

Revista EDUCATECONCIENCIA.
Volumen 28, No.29
E-ISSN: 2683-2836
ISSN: 2007-6347
Periodo: octubre- diciembre 2020
Tepic, Nayarit. México
Pp.381 - 402
DOI: <https://doi.org/10.58299/edu.v28i29.374>

Recibido: 30 de octubre 2020
Aprobado: 17 de diciembre 2020
Publicado: 20 de diciembre 2020

**Comparación de Objetivos Estratégicos: Tecnológico Nacional de México vs.
Instituto Tecnológico de San Luis Potosí**

**Comparison of Strategic Objectives: National Technological of Mexico vs.
Technological Institute of San Luis Potosí**

Autores

M.A. Ludy Magnolia Valdez Martínez
*Tecnológico Nacional de México-Campus San
Luis Potosí, México.*

ludy.vm@slp.tecnm.mx

Dr. Martín Guerrero Posadas

*Tecnológico Nacional de México-Campus San
Luis Potosí, México.*

martin.gp@slp.tecnm.mx

Dr. Ismael Esquivel Gámez

Universidad Veracruzana, México.

iesquivel@uv.mx

Dra. Dubelza Beatriz Oliva Garza

*Tecnológico Nacional de México-Campus San
Luis Potosí, México.*

dubelza.og@slp.tecnm.mx

Comparación de Objetivos Estratégicos: Tecnológico Nacional de México vs. Instituto Tecnológico de San Luis Potosí

Comparison of Strategic Objectives: National Technological of Mexico vs. Technological Institute of San Luis Potosí

M.A. Ludy Magnolia Valdez Martínez

Tecnológico Nacional de México-Campus San Luis Potosí, México.

ludy.vm@slp.tecnm.mx

Dr. Martín Guerrero Posadas

Tecnológico Nacional de México-Campus San Luis Potosí, México.

martin.gp@slp.tecnm.mx

Dr. Ismael Esquivel Gámez

Universidad Veracruzana, México.

iesquivel@uv.mx

Dra. Dubelza Beatriz Oliva Garza

Tecnológico Nacional de México-Campus San Luis Potosí, México.

dubelza.og@slp.tecnm.mx

Resumen

El Tecnológico Nacional de México diseña el Plan de Desarrollo Institucional para todo el sistema de Tecnológicos. Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, no experimental con diseño transversal, en ella se desarrolló la planeación estratégica basada en el análisis FODA de la coordinación de Educación a Distancia del ITSLP. Las oportunidades y amenazas se derivaron de un ejercicio participativo integrado por asesores, tutores, coordinadores, alumnos y personal de apoyo; de las unidades de educación a distancia. Posteriormente, se diseñaron los objetivos estratégicos de la coordinación de educación a distancia, para finalmente, realizar la comparación con los objetivos estratégicos que fija el TecNM con la intención de identificar similitudes, diferencias, retos y oportunidades. Se encontró que existe congruencia y alineación entre los objetivos estratégicos del TecNM con los de la Coordinación de Educación a Distancia. Con la particularidad que los últimos se encuentran contextualizados al entorno.

Palabras Clave: Educación a distancia, Instituciones de Educación Superior, Planeación estratégica.

Abstract

The National Technological Institute of Mexico designs the Institutional Development Plan for the entire Technological system. This research had a qualitative, non-experimental approach with a cross-sectional design, in which strategic planning was developed based on the SWOT analysis of the Distance Education coordination of the ITSLP. The opportunities and threats were derived from a participatory exercise that included advisors, tutors, coordinators, students and support staff; belonging to the different units of distance education. Subsequently, the strategic objectives of the distance education

coordination were designed, to finally make the comparison with the strategic objectives set by the TecNM with the intention of identifying similarities, differences, challenges and opportunities. It was found that there is congruence and alignment between the strategic objectives of the TecNM with those of the Coordination of Distance Education. With the particularity that the latter are contextualized to the environment.

Key Words: Strategic Planning, Distance education, Higher Education Institutions

Introducción

La educación superior se caracteriza hoy por una expansión masiva y una participación más amplia, lo que se refleja en el surgimiento de nuevos tipos de instituciones con programas y estudiantes más diversos, así como en el uso extensivo e integrado de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). De igual forma, estos cambios se han reflejado en una mayor internacionalización, transdisciplinariedad, competencia por las fuentes de financiación o el aumento de las relaciones con el entorno socioeconómico, así como en nuevas formas y roles de gobernanza, incluido el énfasis creciente en el desempeño, la calidad y la responsabilidad (World Bank, 2002; Commission of the European Communities, 2004; Tremblay *et al.*, 2012).

Estas transformaciones obligan a las instituciones de educación superior a desarrollar una planificación cuidadosa para tener éxito en llevar a cabo su misión y mantener la visión de la organización. Por lo anterior, esta investigación tiene como objetivo desarrollar la planeación estratégica basada en análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la coordinación de la modalidad de Educación a Distancia (EaD) del Instituto Tecnológico de San Luis Potosí (ITSLP) para llevar a cabo un análisis comparativo con los objetivos estratégicos que fija el Tecnológico Nacional de México (TecNM) con la intención de identificar retos y oportunidades. Para ello, inicialmente se definen los elementos involucrados, se da paso a la metodología, se presentan los resultados y su discusión, para finalmente presentar las conclusiones.

Planeación Estratégica

El desarrollo de un plan estratégico en la educación superior es necesario para crear un camino viable para lograr resultados y éxito en el entorno dinámico de la educación actual. La planificación estratégica es uno de los enfoques de gestión más populares en las

organizaciones contemporáneas, y se clasifica constantemente entre los cinco enfoques de gestión más populares en todo el mundo (Rigby y Bilodeau 2013; Wolf y Floyd 2017). La planificación estratégica incluye elementos como el análisis de mando, la misión y los valores de la organización. También contempla el análisis del entorno interno y externo de la organización, la identificación de problemas estratégicos basados en estos análisis y la formulación de estrategias, objetivos y planes para abordar los problemas.

Un plan estratégico es una herramienta de gestión organizacional creada e implementada para posicionar a una institución ya sea pública o privada para el éxito. Idealmente, la planificación estratégica ofrece un enfoque para la formulación de estrategias que incluye procedimientos, herramientas y prácticas orientadas a incorporar estos argumentos teóricos durante la formulación de la estrategia (Bryson *et al.*, 2018).

La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en las instituciones educativas deben definir claramente los objetivos, las estrategias que van a utilizar y los planes de acción alternativos (Choban *et al.*, 2008; Contreras, 2013). Además, se considera como un proceso que debe ser continuo, reflexivo, participativo, crítico, autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, además, debe promover el cambio que precede la acción y está interrelacionado con otros procesos universitarios (Galarza y Almuiñas, 2015). Las instituciones de educación superior pueden aprovechar la planificación estratégica para utilizar los recursos de manera efectiva y eficiente, y proporcionar un excelente apoyo tanto al personal como a los estudiantes (Kimbler, 2009).

La pieza central de la planificación estratégica, según Bryson (2004), es una exploración de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una institución, en donde las partes interesadas del comité evalúan la organización de manera exhaustiva. Esta es una herramienta de gestión de uso común, tanto en educación como en industria (Letizia, 2017) y se debe centrar en desarrollar un consenso entre los posibles participantes en todos los ámbitos de la universidad (Madden, 2003).

La creación de nuevos programas de educación a distancia exige una planeación estratégica sólida, que se centre en desarrollar un consenso entre los posibles participantes en todos los ámbitos de la universidad. El análisis FODA proporciona una representación

de dónde se encuentra una organización en un instante en el tiempo. Quienes realizan el análisis deben identificar los elementos para proporcionar los datos de calidad para fines de planificación (Molfese *et al.*, 2008).

Muchas definiciones de planeación estratégica han sido brindadas, tanto en el ámbito organizacional, como en el de instituciones de educación superior. Galarza y Almuñías (2015) en el contexto de educación superior la definen:

La planificación estratégica en una universidad se concibe como un proceso participativo, sistemático, crítico y autocrítico e integral, estructurado en varios momentos o fases, que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, que necesita información externa e interna, responde a las demandas del entorno y de la propia institución, y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación (p.15)

Análisis del Contexto

El Tecnológico Nacional de México está constituido por 254 institutos tecnológicos distribuidos en toda la República Mexicana y atiende a una población escolar de más de 600 mil estudiantes en licenciatura y posgrado en todo el territorio nacional, incluida la Ciudad de México (Tecnológico Nacional de México, 2019) El decreto de creación del TecNM establece en el inciso I del artículo 2° que el Tecnológico tendrá por objeto, prestar los servicios de educación superior tecnológica en las modalidades escolarizada, no escolarizada a distancia y mixta (Diario Oficial de la Federación, 2014). El Tecnológico Nacional de México (2015) desarrolló el Modelo de Educación a Distancia que tiene por objetivo establecer las definiciones, directrices y procedimientos para ofrecer una amplia cobertura educativa, que asegure la igualdad de oportunidades para estudiantes que radican en cualquier lugar de México y más allá de sus fronteras. Dicho modelo, pretende garantizar un incremento en la cobertura de los servicios educativos que ofrecen los institutos, unidades y centros, formando así profesionistas que sean un factor determinante en el desarrollo nacional e internacional, con una amplia perspectiva de inclusión, equidad y calidad.

El TecNM para llevar a cabo su misión y visión como parte de un sistema de educación superior tecnológica y contribuir al desarrollo del país, también desarrolla la planeación estratégica para todos los Institutos Tecnológicos ubicados en el territorio nacional, emitiendo el Plan de Desarrollo Institucional con un horizonte de cinco años. El Plan de Desarrollo Institucional es un documento rector del quehacer institucional, está integrado por un eje transversal, tres ejes estratégicos y seis objetivos institucionales que abarcan cada una las funciones sustantivas para los Institutos Tecnológicos. A su vez, de cada objetivo institucional se derivan líneas de acción y de éstas se establecen proyectos, los cuales son evaluados a través de la definición de indicadores establecidos con sus unidades de medida y la fórmula para su obtención, hasta llegar a la determinación de acciones y metas.

En el modelo de Educación a Distancia (MEaD) del TecNM se establecen las directrices y los elementos para el funcionamiento de las unidades a distancia del TecNM. Los elementos del MEaD son: (a) actores, (b) infoestructura, (c) infraestructura, (d) gestión curricular y didáctica y (e) complementarios. También, el MEaD establece la forma en la que deben interactuar estos elementos, el Anexo G especifica el Lineamiento para la Operación de la EaD, en donde se describen las funciones: (a) del responsable de educación a distancia del instituto, (b) del asesor, (c) del tutor y (d) de los estudiantes (Tecnológico Nacional de México, 2015).

El Instituto Tecnológico de San Luis Potosí como parte del TecNM, en la actualidad tiene tres modalidades: (a) escolarizada, (b) a distancia y (c) mixta. La modalidad escolarizada oferta diez carreras en el nivel licenciatura y dos de maestría atendiendo una población de más de 5763 estudiantes (Instituto Tecnológico de San Luis Potosí, 2019). La modalidad a distancia se imparte de forma síncrona a distancia, en donde el docente por medio de las TIC se comunica con los estudiantes por videoconferencia/audioconferencia en tiempo real. En esta modalidad se atiende una población de 201 estudiantes, el 90% de ellos es de comunidades cercanas a los municipios mencionados y de escasos recursos. La modalidad mixta se enfoca en personas que trabajan y que no pudieron realizar los estudios profesionales. Las clases de esta modalidad se llevan a cabo los días sábados y entre

semana los estudiantes desarrollan actividades en la plataforma. En la modalidad mixta se encuentran inscritos 90 estudiantes.

La Unidad de Educación a Distancia (UEaD) ubicada en el ITSLP contempla los campus que se encuentran en los municipios de Ahualulco, El Naranjo, Moctezuma y Xilitla, pertenecientes al estado de San Luis Potosí. Los campus cuentan con la infraestructura, equipo de cómputo, redes de telecomunicaciones y tutores. La UEaD se encarga de llevar a cabo las funciones de enlace entre los estudiantes de los campus y los servicios del ITSLP.

Metodología

Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, además, se complementó con el estudio observacional, descriptivo, transversal y prospectivo. A continuación se describe el procedimiento seguido, los instrumentos usados y las características de la muestra poblacional.

Procedimiento

Para desarrollar la planeación estratégica se realizaron las actividades que se muestran en la Figura 1, integradas en tres fases: (a) preliminar, (b) análisis situacional y (c) desarrollo de la planeación estratégica.

Fase 1 Preliminar. La fase preliminar se refiere a la puesta en marcha del proyecto, en donde los objetivos, alcances y recursos de la planeación estratégica son determinados. Se considera indispensable llevar a cabo una planeación, ya que no puede haber una planeación estratégica sin una planeación del proyecto.

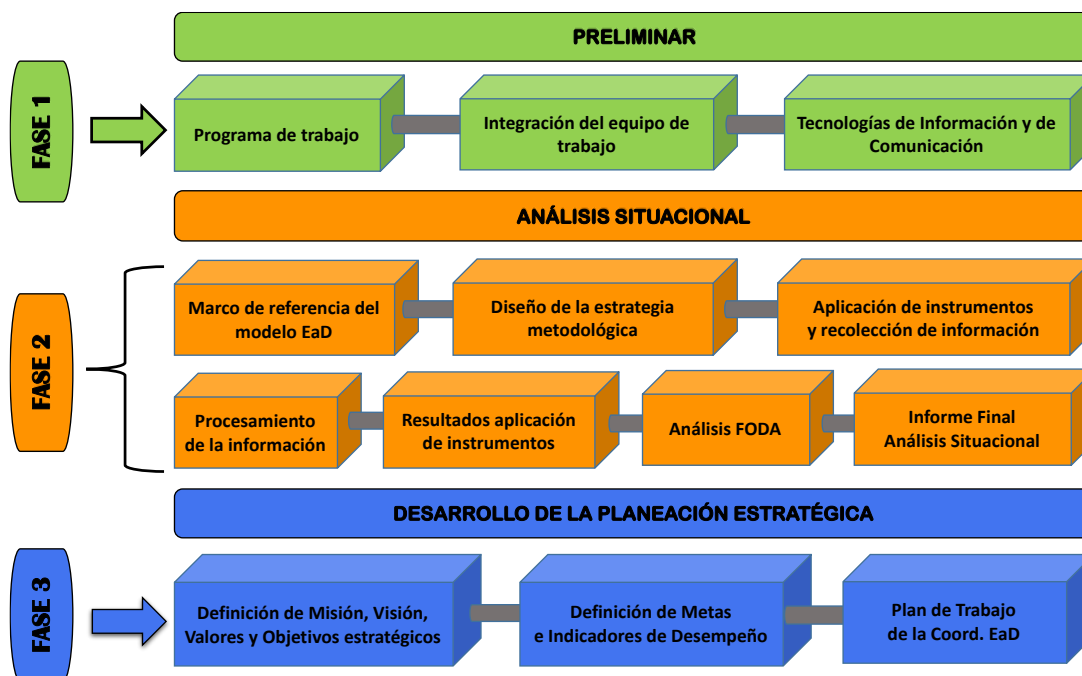


Figura 1. Diagrama de la metodología. Fuente: Elaboración propia

Fase 2 Análisis Situacional. Esta fase consistió en establecer el marco de referencia del modelo de EaD, así como el diseño de la estrategia metodológica en donde se identificaron los actores y elementos del modelo y la interrelación entre ellos, tal como aparece en la Figura 2. Una vez identificados los elementos se procedió a diseñar y aplicar los instrumentos que se detallan más adelante. El diseño metodológico para conocer el grado de aplicación del modelo y del lineamiento de EaD en la coordinación de EaD del ITS LP se presentó en Valdez *et al.* (2019), los resultados de este estudio determinaron el grado de aplicación del modelo y del lineamiento de EaD, lo que se traduce en las fortalezas y debilidades en la aplicación del modelo y del lineamiento.

Posteriormente, se desarrolló el ejercicio participativo, que consistió en el desarrollo de un grupo focal, en el que se convocó a los distintos actores del modelo de educación a distancia de la U EaD del ITS LP: (a) asesores, tutores, coordinadores, alumnos y personal de apoyo pertenecientes a las diferentes unidades de EaD. En el ejercicio participativo, como primer punto se mostró a los participantes los resultados del grado de aplicación y del lineamiento del modelo de EaD. Después, se identificaron los factores externos, es

decir, las oportunidades y amenazas del entorno en que se ubican las unidades académicas de EaD. El procesamiento y análisis de la información de los instrumentos y del ejercicio participativo, dieron como resultados las fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas de la coordinación de EaD.



Figura 2. Elementos del Modelos de Educación a Distancia. Fuente: Tecnológico Nacional de México (2015)

Fase 3. En esta fase se definió la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la coordinación de EaD del Instituto Tecnológico de San Luis Potosí, los cuales se compararon con los objetivos estratégicos institucionales del TecNM, con la intención de identificar similitudes, diferencias, retos y oportunidades.

Instrumentos

En la Tabla 1 se muestran los instrumentos que se utilizaron en Valdez et al. (2019). En la misma, se muestra al actor participante y elementos que evaluó.

Tabla 1.
Descripción de instrumentos.

Aplicado a	Elemento a evaluar
Asesores	Estudiante, tutor, infraestructura, infoestructura, gestión curricular y complementarios.
Estudiantes	Asesores, Tutores, infoestructura, infraestructura, gestión curricular y complementarios.
Tutores	Asesores Estudiantes e infraestructura
Plataforma Moodle	Infoestructura

Fuente: Elaboración propia

El instrumento aplicado a estudiantes constó de 91 ítems y se dividió en seis secciones, el instrumento aplicado a asesores se integró de 85 ítems y el aplicado a tutores, de 43 ítems. Al final de cada una de las secciones se agregó una pregunta abierta, para que el participante expresara alguna observación o comentario del elemento evaluado. Otro de los elementos que consta el modelo es la infoestructura (plataforma Moodle), la cual fue evaluada con una lista de cotejo. Además, se realizó un análisis para clasificar los resultados emanados de cada uno de los instrumentos para identificar si dicho resultado se refiere a una fortaleza o debilidad. El ejercicio participativo se diseñó para enriquecer el análisis externo a través de la técnica de lluvia de ideas para identificar oportunidades y amenazas, al inicio se explicó a los participantes en que consiste el análisis FODA.

Participantes

Los participantes en el análisis situacional fueron: 150 estudiantes, 30 asesores y 10 tutores. De los estudiantes el 58% fue hombres y su edad estuvo entre los 19 y 26 años. El total de estudiantes que contestaron el cuestionario fue de 150, lo que representa un 75% de la población. En el ejercicio participativo, la muestra estuvo conformada por el responsable de la coordinación de EaD, tres coordinadores de la coordinación de EaD, tres tutores, cinco asesores y ocho estudiantes, mediante muestreo no probabilístico por conveniencia

Resultados y discusión

En Valdez *et al.* (2019) se muestran los resultados para conocer el grado de aplicación del modelo y del lineamiento, lo que representa en el análisis FODA las fortalezas y debilidades del modelo. Con respecto a las primeras, se encontró que los estudiantes consideraron a los docentes como buenos motivadores (85%), buenos comunicadores (95%), que dominan la tecnología (93%), los temas de la asignatura (89%) y muestran una actitud de respeto y reciben sugerencias de forma positiva.

También, los tutores fueron evaluados positivamente por los estudiantes, reconociendo que están atentos a las necesidades de ellos (67%), ya que les prestan atención, recaban las evidencias de aprendizaje en tiempo y forma, promueven la participación, son puntuales, conocen sus funciones y promueven la participación de los estudiantes. De igual manera, los estudiantes fueron correctamente valorados por asesores ya que los apreciaron como personas motivadas (93%), que cumplen las normas y que poseen capacidad de adaptación a nuevos estilos de aprendizaje, además de participativos (71%). También, entregan tareas en tiempo y manejan adecuadamente la tecnología (93%). Con respecto a la infoestructura se obtuvo como resultado que los docentes en la parte curricular cumplen satisfactoriamente con lo requerido por el modelo (90%).

Con respecto a las debilidades, se encontró que el grado de comunicación entre los asesores y los tutores es muy bajo, además que el asesor en términos generales, manifestó no conocer al tutor de cada campus. Otro aspecto es que los tutores perciben una baja participación (71%) y bajo interés de los estudiantes por la clase (79%). En el mismo sentido, se encontró que es necesario mejorar la infraestructura, en la que existen carencias en cuanto al ancho de banda de internet, el mobiliario, los espacios en que se imparten las clases y el equipo de cómputo. Así mismo, la evaluación determinó que los cursos no se encuentran actualizados en la parte didáctica. Tampoco se ha implementado el uso del aula invertida, ya que no ha existido una estrategia de despliegue de esta metodología. Con respecto a los complementarios, se ofrecen muy pocos Massive Open Oline Course (MOOC) y los que se ofrecen no son utilizados. Los resultados anteriores permitieron conocer el grado de aplicación del modelo y del lineamiento de EaD.

El ejercicio participativo arrojó como principales amenazas que la adaptación al modelo es complicada, lo cual va ligado a la falta de motivación por parte de los alumnos. Otra amenaza es que la mayoría de los estudiantes de este modelo son de comunidades, lo cual implica que el estudiante se traslade, a veces a pie, en trayectos muy largos. También, se identificó como amenaza que en los municipios en donde se tienen las unidades de EaD, la demanda laboral para egresados es insuficiente y la infraestructura presenta carencias significativas. Una vez que se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se desarrollaron los objetivos estratégicos de la coordinación de educación a distancia:

- Elevar la matrícula en las diferentes carreras ofertadas dentro de la modalidad de EaD a través de la promoción de los atributos del modelo de EaD entre los estudiantes de bachillerato.

- Mejorar la infraestructura de la coordinación de EaD y sus unidades académicas, a través de la gestión oportuna de los recursos.

- Mejorar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las funciones de los diversos actores del modelo de EaD, a través de la capacitación y el desarrollo de habilidades tecnológicas.

- Promover el uso y desarrollo de los MOOC, así como otros materiales digitales a disposición de los actores del modelo de EaD.

- Impulsar el interés y motivar a los estudiantes de la modalidad de EaD, mediante la propuesta de mejoras al proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Fomentar el interés por el desarrollo de investigaciones y proyectos de inclusión social y del ámbito empresarial en los alumnos de la modalidad a distancia.

- Mejorar la comunicación entre los actores del proceso de enseñanza-aprendizaje a través del fortalecimiento de las redes y dispositivos de comunicación.

- Fortalecer la vinculación de la coordinación de EaD y las unidades académicas con los sectores público, privado y social de la zona de influencia.

- Optimizar los recursos disponibles de la coordinación de EaD, con el fin de maximizar la eficiencia y eficacia del servicio educativo en esta modalidad.

Comparación de Objetivos Estratégicos del TecNM vs los del ITSLP

El siguiente análisis comparativo se realizó con la finalidad de identificar semejanzas y diferencias entre las planeaciones estratégicas de la coordinación de educación a distancia y la emitida por el TecNM; la cual se genera a través del plan de desarrollo institucional con un horizonte de cinco años. Está definido como el documento rector del quehacer institucional, integrado por un eje transversal, tres ejes estratégicos y seis objetivos institucionales que abarcan las funciones sustantivas de cada Instituto Tecnológico. De cada objetivo, se derivan líneas de acción con sus respectivos proyectos que son evaluados a través de la definición de indicadores establecidos con sus unidades de medida y la fórmula para su obtención, hasta llegar a la determinación de acciones y metas anuales con las que se evalúa su adecuado cumplimiento

Tabla 2.

Comparativo de objetivos estratégicos.

Coordinación de Educación a Distancia	vs.	Tecnológico Nacional de México	
Objetivos Estratégicos		Objetivos Estratégicos	Línea de Acción Proyecto
1. Elevar la matrícula en las diferentes carreras ofertadas dentro de la modalidad a distancia, a través de la promoción de los atributos del modelo EaD entre los estudiantes de IEMS		1. Ampliar la cobertura con un enfoque de pertinencia y equidad a fin de satisfacer la demanda en educación superior.	Incrementar la atención a la demanda en educación superior tecnológica fortaleciendo los programas de becas y tutorías para asegurar el ingreso, permanencia y egreso de estudiantes Crecimiento de la matrícula en la modalidad no escolarizada –a distancia- y mixta
2. Mejorar la infraestructura de la Coordinación de Educación a Distancia y sus Unidades Académicas, a través de la gestión oportuna de los recursos.		1. Ampliar la cobertura con un enfoque de pertinencia y equidad a fin de satisfacer la demanda en educación superior	Autorización de nuevas unidades para ofrecer educación no escolarizada -a distancia y mixta- Número de unidades de educación no escolarizada creadas
3. Mejorar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones de los diversos actores del Modelo de EaD a través de la capacitación y el desarrollo de habilidades tecnológicas.		2. Fortalecer la calidad de la oferta educativa a fin de contar con profesionistas mejor preparados y que tengan las herramientas necesarias para construir una trayectoria profesional exitosa	Promover el uso de las tecnologías de Información y comunicación en los servicios educativos. Incorporación y uso de las TICs en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

<p>4. Promover el uso y desarrollo de los MOOC y materiales digitales a disposición de los actores del Modelo de EaD</p>	<p>2. Fortalecer la calidad de la oferta educativa a fin de contar con profesionistas mejor preparados y que tengan las herramientas necesarias para construir una trayectoria profesional exitosa</p>	<p>Promover el uso de las tecnologías de Información y comunicación en los servicios educativos.</p> <hr/> <p>Formación de células de producción de materiales educativos y recursos digitales del TecNM</p>
<p>5. Impulsar el interés y motivar a los estudiantes de la modalidad de EaD, mediante la propuesta de mejoras al proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>2. Fortalecer la calidad de la oferta educativa a fin de contar con profesionistas mejor preparados y que tengan las herramientas necesarias para construir una trayectoria profesional exitosa.</p>	<p>Mejorar la evaluación, pertinencia y reconocimiento nacional e internacional de los programas académicos de licenciatura y posgrado.</p> <p>3.1 Incrementar el número de estudiantes que participen en actividades deportivas y recreativas.</p>
<p>6. Fomentar el interés por el desarrollo de investigaciones y proyectos de inclusión social y del ámbito empresarial en los alumnos de la modalidad a distancia.</p>	<p>3. Impulsar la formación integral de los estudiantes a fin contribuir al desarrollo de todas sus potencialidades.</p>	<p>Diseño de una nueva propuesta de evaluación de los programas educativos que refleje mejor el quehacer de los Institutos Tecnológicos y Centros</p> <p>3.1.1. Colaboración con instituciones locales y nacionales para potenciar la participación de estudiantes en actividades deportivas y recreativas</p>
<p>6. Fomentar el interés por el desarrollo de investigaciones y proyectos de inclusión social y del ámbito empresarial en los alumnos de la modalidad a distancia.</p>	<p>4. Robustecer la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación a fin de contribuir al desarrollo del país y a mejorar el bienestar de la sociedad.</p>	<p>Propiciar el incremento de los productos de la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación.</p> <hr/> <p>Impulso al desarrollo y financiamiento de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación con enfoque a la solución de problemas regionales y nacionales, relacionados con: alimentación y agroindustria; agua; energías alternas y/o renovables; sostenibilidad y sustentabilidad;</p>

		transporte multimodal; telecomunicaciones, tecnologías avanzadas y biomedicina.
7. Mejorar la comunicación entre los actores del proceso de enseñanza-aprendizaje a través del fortalecimiento de las redes y dispositivos de comunicación.	2. Fortalecer la calidad de la oferta educativa a fin de contar con profesionistas mejor preparados y que tengan las herramientas necesarias para construir una trayectoria	Promover el uso de las TIC en los servicios educativos. <hr/> Incorporación y uso de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
8. Fortalecer la vinculación de la Coord. De educ. a distancia y las Unidades Académicas con los sectores público, privado y social de la zona de influencia.	5. Fortalecer la vinculación con los sectores público, social y privado, así como la cultura del emprendimiento a fin de apoyar el desarrollo de las regiones del país y acercar a los estudiantes y egresados al mercado laboral	Optimizar los mecanismos de vinculación institucional. <hr/> Vinculación y cooperación entre Institutos Tecnológicos y Centros en todas las áreas del quehacer institucional que contribuyan a la solución de problemas regionales y nacionales.
9. Optimizar los recursos disponibles de la Coordinación de EaD, con el fin de maximizar la eficiencia y eficacia del servicio educativo en esta modalidad.	6. Mejorar la gestión institucional con austeridad, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas a fin de optimizar el uso de los recursos y dar mejor respuesta a las demandas de la sociedad.	Fortalecer los mecanismos para la gobernanza y mejora de la gestión institucional. <hr/> Modernización de los procesos administrativos, mediante la consolidación e integración de plataformas informáticas y sistemas de información

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2 para facilitar el análisis comparativo, se presentan los objetivos de la coordinación de EaD y los que determina el TecNM, para encontrar las diferencias y concordancias entre ambos.

En la comparación del primer objetivo estratégico de la coordinación de EaD, se encontró que existe congruencia con el primer objetivo estratégico establecido por el TecNM. Ambos objetivos están enfocados a ampliar la cobertura para satisfacer la demanda educativa y esto se logra al elevar la matrícula de esta modalidad educativa, de igual forma es congruente con la línea de acción que fortalece los programas de becas y tutorías y con el proyecto que menciona el crecimiento de la matrícula en la modalidad no escolarizada, a distancia y mixta.

En lo concerniente al segundo objetivo estratégico de la coordinación de EaD se observa una relación directa con el primer objetivo estratégico del TecNM pues al ampliar la cobertura y autorizar nuevas unidades para ofrecer educación no escolarizada como lo es la educación a distancia, mencionada en la línea de acción y proyecto respectivamente implica una mejora de la infraestructura en esta modalidad.

El tercer objetivo estratégico de la coordinación de EaD se relaciona con el segundo objetivo del TecNM, que se refiere a fortalecer la calidad de la oferta educativa para contar con profesionistas mejor preparados y que tengan las herramientas necesarias para construir una trayectoria profesional exitosa. Sin embargo, en la línea de acción y en el proyecto es donde se encuentra una relación más directa con el sentido de dicho objetivo, ya que es a través de la promoción del uso de las TIC y la incorporación en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en donde es necesario capacitar y desarrollar habilidades tecnológicas a los distintos participantes del modelo de EaD para lograr dicho cometido.

Respecto al cuarto objetivo de la coordinación de EaD también tiene una congruencia con el segundo objetivo estratégico señalado en el TecNM. Se observa que el cuarto objetivo tiene una relación más directa con la línea de acción que deriva de éste al promover el uso de las TIC en los servicios educativos y con el proyecto que se refiere a la formación de células de producción de materiales educativos y recursos digitales.

El quinto objetivo de la coordinación de EaD tiene una relación con dos objetivos estratégicos del TecNM. Como se aprecia, tiene que ver con el segundo objetivo que habla sobre fortalecer la calidad de la oferta educativa para contar con profesionistas mejor

preparados y con las herramientas necesarias para construir una trayectoria profesional exitosa y con el tercer objetivo, que impulsa la formación integral de los estudiantes a fin de contribuir al desarrollo de todas sus potencialidades. Quizás a simple vista no se observe con claridad la relación entre éstos objetivos, sin embargo al profundizar en sus líneas de acción y proyectos, se encuentra que para el caso del segundo objetivo del TecNM existe un proyecto que apoya el diseño de nuevas propuestas de evaluación de los programas educativos que reflejen mejor el quehacer de los Institutos Tecnológicos. Además, en el tercer objetivo del TecNM, se contempla un proyecto que promueve la colaboración con instituciones locales y nacionales para potenciar la participación de estudiantes en actividades deportivas y recreativas, lo que puede impulsar el interés y motivar a los estudiantes de esta modalidad.

El sexto objetivo número de la coordinación de EaD tiene congruencia con el cuarto objetivo del TecNM, el cuál trata de robustecer la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación para contribuir al desarrollo del país y mejorar el bienestar de la sociedad. De igual forma, también guarda relación con la línea de acción que propicia el incremento de los productos de investigación y con el proyecto que impulsa el desarrollo y financiamiento de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación con enfoque a la solución de problemas regionales y nacionales. En este último sentido, los hallazgos cobran relevancia pues se enfatiza el interés por desarrollar investigaciones y proyectos que vengan a resolver problemas, por ejemplo sobre temas como la inclusión social y en el ámbito empresarial, entre otros.

El séptimo objetivo de la coordinación de EaD se asocia con el segundo objetivo del TecNM y más específicamente en la línea de acción que promueve el uso de las TIC en los servicios educativos y en el proyecto que busca la incorporación y uso de éstas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El octavo objetivo de la coordinación de EaD encuentra una congruencia directa con el quinto objetivo del TecNM, que también busca fortalecer la vinculación con los mismos sectores, así como la cultura del emprendimiento con el fin de apoyar el desarrollo de las regiones del país y acercar a los estudiantes y egresados al mercado laboral. Para lograrlo,

la línea de acción que trata de la optimización de los mecanismos de vinculación institucional y el proyecto que promueve la vinculación y cooperación entre institutos tecnológicos en todas las áreas del quehacer institucional, que contribuyan a la solución de problemas regionales y nacionales, encaminan sus esfuerzos en el mismo sentido.

El noveno objetivo establecido por la coordinación de EaD coincide con el sexto objetivo de la planeación emitida por el TecNM, en lo referente a mejorar la gestión institucional con austeridad, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas, a fin de optimizar el uso de los recursos y dar mejor respuesta a las demandas de la sociedad. La línea de acción del objetivo está enfocada en fortalecer los mecanismos para la gobernanza y mejora de la gestión institucional y del proyecto que busca la modernización de los procesos administrativos mediante la consolidación e integración de plataformas informáticas y sistemas de información que ayuden al logro de estos objetivos.

Discusión de Resultados

La planeación estratégica es una herramienta que se ha utilizado en los sistemas organizacionales (Fernández y Rosales, 2014; García, 2013; Pavón et al., 2015; Sánchez, 2017) para establecer una clara definición de los objetivos estratégicos. De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación se puede establecer que la planeación estratégica es indispensable para determinar la ruta de crecimiento en las instituciones educativas de nivel superior.

En este sentido Almuiñas y Galarza (2012) la señalan como un aspecto de gran importancia que eleva la calidad de los procesos internos y sus resultados e impactos en el entorno y Ojeda (2013) destaca la importancia del involucramiento y participación de los miembros de la organización en la elaboración del plan estratégico, tal y como se llevó a cabo en este trabajo. De igual forma, Mazariegos et al. (2018) aplicaron la planeación estratégica con la finalidad de contribuir a la definición de la misión y visión para establecer objetivos estratégicos y metas y con ello contribuir a la consolidación de la organización.

Conclusiones

Como se puede observar en el análisis anterior se puede confirmar que los objetivos de la coordinación de EaD del ITSLP y los objetivos que plantea el TecNM guardan congruencia. Un aspecto interesante a resaltar, es que los primeros cinco objetivos y el séptimo establecidos en la coordinación de EaD, forman la parte esencial de las actividades de la coordinación de EaD.

Sin embargo, el sexto, octavo y noveno objetivo involucran actividades que pertenecen a funciones sustantivas que corresponden a otras áreas institucionales, como son las de investigación, vinculación y la gestión institucional, encargada de la administración de los recursos. Como un área de oportunidad, la gestión de la educación a distancia no puede depositar los esfuerzos de investigación, vinculación y gestión de recursos en otra área. Lo anterior se debe a que estas actividades no pueden ser iguales a las de la modalidad presencial, por lo que requieren de un tratamiento diferenciado. De ahí la importancia de establecer la planeación estratégica en la coordinación de educación a distancia.

También se concluye que los objetivos planteados en la coordinación de EaD del ITSLP se encuentran debidamente alineados a los establecidos desde el órgano central (TecNM), el cual a través de su Dirección de Planeación tiene jurisdicción y alcance sobre todos los tecnológicos que pertenecen al TecNM. Este alcance hace que los objetivos estratégicos sean de aplicación general por lo que no se logra percibir la contextualización a cada una de las regiones en donde los institutos tecnológicos se ubican. Sin embargo, se establecen las líneas de acción y los proyectos para que cada institución logre adaptar sus estrategias a su contexto y realidad.

A partir de las actividades del análisis situacional y el ejercicio participativo para elaborar el análisis FODA de la coordinación de EaD del ITSLP se identificaron las áreas de mejora que permitieron establecer objetivos que permitan atender esas debilidades, y seguir fortaleciendo aquellas actividades que están dando resultados adecuados, para beneficio de los estudiantes, asesores, tutores, padres de familia, empleadores y la comunidad en general.

Entre los más destacados, el reto es maximizar el aprovechamiento de los recursos disponibles para hacer frente a la competencia, en la misma modalidad o en la presencial, pues existe una marcada tendencia en la reducción del presupuesto y con ello la oportunidad de generar nuevas estrategias, creativas e innovadoras para hacer frente a estos retos y lograr los objetivos propuestos. Lo anterior determina que se deben aprovechar las grandes fortalezas que tenemos como Institución, para darlas a conocer a la comunidad y de los grandes beneficios que conlleva este tipo de modalidad educativa pensada para atender la creciente demanda educativa.

Referencias

- Bryson, J.M. (2004). What to do when stakeholders matter? *Public Management Review* 6(1). pp. 21 – 53.
- Bryson, J. M., Edwards, L.M. and Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20(3). 317 – 339.
- Commission of the European Communities. (2004). The Role of the Universities in the Europe of Knowledge: Communication from the Commission. *European Education*, 36(2). pp.5-34
- Diario Oficial de la Federación. (2014). Decreto de creación del Tecnológico Nacional de México. *Secretaría de Gobernación de los Estados Unidos Mexicanos*. Recuperado de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5353459&fecha=23/07/2014
- Choban, M.C., Choban, G.M., Choban, D. (2008). Strategic planning and decision making in higher education: What gets attention and what doesn't. *Assessment Update Progress, Trends, and Practices in Higher Education*, 20(2). pp. 13-14
- Contreras, E.R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & gestión*, 35. pp. 152 – 181.
- Galarza, J. y Almuiñas, J.L. (2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 2. pp. 45 – 53.
- Kimber, J. (2009). An Exploration of Strategic Planning with an Emphasis on Higher Education and Blended Learning. *Journal of Instruction Delivery Systems*, 23(3). pp. 31 – 34.
- Letizia, A.J. (2017). Using strategic planning to create the public good for higher education in volatile times. *International Journal of Progressive Education*, 13(2). pp. 144 – 264.
- Madden, M. (2003). Planning for distance learning: Issues and strategies. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 4. pp. 255 – 286.
- Molfese, V., Chronister, L., Kulakowski, E., Slocum, J, Sudeman, C., y Waugaman, P. (2008). Voice of experience: The strategic planning process: Applications to

- research universities and predominantly undergraduate institutions. *Journal of Research Administration*, 39(1), 85 – 92.
- Tremblay, K., Lalancette, D. y Roseveare, D. (2012). Assessment of higher education learning outcomes, Feasibility Study Report 1. París, Francia: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).
- Rigby, D. y Bilodeau, B. (2013). *Management Tools & Trends*. Boston: Bain & Company.
- Tecnológico Nacional de México. (2019). Breve Historia de los Institutos Tecnológicos. Recuperado de: <https://www.tecnm.mx/informacion/quienes-somos>
- Tecnológico Nacional de México. (2015). Modelo de educación a distancia del Tecnológico Nacional de México. México: Tecnológico Nacional de México. Recuperado de: <https://www.tecnm.mx/difusion/modelo-de-educacion-a-distancia>
- Valdez, L. M., Guerrero, M., Oliva, D. B., y Ávila, O. G. (2019). Análisis situacional: hacia la planificación estratégica en educación a distancia en el Tecnológico de San Luis Potosí. *Edutec. Revista Electrónica De Tecnología Educativa*, 70, pp.119-132. <https://doi.org/10.21556/edutec.2019.70.1447>
- Wolf, C. y Floyd, S.W. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43(6), pp.1754 – 88.
- World Bank. (2002). *Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education*. A World Bank Report, Washington, DC: The World Bank.