas modalidades a nivel nacional, de un total de casi 4 millones de estudiantes matriculados en licenciatura y TSU, lo cual representa un 12.88% de la matrícula, (COEPES, 2016).

En el estado de Guanajuato específicamente se registraron 17,453 estudiantes matriculados en modalidades no escolarizadas en el ciclo 2015-2016, lo que representa el 13% de la matrícula (COEPES, 2016).

La matrícula en programas de licenciatura no escolarizados en Guanajuato, pasó de 12,596 alumnos en el ciclo 2010-2011 a 17,453 alumnos en el ciclo 2015-2016. El crecimiento porcentual en el periodo fue del 38.5%

En el mismo periodo la oferta de lugares creció 27.1%. Sin embargo, tanto la demanda total como el ingreso efectivo parecen estar estancados en los cinco ciclos analizados, pues mientras la demanda de solicitudes creció 22.2%, con disminuciones entre ciclos comprendidos en el periodo, el ingreso efectivo creció solo 9.5%

Del total de estudiantes de licenciatura en modalidad no escolarizada registrados en el ciclo 2015-2016 en el Estado, el 18.2% estudiaban la licenciatura en derecho, 7.7% estudiaban ingeniería industrial y 5.3% ingeniería industrial en manufactura.

A nivel nacional Guanajuato ocupa el décimo lugar en cuanto al porcentaje de la matrícula no escolarizada en TSU y Licenciatura respecto a la matrícula total en dichos niveles con 12.9%, el líder a nivel nacional es Chiapas con 28.8%, mientras que en último lugar se ubica Tamaulipas con 1.2%.

En cuanto a la incorporación de un Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS) en el proceso enseñanza aprendizaje en Instituciones de Educación Superior, la “Encuesta de la Educación Superior a Distancia en México 2014–2015” cuyos resultados están disponibles tanto en Diagnóstico como en el Programa Indicativo para el Desarrollo de la Educación Superior a Distancia en México, muestran que el 91% de las 113 Instituciones consultadas utilizan un LMS, lo cual es quizá el indicador más alto de la forma en que la multimodalidad ha logrado incorporarse en el proceso educativo a nivel superior.

El mismo instrumento revela que el 66% de las Instituciones hacen uso de repositorios digitales de documentos, tanto para sus programas presenciales como a distancia.

En cuanto a la oferta de programas en modalidades a distancia, las 113 instituciones consultadas reportaron 407 programas, en este sentido la Encuesta arroja que el 54% de la oferta disponible corresponde a programas de licenciatura, 30% a maestría y 6% a especialidad.

De los programas antes citados la distribución por área del conocimiento refleja que el 52% corresponde al ámbito de las ciencias sociales y administrativas, 17% a ingeniería y 15% a educación.

En lo que refiere al uso de cursos a distancia en apoyo a programas presenciales, la encuesta arroja que existe un inventario de 235 cursos, de ellos el 46% corresponde a programas del ámbito de las ciencias sociales y administrativas, 25 % a ingeniería y tecnología, y 11% a educación.

Contexto de la educación continua en línea

La Encuesta de la Educación Superior a Distancia en México 2014–2015 arroja un registro de 314 programas de educación continua impartidos en modalidad a distancias por las IES participantes, de ellos 155 corresponden a cursos individuales y 111 a diplomados, existen además 40 talleres y 8 certificaciones.

Del total de cursos de educación continua, el 44% puede enmarcarse en el ámbito de la educación, 29% en el de las ciencias sociales y administrativas, y 16% en el de la tecnología.

2.3. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Para complementar el diagnóstico se realizó un análisis de FODA; en la elaboración de la tabla I se resume los principales hallazgos se consideraron las experiencias del equipo de trabajo del área de Educación a Distancia de la Universidad de Guanajuato, la información recabada en el grupo de enfoque y diversos documentos cuyo énfasis principal es mirar hacia el futuro para la consolidación de una Universidad innovadora.

Con respecto al tema específico del SUME se encontraron los siguientes puntos a los que hay que poner atención para analizar sus posibles impactos en la implementación de las estrategias; para ello se realiza un cruce con las perspectivas del BSC que se presenta enseguida:

Tabla 1: FODA del Sistema Universitario de Multimodalidad Educativa

PERSPECTIVAS BSC / FODA	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
SOCIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Predisposición de los estudiantes al uso de las TIC - Vinculación activa con otras instituciones con infraestructura y equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en la demanda de educación superior y continua - Incremento en la penetración de internet - Incremento en el número de dispositivos móviles con conexión a internet - Uso de TI como el nuevo igualador social 	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de falta de experiencia en programas virtuales a nivel institucional - Baja eficiencia terminal de los cursos MOOC - Falta de cobertura física en más de la mitad de los municipios de la entidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de la población en edad escolar (media superior y superior)

PLAN ESTRATÉGICO
Sistema Universitario de Multimodalidad Educativa

ESTUDIANTES	<ul style="list-style-type: none"> - Predisposición de los estudiantes al uso de las TIC - Posibilidad de acceder a formación más competitiva a nivel nacional e internacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de acceder a contenidos disponibles en plataformas globales para fortalecer los programas propios 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasas habilidades para el estudio autónomo y para el uso eficiente de las TIC para fines académicos de los estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la oferta de educación virtual - Competencia global - Percepción de menor calidad de los programas no escolarizados - Percepción de que solo soft skills pueden impartirse en el modelo virtual
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> - Existen avances como el INTRAUG y la plataforma para cursos en línea de la UG 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de utilizar infraestructura compartida - Posibilidad de explotar nuevas tecnologías en el proceso educativo - Toda la oferta educativa es susceptible de virtualizarse 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación muy baja en el mercado de programas no escolarizados - Falta de reconocimiento fuera del modelo presencial - Falta de infraestructura para operar el sistema multimodal en el corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> - Demora en la actualización de los procesos para su adecuación a la multimodalidad
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Amplias capacidades para el desarrollo de contenidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad para contratar personal con capacidades en materia de educación multimodal 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de resistencia al cambio por parte del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de que solo soft skills pueden impartirse en el modelo virtual - La comunidad universitaria “no entiende” cómo se desarrollará la multimodalidad

2.4 Marco estratégico y de políticas públicas

2.4.1 Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018

El PND se señala que el sistema educativo debe ampliar las oportunidades de acceso a la educación, la permanencia y el avance en los estudios en todas las regiones y sectores de la población; de manera particular se inserta en la Meta Nacional III. México con educación de calidad, que tiene como objetivos: “desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad” y “garantizar la inclusión y la equidad en el sistema educativo” (Gobierno de la República de México, 2013: p. 67).

Estrategias

- 3.1.2. Modernizar la infraestructura y el equipamiento de los centros educativos.
- 3.1.4 Promover la incorporación de las nuevas tic en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 3.2.1 Ampliar las oportunidades de acceso a la educación en todas las regiones y sectores de la población.

Para el logro de los objetivos del PND, en 2015 el gobierno federal lanzó la estrategia denominada “México Digital”, un mecanismo para desarrollar acciones coordinadas y aumentar la digitalización de México, en el cual destaca el objetivo 3, punto de partida para la transformación educativa que ha impulsado los proyectos @prende.mx, MéxicoX, Prepa en Línea-sep y la UnADM del Programa Sectorial de Educación (PSE) 2013–2018 que establece como prioridad un México con educación de calidad.

En particular a los objetivos 2 y 3 que proponen “fortalecer la calidad y la pertinencia de la educación media superior, superior, y a la formación para el trabajo, a fin de que contribuyan al desarrollo de México” y “asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa”.

2.4.2 Plan Estatal de Desarrollo (PED) del Estado de Guanajuato

El PED en su tomo I, apartado 3.1.4 dedicado al tema de Educación, establece como Objetivo Estratégico el siguiente: Garantizar el acceso equitativo a procesos formativos de calidad, pertinencia e integralidad. (Gobierno del Estado de Guanajuato, 2012).

Dentro de dicho apartado se establece como objetivo estratégico I: Garantizar la calidad, equidad y pertinencia de la educación. Como líneas de acción relacionadas a los contenidos temáticos establece:

- Garantizar que los planes y programas de estudio tengan un mayor significado con la realidad sociocultural de los educandos, así como una perspectiva crítica transformadora de la realidad que viven.
- Integrar en los planes y programas de estudio, temáticas transversales de educación intercultural, atención a la diversidad y sustentabilidad.

El segundo Objetivo estratégico enunciado dice: Asegurar la dotación de competencias necesarias para incrementar la inclusión social, así como la participación activa de las personas (Gobierno del Estado de Guanajuato, 2012).

Como líneas de acción relacionadas a las Tecnologías de la Información y Comunicación establece las siguiente:

- Garantizar la incorporación de las TIC en todos los niveles y ámbitos del sector educativo.
- Avalar la cobertura de las TIC en los hogares con escolares.
- Certificar la capacidad de los profesores y planeadores de la enseñanza para orientar el uso de las TIC hacia la adquisición y procesamiento de conocimientos.
- Impulsar una cultura abierta al cambio en las formas de aprender, comunicarse y producir.
- Promover fondos público-privados necesarios para el mantenimiento y actualización de los equipos de tecnología de la información y comunicación en los centros escolares en especial en zonas excluidas.
- Diseñar métodos de monitoreo y evaluación del uso de las TIC en el proceso de aprendizaje en las escuelas, para mejorar los aprendizajes, desarrollar espíritu crítico y combinar los aspectos lúdicos y formativos en el uso.

En el mismo apartado se establece como objetivo estratégico 3 Garantizar el conocimiento necesario para adaptarse a los nuevos entornos asociativos, innovadores y competitivos, (Gobierno del Estado de Guanajuato, 2012).

Y como líneas de acción relativas a la Sociedad del conocimiento enuncia:

- Asegurar la orientación y oferta formativa suficiente, cercana a la persona, adaptada a sus necesidades y satisfactoria tanto en lo personal como en lo profesional.

- Certificar procesos de aprendizaje que promuevan el ejercicio de la libertad personal, de responsabilidad y protagonismo de la persona.
- Avalar que las necesidades de aprendizaje de todas las personas sean atendidas a través de un acceso equitativo a programas adecuados de aprendizaje y habilidades para la vida.
- Garantizar que el sistema educativo estatal cumpla con el papel estratégico en el tránsito de la sociedad hacia un orden global, competitivo y altamente interconectado.
- Promover programas de formación continua y superación profesional en vinculación con centros de investigación y universidades.

2.5. La Estrategia

Para comprender la estrategia marcada en este Plan es necesario enfatizar que el BSC es una herramienta de comunicación, sirve, por tanto, para comunicar la estrategia y convertirla en el trabajo cotidiano de todos los miembros de la organización.

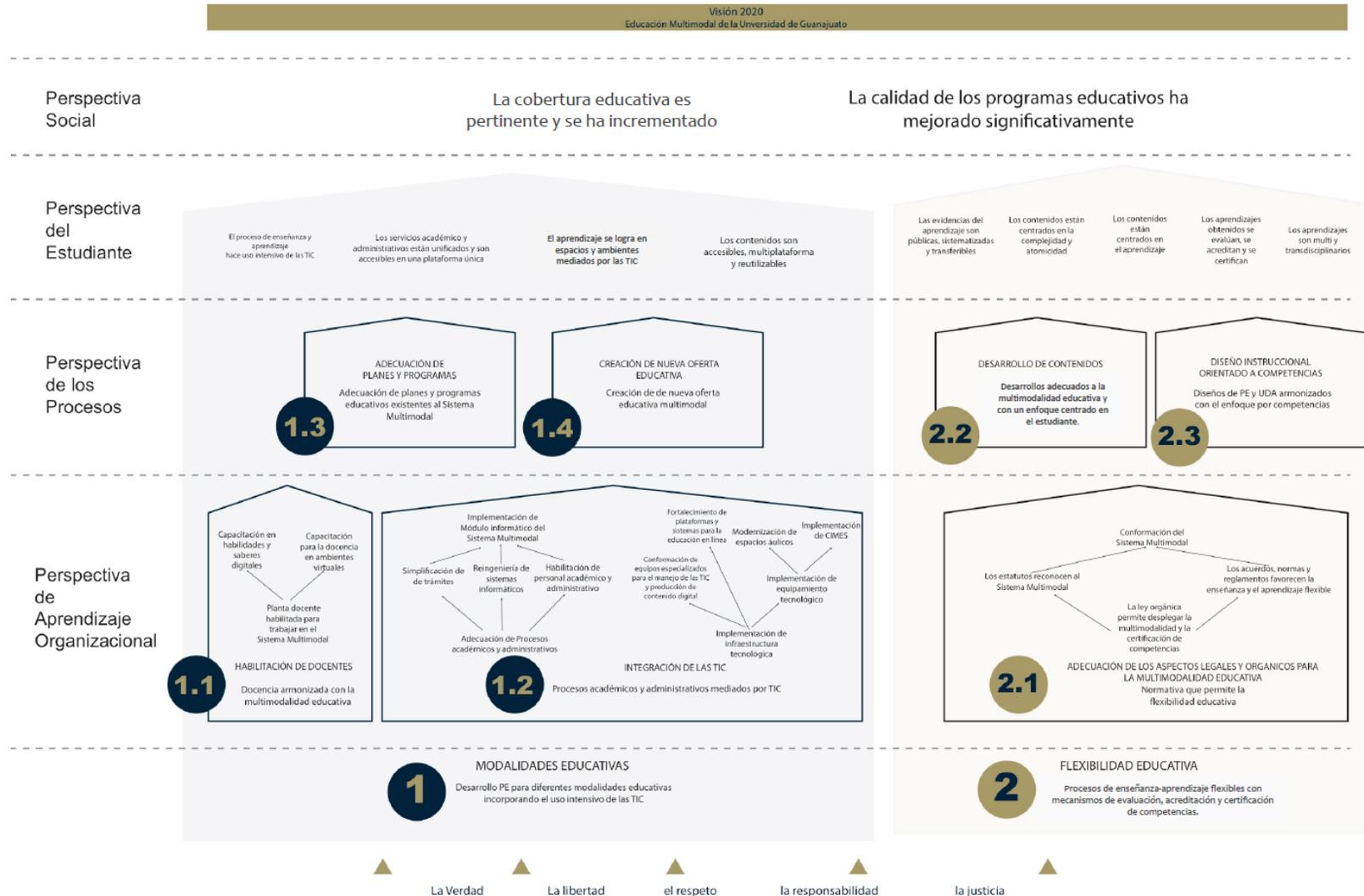
El mapa estratégico muestra paso a paso la forma en que la organización genera el valor para sus públicos de interés, para el caso de la Universidad de Guanajuato, sus estudiantes, su personal directivo, académico y administrativo a través de los procesos y la sociedad misma.

Como un GPS, el BSC muestra a la organización exactamente dónde se encuentra en el camino rumbo a su Visión.

El mapa estratégico del SUME, cuya lectura se realiza comenzando por la parte inferior, presenta y destaca los valores de la Universidad de Guanajuato: la verdad, la libertad, el respeto, la responsabilidad y la justicia. Establece dos grandes estrategias que cruzan transversalmente e impactan en el aprendizaje organizacional, en los procesos, en los estudiantes y finalmente, en la sociedad:

- a) Modalidades educativas: Desarrollo de programas educativos para diferentes modalidades educativas incorporando el uso intensivo de las TIC.
- b) Flexibilidad educativa: Procesos de enseñanza-aprendizaje flexibles con mecanismos de evaluación, acreditación y certificación de competencias.

Figura I: Mapa estratégico del SUME



Fuente: Elaboración propia, 2017

El mapa consiste en objetivos ligados a través de temas que se desglosan del siguiente modo:

A) MODALIDADES EDUCATIVAS

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

I.1. HABILITACIÓN DE DOCENTES

Docencia armonizada con la multimodalidad educativa.

- Planta docente habilitada para trabajar en el Sistema multimodal
 - Capacitación en habilidades y saberes digitales
 - Capacitación para la docencia en ambientes virtuales

I.2. INTEGRACIÓN DE LAS TIC

Procesos académicos y administrativos mediados por la TIC.

- Adecuación de procesos académicos y administrativos
 - Simplificación de trámites
 - Reingeniería de sistemas informáticos
 - Habilitación de personal académico y administrativo
- Implementación de módulo informático del Sistema Multimodal
- Implementación de infraestructura tecnológica
 - Conformación de equipos especializados para el manejo de las TIC y producción de contenido digital
 - Fortalecimiento de plataformas y sistemas para la educación en línea
 - Implementación de equipamiento tecnológico
 - Modernización de espacios áulicos
 - Implementación de CIMES

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS

I.3. ADECUACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS

Adecuación de planes y programas educativos existentes al Sistema Multimodal.

I.4. CREACIÓN DE NUEVA OFERTA EDUCATIVA

Creación de nueva oferta educativa multimodal.

PERSPECTIVA DEL ESTUDIANTE

- El proceso de enseñanza-aprendizaje hace uso intensivo de las TIC
- Los servicios académicos y administrativos están unificados y son accesibles en una plataforma única
- El aprendizaje se logra en espacios y ambientes mediados por las TIC
- Los contenidos son accesibles, multiplataforma y reutilizables

PERSPECTIVA SOCIAL

- La cobertura educativa es pertinente y se ha incrementado

B) FLEXIBILIDAD EDUCATIVA

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

I.5. ADECUACIÓN DE LOS ASPECTOS LEGALES Y ORGÁNICOS PARA LA MULTIMODALIDAD EDUCATIVA

Normativa que permite la flexibilidad educativa.

- La ley orgánica permite desplegar la multimodalidad y la certificación de competencias
 - Los estatutos reconocen al Sistema Multimodal
 - Los acuerdos, normas y reglamentos favorecen la enseñanza y el aprendizaje flexibles.
 - Conformación del Sistema Multimodal

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS

I.6. DESARROLLO DE CONTENIDOS

Desarrollos adecuados a la multimodalidad educativa y con un enfoque centrado en el estudiante.

I.7. DISEÑO INSTRUCCIONAL ORIENTADO A COMPETENCIAS

Diseños de Programas Educativos (PE) y Unidades de Aprendizaje (UDA) armonizados con el enfoque por competencias.

PERSPECTIVA DEL ESTUDIANTE

- Las evidencias del aprendizaje son públicas, sistematizadas y transferibles
- Los contenidos están centrados en la complejidad y atomicidad
- Los contenidos están centrados en el aprendizaje
- Los aprendizajes obtenidos se evalúan, se acreditan y se certifican
- Los aprendizajes son multi y transdisciplinarios

PERSPECTIVA SOCIAL

- La calidad de los programas educativos ha mejorado significativamente

2.6. Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)

PLAN ESTRATÉGICO

Sistema Universitario de Multimodalidad Educativa

En complemento a las herramientas de planeación es necesario contar con elementos que permitan evaluar el avance de los planes estratégicos, para ello, en el marco de este ejercicio de planeación se realizó el desglose de la MIR cuyos resultados se resumen a continuación.

	RESUMEN NARRATIVO	RESULTADO ESPERADO
FIN	F.I Contribuir al incremento de cobertura mediante el desarrollo y fortalecimiento de la calidad de la oferta educativa multimodal acreditable por competencias.	Incremento de cobertura por la implementación de la multimodalidad educativa
		Incremento de alumnado de la UG inscrito en cursos / programas multimodales
		Incremento de alumnos no regionales (residentes en otros estados o países) inscritos en la UG
PROPÓSITO	PI. Los estudiantes de la Universidad de Guanajuato acreditan competencias a través de la oferta multimodal, flexible y dinámica, de programas educativos, investigación y actividades de extensión.	PE acreditados por su calidad en el sistema multimodal
COMPONENTES	C1. PE que hacen uso intensivo de las TIC implementadas.	Los PE y UDA son accesibles en varias modalidades educativas
	C2. Proceso de enseñanza aprendizaje con mecanismos de evaluación, acreditación y permiten la certificación de competencias implementado.	Los estudiantes acreditan sus aprendizajes por competencias
ACTIVIDADES	CI.A.1 Habilitación de la planta docente para el desarrollo de modalidades educativas.	Los docentes operan los programas multimodales
	CI.A2 Integración de las TIC en los procesos académicos y administrativos	Los procesos académicos y administrativos están totalmente integrados en línea
		La plataforma es altamente disponible y suficiente.
	CI.A3 Adecuación de planes y programas existentes al sistema multimodal.	Las UDA se adecuan a la multimodalidad educativa
Los programas existentes se adecuan a la multimodalidad educativa		

PLAN ESTRATÉGICO
Sistema Universitario de Multimodalidad Educativa

	C1.A4 Creación de nueva oferta educativa multimodal.	La nueva oferta educativa se desarrolla en el sistema multimodal
	C2.A1 Conformación legal del sistema multimodal.	Los alumnos pueden diseñar sus rutas de aprendizaje
		PE o entidades académicas que permiten el diseño de rutas de aprendizaje
		Se cuenta con el Sistema Multimodal de la UG
		Los estudiantes pueden acreditar sus competencias por terceros
C2.A2 Adecuación de los contenidos educativos a la multimodalidad educativa.	Los contenidos educativos se han adecuado a la multimodalidad.	
C2.A3 Armonización de lo PE y las UDA a la acreditación por competencias.	Los PE y las UDA se han armonizado para poderse acreditar por competencias	

3. Bibliografía y referencias

- Filosofía de la Institución (2017). Consultado en <http://www.ugto.mx/2016-03-16-21-37-11/90-filosof%C3%ADa-de-la-instituci%C3%B3n/193-la-mision>
- Gobierno del Estado de Guanajuato (2012). Ier apartado 3.1.4. Educación. Garantizar el acceso equitativo a procesos formativos de calidad, pertinencia e integralidad.
- Gobierno del Estado de Guanajuato (2012). II Objetivo Estratégico.
- INEGI (2016). Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de TIC en Hogares, ENDUTIH 2016.
- INEGI (2016). Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de TIC en Hogares, ENDUTIH 2016.
- Kaplan y Norton de la Universidad de Harvard (1992). Concepto a la administración de empresas. La metodología que fundamente teóricamente el presente plan es la de Balanced Scorecard (BSC).
- México Digital. Objetivo 3. Punto de partida para la transformación educativa que ha impulsado los proyectos @prende.mx, MéxicoX, Prepa en Línea-sep y la UnADM del Programa Sectorial de Educación (PSE) 2013–2018.

Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018). Gobierno de la República de México. 2013:p.67.