

## **Plan estratégico del programa educativo de posgrado de especialidad en Contabilidad y Auditoría Gubernamental en una institución de educación superior**

Strategic plan for the postgraduate educational program of specialization in government accounting and auditing in a university

*María Angélica Machado Parra<sup>1</sup> y María Elvira López Parra<sup>2</sup>*

**Resumen:** El aporte de esta investigación es mostrar los elementos que permitan desarrollar un plan estratégico, a través de la recopilación de información, desarrollo de estrategia y gestión del desempeño, aplicado al programa educativo de la especialidad en Contabilidad y Auditoría Gubernamental, que le permita su pertinencia y consolidación. La investigación fue descriptiva. En cuanto a los materiales, se buscó en fuentes secundarias información que permitiera el análisis socioeconómico de la disciplina, la oferta y la demanda, el mercado laboral y el análisis de la prefactibilidad, así como fuentes primarias a través de un cuestionario aplicado a los servidores públicos antes mencionados. Este proyecto muestra una definición de hacia dónde se dirige dicho programa educativo, los resultados obtenidos hasta el primer trimestre, y las acciones que se deben llevar a cabo para lograr sus objetivos.

Palabras clave: Plan estratégico, programa educativo, institución de educación superior, contabilidad gubernamental, auditoría gubernamental.

**Abstract:** The contribution of this research is to show the elements that allow the development of a strategic plan, through the collection of information, strategy development and performance management, applied to the educational program of the Specialty in Government Accounting and Auditing, which enables its relevance and consolidation. The research was of the descriptive type, in terms of materials, information was sought in secondary sources that would allow the socioeconomic analysis of the discipline, supply and demand, the labor market and pre-feasibility analysis, as well as primary sources through a questionnaire applied to the aforementioned public servants. In this project, it shows a definition of where said program is headed, the results obtained up to the first four-month period, and the actions that must be carried out to achieve its objectives. This project provides a definition of the direction in which the program is heading, the results obtained up to the first four-month period, and the actions that need to be taken to achieve its objectives.

---

1 Profesora del Instituto Tecnológico de Sonora, con doctorado en Planeación Estratégica para la mejora del desempeño. Correo electrónico: mmachado@itson.edu.mx

2 Profesora del Instituto Tecnológico de Sonora, con doctorado en Planeación Estratégica para la mejora del desempeño. Correo electrónico: melopez@itson.edu.mx

**Keywords:** Strategic plan, educational program, higher education institution, government accounting, government auditing.

## **Introducción**

En México, el servicio profesional de carrera se basa en la ley del mismo nombre en la Administración Pública Federal, que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 10 de abril de 2003; en ella se busca la profesionalización de los servidores públicos y fomentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública; lo que se traduce en una mejora en los servicios que se ofrecen a la ciudadanía, garantizando el ingreso, desarrollo y permanencia de los servidores públicos de confianza en la administración pública (CONAPO, 2016).

De tal forma, se ha visto relevancia en la profesionalización del sector público, en lo que concierne al cumplimiento de la normatividad dentro dicho sector; de hecho, en 2017 se llevó a cabo el Primer Encuentro Internacional Anticorrupción organizado por la Secretaría de la Función Pública (SFP) y la Red por la Rendición de Cuentas (RRC) (SFP, 2017). El objetivo de dicho evento fue analizar la propuesta de proyecto de Ley General de Profesionalización de la Administración Pública que elaboró la Secretaría de la Función Pública, a fin de enriquecerla; identificándose problemáticas en materia de profesionalización, como: falta de vocación en el servicio público, resistencias a los procesos de formación, escasas técnicas en la capacitación continua, desinformación de la normatividad que les compete como funcionarios, fallas en los procesos de evaluación al desempeño y pobre alcance del servicio profesional de carrera.

Como en la mayoría de los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), en México un título de educación superior mejora los resultados en el mercado laboral en comparación con niveles educativos más bajos: los egresados de educación superior participan más en el mercado de trabajo, disfrutan de mejores resultados en materia de empleo y reciben unos salarios considerablemente superiores. Pese a la escasa información para evaluar las competencias de los egresados en México, algunos datos indican niveles insuficientes de competencias, tanto transversales como de disciplinas específicas. Ampliar la calidad de la educación superior ha sido una prioridad de las políticas públicas desde hace mucho tiempo, pero los resultados son desiguales (OECD, 2019).

Según la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2018) es compromiso de la universidad el formar personas con capacidades de pensamiento e interacción responsable y ética, en donde cada una de las acciones se realicen en un marco de responsabilidad social universitaria; esto es, que se garantice un profesionista socialmente responsable. Más específicamente, existen diversos ejes considerados dentro del plan de desarrollo institucional que buscan dar solución

a lo anterior, destacando el siguiente: nuevos programas educativos que atiendan las demandas emergentes y permitan el incremento de la matrícula, como la oferta en modalidad a distancia, optimizada según las necesidades de los estudiantes.

Se observa la importancia de implementar nuevos programas educativos que respondan a las necesidades de la sociedad; de ahí que, según Hernández y Fernández (2018), la mayoría de los problemas de las instituciones educativas, están relacionados con la eficiencia operativa y la falta de planeación, principalmente por la carencia de información técnica y operativa de los directivos, cuya consecuencia es la falta de planeación estratégica: visiones, metas y objetivos que no podrán ser alcanzados. A continuación, se muestra un marco de referencia que resalta el concepto, la importancia y los elementos del plan estratégico.

Koontz (1998) coincide con Henry Fayol en la importancia de la planeación para la toma de decisiones como una función elemental en las organizaciones, que permite seleccionar de diversas alternativas, los objetivos, metas, políticas, programas y procedimientos como una función básica de la administración, como cita González y Rodríguez (2020).

La planeación como herramienta administrativa permite realizar proyecciones para prever eventualidades, situaciones y reacciones frente a las decisiones que toman las organizaciones y los individuos, según Mantilla (2008), como cita Navarrete, Cevallos, Rodríguez y Tito (2023).

Algunos autores incluyen en el término de planeación su enfoque hacia la estrategia, lo que aporta una perspectiva en la definición del rumbo que habrán de tomar las instituciones, considerando los riesgos en la toma de decisiones; esto es, la planeación con un enfoque hacia el futuro con una estrategia definida, según González y Rodríguez (2020).

Por lo anterior, el pensamiento estratégico es una actitud compleja del conocimiento de un individuo que implica experiencia, creatividad, intuición, conocimiento, emprendimiento, entre otros. Es visualizar el mundo exterior y observar oportunidades para obtener ventaja competitiva, así como analizar las amenazas y riesgos para evitarlos.

Al respecto, en las instituciones el proceso de planeación estratégica se focaliza en formular y llevar a cabo la estrategia, con el propósito de cumplir con su misión, en el contexto en el que se encuentre. Entre los elementos que la integran se observan los siguientes según Chiavenato (2017): misión y visión organizacional, diagnóstico interno y externo, determinantes del éxito, objetivos, estrategias y control del desempeño y resultados, atendiendo a un proceso que va desde el análisis, diagnóstico, elección, implementación y evaluación.

Las instituciones de educación superior, así como los programas educativos, no son ajenos a este planteamiento estratégico por lo que las universidades han puesto en práctica habilidades, conocimientos y estrategias para identificar el mejor curso de acción que les permita el logro de sus objetivos a nivel institucional, o bien, a nivel de programas educativos.

Para hacerle frente a la problemática en las instituciones del sector público en materia de profesionalización, se propone ofertar un programa educativo de posgrado que observe la metodología de la planeación estratégica propuesta por Chiavenato (2017), cuyo principal aporte es su alineación con la visión institucional para generar profesionistas competentes, íntegros, emprendedores y socialmente responsables que contribuyan a la transformación positiva de la sociedad.

El objetivo del presente proyecto es desarrollar un plan estratégico a través de la recopilación de información, desarrollo de estrategia y gestión del desempeño, aplicado a un programa educativo de posgrado de Especialidad en Contabilidad y Auditoría Gubernamental (ECAG), que le permita su pertinencia y consolidación.

## **Desarrollo**

Como parte de la metodología del presente estudio, se realizó una investigación teórica, relacionada con investigaciones sobre planeación estratégica en la educación superior; adaptando, para ello, la literatura de Chiavenato (2017). Dicho autor indica que la planeación estratégica se encarga de establecer los objetivos, definiendo los planes de acción para alcanzarlos, generando ventajas competitivas y sostenibles a largo plazo.

Las características de la planeación estratégica para este proyecto son: a) proyección a largo plazo, con sus respectivos impactos, b) comprensión de la institución como un todo dispuesto a alcanzar los objetivos institucionales, c) su contenido debe ser genérico, sintético y comprensivo, d) su definición se debe alinear a los demás planes (tácticos y operacionales), e) está en manos de la alta gerencia, pero involucra a todos los miembros de la institución de forma participativa, f) el replanteamiento de estrategias debe hacerse continuamente, g) debe ponerse en práctica e implementarse y, por último, h) a través de indicadores, monitorearse constantemente, aplicando medidas correctivas, en su caso, para lograr su éxito.

La planeación estratégica del programa educativo ECAG está constituida por los siguientes elementos: (1) Misión, (2) Visión, (3) Diagnóstico estratégico externo, (4) Diagnóstico estratégico interno, (5) Ejes rectores, (6) Objetivos, (7) Estrategias, (8) Control del desempeño y (9) Resultados.

## Misión

Con base en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) 2021-2024, y considerando las estrategias para impulsar una educación con equidad, inclusión e interculturalidad, así como mejorar la vinculación con los sectores público, social y empresarial que coadyuve el desarrollo social y económico del estado de Sonora y del país (PDI ITSON 2021-2024, 2022), se define la siguiente misión para el programa educativo ECAG:

La especialidad en Contabilidad y Auditoría Gubernamental es un programa educativo de posgrado, del ITSON que contribuye al desarrollo regional y nacional, a través de la formación de expertos en la materia, con base en un marco normativo y procedimientos vigentes.

## Visión

El programa educativo ECAG se identifica con la visión del ITSON en la parte de la transferencia del conocimiento, que permita las soluciones a problemas del entorno, mencionados anteriormente, y que hacen referencia a las problemáticas en materia de profesionalización del sector público. Por lo que, la visión para dicho programa educativo, es:

La especialidad en Contabilidad y Auditoría Gubernamental busca ser una oferta educativa de posgrado reconocida a nivel nacional por la calidad académica de sus profesores y programas, de acuerdo a las tendencias y requerimientos del sector público, asegurando la formación de egresados en valores y vocación de la función pública.

## Diagnóstico estratégico externo

A continuación, se muestra un análisis del entorno externo que permite identificar las oportunidades y amenazas del programa educativo ECAG.

### *Oportunidades*

- Las organizaciones están adoptando un planteamiento de responsabilidad social, basado en principios e integrado con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).
- Entre los ODS se destacan el cuarto objetivo que consiste en educación de calidad y, el octavo, en donde se busca para los individuos el trabajo decente y crecimiento económico.
- Existen instancias como el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (IPSASB) que tienen como objetivo desarrollar normas contables para el sector público como las NICSP. Estas normas permiten mejorar aspectos como la comparabilidad de la información financiera presentada en diversos países.

- El Servicio Profesional de Carrera busca la profesionalización de los servidores públicos, fomentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública.
- Como resultado del Primer Encuentro Internacional Anticorrupción, realizado en 2017, se encontraron las siguientes deficiencias:
  - Falta de vocación en el servicio público.
  - Resistencias políticas al cambio y a los procesos de formación.
  - Limitaciones presupuestales y técnicas en la capacitación constante.
  - Desconfianza en los procesos de reclutamiento, formación y ascenso.
  - Desconocimiento de la normatividad que rige las atribuciones de cada funcionario.
  - Deficiencias en los procesos de evaluación al desempeño.
  - Pobre alcance del servicio profesional de carrera respecto al total de servidores públicos en la Administración Pública Federal.
  - Deficiente formación en los valores de la función pública.
- El Programa Nacional de Certificación, como modelo de profesionalización orientado a los servidores públicos municipales con funciones directivas; actualmente se ha logrado la cobertura de nueve áreas sustantivas de la administración pública municipal.
- La ANUIES destaca que es compromiso de las universidades formar personas con capacidades de pensamiento e interacción responsable y ética, en un marco de responsabilidad social universitaria, que garantice un profesionista socialmente responsable.
- Con base en las estadísticas de la ANUIES, y de la Clasificación Mexicana de Planes de Estudio 2016, entre las entidades federativas del noroeste, en el ciclo escolar 2021-2022, hubo una matrícula de 332 alumnos, en posgrados relacionados con administración pública, transparencia gubernamental y afines, concentrándose la matrícula en el estado de Chihuahua un 61% y un 19% entre Baja California y Sinaloa.
- El 27% del total de los profesionistas ocupados, son de las áreas de Administración y gestión de empresas, derecho y contabilidad y fiscalización.
- Con base en la encuesta aplicada por la Dirección de Ciencias Económico Administrativas (DCEA) de ITSON, a servidores públicos activos, el 73% considera que el tomar un curso o especialización en esta área le beneficiaría en su desempeño profesional. El 65% de los encuestados estaba de acuerdo de que el ITSON impartiera la especialidad, además de que la modalidad más conveniente sea virtual-presencial o mixta.

### **Amenazas**

- Para alcanzar la educación de calidad y un desarrollo económico sostenible, la sociedad y el gobierno deben crear condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad y sin dañar el medio ambiente.
- Se ha buscado promover la profesionalización del sector público en México; sin embargo, esto resulta insuficiente para obtener los mejores resultados en áreas como la contabilidad.

- Son una competencia para la nueva oferta del programa educativo, los talleres y diplomados que ofrecen los colegios de contadores, y la oferta académica de instituciones de educación superior, y que ofrecen las modalidades virtuales y mixtas.
- De acuerdo con datos más recientes de la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU) del INEGI, Cajeme registró –en la percepción de inseguridad de sus habitantes de septiembre de 2023 a septiembre de 2024–, un 65.4%; lo que desestima el crecimiento económico de la región.

## **Diagnóstico estratégico interno**

A continuación, se muestra un análisis del entorno interno que permite identificar las fortalezas y debilidades del programa educativo ECAG.

### *Fortalezas*

- En el departamento de Contaduría y Finanzas existe un cuerpo académico en consolidación que dará fuerza al programa educativo de posgrado de la Especialidad en Contabilidad y Auditoría Gubernamental.
- Tras la contingencia de Covid-19, el Instituto Tecnológico de Sonora se consolidó en la educación a distancia al ofrecer mediante el servicio en la nube, el apoyo a la plataforma ITSON Virtual. Se consolidó la infraestructura de red al ampliar la capacidad de los enlaces de Internet, la conectividad mediante fibra óptica y la cobertura inalámbrica, para el fortalecimiento de la educación virtual y a distancia, se amplió la capacidad y cobertura de la plataforma educativa institucional logrando su hospedaje en la nube ya que todo el personal ITSON, así como los estudiantes cuentan con un correo personalizado con el cual pueden acceder a la plataforma en la nube, así como asistencia tanto para los alumnos como para el personal docente.
- El ITSON cuenta con infraestructura y espacios virtuales disponibles para los estudiantes del programa de posgrado de la ECAG.

### *Debilidades*

- Docentes a nivel posgrado, certificados y expertos en contabilidad gubernamental insuficientes para impartir las materias.

## **Ejes rectores**

Según el Plan de Desarrollo Institucional 2021-2024 del ITSON (PDI ITSON 2021-2024, 2022), existen cinco ejes rectores:

Eje rector 1. Educación de excelencia.

Eje rector 2. Investigación y desarrollo tecnológico.

Eje rector 3. Extensión universitaria y proyección social.

Eje rector 4. Gestión administrativa con enfoque en resultados.

Eje rector 5. Comunidad universitaria con sentido de identidad y pertenencia.

El programa educativo ECAG impacta en los dos primeros ejes rectores institucionales, relativos a educación de excelencia e investigación y desarrollo tecnológico; según la tabla que a continuación se muestra.

Tabla 1. Impacto del programa educativo en el Plan de Desarrollo Institucional 2024.

Eje rector	Objetivo estratégico	Estrategia	Impacto del PE
1. Educación de excelencia. Ciudadanos y profesionistas competentes, íntegros, emprendedores y socialmente responsables que contribuyan a la transformación positiva de la sociedad.	1.1. Asegurar que la oferta educativa sea de calidad y pertinente a las necesidades de la sociedad.	Mantener un PE actualizado y fundamentado en las necesidades de desarrollo sostenible, los estudios de empleabilidad y la participación de los grupos de interés.	Incremento de alumnos inscritos en PE pertinentes. El PE cumple con las necesidades de los entes públicos al atender y dar cumplimiento a las normas y responsabilidades que afectan el patrimonio público. Contar con egresados capacitados en áreas especializadas de la contabilidad como es la contabilidad y auditoría gubernamental aplicable a organismos públicos.
	1.3 Mejorar el rendimiento escolar de los alumnos.	Fortalecer el PE con asesorías y tutorías que favorezcan el avance de los alumnos en su plan de estudios.	Incremento en el índice de satisfacción de los alumnos respecto al programa de tutorías y con ello un mayor índice de retención. PE que contribuya en la formalización del modelo institucional de asesorías académicas y, a su vez, menor índice de reprobación. Tasa de egreso oportuno. Mejorar la tasa de titulación.
	1.4 Consolidar el desarrollo del personal académico que impacte en el desempeño de la actividad docente.	Integrarse a las plataformas de apoyo académico, conforme a las necesidades de formación y actualización pedagógica, en entornos virtuales de aprendizaje o la utilización de las tecnologías para el aprendizaje. Mejorar la habilitación de la planta docente conforme a las necesidades de formación y actualización pedagógica. Desarrollar las capacidades profesionales de la planta docente conforme a las necesidades de formación y actualización disciplinaria promoviendo su certificación ante organismos reconocidos en su campo profesional. Implementar programas y mecanismos para desarrollar cuadros de futuros profesores investigadores de alta calidad.	PE fortalecido con profesores capacitados en el área de la pedagogía, educación a distancia, tecnología y disciplinar. Mayor número de profesores con perfil PRODEP y con reconocimiento ante el Sistema Nacional de Investigadores.
	1.5 Incrementar la matrícula a través de oferta educativa en diversas modalidades.	Ofrecer la oferta académica en modalidades optimizadas que se adecúen a las necesidades de los estudiantes.	Un PE en modalidad en línea o semipresencial, virtual, con profesores preparados en herramientas para la educación a distancia.
	1.6 Fortalecer las condiciones para la equidad e inclusión en el acceso a la oferta educativa.	Fomentar las prácticas de inclusión educativa, en los ámbitos de cobertura equitativa, adecuación de espacios educativos, y materiales didácticos para alumnos con capacidades diferentes.	El PE considere la equidad e inclusión educativa. El PE garantiza el derecho a una educación para todos en igualdad de condiciones.
	1.7 Consolidar la oferta de posgrado institucional con orientación profesional, de investigación y vinculado con los sectores.	Ofrecer programas de posgrado pertinentes, de calidad y en diferentes modalidades. Apoyar la integración institucional a redes de colaboración académica, de extensión y de investigación.	PE que se apoya en los núcleos académicos y profesores expertos reconocidos por su experiencia y certificación profesional. El PE tendrá aceptación, además, por la modalidad no escolarizada. PE con orientación profesional y vinculada con los diferentes sectores siendo la primera especialización en contaduría y auditoría Gubernamental en Sonora.
	2. Investigación y desarrollo tecnológico. Ciencia, tecnología e innovación que genere soluciones sostenibles y sustentables a los problemas sociales, económicos y ambientales en un ámbito global.	2.1 Fortalecer la investigación básica y aplicada orientada al desarrollo sostenible. 2.3 Desarrollar las capacidades de investigación, innovación y difusión de conocimiento.	Impulsar la generación de conocimiento y desarrollo de productos y servicios de calidad que contribuyan al desarrollo sostenible. Fortalecer la difusión de los resultados de investigación en medios de reconocida calidad e impacto. Impulsar la divulgación de los resultados de investigación con audiencias amplias, conectando con los temas de coyuntura y las problemáticas sociales.

Nota: Elaboración propia con base en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI ITSON 2021-2024, 2022) que se encuentra disponible en <https://www.itson.mx/micrositios/pdi2024/Paginas/pdi.aspx>

## Objetivos

Considerando los objetivos estratégicos de ITSON, mencionados en la tabla 1, se desprende el objetivo del programa educativo ECAG, el cual es:

Formar especialistas en contabilidad y auditoría gubernamental con base en un marco normativo y procedimientos vigentes para la contribución de la administración de recursos públicos bajo los principios de ética, legalidad, transparencia y rendición de cuentas.

## Estrategias

Las estrategias que siguió el programa educativo se establecieron atendiendo las estrategias institucionales, quedando como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Estrategias del programa educativo ECAG

Estrategias institucionales	Estrategias del programa educativo
Mantener un PE actualizado y fundamentado en las necesidades de desarrollo sostenible, los estudios de empleabilidad y la participación de los grupos de interés.	Elaborar el programa de curso para cada asignatura del plan curricular, considerando la participación de expertos en materia de contabilidad y auditoría gubernamental.
Fortalecer el PE con asesorías y tutorías que favorezcan el avance de los alumnos en su plan de estudios.	Asignar profesores de tiempo completo para otorgar asesorías y tutorías a estudiantes del programa y asegurar su permanencia.
Integrarse a las plataformas de apoyo académico, conforme a las necesidades de formación y actualización pedagógica, en entornos virtuales de aprendizaje o la utilización de las tecnologías para el aprendizaje.	Gestionar la disposición de la plataforma tecnológica Moodle para habilitar a los profesores y estudiantes una herramienta de enseñanza-aprendizaje. Capacitar a los docentes y estudiantes en el manejo de la plataforma tecnológica Moodle.
Mejorar la habilitación de la planta docente conforme a las necesidades de formación y actualización pedagógica.	Formar y actualizar a los docentes en temas de pedagogía, a través de la Coordinación de Desarrollo Académico.
Desarrollar las capacidades profesionales de la planta docente conforme a las necesidades de formación y actualización disciplinar promoviendo su certificación ante organismos reconocidos en su campo profesional.	Formar y actualizar a los docentes en temas disciplinares, a través del departamento académico al cual está adscrito el programa educativo ECAG.
Implementar programas y mecanismos para desarrollar cuadros de futuros profesores investigadores de alta calidad.	Fomentar la participación de los profesores en el ámbito de la investigación, a través de las instituciones de educación superior, que promueven la investigación.
Ofrecer la oferta académica en modalidades optimizadas que se adecúen a las necesidades de los estudiantes.	Registrar el programa educativo antes las autoridades competentes en modalidad mixta.
Fomentar las prácticas de inclusión educativa, en los ámbitos de cobertura equitativa, adecuación de espacios educativos, y materiales didácticos para alumnos con capacidades diferentes.	Ofrecer el programa educativo ECAG a nivel nacional, en modalidad mixta (remota-virtual) que permita la ampliación de la cobertura educativa entre los aspirantes.
Ofrecer programas de posgrado pertinentes, de calidad y en diferentes modalidades.	
Apoyar la integración institucional a redes de colaboración académica, de extensión y de investigación.	
Impulsar la generación de conocimiento y desarrollo de productos y servicios de calidad que contribuyan al desarrollo sostenible.	Colaborar con profesores investigadores de instituciones nacionales e internacionales, para elaborar productos de calidad y realizar eventos académicos, en materia de contabilidad y auditoría gubernamental.
Fortalecer la difusión de los resultados de investigación en medios de reconocida calidad e impacto.	
Impulsar la divulgación de los resultados de investigación con audiencias amplias, conectando con los temas de coyuntura y las problemáticas sociales.	

Nota: Elaboración propia con base en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI ITSON 2021-2024, 2022) que se encuentra disponible en <https://www.itson.mx/micrositios/pdi2024/Paginas/pdi.aspx>

## Control del desempeño

Tabla 3. Control del desempeño del Programa Educativo ECAG

Estrategias del programa educativo	Indicadores	Calendarización	Responsable
Elaborar el programa de curso para cada asignatura del plan curricular, considerando la participación de expertos en materia de contabilidad y auditoría gubernamental.	9 programas de curso.	Registrar el programa de curso al menos un trimestre antes de la impartición del curso y/o fecha límite agosto de 2025.	Coordinador de academia y núcleo académico.
Asignar profesores de tiempo completo para otorgar asesorías y tutorías a estudiantes del programa y asegurar su permanencia.	100% de alumnos atendidos	Tetramestral.	Profesor de tiempo completo asignado como tutor.
Gestionar la disposición de la plataforma tecnológica Moodle para habilitar a los profesores y estudiantes una herramienta de enseñanza-aprendizaje.	9 espacios en la plataforma, uno por curso.	Tetramestral.	Responsable del programa educativo ECAG.
Capacitar a los docentes y estudiantes en el manejo de la plataforma tecnológica Moodle.	100% de profesores y estudiantes capacitados en la plataforma tecnológica.	Tetramestral y/o nuevo ingreso.	Responsable del programa educativo ECAG.
Formar y actualizar a los docentes en temas de pedagogía, a través de la Coordinación de Desarrollo Académico.	100% de profesores capacitados en temas de pedagogía.	Cada semestre.	Coordinación de Desarrollo Académico.

Formar y actualizar a los docentes en temas disciplinares, a través del departamento académico al cual está adscrito el programa educativo ECAG.	100% de profesores capacitados en temas disciplinares.	Cada semestre.	Jefe del departamento de Contaduría y Finanzas.
Fomentar la participación de los profesores en el ámbito de la investigación, a través de las instituciones de educación superior, que promueven la investigación.	Al menos un artículo, capítulo de libro o libro publicado.	Anual	Núcleo académico.
Registrar el programa educativo antes las autoridades competentes en modalidad mixta.	Folio de registro ante la Secretaría de Educación Pública.	En la etapa de apertura del programa educativo ECAG	Registro escolar.
Ofrecer el programa educativo ECAG a nivel nacional, en modalidad mixta (remota-virtual) que permita la ampliación de la cobertura educativa entre los aspirantes.	Promover la especialidad en medios de comunicación disponibles, que permita al menos un total de 8 alumnos inscritos en el primer trimestre.	Durante los meses de enero a marzo de cada año.	Responsable del programa educativo ECAG.
Colaborar con profesores investigadores de instituciones nacionales e internacionales, para elaborar productos de calidad y realizar eventos académicos, en materia de contabilidad y auditoría gubernamental.	Colaborar con al menos un profesor investigador de otra institución para elaborar productos de calidad	Anual	Núcleo académico

Nota: Elaboración propia con base en la tabla 2

## Resultados

Como resultados, al término del primer trimestre (diciembre de 2024), se obtuvieron los siguientes resultados, en cumplimiento a los indicadores del control de desempeño, según la tabla 3:

- Cuatro programas educativos registrados ante la Coordinación de Desarrollo Académico del ITSON.
- Dos espacios virtuales en la plataforma tecnológica institucional, para los cursos del primer trimestre.
- 100% de profesores y estudiantes del primer trimestre capacitados en la plataforma tecnológica institucional.
- 100% de profesores del primer trimestre capacitados en temas de pedagogía.
- 100% de profesores del primer trimestre capacitados en temas disciplinares.
- Se cuenta con el registro del programa educativo ECAG ante la Secretaría de Educación Pública.
- Se promovió el programa educativo ECAG en medios de comunicación (redes sociales, medio impreso, radio, portal institucional, presentación en organismo colegiado), que permitió el ingreso de 14 alumnos inscritos en el primer trimestre.
- Se llevó a cabo, en el ITSON, la Primera Jornada en Contabilidad Gubernamental, en la que participaron conferencistas expertos, como el vicepresidente regional zona centro del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y una maestra de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Con los resultados anteriores se puede visualizar un cumplimiento de los indicadores establecidos en más del 80%, lo que lo hace un programa educativo con visión, metas y objetivos alcanzables, en concordancia con lo que indica Hernández y Fernández (2018); el resultado de esta planeación también permite identificar las áreas que no se han cumplido aún y establecer rutas alternas preventivas ante posibles amenazas y riesgos, a fin de evitarlos.

Al respecto, Chiavenato (2017) muestra los elementos que integran el plan estratégico, siendo estos: (1) Misión, (2) Visión, (3) Diagnóstico estratégico externo, (4) Diagnóstico estratégico interno, (5) Ejes rectores, (6) Objetivos, (7) Estrategias, (8) Control del desempeño y (9) Resultados; mismos que se llevaron a cabo en la presente propuesta, con el propósito de cumplir con la visión del Instituto Tecnológico de Sonora, considerando el contexto en el que se encuentra. De la misma manera que citan González y Rodríguez (2020) sobre la importancia de la planeación para la toma de decisiones como una función elemental en las organizaciones.

## **Conclusiones**

El plan estratégico desarrollado contribuye a la pertinencia y consolidación del programa educativo ECAG; es una herramienta eficaz en la que se recopiló información, se desarrolló y aplicó la estrategia, permitiendo la adecuada gestión del desempeño de dicho programa educativo.

La filosofía del programa educativo ECAG, elaborada con base en el plan estratégico, está alineada a la misión y visión institucional. Además, el control del desempeño permite establecer las estrategias del programa educativo ECAG; así como los indicadores que deben supervisarse para dar cumplimiento al objetivo de dicho programa; por otra parte, este plan estratégico da la pauta para desarrollar un modelo que motive la participación de los miembros del cuerpo académico, profesores y estudiantes.

Sin embargo, existen limitaciones que pueden evitar el cumplimiento del objetivo del proyecto, y estas son: la falta de actitud estratégica, involucramiento, compromiso y experiencia del cuerpo académico y profesores; así mismo, la falta de disponibilidad de expertos externos a la institución que colaboren en el programa educativo.

Se recomienda el seguimiento de los estudiantes, del programa educativo ECAG, a través de un sistema de asesoría y tutoría personalizada que contribuya a su trayectoria en cada tetramestre. Así como, fomentar la participación de los profesores en el ámbito de la investigación, a través de las instituciones de educación superior, que promueven la investigación.

## Fuentes de información

- ANUIES. (2018). Visión y acción 2030. Propuesta de la ANUIES para renovar la educación superior en México. *Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior*. [http://www.anui.es.mx/media/docs/avisos/pdf/VISION\\_Y\\_ACCION\\_2030.pdf](http://www.anui.es.mx/media/docs/avisos/pdf/VISION_Y_ACCION_2030.pdf)
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica*. Mc Graw Hill.
- CONAPO. (06 de abril de 2016). Gobierno de México. <https://www.gob.mx/conapo/acciones-y-programas/servicio-profesional-de-carrera-26349>
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Diaz de santos. [https://www.google.com.mx/books/edition/Manual\\_pr%C3%A1ctico\\_de\\_planeaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica/kGzWDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&printsec=frontcover](https://www.google.com.mx/books/edition/Manual_pr%C3%A1ctico_de_planeaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica/kGzWDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&printsec=frontcover)
- Hernández Castro, G., & Fernández Jinesta, J. (2018). La planificación estratégica e indicadores de calidad educativa. *Revista Nacional de Administración*, 9(1), 69-86. doi:<https://doi.org/10.22458/rna.v9i1.2103>
- Navarrete Pilacuan, M. P., Cevallos Imbaquingo, S. P., Rodríguez Cisneros, L. M., & Tito Espinosa, M. J. (2023). *Planeación Estratégica*. CID-Centro de Investigación y Desarrollo. doi:[https://doi.org/10.37811/cli\\_w838](https://doi.org/10.37811/cli_w838)
- OECD. (10 de enero de 2019). *Higher Education in Mexico: Labour Market Relevance and Outcomes*. Higher Education, OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/9789264309432-en>
- SFP. (08 de marzo de 2017). *1er. Encuentro Internacional Anticorrupción: Hacia una nueva Ley de Profesionalización para el Siglo XXI*. <https://www.gob.mx/sfp/articulos/concluye-el-primer-encuentro-internacional-anticorrupcion-hacia-una-nueva-ley-de-profesionalizacion-para-el-siglo-xxi>