



Universidad del
Fútbol y Ciencias
del Deporte

PDI INSTITUCIONAL

PDI 2018-2030

**PLAN DE
DESARROLLO
INSTITUCIONAL
PDI 2018-2030**

Contenido

Mensaje de rectoría

Presentación

Introducción

CAPÍTULO 1: Contextos de la Educación Superior

1.1 Contexto internacional

1.2 Contexto nacional

1.3 Contexto estatal

1.4 Marco contextual de la UFD

CAPÍTULO 2: Modelo académico- deportivo de la UFD

2.1 Filosofía institucional

2.1.1 Misión

2.1.2 Visión

2.1.3 Valores

2.2 Modelo educativo

2.2.1 Componente académico

2.2.2 Componente deportivo

2.2.3 Componente de servicios

CAPÍTULO 3: Planeación estratégica UFD

3.1. Modelo de planeación estratégica

3.2 Metodología de planeación estratégica

3.3. Fase 1: Fase conceptual: convención Grupo Pachuca

3.3.1 Definición, Misión y Visión

3.4 Fase 2: Fase de Diseño: Plan del desarrollo institucional

3.4.1. Diagnóstico: Análisis externo e interno (Matriz FODA)

3.4.2. Definición de ejes transversales

3.4.3. Formulación de objetivos estratégicos

Capítulo 4: Seguimiento y Evaluación del PDI

Consideraciones Finales

Referencias

Contenido

Capítulo 3: Planeación Estratégica UFD

Cuadro 1.1 Fases de la Planeación de la UFD

Cuadro 1.2 Fase Política Institucional

Cuadro 1.3 Fase Diseño PDI

Cuadro 1.4 Foda Componente Académico

Cuadro 1.5 Foda Componente Académico

Cuadro 1.6 Foda Componente deportivo

Cuadro 1.7 Foda Componente deportivo

Cuadro 1.8 Foda Componente de Servicios

Cuadro 1.9 Foda Componente de Servicios

Cuadro 1.10 Objetivos Estratégicos

Cuadro 1.11 Primer Objetivo Estratégico

Cuadro 1.12 Segundo Objetivo Estratégico

Cuadro 1.13 Tercer Objetivo Estratégico

Cuadro 1.14 Cuarto Objetivo Estratégico

Cuadro 1.15 Quinto Objetivo Estratégico

Cuadro 1.16 Sexto Objetivo Estratégico

Cuadro 1.17 Metodología De Trabajo

Capítulo 4: Seguimiento Y Evaluación Del PDI

Cuadro 1.18 Objetivo Estratégico 1

Cuadro 1.19 Objetivo Estratégico 2

Cuadro 1.20 Objetivo Estratégico 3

Cuadro 1.21 Objetivo Estratégico 4

Cuadro 1.22 Objetivo Estratégico 5

Cuadro 1.23 Objetivo Estratégico 6



La vida académica de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte (UFD), se inspira y orienta sus esfuerzos para lograr los elementos contenidos en su misión y visión institucional, a través del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2018-2030.

En él se enuncian, describen, monitorean y evalúan, los necesarios esquemas y estrategias para alcanzar el propósito final de la UFD: formar profesionistas de calidad que impacten a la sociedad y a su entorno, a través de las funciones sustantivas de Docencia, Investigación y Extensión de los productos académicos y vinculación con el entorno.

En este escenario, las instituciones de Educación Superior son un elemento estratégico para el avance de los estados nación, lo que implica la realización de grandes proyectos transformadores en la formación de nuevos profesionistas para que ellos logren los mayores niveles de competencia laboral a nivel nacional e internacional, esta es nuestra genuina aspiración como Universidad.

Con este propósito, la UFD ha acelerado el paso y despliega nuestro PDI 2018-2030, producto de un esfuerzo de gestión integral que incluye el crecimiento y la diversificación de su matrícula.

De esta manera la UFD asume el compromiso que se aprecia en la sociedad como una entidad que evoluciona. Debe avanzar para poder satisfacer eficientemente la multiplicidad de necesidades y expectativas de los seres humanos que la componen y lograr el necesario desarrollo humano y social sostenible y sustentable.

El PDI fue el resultado de mesas de trabajo desarrolladas por las diferentes áreas de trabajo a lo largo de un año, llega este momento culminante para ofrecer a toda la comunidad académica de la Universidad y mostrar el rumbo y orientar las acciones, actividades y tareas para alcanzar la calidad deseada de nuestra Institución

El PDI está sustentado en un nuevo orden normativo, el ejercicio de nuestro PDI impactará todos los ámbitos de la formación de nuestros estudiantes.

El PDI está integrado por seis objetivos estratégicos, integrados en un sistema de gestión de calidad que atiende a las políticas estatales, nacionales e internacionales representan los caminos que habremos de recorrer en el horizonte a 2030, con los necesarios ajustes que una

debida planeación atiende a las necesidades cambiantes del entorno.

Así, la responsabilidad de este nuevo rumbo institucional deberá ser compartido por cada miembro de nuestra comunidad universitaria y nadie puede estar ajeno a ella. Para ello, es necesaria la debida apropiación de la normativa universitaria y tener presente la constante reflexión de sus órganos colegiados, de sus profesores y de los cuerpos académicos por ellos constituidos.

Para cimentar estos propósitos, se requiere de la creación y permanencia de un ambiente mediante el cual todos sus miembros experimenten cotidianamente una vivencia y dialogo académico, expresado en los valores universitarios y su código de ética. Por lo que hago un exhorto para que lleguemos a ese escenario.

Presentación

La Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte (UFD), como universidad privada, con impacto nacional e internacional, ha tenido una trayectoria de servicios educativos que responde a las necesidades educativas derivadas del ámbito deportivo. En congruencia con las exigencias de la sociedad, determinadas por las condiciones del contexto político, económico y social de nuestro país, y conscientes del avance de las tecnologías de la información, en las modificaciones que impone el desarrollo de la ciencia y la tecnología, así como las perspectivas y enfoques centrados en los nuevos aprendizajes, ha venido desarrollando un modelo educativo singular y de vanguardia que requiere de la planificación de largo plazo. Por ello y para establecer una perspectiva de futuro, elabora su Plan de Desarrollo Institucional (PDI).

En el PDI se observa el carácter autocrítico en sus procesos de desarrollo y evaluación, la prospectiva de sus programas educativos; de sus procesos de gestión y sus relaciones institucionales, internas y externas, todo lo cual, le permitirá identificar sus debilidades y fortalezas para afrontar con conocimiento y pasión los desafíos para la mejora institucional.

En este contexto, es como la UFD, sus autoridades y el personal que en ella labora, se dio a la tarea de construir el Plan de Desarrollo Institucional; lo que aquí se presenta, es la integración de un plan, cuyo sentido es fortalecer los procesos educativos de la institución y la formación integral de sus estudiantes en el campo del aprendizaje, de la formación integral tomando como camino privilegiado el binomio Educación y Deporte. Es de reconocer, los importantes logros tanto en lo académico como en la gestión institucional a lo largo de su historia, ahora requerimos consolidar dichos logros, emprender nuevas transformaciones y avanzar hacia una universidad competitiva y con decidida pertinencia en sus tareas. Una universidad con una clara vocación internacionalista en un contexto regional, el del Estado de Hidalgo, arropados por los éxitos que acompañan al Grupo Pachuca y su visión de futuro.

El PDI 2018-2030 contiene en su primer capítulo los contextos y referentes de la educación superior en México, en sus niveles internacional, nacional, estatal e institucional.



En su segundo capítulo se describe el Modelo académico-deportivo de la UFD, que incluye: Filosofía institucional, Misión, Visión, Valores y Políticas. Así como los componentes académico, deportivo y de servicios.

En el tercer capítulo se describe el modelo, la metodología, las fases, objetivos e indicadores de la planeación estratégica, así como el POA y POM.

En el cuarto capítulo se explicita el seguimiento y evaluación del PDI 2018-2030, además de unas consideraciones finales.



Introducción

El reto de definir el rumbo de nuestra Universidad para los próximos 12 años, se enmarcó en las profundas transformaciones sociales, económicas, políticas y culturales que atraviesan las sociedades contemporáneas. Asimismo, se encuadra en los desafíos que plantea la complejidad de las problemáticas actuales en relación al deporte y la actividad física, además de las tendencias y escenarios futuros de la Educación Superior, identificadas tanto para nuestro país como en el horizonte internacional.

El Plan de Desarrollo Institucional 2030 (PDI-2030) se ha convertido en la oportunidad de “personalizar” la UFD, al definir los trazos y el perfil institucional en el aquí y ahora, con una mirada responsable respecto del futuro al buscar sus propias capacidades para la transformación de pie a las necesidades y demandas de la sociedad que la contiene.

El desarrollo del Plan se enmarca en líneas sustantivas como el fortalecimiento del proceso de planificación, el seguimiento y evaluación; la participación y compromiso de los participantes en la institución y la confianza en su comunidad universitaria.

Este último, se concretó en la definición política de los siguientes componentes estratégicos: inclusión, aporte enfocado al desarrollo regional y nacional e innovación en la gestión integral.

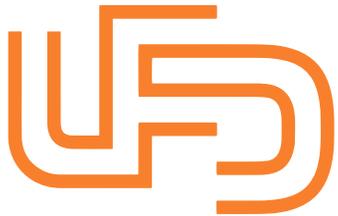
El PDI 2018-2030 contempla retos de alto nivel, que requiere de grandes cambios para dar respuesta a las nuevas realidades y hechos emergentes en la formación de especialistas en las diversas áreas del deporte; en primer lugar, el conocimiento ya no surge primordialmente al interior de las universidades, ahora juegan un rol muy relevante los empleadores, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil; en segundo lugar, la globalización hace necesario replantear la gestión de las organizaciones, sociedades y universidades, con miras a competir en un mundo más complejo; y en tercer lugar, la gran confluencia de las ciencias que tienen como objeto de estudio al deporte, que puede ir desde la filosofía hasta la robótica, por decir algo.



Es en esta dirección donde el PDI 2018-2030 centra sus esfuerzos, y es por ello por lo que se propone avanzar hacia una universidad con mayor relación armónica con el entorno; redimensionar sus funciones sustantivas; fortalecer la gestión humana, financiera, física, informática y de servicios, mediante un enfoque de responsabilidad social. Así como fortalecer la comunidad universitaria a través de valores organizacionales, alineados a la Misión.



CAPÍTULO 1: **Contexto y** **referentes de** **la Educación** **Superior en** **México**



**Universidad del
Fútbol y Ciencias
del Deporte**

CAPÍTULO 1: CONTEXTO Y REFERENTES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO

1.1. Contexto internacional

Las tendencias actuales en el entorno internacional son hacia la integración global en cualesquiera de los aspectos, rubros y ámbitos de relación entre los seres humanos; en este sentido atendemos a la emergencia de una globalización económica, social, política y cultural. Uno de los aspectos que marcan la pauta en torno a la globalización es el carácter competitivo de sus relaciones; la competitividad en este sentido es uno de los retos principales de la globalización; es por ello también que se presenta como una de las metas en la UFD.

De esta manera, se han tendido puentes académicos con otras instituciones de Educación Superior (IES) en el plano internacional. Lo anterior surge de la necesidad de adaptarnos a los cambios tecnológicos y científicos en todo lo que hace a las Ciencias del Deporte. Dichos cambios van estrechamente vinculados por ejemplo con el avance de la microelectrónica y el manejo de la información, los cuales está impactando la manera de ver y evaluar a los diversos actores del deporte. Esto ha provocado, particularmente en nuestro país, una ampliación de la brecha existente entre dichos cambios en la realidad deportiva y los correspondientes ajustes que deberían darse en la percepción que de ellos se tiene.

Las IES son el instrumento social por excelencia que permiten entender la percepción de nuestro entorno, y es desde el ámbito educativo donde podemos entender dichos cambios; en este ámbito es donde se encuentra la responsabilidad fundamental y directa sobre la formación de sujetos que reduzcan la brecha entre nuestra realidad y los distintos niveles científicos, tecnológicos y de bienestar alcanzado por otros países.

En el mismo sentido, se observa que la vertiginosa modificación y transformación de la ciencia y la tecnología impactan a todos los campos de las relaciones humanas y tienen implicación en los mismos, tanto en el ámbito de las diversas prácticas y profesiones, como en las diferentes políticas. Particularmente, nos interesa destacar el impacto del avance científico y tecnológico en el ámbito de lo cognoscitivo y epistemológico en el aspecto del deporte.

Estas modificaciones y transformaciones pueden ser observadas en la discusión acerca de las ciencias que intervienen en el fenómeno del deporte. Con el avance de la técnica es posible ahora ser mejor deportista; esto ha surgido gracias a la investigación que se realiza en diversos países, a la discusión y al apoyo de especialistas en diferentes disciplinas científicas, que retoman los problemas del deporte, los investigan y proponen soluciones acordes.

Se presenta ante nosotros una oportunidad y a la vez un reto: la transformación radical de nuestras prácticas docentes, el impulso sin

parangón con la investigación en las Ciencias del Deporte y la obligación de crear y producir conocimiento social y significativamente relevante.

El fenómeno de la globalización y la creciente internacionalización de las ciencias del deporte nos impulsan a modificar y recrearnos nuevamente. Con ello es necesario transitar de un esquema rígido y disciplinar (tradicional), hacia uno flexible y de carácter transdisciplinar. Ello en pos de insertarnos en el Sistema Educativo Nacional, en particular en el nivel de educación superior.

Una de las características de la globalización, particularmente en materia educativa, se expuso en 1990, en las conferencias sobre educación para todos, en Jomtiem Tailandia, organizadas por la UNESCO, donde aparecen de manera argumentada los principios que regirán el acto educativo. Éstos son:

“Aprender a ser: El reto es lograr que, en tanto persona, el educando se acepte a sí mismo y a los demás; que introyecte y haga suyos los usos y costumbres, hábitos y normas que aseguran la convivencia social; que asimile críticamente el código de conducta que, en sus distintos ámbitos de relación, los demás esperan de él; y que conozca, actuando en convivencia, los principios morales que apuntan hacia el deber ser en toda sociedad.

Aprender a aprender: Significa recuperar y reubicar al sujeto de la práctica pedagógica, andragógica después, el alumno. De él se espera que juegue un papel más activo en su desarrollo, donde el maestro no sólo transmita conocimientos, sino que oriente en las posibilidades de acceso al mismo y en el que se combinen en alternancia y simultaneidad el estudio y el trabajo. Para lograrlo, se necesita pasar de un modelo basado en la enseñanza a otro basado en el aprendizaje para toda la vida.

Aprender a hacer: Equivale a que el alumno desarrolle las habilidades, adquiera los conocimientos y alimente las actitudes que le permitan enfrentar con éxito el mundo laboral, sin importar si su relación habrá de ser de subordinado o si se integrará con plena independencia. En esta fase terminal, las universidades juegan un papel determinante. A ellas corresponde cuidar que el proceso garantice la máxima calidad, que permita a sus egresados competir con sus homólogos tanto de otras latitudes como de casa.

Aprender a convivir: Lo prepara para la interacción plural y respetuosa con sus semejantes y le alimenta las actitudes y conductas necesarias. Reconocer y respetar las diferencias de opinión, pero, sobre todo, las étnicas y las culturales, implica procesos lentos y difíciles. Salir de la propia socialización, sin abandonarla, para entrar en otra, comprendería admitir sus valores, es condición para la

convivencia armónica y la apertura al mundo” (Delors, 1997).

Por otra parte, ubicados en Latinoamérica, durante la Conferencia Regional sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe, aparece en el marco de los fundamentos de la educación superior la noción de integralidad como una nueva vertiente en educación de profesionales, de tal manera que se establece una nueva filosofía educativa para la educación superior, la cual enuncia que en la educación se deberá propiciar:

La formación integral, general y especializada de los graduados que propicie su desarrollo como persona, ciudadano y profesionista en la perspectiva de una educación para todos, permanente y sin frontera.

Introducir métodos pedagógicos basados en el aprendizaje para formar graduados que aprendan a aprender y emprender, y que sean capaces de generar sus propios empleos, de promover la adaptabilidad, la flexibilidad, la disposición al cambio, la innovación y la capacidad para enfrentar los errores en su tarea; la preservación y el fortalecimiento de la educación y cultura de la región.

Finalmente, a manera de colofón de este apartado, debemos mencionar y rescatar la Declaración Mundial Sobre Educación Superior para el Siglo XXI auspiciada por la UNESCO, en donde se considera que la educación de tipo superior debe situarse como una educación general y amplia; también una educación especializada y para determinadas carreras, a menudo interdisciplinaria, centrada en competencias y aptitudes, pues ambas preparan a los individuos para vivir en situaciones diversas y poder cambiar de actividad.

Para que ello suceda, en el artículo noveno de la Declaración antes referida, establecen la importancia de incorporar métodos educativos innovadores, que fomenten el pensamiento divergente, crítico y potencien el pensamiento creativo.

Tunnerman (2008) enuncia sobre los Métodos educativos innovadores: pensamiento crítico y creatividad.

- En un mundo en rápido cambio, se percibe la necesidad de una nueva visión y un nuevo modelo de enseñanza superior, que debería estar centrado en el estudiante, lo cual exige, en la mayor parte de los países, reformas en profundidad y una política de ampliación del acceso, para acoger a categorías de personas cada vez más diversas, así como una renovación de los contenidos, métodos, prácticas y medios de transmisión del saber, que han de basarse en nuevos tipos de vínculos y de colaboración con la comunidad y con los más amplios sectores de la sociedad.

- Las instituciones de educación superior deben formar a los estudiantes para que se conviertan en ciudadanos bien informados y

profundamente motivados, provistos de un sentido crítico y capaces de analizar los problemas de la sociedad, buscar soluciones para los que se planteen a la sociedad, aplicar éstas y asumir responsabilidades sociales.

- Para alcanzar estos objetivos, puede ser necesario reformular los planes de estudio y utilizar métodos nuevos y adecuados que permitan superar el mero dominio cognitivo de las disciplinas; se debería facilitar el acceso a nuevos planteamientos pedagógicos y didácticos y fomentarlos para propiciar la adquisición de conocimientos prácticos, competencias y aptitudes para la comunicación, el análisis creativo y crítico, la reflexión independiente y el trabajo en equipo en contextos multiculturales, en los que la creatividad exige combinar el saber teórico y práctico tradicional o local con la ciencia y la tecnología de vanguardia.

- Los nuevos métodos pedagógicos también supondrán nuevos materiales didácticos. Éstos deberán estar asociados a nuevos métodos de evaluación, que pongan a prueba no sólo la memoria sino también las facultades de comprensión, la aptitud para las labores prácticas y la creatividad

Este contexto internacional de la educación fue un referente para formular un objetivo estratégico del PDI 2018-2030 que consiste en la integración de los procesos de la UFD a los procesos de globalización, fomentando la vinculación y cooperación internacional, mediante la firma y ejecución de acuerdos para lograr titulaciones conjuntas o múltiples con socios de otros países. Así como para implementar la movilidad estudiantil con universidades extranjeras.

1.2. Contexto nacional

Desde hace algunos años, México ha experimentado cambios profundos en sus estructuras económica, política y social; este hecho ha sido condicionante para el desarrollo de las IES en el país, las que, pese a la crisis económica y a la escasez de recursos, deben asumir el reto de contribuir a la solución del rezago social, político y económico de México.

Esta situación se ve favorecida por la permanencia de un esquema de educación superior sostenido en una excesiva especialización del currículo, lo que constituye una complejidad creciente debido a sus impactos múltiples y diferenciados sobre cultura y civilización en su conjunto; el sistema de educación superior muestra resistencias al cambio de enfoque para su mejor comprensión y manejo.

Esto es, lo que hace necesario y hasta urgente el transitar hacia modelos educativos con mayor flexibilidad y con un carácter transdisciplinario, de manera tal que sean capaces de incorporar la complejidad a sus presupuestos epistemológicos básicos en cuanto al

diseño de sus planes y programas de estudio.

Por otra parte, el fundamento legal y filosófico de nuestro modelo educativo lo situamos primeramente en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917) , que en su Artículo Tercero señala que:

Todo individuo tiene derecho a recibir educación...

La educación... tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

a) Será democrática, considerando a ésta no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo...

c) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos.

Otro documento que referimos para fundamentar es la Ley General de Educación, en su calidad de Ley Reglamentaria del Artículo Tercero Constitucional; de esta reglamentación rescatamos los artículos 2º y 7º. Que señalan:

“Artículo 2º. La educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social.

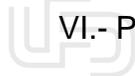
Artículo 7º. Con relación a los fines de la educación este artículo señala los siguientes:

I.- Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas;

II.- Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos;

III.- Infundir el conocimiento y la práctica de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permita a todos participar en la toma de decisiones al mejoramiento de la sociedad;

VI.- Promover el valor de la justicia, de la observancia de la ley y de la igualdad de los individuos ante ésta, así como propiciar el cono-



cimiento de los derechos humanos y el respeto a los mismos;

VII.- Fomentar actitudes que estimulen la investigación y la innovación científicas y tecnológicas;

VIII.- Desarrollar actitudes solidarias en los individuos, para crear conciencia sobre la preservación de la salud, la planeación familiar y la paternidad responsable, sin menoscabo de la libertad y del respeto absoluto a la dignidad humana, así como propiciar el rechazo a los vicios;

IX- Hacer conciencia de la necesidad de un aprovechamiento racional de los recursos naturales y de la protección del ambiente; y

X.- Fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo, el ahorro y el bienestar general.”

En este sentido, el contexto nacional es el referente para considerar que la UFD debe brindar educación integral de calidad produciendo, distribuyendo y aplicando programas de excelencia académico-deportivos con énfasis en valores universales, en diferentes ámbitos del conocimiento, como una acción estratégica plasmada en el PDI 2018-2030.

1.3. Contexto estatal

Según el Programa Sectorial de Educación de Hidalgo (2017-2022), un factor central para las actividades científicas, tecnológicas y de innovación es el capital humano de alta especialización; Hidalgo cuenta con 362 investigadores que representan a uno de cada 100 existentes en el país; la mayor proporción de ellos se ubica en el área de ingenierías y el más bajo en la medicina y las ciencias de la salud. En 2016, la infraestructura educativa del Estado es de 104 instituciones de educación superior, de las que dos de cada 10 tienen enfoque tecnológico y tres de cada 10 estudiantes de la entidad realizan sus estudios en ellas. Se cuenta además con oferta de nivel superior y de posgrado en disciplinas relacionadas con la ciencia, tecnología e innovación y con aplicación en sectores estratégicos para la entidad.

En materia de infraestructura tecnológica, menciona el Plan Estatal de Desarrollo de Hidalgo (PED), el estado cuenta con tres parques científicos y tecnológicos: Pachuca Ciudad del Conocimiento y la Cultura, el Parque Científico y Tecnológico de Hidalgo en San Agustín Tlaxiaca, y el Centro de Tecnología y Negocios en Ciudad Sahagún. Asimismo, cuenta con 13 centros de investigación y desarrollo, sin embargo, el estado se ubicó en el lugar 30 en el indicador de centros de investigación por cada 100 mil habitantes.

La actividad económica de Hidalgo no ha crecido en la misma proporción que la cobertura educativa de nivel superior, creándose un importante desequilibrio entre el número de egresados universitarios y la capacidad de absorción del sector productivo de estos jóvenes.

En cuanto al gasto federal en ciencia y tecnología en México, representa apenas el 0.20% del Producto Interno Bruto Estatal (PIBE). En lo que se refiere a cultura física y deporte, el PDE de Hidalgo menciona que de acuerdo con el módulo de práctica deportiva y ejercicio físico que realizó el INEGI en 2015, refleja que a nivel nacional, sólo 2% de la población total hace ejercicio, mientras seis de cada 10 personas mayores de 18 años no hace ninguna actividad física; para Hidalgo, esta encuesta refleja que menos del 1% de la población mayor de 18 años realiza alguna actividad física, por cada 100 personas que se activan físicamente, 60 son mujeres y 40 hombres. De la población que no realiza actividad física, cerca del 50% de las personas refiere no hacerlo por falta de tiempo, 2% por sentirse cansados después de su jornada laboral, 2% por problemas de salud y 1% por causas distintas a las mencionadas entre las que destacan falta de dinero y pereza.

En educación superior, según el Programa Sectorial de Educación del estado de Hidalgo, se tiene un crecimiento en la cobertura del 26.6% en 2011 al 36.2% en 2016 en comparación a la media nacional que es de 31%. Según la estadística 911 (2016 – 2017), en Hidalgo existen 106 instituciones de educación superior de los sostenimientos estatal, federal, federal transferido, autónomo y particular, atendiendo a 102 mil 17 estudiantes en 141 escuelas con el apoyo de 9 mil 607 docentes.

Para el inicio del ciclo escolar 2016-2017 ingresaron a las instituciones de educación superior públicas (IES), sectorizadas a la SEPH, 12 mil 839 nuevos ingresos, egresaron 8 mil 817 y se titularon 7 mil 615. Actualmente 629 docentes de tiempo completo imparten cátedra en las IES, de los cuales, 67 investigadores están registrados en el Sistema Nacional de Investigadores (SIN), y mil 472 docentes imparten cátedra por asignatura. Un total de mil 67 personas realizan tareas administrativas y de apoyo a la educación y 299 son directivos.

Las IES, ofrecen 253 carreras profesionales, 105 han adquirido la categoría de evaluables al haber egresado al menos su primera generación y 80 han sido acreditadas por algún organismo externo autorizado por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, COPAES. Sin embargo, el 34% de jóvenes y adultos tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento, y sólo el 40% de jóvenes profesionistas tienen un empleo relacionado con su formación universitaria.

Por otro lado, la UFD también se rige por la Ley de Educación para el Estado de Hidalgo, donde menciona que la educación que imparten los particulares tiene los siguientes fines:

VII. Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas;

- II. Favorecer el desarrollo de las facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexiones críticas;
- III. Fortalecer la conciencia de la Nacionalidad y de la Soberanía, el aprecio por la Historia, los Símbolos Patrios, las Instituciones Nacionales...
- VII. Promover en todos los tipos, niveles y modalidades de la educación, actitudes tendientes a lograr la equidad de género;
- VIII. Impulsar la creación artística y propiciar la adquisición, el enriquecimiento y la difusión de los bienes y valores de la cultura universal, nacional y en especial, la del Patrimonio Cultural del Estado de Hidalgo;
- IX. Estimular el desarrollo de la cultura física y la práctica sistemática del deporte;
- X. Desarrollar aptitudes solidarias en los individuos para crear conciencia sobre la preservación de la salud, la planeación familiar, la maternidad y la paternidad responsable, sin menoscabo de la libertad y del respeto absoluto a la dignidad humana, así como propiciar el rechazo a las adicciones.

Otro documento que marca el contexto estatal y rige el desarrollo de la educación es el Programa Sectorial de Educación del estado de Hidalgo, en el cual señala que se impulsa a la educación física y el deporte al servicio del desarrollo integral de los hidalguenses, comprendiendo a los niños, niñas, jóvenes, las personas de edad, las personas en condición de discapacidad y a grupos indígenas, con la posibilidad de desarrollar su bienestar, sus capacidades físicas, psicológicas, sociales y el cuidado de su salud.

También indica que los principales objetivos de la educación estatal son:

Objetivos generales:

- Incrementar la cobertura y calidad de la oferta educativa en el Estado de Hidalgo.
- Promover la profesionalización de docentes y directivos de educación básica, media superior y superior en espacios de formación, capacitación, actualización y superación profesional.
- Fomentar prácticas educativas incluyentes con un enfoque intercultural y con perspectiva de género en el Estado.
- Impulsar una educación integral que propicie el desarrollo físico, humanista y social, con un enfoque de sustentabilidad para los hidalguenses.
- Ampliar la vinculación entre las instituciones de educación con el sector empresarial a nivel estatal, nacional e internacional.
- Promover el desarrollo de la investigación científica, tecnológica y la innovación en la comunidad educativa del Estado.

Para atender este último punto, la UFD ha considerado como objetivo estratégico dentro del PDI 2018-2030 generar y promover la investigación en los campos profesionales de las ciencias en general y del deporte, a través de escenarios multidisciplinares a nivel nacional e internacional, que contribuyan al progreso con responsabilidad social, sustentabilidad y sostenibilidad; para ello buscará el financiamiento de investigaciones específicas, por interesados, CONACyT y/o instituciones internacionales o nacionales. Así como generar las condiciones para fortalecer a los investigadores potenciales y existentes de la UFD y formar cuerpos académicos en las tres áreas de la UFD.

1.4. Marco contextual de la UFD.

Hace tiempo en México las propuestas académicas relacionadas con el deporte se hallaban limitadas, por no decir que eran casi inexistentes, pero desde hace ocho años, los sueños de un grupo de visionarios con un gran amor al deporte se hicieron realidad: la construcción de un recinto universitario dedicado de forma íntegra a desarrollar el potencial deportivo de niños y jóvenes junto con una preparación académica de excelente nivel. Es así que la UFD desde el año 2002 es una realidad tangible que está al alcance de quienes el deporte es su pasión y su vida.

Los responsables de esta iniciativa: el Grupo Pachuca, encabezado por Jesús Martínez, presidente del club Pachuca de primera división, se dio a la tarea de crear una institución educativa de nivel medio superior y superior que vincula el deporte con un alto nivel académico. Gracias a esta iniciativa, la UFD es pionera en México en relacionar inteligentemente una educación de calidad con el desarrollo deportivo de los alumnos y día con día gana terreno, consolidándose como la mejor institución educativa en su tipo.

Hoy el objetivo fundamental de la UFD es formar profesionistas de alto nivel académico y deportivo, dedicados a la creación, la investigación y la difusión de temas enfocados al estudio de la relación entre sociedad, cultura y deporte. Los alumnos de la UFD comparten una visión comprometida con la comunidad y el desarrollo de valores éticos, morales y sociales, dado que la institución está dedicada a formar profesionistas comprometidos no sólo con la sociedad a la que servirán sino también con su propio crecimiento; así, la programación educativa, en todos los niveles académicos de la UFD, se sustenta en un modelo educativo basado en competencias profesionales. De tal manera que el diseño curricular tanto de secundaria y bachillerato como de las licenciaturas y los posgrados de la UFD promueven en los estudiantes el desarrollo de sus capacidades intelectuales, físicas, emocionales y relacionales.

En las aulas de la UFD se fortalecen el debate y la construcción de las ciencias del deporte, a través del trabajo y la investigación interdisciplinaria y multidisciplinaria.

Respecto al ámbito deportivo-competitivo, los alumnos de la UFD cuentan con el apoyo de los mejores entrenadores, médicos, terapeutas, nutriólogos y especialistas del deporte, quienes se encargan de su correcto desarrollo deportivo.

La UFD tiene un espacio para todos aquellos jóvenes que requieran combinar una educación de calidad con el correcto desarrollo de sus habilidades deportivas en instalaciones modernas, seguras y cómodas.

El deporte tiene un carácter histórico y toma significado y sentido según las distintas épocas y culturas que lo materializan. En la actualidad, dada su complejidad y dinamismo, el deporte para su estudio está obligado a depender de diversas disciplinas. La profesionalización del deporte y aún en el ámbito amateur, obliga a todos los que de alguna u otra forma están ligados al mismo, a estar cada vez mejor preparados. Sin embargo, en México las propuestas académicas relacionadas con el deporte han sido muy pocas y aún menos existía un recinto universitario dedicado integralmente al estudio del arte lúdico en todas sus manifestaciones.

Por lo anterior, el Grupo Pachuca se abocó a la creación y diseño de una propuesta original que diera respuesta a esta ausencia de instituciones. Creándose así la UFD, con el objetivo fundamental de formar profesionistas de alto nivel en la investigación de problemáticas con temas relacionados con la sociedad, la cultura, el deporte y claramente comprometidos con la comunidad, con el desarrollo de valores éticos, morales y sociales.

La UFD, en su primera etapa de construcción de infraestructura, comprendió tres canchas con medidas reglamentarias, salón audiovisual, biblioteca dedicada integralmente al deporte, una clínica deportiva, vestidores del plantel profesional y fuerzas básicas, cafetería, restaurante, gimnasio, oficinas centrales de la directiva y personal administrativo, áreas académicas y sala de trofeos.

El modelo es, en esencia ambicioso. A través de diversos niveles educativos, programas innovadores e instalaciones de vanguardia; se crearon: Secundaria, Preparatoria y cinco carreras profesionales; posteriormente se diseñó y desarrolló la Maestría en Ciencias del Deporte Alto Rendimiento y dos licenciaturas más: Nutrición y Terapia Física. Estos programas y niveles educativos se establecieron con un perfil claramente deportivo que actualmente ofrecen el rigor teórico y metodológico en cada una de ellas, bajo la idea de respeto a la pluralidad de opinión y la interdisciplina y bajo una perspectiva teórica crítica y comparativa que han venido orientando el pensa-

miento de nuestra casa de estudios, proyectándose siempre hacia un desarrollo abierto, así como perfectible en el que el respeto individual de cada estudiante es y ha sido nuestro máximo compromiso.

Nuestro modelo educativo se encuentra fundamentado a partir de la definición de un marco filosófico que lo orienta en su dirección humana e histórica, a través de principios firmes orientados hacia el humanismo, así como la fortaleza de una visión compartida que se nutre de un sistema de valores comprometidos con el desarrollo del ser humano.

Para tal efecto, la UFD considera que es una acción estratégica dentro del PDI 2018-2030 formar y capacitar profesionales integrados al desarrollo de la sociedad, mediante programas de extensión que promuevan el aprendizaje permanente y permitan la inclusión para todos, promover la cultura física y el deporte en sus más diversas formas con el propósito de la preparación física, la promoción de la salud y la cultura física en su entorno social, así como fomentar la creación de agrupaciones culturales universitarias para la promoción y realización artística y el desarrollo de la cultura institucional.

CAPÍTULO 2:

Modelo académico- deportivo de la UFD



**Universidad del
Fútbol y Ciencias
del Deporte**

2.1. Filosofía institucional

2.1.1 Misión

Brindar educación de calidad a través de programas de excelencia académico-deportivos comprometidos con la investigación en los campos profesionales de las ciencias del deporte, integrados a los procesos de globalización, utilizando las tecnologías de información y comunicación para generar comunidades de aprendizaje altamente competitivas y contribuir al progreso con responsabilidad social.

2.1.2 Visión

Ser reconocida como una universidad líder en los diferentes ámbitos del conocimiento, produciendo, distribuyendo y aplicando programas académicos de excelencia, a través de sus centros de atención y extensión universitaria en el país y el mundo con infraestructura tecnológico-educativa y deportiva de vanguardia para formar y capacitar profesionales integrados al desarrollo de nuestras sociedades.

2.1.3 Valores

Esa formación tiene un fuerte aspecto axiológico, donde los valores, como parte de la formación integral, se educan y se fortalecen a través del deporte, lo cual va a distinguir a los estudiantes deportistas a lo largo de su vida. Así, Chacón (2006) plantea: “la Educación en valores y la formación de valores son términos íntimamente vinculados entre sí, que señalan dos planos del complejo proceso de transformaciones, crecimiento humano y desarrollo de la personalidad”.

“El valor es algo muy ligado a la propia existencia de la persona, que afecta su conducta, configura y modela sus ideas y condiciona sus sentimientos, actitudes y sus modos de actuar. Es el significado social que se le atribuye a objetos y fenómenos de la realidad en una sociedad dada, en el proceso de la actividad práctica en unas relaciones sociales concretas”. (Baxter, 2007)

Las características del modelo educativo del Grupo Pachuca exigen que la educación en valores tenga en cuenta la unidad de lo cognitivo, afectivo y social que el estudiante-deportista asume como algo necesario para encauzar su propia forma de ser, es decir, sus sentimientos, actitudes, aptitudes y comportamientos en la vida diaria, en las relaciones con sus familiares, con sus maestros, entrenadores, compañeros de la UFD y del contexto social en que se desenvuelve.

Valores institucionales: Compromiso, responsabilidad, respeto, honestidad, solidaridad, justicia, equidad y tolerancia.

Los valores que preservamos y cultivamos en la UFD son los principios y las declaraciones que regulan el objeto, la función y la vida

en la UFD; conforman la filosofía y cultura institucionales. Están presentes en el quehacer universitario cotidiano, en la toma y ejecución de las decisiones, en las formas en cómo estamos organizados; además acompañan la acción universitaria en torno al logro de nuestras metas para obtener mejores resultados. Son parte de la vida universitaria y nos dan distinción y orgullo, nuestros valores son:

1. Compromiso. El Compromiso expresa la participación y la conciencia que tenemos al contribuir al desarrollo de nuestra universidad y a la solución de los problemas que se presentan dentro de nuestra institución y en el entorno social y deportivo.
2. Responsabilidad. La entendemos como el acto de otorgar una respuesta seria al emprender nuestro trabajo y atender con diligencia las necesidades de nuestra universidad y de la sociedad, lo hacemos con la convicción de que es la mejor manera posible y que damos siempre lo mejor de nosotros. Asimismo, como universitarios asumimos las consecuencias de nuestros actos
3. Respeto. Lo asumimos como la forma natural de conducirnos ante todas personas, compañeros de trabajo, deportistas y a quienes brindamos nuestros servicios. Lo hacemos evitando actitudes y conductas ofensivas o de prepotencia, y dispuestos siempre a escuchar distintas opiniones a las nuestras sin manifestaciones de menosprecio o agresión mantenemos siempre la equidad y la racionalidad.
4. Solidaridad. Como universitarios adquirimos el sentido del deber y la tolerancia, bases para la actitud para ser solidario hacia los demás, aunque sean distintos a nosotros.
5. Honestidad. Consiste en realizar con rectitud, integridad y transparencia las actividades personales y académicas, así como ser sinceros con nosotros y otras personas con las que convivimos brindando información veraz y desarrollando nuestras obligaciones y trabajo apegado a las normas y políticas de la UFD para construir un marco de transparencia a nuestro desempeño laboral e institucional lo que nos permitirá la rendición de cuentas a la sociedad.
6. Justicia y equidad. Justicia al frente de tantas formas de injusticia y de exclusión, al procurar igualdad de oportunidades educativas socialmente relevantes de calidad.
7. Tolerancia. Reconocemos a la tolerancia como el sólido fundamento de toda comunidad que se desarrolla armónicamente y en paz. Significa el reconocimiento y apreciación de los demás, la capacidad de convivir con otros y de escucharlos. Desarrollar la comprensión hacia las diferencias e incluso capacidad de traducirlas, en virtudes que igualen las diferencias y preconicen el respeto y la admiración por aquello que los otros tienen o son.

2.2 Modelo Educativo

En la UFD se reconoce lo vertiginoso de los cambios, tanto en la manera de vivir, como en las transformaciones culturales del mundo actual. Por ello, es necesario asumir el papel importante para cumplir con la formación de profesionales, que busquen, generen y apliquen sus conocimientos para atender las necesidades de su entorno y el desarrollo social.

La incidencia de la sociedad de la información y del conocimiento en todos los niveles de la educación ha conducido a adoptar una estrategia global y común en todos los países, por una reforma necesaria de los heterogéneos sistemas nacionales de educación superior para adaptarse a las necesidades de esta realidad social. Por consiguiente, es necesario establecer un sistema que permita una formación integral de los estudiantes para adaptarse a las necesidades, que requiere de perfiles y competencias determinadas. Lo cual se convierte en todo un desafío para la UFD.

El capital de conocimiento de cada estudiante se construye por aprendizajes sucesivos de conocimiento previo o interno del mundo académico (asignaturas) y social (relaciones con otros) facilitado por las rutinas, procesos de acción o estilo de vida (conocimientos internalizados) caracterizados por la relación establecida (investigación, observación, reproducción, etcétera) entre cada estudiante y el mundo del conocimiento.

Por consiguiente, el aprendizaje adquirido significa transformación de información en conocimiento de competencias diversas, por ejemplo: ¿cómo resolver problemas? ¿Qué informaciones son relevantes? Y ¿cuáles secundarias? ¿cuáles son los principios teóricos de las asignaturas? aplicación o transferencia del conocimiento a nuevas situaciones, etcétera.

Así, la definición de capital humano es más cualitativa que cuantitativa: más que la cantidad de información disponible son las capacidades de reflexión, crítica, innovación, actitudes de cooperación y colaboración, modelos mentales que faciliten el desempeño de la comprensión, creatividad u otras necesarias para utilizar, aplicar y transformar el conocimiento disponible y acceder a la comprensión de nuevas informaciones para incorporarlas al desarrollo de cada profesión.

El modelo educativo de la UFD tiene la finalidad de fundamentar nuestro actuar en torno a la formación de personas comprometidas con su propio crecimiento de manera integral. Por ello, pretendemos aportar a nuestros usuarios una “Formación Integral” para el desarrollo de todas las capacidades (intelectuales, físicas, emocionales y relacionales). De ahí que en este documento se prefigure la condición educativa y pedagógica que retomaremos para ofrecer nuestros servicios, a través de una propuesta innovadora, que

responda a los retos que en materia de formación profesional nos plantea la sociedad actual. Es por esto que el desarrollo del modelo educativo se encuentra fuertemente influido por el enfoque de Competencias Profesionales, y se enmarca en el Modelo Educativo de la UFD, el cual centra el proceso formativo en el estudiante y se sustenta en las teorías de la educación vigentes.

Todo ello da comienzo en el planteamiento del presente modelo educativo, las aspiraciones arriba mencionadas empiezan con medidas concretas como la modificación de nuestros programas educativos, la adecuación metodológica y didáctica en dichos planes y programas de estudio, la atención especial al trabajo tutorial enfocada al autoaprendizaje; la búsqueda de estrategias y mecanismos para actualizar a nuestros compañeros docentes, el reconocimiento a su labor y el desarrollo de programas educativos en los que se permita la vinculación con el sector productivo y de servicios.

La UFD es una institución privada dedicada a la enseñanza desde el nivel básico hasta el posgrado. En el nivel superior, se ofrecen actualmente ocho carreras de licenciatura (Educación Física, Ciencias del Deporte, Psicología, Nutrición, Terapia Física, Administración, Mercadotecnia y Comunicación; todas con una orientación hacia el deporte), cinco programas de maestría (Educación Física, Ciencias del Deporte, Nutrición, Terapia Física y Kinesiología y Medicina del Deporte) y un Doctorado en Investigación en Ciencias del Deporte, tanto en modalidad presencial, mixta y virtual.

Uno de los objetivos del modelo académico es el fomento de la profesionalización en el deporte. Por eso, el deporte funge como un eje transversal del modelo, tanto por medio de la especialización de las carreras universitarias, como a través de la formación diaria en diferentes disciplinas deportivas. Las sesiones de actividad físico-deportiva están integradas en el horario tipo de los estudiantes.

Por otro lado, los entrenamientos de las Fuerzas Básicas del Club de Fútbol Pachuca y de los equipos formados por estudiantes de todos los niveles educativos, las clases de educación física de los niveles básicos y de formación deportiva de los niveles media superior y superior son un excelente campo de práctica e investigación para los estudiantes de las carreras de nivel superior, haciendo así a la UFD una institución única en México.

El modelo educativo de la UFD está orientado a la formación integral en las esferas intelectual, social y humanista por medio del deporte. Al respecto, Ruiz (2007) expresa que la construcción de una nueva sociedad exige a todas las fuerzas que la componen, y en especial a la educación, la formación y el desarrollo de un hombre nuevo con una personalidad integral, multilateral y armónicamente desarrollada, el cual pueda dar respuesta a las necesidades que esta nueva sociedad demanda y, al mismo tiempo, contribuir a su propio

desarrollo.

Esta relación dialéctica entre el desarrollo de la sociedad y el de la personalidad se establece debido a que la base técnico-material conduce a la elevación del nivel de vida del individuo y al mejoramiento de sus posibilidades instructivo-educativas, el desarrollo de su cultura, el aprovechamiento de su tiempo libre, el mejoramiento de su salud, de su desarrollo físico y psicológico.

Para desarrollar adecuadamente el modelo educativo de la UFD, es importante que, como parte de la necesaria capacitación que requieren todos los que intervienen o se van a relacionar con él, tengan claros los criterios que se expresan en cuanto al objetivo de la formación integral, considerada, según ACODESI (2005 p. 13), como “el proceso continuo, permanente y participativo que busca desarrollar armónica y coherentemente todas y cada una de las dimensiones del ser humano (ética, espiritual, cognitiva, afectiva, comunicativa, estética, corporal y socio-política”.

Para desarrollar todas las posibilidades de los sujetos, preparándolos tanto para el plano reflexivo como para el trabajo, se tiene que abarcar tres campos: el del conocimiento, la conducta y la voluntad. Por su parte Sierra (2011), expresa que para lograr un auténtico e integral desarrollo de la persona es necesario que la educación, en cualquiera de sus niveles y formas de impartirse en el sistema educativo nacional lo sea de manera integral, es decir, incluyendo aspectos humanistas que propicien el desarrollo de actitudes de solidaridad, responsabilidad y lealtad; respondiendo así a las necesidades de los propios estudiantes, sus familias, los empleadores y la sociedad.

Los estudiantes deportistas aplican todas las dimensiones que poseen como seres humanos, en que se destacan los valores que les plantea el modelo educativo para cumplir con las exigencias desde el punto de vista académico y deportivo. Esto implica una participación activa y consciente de manera continua, permanente y diaria en todas las actividades planificadas. Además, por ser objetivo del modelo educativo, todos los que forman parte de la institución tienen que hacerlo suyo, ya que la formación de los estudiantes deportistas, que incluye sus avances en el ámbito deportivo, constituye la razón de ser de la UFD.

El modelo educativo de la UFD se fundamenta en tres diferentes componentes (el académico, el deportivo y el de servicios) que se describen a continuación:

2.2.1 Componente académico

Este componente integra los parámetros de referencia para la formación general, técnica y profesional, la concepción del aprendizaje y sus condiciones en los diferentes niveles, según estándares de calidad y de la práctica educativa que se llevan a cabo en la institución, con vistas al logro del objetivo del modelo educativo académico-deportivo que en ella se desarrolla.

Atendiendo a Zabalza (1997):

El enfoque de trabajo didáctico por competencias supone, sin duda, una nueva forma de afrontar la enseñanza universitaria. Estamos tan acostumbrados a pensar la formación universitaria en términos de listas de materias, que cualquier cosa que trastoque esa lógica parece un «salto en el vacío» muy difícil de visualizar. Pero, las competencias no son otra cosa que un planteamiento de la formación que refuerza la orientación hacia la práctica (performance), tomando como punto de referencia el perfil profesional.

Las actividades de enseñanza que realizan los docentes están inevitablemente unidas a los procesos de aprendizaje que, siguiendo sus indicaciones, realizan los estudiantes. El objetivo de docentes siempre consiste en el logro de determinados aprendizajes y la clave del éxito está en que los estudiantes puedan y quieran realizar las operaciones cognitivas convenientes para ello, interactuando adecuadamente con los recursos educativos a su alcance.

Por su parte, la integralidad refiere a la articulación de los procesos educativos vinculados con el propósito que se ha definido como el horizonte de la acción educativa. Esto es que todas las acciones de la institución deberán situarse en torno a lo que se busca: la formación integral.

Este componente representa uno de los elementos fundamentales del modelo educativo de la UFD, pues mediante un currículum flexible se integra e interacciona con el deporte no sólo como práctica, sino como objeto de estudio. El enfoque adoptado para dar viabilidad al modelo se asienta en la estrecha vinculación entre educación y deporte.

En el modelo de la UFD se atiende a la flexibilidad del currículum; dicha idea se puede entender desde diversos sentidos (UNAM, 2008): la flexibilidad en el tiempo, a partir de los espacios de competencia y de entrenamiento que contempla la academia, en la especialización por las condiciones que establecen los programas educativos, en el acento particular en el deporte como medio y fin del modelo, en la rectificación, flexibilidad en la organización y estructura del currículum y en la adaptación-vinculación con otra currícula.

Los programas académicos promueven la profesionalización del deporte a partir de una formación de alto nivel académico con conoci-

mientos, habilidades y actitudes que les permitan ser líderes capaces de detectar y resolver problemáticas específicas de su campo, con una seria actitud científica hacia la investigación, con una conciencia ética que muestre respeto hacia el ser humano para competir con honestidad, con todos los conocimientos y experiencias acumulados en la vida escolar y profesional.

El modelo toma forma al ubicar el deporte como un componente institucional y parte fundamental del proceso de formación integral. Según esta premisa, reafirmamos en todo momento el principio de un “aprendizaje con y desde la realidad” y el “aprendizaje en el contexto del deporte”. Por ello, el sentido de “educabilidad” se centra en la vinculación entre estas dos esferas o componentes incluyentes: deporte y academia. La formación en y para el deporte requiere de una acción vinculada a la educación, por ello el privilegio del deporte establece acciones complejas, que tomamos como parte de nuestra realidad educativa. La relación entre estos dos componentes responde a tres reclamos posibles: la demanda de una educación basada en el compromiso individual y social, la demanda del deporte como motivación y activación de interés original y la demanda futura de formación integral de los estudiantes-deportistas.

2.2.2 Componente deportivo

El modelo académico-deportivo de la UFD se basa en principios filosóficos, axiológicos, pedagógicos y de organización institucional, de manera que su consideración oriente la formación integral del estudiante-deportista a través y por medio del deporte. Por tanto, la UFD ofrece una oportunidad única a los estudiantes-deportistas de disfrutar plenamente la práctica sistemática del fútbol u otro deporte y, en paralelo, compartir y adquirir experiencias académicas, profesionales, deportivas y de convivencia social con quienes se encuentren en ella.

El componente deportivo aborda la programación, desarrollo, control y evaluación del proceso de entrenamiento y competencia en los diferentes ciclos de preparación, con criterios de calidad en los principios pedagógicos y biológicos, en correspondencia con los objetivos del modelo académico-deportivo, los niveles de rendimiento y las particularidades del estudiante-deportista.

Para su preparación, los participantes seguirán un régimen que se distingue por las características del fútbol que desarrollan los “Tuzos” y por otras formas de preparación deportiva empleadas en diferentes modalidades deportivas, en las cuales se han alcanzado resultados relevantes. Entre esas particularidades se destacan:

- La metodología del entrenamiento deportivo en correspondencia con las características de los talentos.
- La coordinación entre el componente académico y el deportivo en la formación de los estudiantes.

- Integración de los cuerpos técnicos con base en la iniciación deportiva y los niveles de rendimiento establecidos para cada deporte.
- La preparación de los futbolistas y otros deportistas, de acuerdo con el sistema competitivo establecido en el país para las diferentes modalidades deportivas.
 - Las particularidades pedagógicas profesionales y experiencias de los docentes, entrenadores y directores técnicos.
 - La estructuración y planificación de los entrenamientos de acuerdo con las particularidades individuales de los atletas que se encuentran en las diferentes etapas de la preparación deportiva.
 - La aplicación de indicadores de calidad en la evaluación y control de todos los involucrados en el proceso de preparación deportiva y solucionar a través de la capacitación constante.
 - Los éxitos deportivos alcanzados, apoyados por la estructura y el liderazgo de los directivos del Grupo Pachuca, de la cual forma parte la institución educativa.
 - La integración e interacción entre los componentes del modelo académico- deportivo y entre las diferentes áreas de trabajo de la UFD, para que se cumpla el objetivo de dicho modelo.

El deporte es un eje transversal del modelo educativo de la UFD y centra su interés en el ser humano con una visión holística que incluye, además de la esfera cognitiva, los aspectos social, afectivo y físico-motriz.

En este sentido, el deporte favorece aprendizajes cognitivos en cuanto a la propia práctica deportiva (autorreflexión) y el desempeño humano. Como el deporte y la actividad física se encuentran intrínsecamente relacionados con procesos de mejoramiento, el estudiante será capaz de reconocer, en su propia experiencia consciente, y desde el punto de vista teórico, los factores que influyen directamente en su desempeño físico, así como deducir y fundamentar las leyes que rigen el proceso de la preparación deportiva.

La esfera física se refiere a la práctica físico-deportiva del individuo. Las vivencias relacionadas con ésta no solamente se manifiestan en el mejoramiento de las capacidades físicas y el aprendizaje de nuevas habilidades y destrezas, sino también en la forma de aprovechar adecuadamente el tiempo libre y satisfacer simultáneamente una amplia gama de motivos personales, como la estética del cuerpo, la emoción del juego, la armonía del movimiento, la autoconfianza o el prestigio social. En este sentido, la práctica regular de actividades físico-deportivas favorece el estado de salud y contribuye al bienestar y la calidad de vida del estudiante.

Uno de los elementos del componente es el referido al control y evaluación del proceso de desarrollo del estudiante-deportista, a través de los instrumentos de supervisión y verificación del proceso de entrenamiento con la finalidad de comprobar en qué medida lo

planificado y aplicado ejerce efectos positivos en el organismo de los deportistas y cómo se relaciona con el componente académico en su formación integral.

Otro elemento a considerar es el diagnóstico de ingreso del estudiante-deportista, que es considerado como el procedimiento de evaluaciones y mediciones con la finalidad de obtener información sobre el desarrollo de las capacidades físicas del estudiante-deportista y sobre su nivel de rendimiento en el juego de fútbol competitivo.

2.2.3 Componente de Servicios

Este componente coadyuva al cumplimiento con calidad de las acciones de integración e interacción entre todas las áreas de trabajo de la institución con vistas al logro de los fines del modelo y garantiza el desarrollo de los procesos principales y de apoyo, así como que todos los recursos disponibles sean dedicados sustancialmente a lo educativo y deportivo para que, de esta manera, se asegure su éxito en los componentes correspondientes.

Tiene las siguientes dimensiones:

- Estándares e indicadores de calidad en la gestión y los servicios.
- Gestión de integración e interacción de las áreas.
- Gestión de los procesos principales y de apoyo.
- Gestión interna de las áreas.
- Gestión de los recursos.

Este componente es el encargado de proyectar, controlar, sostener, manejar, integrar y direccionar los procesos y servicios brindados a los estudiantes deportistas, atendiendo a sus particularidades, en un marco de crecimiento y desarrollo con el fin de fortalecer el Modelo académico-deportivo.

La formación académico-deportiva que ofrece la UFD requiere del desarrollo de procesos que integran diversos y, en algunos casos, complejos procedimientos de operación y de servicios en los que se involucran de manera directa e indirecta todas las áreas de una forma planeada y programada que, en coordinación con la filosofía institucional y el objetivo que se ha propuesto, permitirá que el estudiante-deportista alcance un alto rendimiento académico, deportivo, personal y social.

En este contexto, los servicios que se ofrecen a los estudiantes-deportistas están orientados a la optimización de la preparación deportiva como; la elaboración, supervisión y entrega de dietas individualizadas según los requerimientos de cada uno (departamento nutricional), el seguimiento y apoyo psicológico para la práctica deportiva y el desarrollo académico y personal (departamento psicológico), la prevención de lesiones, así como terapia y rehabilitación en caso de lesiones o enfermedades (departamento de medicina deportiva).

En segundo término, los servicios brindados desde el punto de vista académico tienen la tarea de asegurar no sólo el cumplimiento de las actividades de esta índole, sino también las deportivas, dando prioridad a los requerimientos y a la planificación de estas últimas.

A los estudiantes-deportistas y a los padres de familia se les entrega anualmente una devolución holística que integra la información necesaria de evaluación de los avances individuales en los componentes deportivo y académico, de acuerdo con los objetivos del modelo.

El constructo estándares e indicadores de la gestión y de los servicios se definen como los criterios que deben cumplir una determinada actividad, actuación o proceso para ser considerado de calidad, en un grado exigible de cumplimiento.

La calidad, abarca una serie de principios a seguir por toda la organización, lo que garantiza la productividad bajo la correcta administración de la empresa. Algunos lo ven como maximizar productividad mientras se minimizan los costos, se hace énfasis en los objetivos del negocio principalmente en calidad, establecimiento de políticas, prácticas y filosofía gerenciales que soporten dichos objetivos y aumentan en sentido general la calidad, ya sea del producto o servicio, enfocándolo de manera directa al cliente.

La importancia de la Administración Total de Calidad (TQM) reside principalmente en el enfoque estratégico que mantiene con la organización, por lo que es necesario mostrar las características que conlleva aplicar este modelo.

a) La satisfacción del cliente es esencial para mantener una posición competitiva en el mercado. En definitiva, la satisfacción del cliente, en el plano interno y externo, es la fuerza motriz de los esfuerzos por la calidad. Por consiguiente, las empresas deben determinar cuáles son las necesidades de los clientes e implantar procedimientos que permitan satisfacerlas.

b) Los directivos deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la empresa.

c) Los sistemas de Administración de la Calidad Total, para que tengan éxito, deben basarse en un método continuo y sistemático de recopilación, evaluación y administración de datos.

La calidad en el Grupo Pachuca es pieza fundamental e ineludible. El sistema de gestión de la calidad, basado en la mejora continua en esta institución describe la política de calidad del quehacer diario con el compromiso de desarrollar, administrar y mejorar permanentemente los servicios de apoyo en los procesos de formación académica y deportiva, orientados a satisfacer las expectativas de los usuarios del modelo.

En este sentido, la administración educativa dirige sus esfuerzos y planificación al alto desempeño de los estudiantes en lo académico y en lo deportivo, cumpliendo así con la misión y visión de la UFD. Se sustenta en los valores de la propia institución para generar un compromiso mayor con el objetivo del modelo educativo; utiliza y promueve el uso óptimo de las tecnologías de información; considera a las personas como su valor central; crea un ambiente laboral que favorece el trabajo en equipo; fomenta la creación de redes interinstitucionales que potencian las capacidades de docencia e investigación; promueve y fomenta el crecimiento personal; el desarrollo de competencias laborales; la innovación y la calidad, así como la certificación y la acreditación. En este último rubro, el esfuerzo se centra en la capacitación del personal docente en el ámbito deportivo, con la finalidad de que los docentes relacionen de manera óptima sus actividades académicas con el interés en el deporte de los estudiantes.

El modelo, por su flexibilidad, admite y tolera su continua mejora, a partir de constantes autoevaluaciones, aplicación de indicadores y estándares de calidad, resultados alcanzados desde el punto de vista educativo, deportivo y de servicio, para satisfacer las exigencias planteadas a la UFD por la sociedad y el Grupo Pachuca, por los avances en la tecnología de la información y la comunicación y, en general, por el nuevo contexto en que la UFD desarrolla su trabajo.

Todo el Sistema de Gestión de Integración e Interacción de las áreas, recoge todos los procedimientos que con esta orientación son definidos por el Grupo Pachuca para que sean aplicados por parte de la UFD en el desarrollo del Modelo académico-deportivo y su relación con los servicios que se les prestan a los estudiantes deportistas de acuerdo con su perfil, que en este caso pueden ser perfil concentración, semiconcentración y UFD.

Tomando en cuenta lo expresado, la planeación y la gestión eficaz y eficiente de recursos deben garantizar la viabilidad de los proyectos del PDI 2018-2030, de la UFD. Así como la satisfacción total de sus clientes.

CAPÍTULO 3: Planeación Estratégica UFD



**Universidad del
Fútbol y Ciencias
del Deporte**

3.1. Modelo de planeación estratégica

La planeación estratégica (PE) apareció en la escena de la administración de empresas en la década de 1940. Durante los años sesenta del siglo XX su uso se extendió hasta constituirse en un instrumento para el desarrollo organizacional reconocido por los administradores y gerentes de los grandes negocios. Se trasladó a la educación a partir de la teoría del capital humano (Schultz, 1961, visto en Ojeda, 2013) y planteó temas como la inversión en capital humano, economía de la educación, planeación de recursos y planeación de los sistemas educativos. A inicios de los ochenta había pasado de considerarse una panacea a una herramienta útil que requería condiciones organizacionales y de una pulcra conducción en su aplicación para garantizar el éxito; Kotler (1985) señaló que sin esta planeación a las IES les sería cada vez más difícil sobrevivir en un entorno de competencia creciente (visto en Ojeda, 2013). La PE se convierte en un poderoso instrumento de la gestión universitaria (ANUIES, 2000, visto en Ojeda, 2013).

El enfoque, concebido como un proceso (conjunto de actividades y operaciones interrelacionadas entre sí, que producen un resultado sinérgico), que tiene como uno de sus objetivos básicos la formulación de la estrategia institucional. La PE ayuda a generar ideas de desarrollo compartidas, contribuye a alinear y controlar las acciones internas y permite mantener una relación entre el desarrollo de la organización y las oportunidades que ofrece el entorno cambiante (Ojeda, 2013). Exige el ajuste continuo a las nuevas condiciones del entorno y contempla los posibles desarrollos futuros. Toma en cuenta variables, que la planeación tradicional no considera en todas sus magnitudes: variables políticas, los juegos de poder de los actores influyentes en la realidad social y los estudios de viabilidad, entre otras (Almuiñas & Galarza, 2012).

La PE tiene dos funciones principales en las organizaciones: desarrollar, integrar y coordinar un plan de acción consistente en el largo plazo y facilitar la adaptación a los cambios del entorno;

“La planeación estratégica implica escoger un objetivo y desarrollar un método para alcanzarlo; sugiriendo este proceso como una de las mejores alternativas para mejorar el desempeño organizativo, ya que de esta manera se intensifican esfuerzos, se fomenta la perseverancia, se direccionan las acciones de la organización hacia actividades que contribuyan a lograr el objetivo propuesto (eliminando también aquellas que no), se estimula el pensar en mejores formas de hacer las cosas (estratégicas y proyectos) y, finalmente, se mejora el desempeño de los miembros de la organización, al hacer que establezcan objetivos propios y desarrollen estrategias para alcanzar un objetivo común”. (Serrano, Bravo & Amante, 2013, p. 47).

Por el alcance de sus resultados, puede ser clasificada como un proceso estratégico, que se estructura sobre determinadas demandas, con vistas a obtener los resultados (plan estratégico, desarrollo personal, imagen institucional, entre otros), a partir de determina-

dos insumos o entradas (factor humano, aspectos tecnológicos, normativas, estructura, sistemas, entre otros), que son necesarios asegurar y que después se transforman paulatinamente, hasta alcanzar las salidas previstas (resultados e impactos).

A través de esta planeación se busca obtener los siguientes objetivos a nivel institucional:

- Identificar las oportunidades y amenazas derivadas de las tendencias del entorno externo, que afectan a su desarrollo estratégico.
- Detectar los puntos fuertes y débiles internos, derivados de la evaluación institucional, que determinan su capacidad para responder al entorno.
- Declarar la misión de la institución, que representa su razón de ser y define su filosofía y compromiso con la sociedad.
- Formular los objetivos generales y los objetivos específicos, así como las acciones estratégicas que conducen a su logro.
- Las características de la PE:
 - Se desarrolla a nivel institucional, centrándose en la misión y objetivos generales de la universidad
 - Visión Holista. Constituye la visión de conjunto, donde se ven las partes en función al todo.
 - Se desarrolla también a nivel de los componentes del modelo, formulando éstos sus objetivos específicos y acciones estratégicas a partir de la misión y objetivos generales.
 - Contempla las tendencias del entorno y en particular, las condiciones del mercado y los posibles desarrollos futuros de la educación superior.
 - Tiene una orientación a medio y largo plazo, aunque se ejecuta a corto plazo a través de la formulación e implementación de objetivos específicos y acciones estratégicas.
 - Permite lograr objetivos de mayor impacto y duraderos.
 - Complementa la intuición y el juicio directivo, proporcionando líneas de acción y directrices para la toma de decisiones; lo más importante son las decisiones, no los documentos formales.
 - Motiva a la institución a pensar de modo innovador y fomenta el espíritu emprendedor y la proactividad en la toma de decisiones. Enfatiza la dirección participativa, el idealismo colectivo y la colegialidad de los miembros de la comunidad universitaria

La PE en la UFD se concibe como un proceso participativo, sistémico, 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.

3.2 Metodología de planeación estratégica UFD

El proceso de planeación estratégica de la UFD tiene las siguientes fases:

Fases de la Planeación de la UFD

Fase	Nivel organizacional	Nivel de estructura	Producto (resultado)
Política Institucional	Junta directiva Convención Grupo Pachuca Presidencia del Grupo Pachuca	Estratégico	Lineamientos del Grupo Pachuca
Diseño	Presidencia del Consejo de Gobierno Universitario y personal Directivo UFD	Estratégico	Plan de Desarrollo Institucional (PDI)
Operacional	Personal Directivo y Operativo	Operativo	Programa Operativo Anual (POA) Programa Operativo Mensual (POM) Reunión Técnica de Categoría (RTC) y junta quincenal

Cuadro 1

Fase 1 política institucional: Junta Directiva, Convención Grupo Pachuca, presidencia

Fase 2 diseño: Presidencia del Consejo de Gobierno Universitario y Personal Directivo UFD, Plan de Desarrollo Institucional:

- Definición misión y visión
- Realización del diagnóstico, análisis externo e interno
- Definición de ejes transversales. Define el marco de acción que orienta la formulación de objetivos, iniciativas y proyectos del plan de desarrollo.
- Formulación de objetivos estratégicos. Hace la declaración de los resultados estratégicos a lograr con la ejecución del plan, que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos del plan de desarrollo de la UFD.
- Implementación de los proyectos a desarrollar. Hace una estimación del presupuesto para cada uno de los proyectos del plan de desarrollo.
- Evaluación y control. Ejecución y seguimiento de los proyectos del plan que incluye indicadores y metas.

Fase 3 operacional: Personal directivo y operativo: POA y POM, está conformada por el resultado de la planeación estratégica.

En esta fase, el enfoque sistémico, relaciona la UFD en una dirección en un tiempo determinado, integrando al POA y el POM. En consecuencia, el comportamiento de este enfoque sistémico es prospectivo y se desarrolla bajo los siguientes principios; visión holística, confrontación entre futuros, y la selección de lo más deseable, posible y probable, por último el POA, incluye el cómo lograr la situación futura deseada.

3.3 Fase 1 conceptual: Junta Directiva del Grupo Pachuca

El campo temático donde se pretende insertar la UFD (como el pilar académico del Grupo Pachuca), es la línea de investigación; toda vez que su pretensión es contribuir a la construcción de un modelo que integre el deporte de alto rendimiento con el cursado de estudios en los diferentes niveles educativos de nuestro país (primaria, secundaria, bachillerato, licenciaturas y posgrados) y que contribuya a la formación integral de los jóvenes talentos respetando sus derechos humanos.



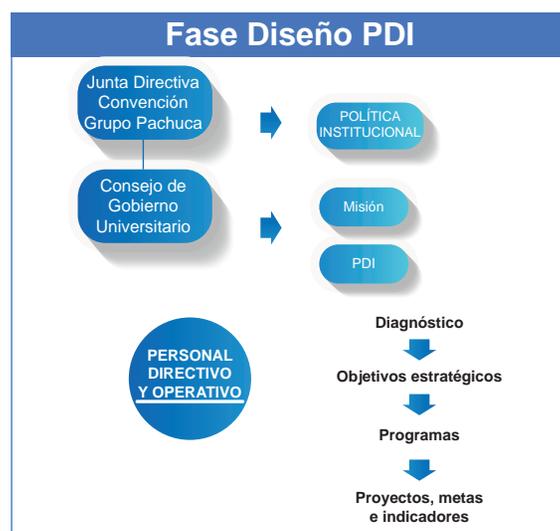
Cuadro 2

Profundizar a su vez en temas especializados lo que aporta a la persona que realiza el estudio, lograr una mayor formación académica y científica, sino también contribuir a dar solución a problemáticas relacionadas con: la formación de los estudiantes, de deportistas, la capacitación y preparación de docentes, entrenadores preparadores físicos, directores técnicos, desarrollo de talentos, con el perfeccionamiento de planes y programas con estrategias pedagógicas para llevar a cabo un buen proceso de enseñanza en cualquier

nivel, así como la preparación deportiva de todos los que practican de manera sistemática y seria.

3.4. Fase 2 diseño: Plan de Desarrollo Institucional

Para la realización de esta fase se conformó el equipo de planeación, que se integró por representantes de todos los componentes de la UFD (presidencia, directivos, mandos medios y personal operativo). De esta manera, se facilitó la consideración de la mayor cantidad de variables que inciden en la UFD, la inclusión de la mayor cantidad de información y opiniones sobre el proceso y con ello, la identificación de los involucrados con el plan y la generación de los compromisos asociados para lograrlo.



Cuadro 3

3.4.1. Diagnóstico: análisis externo e interno (Matriz FODA)

Una vez definidas la misión y visión institucional, base para la orientación y dirección del PDI 2018-2030, se procedió a realizar el diagnóstico utilizando una herramienta sencilla y de gran utilidad a fin de conocer los problemas que impiden el crecimiento y desarrollo de la UFD. En este diagnóstico se detectaron las causas principales de los problemas, de manera que se puedan enfocar los esfuerzos futuros en busca de las medidas efectivas que eviten desperdicio de esfuerzos y energía.

El conocimiento de dónde estamos nos permite establecer los objetivos, las metas y el estado actual que fue el punto de partida para la elaboración del plan de desarrollo institucional de la UFD.

Análisis interno: Análisis de las fortalezas y debilidades

El objetivo del análisis interno es identificar los aspectos que se deben maximizar o minimizar para afrontar los retos que han surgido en la UFD. Las fortalezas son las capacidades favorables que posee la UFD en relación con los recursos, sus procesos o sus habilidades. Deben ser mantenidas o consolidadas. Las debilidades son los factores que provocan una posición desfavorable de la UFD como son los recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, y procesos que no se desarrollan positivamente.

Análisis externo: Análisis de las amenazas y oportunidades.

El objetivo del análisis externo es identificar y prever la evolución y los cambios del entorno y de las variables que no controla la UFD. Las amenazas son situaciones desfavorables, actuales o futuras, que provienen del entorno de la UFD y que pueden llegar a influir negativamente en nuestros resultados. Las oportunidades son factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que se actúa y que permiten a la UFD obtener ventajas.

Para identificar nuestra matriz FODA, en la UFD se llevó a cabo una autoevaluación que se realizó a los tres componentes del Modelo académico–deportivo:

- Componente académico
- Componente deportivo
- Componente de servicios

FODA componente académico

A continuación, se presentan las FODAS del componente académico del Modelo Educativo UFD

Componente académico Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
<p>Interdisciplinariedad.</p> <p>Perfil del docente en correspondencia con el nivel educativo.</p> <p>Integración entre educación y docencia.</p> <p>Vanguardia de las necesidades académicas.</p> <p>Infraestructura acorde a las propuestas académico-deportivas.</p> <p>Convenios con instituciones nacionales e internacionales.</p> <p>Herramientas de servicio de gestión (biblioteca, horario tipo, finanzas y servicios escolares)</p> <p>Desarrollo de los programas académicos en función del deporte.</p> <p>Reconocimiento internacional.</p> <p>Modelo académico-deportivo, con orientación a la formación integral, única en México.</p> <p>Integración de las unidades de negocio del Grupo Pachuca en función del objetivo del modelo.</p>	<p>No se cuenta con un sistema de superación y capacitación de todos los recursos humanos, dentro y fuera de la UFD.</p> <p>Falta de información acerca del modelo educativo.</p> <p>No cuenta con un sistema de seguimiento para la evaluación interna del docente.</p> <p>Insuficiencia en el desarrollo de programas de educación a distancia.</p>

Cuadro 4

Componente académico Análisis externo	
Oportunidades	Amenazas
<p>Inserción de los docentes al Sistema Científico Nacional.</p> <p>Apertura de las ofertas educativas para promocionarlas en diferentes instituciones de la región.</p> <p>Programa de mercado laboral para egresados.</p> <p>Suscripción de convenios específicos de cooperación institucional.</p> <p>Becas de posgrado y crédito educativo de programas federales.</p> <p>Construcción de planes y programas para resolver problemas relacionados con la salud y calidad de vida.</p> <p>Participar en el establecimiento de políticas en materia deportiva a nivel estatal.</p>	<p>Situación económica del país.</p> <p>Exceso de ofertas académicas.</p> <p>Insuficientes recursos para la inserción de los graduados en el sistema universitario.</p> <p>Existencia de ofertas de programa de la salud externos, que compiten con los ofertados por la UFD.</p>

Cuadro 5

FODA componente deportivo

El resultado del trabajo del equipo estratégico UFD es el siguiente:

Componente deportivo Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
<p>Contar con un modelo académico-deportivo, único en México.</p> <p>Ser referente de desarrollo y formación deportiva en México.</p> <p>Pertenecer a una organización empresarial destacada, Grupo Pachuca</p>	<p>No hay estrategias pedagógicas para llevar a cabo la formación deportiva de acuerdo con los niveles de rendimiento.</p> <p>Falta de información acerca del modelo académico-deportivo</p>

Cuadro 6

Componente deportivo Análisis externo	
Oportunidades	Amenazas
<p>Incrementar los espacios de desarrollo deportivo, así como los escenarios de capacitación.</p> <p>Relación estrecha con la Fundación Pachuca, para el desarrollo social y cultural de los estudiantes deportistas.</p> <p>Organización de una liga de la iniciación deportiva.</p> <p>Organización de un torneo nacional e internacional (ART)</p> <p>Fortalecer el soporte documental (procedimientos y manuales para la elaboración operativa) y de gestión de los cuerpos técnicos.</p>	<p>El país no tiene una cultura física completamente desarrollada.</p>

Cuadro 7

FODA componente de servicios

El componente de servicios del modelo educativo UFD obtuvo los siguientes datos:

Componente de servicios Análisis interno	
Fortalezas	Debilidades
<p>Modelo académico-deportivo. Metodología de trabajo instrumentada por la institución para el desarrollo del modelo educativo. Reuniones por comité de trabajo. Servicios ofertados. Consejeros por categoría las 24 h. Infraestructura. Imagen del Grupo Pachuca. Domio de las formas de relación, construcción e interacción de las operaciones de las diferentes áreas. Adecuada sistematización de operaciones y procesos. Buena atención al cliente por parte del área. Capacidad de solución de problemas, comunicación fluida con las personas de las diferentes áreas. Cooperación entre los miembros del área.</p>	<p>No se cuenta con un programa de actividades de tiempo libre. No se cuenta con un programa de capacitación sobre formación y valores para el personal y los alumnos deportistas. No se cuenta con programa de mantenimiento correctivo y preventivo en los equipos de cómputo. Actualización del reglamento de Residencia. Desarrollo y actualización del soporte documental. No se cuenta con un programa de capacitación para el personal. Falta de precisión en los indicadores requeridos por el área. Falta de información oportuna a los clientes por seguimiento deficiente de algunos procesos. Capacitación sobre el modelo educativo.</p>

Cuadro 8

Componente organizacional y de servicios Análisis externo	
Oportunidades	Amenazas
<p>Franquiciar el modelo. Generación de convenios, alianzas e intercambios nacionales e internacionales. Desarrollo profesional mediante la rotación de puestos en el área.</p>	<p>La economía del país. La inseguridad del país.</p>

Cuadro 9



Los diagnósticos FODA's de las diferentes áreas, se redireccionaron algunos de los criterios enunciados, considerando los conocimientos de los directivos que se reportaron en los siguientes criterios metodológicos importantes:

- Tratar de que las oportunidades se conviertan en fortalezas y minimizar las amenazas para que estas no se conviertan en debilidades .
- Realizar sucesivos análisis de forma periódica, tomando como referencia el que se hace en los marcos de este proceso de autoevaluación del modelo, para conocer si se está cumpliendo el objetivo del mismo (relacionado con la formación integral de los estudiantes-deportistas), tomar decisiones y establecer las estrategias al respecto.
- Capacitar a todo el personal de la UFD sobre el modelo educativo de la misma, la formación en valores y los criterios en que coinciden todas las FODAs .
- Las fortalezas del componente académico están expresadas en función sólo al nivel de Licenciatura, sin analizar los niveles restantes.
- El Modelo educativo académico-deportivo de la UFD, tiene orientación a la formación integral, lo cual se señala como una de las fortalezas de la Matriz FODA correspondiente elaborada.
- Existe poca utilización de métodos y metodología de la enseñanza para llevar a cabo el proceso educativo y de estrategias pedagógicas en la preparación de los estudiantes deportistas, de acuerdo con los niveles de rendimiento deportivo.
- El componente organizacional y de servicios (Residencia), así como el académico y el correspondiente al área de Enlace Operativo, coinciden en que una de las fortalezas de la Universidad, con sus diferentes áreas de trabajo, es la de contar con un Modelo educativo académico-deportivo, único en México.
- El área de Enlace Operativo señala como una de sus fortalezas el seguimiento a los procesos que garantizan la atención al cliente.
- La generación de convenios e intercambios coinciden como fortaleza en algunas matrices FODA en el componente académico y el área de residencia.

3.4.2. Definición de ejes transversales

Los ejes transversales son los articuladores que permiten interrelacionar los objetivos estratégicos con la totalidad de del PDI. Los ejes transversales vinculan y conectan la misión y la visión con el proceso de la operación del Plan de Desarrollo Institucional. Los ejes transversales de la UFD son la calidad, la internacionalización, la gestión socialmente responsable y el deporte y la salud,

La calidad en la UFD

La calidad como principio en la UFD inspira el quehacer de la vida universitaria que se traduce en altos estándares de desempeño institucional así como, en la calidad en la formación integral del estudiante y en la calidad en la generación y aplicación del conocimiento,

La calidad como producto del quehacer en la UFD genera en todos sus miembros destrezas y habilidades que se traducen en la necesidad de apoyar el proceso de transformación integral de una persona para dar un salto en su formación personal e intelectual.

Lo anterior y la creación de nuevo conocimiento y su transferencia a la sociedad son pilares que sustentan la labor de la UFD. La UFD es un espacio único y privilegiado de investigación científica y debate de ideas. En donde la creación de nuevo conocimiento se fomenta y se traduce en el desarrollo del bien para aportar al crecimiento del conocimiento y el deporte a nuestro país y a sus habitantes

La Gestión socialmente responsable en la UFD

Gestión socialmente responsable de la formación y la generación y aplicación innovadora del conocimiento en el marco de procesos permanentes de mejora continua y aseguramiento de la calidad.

La gestión de los impactos ambientales y sociales, lo que significa ser consciente de las consecuencias y efectos que los procesos y actuaciones universitarias provocan en los ámbitos humanos, sociales y ambientales.

La construcción y desarrollo permanente de condiciones para el desarrollo armónico de la comunidad en el cumplimiento de la misión institucional coherente con el discurso institucional.

El deporte y la salud en la UFD

Deporte y salud, impacta a los estudiantes de todos los niveles, egresados, profesores e investigadores, así como al personal administrativo. Se trata de la promoción e incremento de la práctica deportiva como eje transversal para contribuir a mejorar la calidad de vida y construir una vida comunitaria que fortalezca nuestra identidad institucional y nuestro compromiso con el desarrollo integral de la sociedad mexicana.

Promover y garantizar la perspectiva de género, para convertirnos en referente nacional en materia de perspectiva de género y de un espacio idóneo para la promoción de la participación e las mujeres en la vida académica y deportiva.

Desarrollo y fomento de la innovación para promover el crecimiento académico y deportivo e impulsar el espíritu emprendedor y fortalecer el desarrollo empresarial en el deporte.

Las Tics en la UFD

El entorno global actual demanda que las instituciones educativas hagan uso de las tecnologías de información y comunicación con la finalidad de potenciar sus procesos formativos y ofrecer a la comunidad servicios informáticos que sean ágiles, precisos y oportunos.

En la UFD tenemos presente la importancia de romper paradigmas y aprovechar las tendencias actuales que van encaminadas hacia una sociedad del conocimiento cada vez mas vinculada a la tecnología. Por lo anterior, definimos estas tecnologías como un eje transversal a l estar inmersas en todos los planes y estrategias de nuestra universidad

3.4.3. Formulación de objetivos estratégicos.

La visión y misión son la justificación, tanto de la existencia como de las actividades que realice la organización aunado a la información obtenida de los análisis del ambiente externo e interno de la organización, se tienen las bases para la definición de los objetivos estratégicos. Estos contribuyen a la implementación de los proyectos a desarrollar y al cumplimiento del PDI.

A través de estos objetivos serán operacionalizadas en hechos concretos las ideas definidas anteriormente, lo que permitirá definir la realización de actividades concretas con plazos y recursos específicos, de tal manera de darle sentido al accionar organizacional.

Los objetivos integrarán las estrategias que llevarán a cabo la implementación de éstos. Con el propósito de ampliar estos se presentan programas, indicadores y metas a cumplir.

Objetivos estratégicos:

Objetivos estratégicos	Estrategias
1. Brindar educación integral de calidad produciendo, distribuyendo y aplicando programas de excelencia académico-deportivos con énfasis en valores universales, en diferentes ámbitos del conocimiento.	1.1 Diseño, evaluación y actualización de programas académicos de pregrado y posgrado en distintas modalidades (presencial, virtual, mixta) sustentado en estudios de pertinencia y factibilidad y atendiendo a los aspectos de cobertura y calidad.
	1.2 Fortalecimiento de la práctica docente (presencial, virtual y mixto)
	1.3 Acreditación y reacreditación de programas educativos ante instancias correspondientes
	1.4. Desarrollo del deporte institucional
2. Generar y promover la investigación en los campos profesionales de las ciencias en general y del deporte, a través de escenarios multidisciplinares a nivel nacional e internacional, que contribuyan al progreso con responsabilidad social, sustentabilidad y sostenibilidad	2.1. Planeación de las acciones de investigación de la universidad.
	2.2 Aplicación de las acciones de investigación de la universidad
	2.3. Evaluación de las acciones de investigación
3. Integrar los procesos de la UFD a los procesos de globalización, fomentando la vinculación y cooperación nacional e internacional	3.1. Fortalecimiento de la vinculación y movilidad interinstitucional
4. Utilizar las tecnologías de información y comunicación para generar comunidades de aprendizaje altamente competitivas, a través de centros de atención y extensión universitaria en el país y el mundo con infraestructura, tecnológico-educativa y deportiva de vanguardia	4.1. Incrementar y mantener la matrícula en la UFD Pachuca
	4.2. Implementar centros de atención con tecnología de punta en lugares estratégicos para la impartición de asesorías y el apoyo a cursos virtuales.
	4.3. Implementar Subsedes de Capacitación y Evaluación (SUCE) con socios estratégicos, potenciadas con la tecnología provista por el CRM y la plataforma de UFD Virtual
	4.4 Incrementar la matrícula en el campus UFD Pachuca
	4.5 Captación de matrícula para las sedes CAUFD.

	4.6 Mejorar y conservar la infraestructura física en el campus UFD Pachuca.
5. Formar y capacitar profesionales integrados al desarrollo de la sociedad, mediante programas de extensión que promuevan el aprendizaje permanente y permitan la inclusión para todos.	5.1. Fortalecimiento de la extensión universitaria como función sustantiva
6. Planeación, gestión eficaz y eficiente de recursos que garantiza la viabilidad de su proyecto universitario y la calidad de los servicios que ofrece.	6.1. Contribuir al desarrollo de funciones sustantivas, al crecimiento de la UFD y al aprovechamiento eficiente y responsable de los recursos financieros. 6.2. Alcanzar el mejor aprovechamiento de los recursos materiales y financieros, así como de los procesos, proyectos y componentes organizacionales.

Cuadro 10

Primer Objetivo estratégico:

Brindar educación integral de calidad, produciendo, y aplicando programas de excelencia académico-deportiva con énfasis en valores universales y en diferentes ámbitos del conocimiento.

Este objetivo busca elevar y consolidar la calidad de los programas de licenciatura y posgrado considerando nuevas estructuras y alternativas de desarrollo, incorporando la tecnología a las funciones sustantivas de la UFD, docencia, investigación y extensión en correspondencia a las necesidades del desarrollo nacional

Estrategia	Programas	Metas		
		2022	2026	2030
1.1 Diseño, evaluación y actualización de programas académicos de pregrado y posgrado en distintas modalidades (presencial, virtual, mixta) sustentado en estudios de pertinencia y factibilidad y atendiendo a los aspectos de cobertura y calidad.	a) Diseño de nueva oferta educativa.	4	4	4
	b) Actualización de planes de estudios.	4	4	4
1.2 Fortalecimiento de la práctica docente (presencial, virtual y mixto)	a) Capacitación, actualización, certificación y formación docente	4 cursos	4 cursos	4 cursos
1.3 Acreditación y reacreditación de programas educativos ante instancias correspondientes	a) Acreditación institucional y disciplinar (FIMPES y COPAES)	1	--	1
1.4. Desarrollo del deporte institucional	a) Fomento de equipos representativos de varios deportes	4	2	1
	b) Patrocinio para el deporte representativo	4	4	4

Cuadro 11

Segundo Objetivo Estratégico :

Generar y promover la investigación en los campos profesionales de las ciencias en general y del deporte, a través de escenarios multidisciplinares a nivel nacional e internacional, que contribuyan al progreso con responsabilidad social, sustentabilidad y sostenibilidad.

Estrategia	Programas	Metas		
		2022	2026	2030
2.1. Planeación de las acciones de investigación de la universidad.	a) Programa Institucional de Investigación UFD (PIIUFD).	1	1	1
	b) Comités de investigación, de ética en investigación y de bioseguridad.	3	3	3
2.2 Aplicación de las acciones de investigación de la universidad	a) Generación y difusión de la investigación	3	3	3
	b) Desarrollo de habilidades de investigación en estudiantes y docentes.	3	3	3
	c) Congreso internacional de ciencia del deporte.	4	4	4
2.3. Evaluación de las acciones de investigación	a) Investigación institucional y educativa	1	1	1

Cuadro 12

Tercer Objetivo Estratégico :

Integrar los procesos de la UFD a los procesos de globalización, fomentando la vinculación y cooperación nacional e internacional

Estrategia	Programas	Metas		
		2022	2026	2030
Fortalecimiento de la vinculación y movilidad interinstitucional.	a) Vinculación	30%	30%	40%
	b) Movilidad	4	4	4

Cuadro 13

Cuarto Objetivo Estratégico :

Utilizar las tecnologías de información y comunicación para generar comunidades de aprendizaje altamente competitivas, a través de centros de atención y extensión universitaria en el país y el mundo con infraestructura, tecnológico-educativa y deportiva de vanguardia.

La UFD se ha planteado el reto de expandirse y llegar a una población mayor que pueda beneficiarse de los programas de formación, actualización, capacitación y certificación que ofrece.

El establecimiento de este objetivo busca ampliar la presencia de nuestra universidad a nivel nacional e internacional haciendo uso de infraestructura y tecnología de vanguardia.

Estrategias	Programas	Metas		
		2022	2026	2030
4.1. Incrementar y mantener la matrícula en la UFD Pachuca.	1) Actualización de infraestructura de servidores para el alojamiento de los sistemas de información para los centros de atención universitaria.	1 Data Center	1 Data Center	1 Data Center
	2) Adopción de un ERP manteniendo los sistemas verticales de la UFD que permita la administración de los centros de atención universitaria.	1 MS Dynamics	1 Actualización-revisión	1 Actualización-revisión
	3) Incorporación de un tablero digital con los indicadores generales y particulares de los CAUFD (BI).	1 BI	1 Actualización-revisión	1 Actualización-revisión
4.2. Implementar centros de atención con tecnología de punta en lugares estratégicos para la impartición de asesorías y el apoyo a cursos virtuales.	1) Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica para los Centros de Atención Universitaria (CAUFD). 2) Consolidación de un sistema inteligente para la operación de los CAUFD. 3) Expansión de CAUFD a nivel nacional e internacional.	2 CAUFD en operación León Mérida	2 CAUFD en operación Zacatecas Por definir	2 CAUFD en operación Por definir
4.3. Implementar Subsedes de Capacitación y Evaluación (SUCE) con socios estratégicos, potenciadas con la tecnología provista por el CRM y la plataforma de UFD Virtual	1) Expansión de Subsedes de Capacitación y Evaluación (SUCE) a nivel nacional e internacional.	2 SUCE en operación	2 SUCE en operación	2 SUCE en operación
4.4 Incrementar la matrícula en el campus UFD Pachuca.	1) Crear campañas de promoción para captación e incremento de matrícula, acorde a la oferta educativa.	1 campaña por año, 15% de incremento de la matrícula	1 campaña por año, 15% de incremento de la matrícula	1 campaña por año, 15% de incremento de la matrícula
	2) Crear y desarrollar planes de mercadotecnia para la mejora constante	1 plan por año	1 plan por año	1 plan por año

	de su difusión de la imagen institucional.			
	3) Atención y seguimiento adecuado de prospectos hasta su conversión a través del media center de la institución.	1 programa de seguimiento por año	1 programa de seguimiento por año	1 programa de seguimiento por año
4.5 Captación de matrícula para las sedes CAUFD.	1) Realizar estudios de mercado para la detección de los adecuados canales de difusión.	1 estudio de mercado por cada Sede	1 estudio de mercado por cada Sede	1 estudio de mercado por cada Sede
	2) Desarrollar imagen de promoción de acuerdo con cada sede y oferta académica (manuales de identidad).	1 por año, por Sede	1 por año, por Sede	1 por año, por Sede
	3.) A través del media center mantener un adecuado manejo y control del CRM, para la atención de prospectos.	Número de alumnos requeridos por operación 150 por sede	15% incremento anual	15% incremento anual
4.6 Mejorar y conservar la infraestructura física en el campus UFD Pachuca.	1) Fortalecimiento de la infraestructura con base a mantenimiento.	1 Plan de mantenimiento Anual y por periodo	1 Plan de mantenimiento Anual y por periodo	1 Plan de mantenimiento Anual y por periodo
	2) Elaboración de proyectos de infraestructura básica para la operación de los CAUFD en el país.	2 CAUFD en operación León Mérida	2 CAUFD en operación Zacatecas Por definir	2 CAUFD en operación Por definir

Cuadro 14

Quinto Objetivo Estratégico :

Formar y capacitar profesionales integrados al desarrollo de la sociedad, mediante programas de extensión que promuevan el aprendizaje permanente y permitan la inclusión para todos.

En la UFD, la extensión se concibe como un proceso de interacción humana, cuya actividad persigue el objetivo de la transformación consciente del medio; esto quiere decir que no sólo pretende la contribución a la transformación de los procesos en que interviene en la UFD y el de ésta misma, también contribuye a la transformación de la sociedad mediante su propia participación en el desarrollo cultural. Se trata de tener presente a la población extrauniversitaria e intrauniversitaria con sus propias necesidades.

Estrategia	Programas	Metas		
		2022	2026	2030
5.1. Fortalecimiento de la extensión universitaria como función sustantiva	a) Educación continua.	4	4	4
	b) Fundación Unidos por Pachuca	4	4	4
	c) Difusión de la cultura y la recreación	4	4	4

Cuadro 15

Sexto Objetivo Estratégico: Planeación, gestión eficaz y eficiente de recursos.

La UFD cuenta con una gestión eficaz y eficiente que garantiza la viabilidad de su proyecto universitario y la calidad de los servicios que ofrece.

Línea de acción:

Optimizar y racionalizar el uso de recursos económicos y la infraestructura de la UFD.

Contar con una organización flexible y productiva que asegure una operación eficaz y eficiente en lo administrativo y académico.

Contar con procesos de comunicación y sistemas de información que respondan eficazmente a las necesidades de la comunidad

universitaria y que mantengan a la sociedad bien informada del quehacer y logros de la UFD.

La responsabilidad de la construcción, manejo y control del presupuesto estará a cargo de todos y cada uno de los responsables de área en sus respectivos componentes del modelo educativo académico- deportivo de la UFD, basados en sus Plan de Desarrollo Institucional, objetivos estratégicos anuales y su calendario académico – deportivo, según el ciclo educativo vigente. Es importante describir que sus etapas de conformación serán mediante la construcción de la población objetivo a atender a lo largo del ciclo académico y deportivo de todos y cada uno de los niveles educativos, ya que a partir de ello, las áreas del componente de servicio podrán e iniciarán la proyección de servicios a brindar a toda la comunidad estudiantil en alcance a sus propias funciones y encargos; las áreas particularmente de competitividad, recursos humanos, administración y finanzas tendrán consigo y para si las versiones de construcción y desarrollo del Programa Operativo Anual (POA) mismo que fue presentado y validado por la Rectoría y Presidenta de Consejo de Gobierno Universitario para su revisión, justificación y validación.

Delegando al Director de Administración y Finanzas para su control, manejo, aplicación y presentación de resultados del mismo a lo largo de cada ciclo escolar vigente, sin olvidar que todo el personal académico, deportivo y de servicios que ha participado en la elaboración de los planes y objetivos siendo responsables de su realización.

La persona o área que lleva a cabo lo que planeó hacer no puede eludir a responsabilidad por los resultados obtenidos, ya que la realización que no resulta de acuerdo con lo planeado sólo tiene dos orígenes: una planificación incorrecta o una ejecución deficiente, y en cualquiera de los dos casos existe un responsable, situación que deberá revisarse mediante el seguimiento de reuniones de planificación y verificación de resultados del propio modelo institucional.

Cabe aclarar que es el Director de Administración y Finanzas y líderes de áreas tienen la responsabilidad de la integración y operación del Presupuesto Operativo, para lograr esto necesitará de la colaboración de todo el personal de la empresa por lo que se forma un comité de integración de presupuestos de cada área y componente del Modelo Institucional de la UFD, que estará compuesto por los directivos, coordinadores, gerentes, coordinadores y todo aquel personal directamente involucrado en la planeación y desarrollo de objetivos estratégicos y operativos de la institución, estas personas son las que estarán íntimamente ligados con la función de presupuestos.

Las principales funciones del comité de presupuestos con la Dirección de Administración y Finanzas son:

- Estudiar las variaciones, así como su causa de los planes de estudios, programas académicos y competencias deportivas.
- Formular el presupuesto general con base en sus objetivos.
- Preparar estados pro forma y presupuestados.
- Coordinar y supervisar los presupuestos parciales.
- Aprobar el diseño de las formas que se utilizan.
- Informar oportunamente a su comité y superiores.
- Aprobar o ajustar las operaciones de los presupuestos.

Las principales responsabilidades del Director de Administración y Finanzas exigen:

- Administrar correctamente los recursos de la empresa
- Tener un control económico exhaustivo de unidades de negocio, áreas de costo, sedes educativas en otras áreas geográficas del país (gastos, ingresos, rentabilidades, controles, etc.).
- Garantizar la estabilidad y liquidez de la empresa mediante estrategias adecuadas de financiación e inversiones respaldados y autorizados por Contraloría, Presidencia de Junta de Consejo de Gobierno Universitario y Accionistas.
- Gestionar las deudas, mantener el equilibrio financiero de los servicios recibidos y otorgados
- Elaborar e integrar anualmente el presupuesto de acuerdo con los objetivos de negocio, control y seguimiento del mismo.
- Proporcionar informes económico-financieros a la Rectoría, Junta de Consejo de Gobierno Universitario y Accionistas.
- Negociar con entidades de crédito, instituciones financieras, prestadores de servicios las mejores condiciones para su empresa

Elaboración, seguimiento y ajuste del presupuesto

La Dirección de Administración y Finanzas es un área crítica en la institución donde se concentra la mayor parte de las necesidades de análisis y reportes. Gestionar los recursos adecuadamente y lograr que funcione, ya que se dispone de los mecanismos de control y seguimiento adecuados como lo son Sistemas de Control Administrativos y Operativo como; Sistema de Administración de Empresas (SAE), Sistema Información Académica (SIA), Sistema de Contabilidad y Nominas, (COI) y (NOI), Sistema de Control de Alimentos (Soft restaurante) y Sistemas de Control de Microsoft como (Paquetería Microsoft Office).

Para cumplir con sus responsabilidades y tomar las decisiones más adecuadas en el ámbito económico-financiero, es absolutamente imprescindible, conocer y disponer de la información necesaria y ante todo, tener la seguridad de que los datos proporcionados son los correctos y verídicos.

Para lograr la operación y puesta en servicios del presupuesto, los líderes y áreas de cada componente deberán apoyarse en el uso de los procesos, manuales, guías y políticas de uso y aplicación de los recursos financieros de la institución validados por el área de Competitividad para registrar, planificar y asentar cada uno de los datos y necesidades para el logro de sus objetivos trazados anualmente para el cumplimiento del ciclo académico deportivo.

El seguimiento y atención que cada uno de ellos deberá darle acompañamiento al análisis de resultados mensual, mediante la asistencia y presentación de actividades mensuales en la reunión de validación mensual denominada Reunión Mensual de POM (Programa Operativo Mensual) que resulta ser la presentación de una porción de actividades de cada área y componente en donde se ajustan, validan y coordinan todas y cada una de las actividades institucionales para el mejor logro y satisfacción de los servicios que fueron solicitados o contratados por la comunidad estudiantil de todos los niveles académicos y componente de servicios.

Presentación de Resultados y Análisis Financiero

La Dirección de Administración y Finanzas en conjunto con su área y gerentes de la misma deberán preparar y presentar los resultados del presupuesto en forma mensual, así como, los estados financieros aplicables con base a las Normas de Información Financiera vigentes, y poder aplicar y emitir razones financiera y comprender el estatus de su capital de trabajo, solvencia, rotación de deuda entre otras, de igual forma, prepararán toda la información aplicable a la legislación contable fiscal dando cumplimiento con ello a sus obligaciones.

Sexto Objetivo Estratégico: Planeación y gestión eficaz de recursos

6.1. Contribuir al desarrollo de funciones sustantivas, al crecimiento de la UFD y al aprovechamiento eficiente y responsable de los recursos financieros.

6.2. Alcanzar el mejor aprovechamiento posible de los recursos materiales y financieros, así como de los procesos, proyectos y componentes organizacionales.

Estrategias (objetivo estratégico / factor clave)	Proyecto	Descripción	Formula	Metas			
				2022	2021	2030	
6.0. Planeación y Gestión Eficaz y Eficiente de los Recursos							
Contribuir al desarrollo de funciones sustantivas, al crecimiento de Universidad y al aprovechamiento eficiente y responsable de los recursos financieros	6.1.	Planeación de Recursos Financieros	Integrar y proyectar el total de programas educativos y su población mediante el POA al logro de las Metas Anuales según capacidad instalada	Mide la proyección de alumnos según programas académicos por ciclo escolar con su capacidad instalada para basar su ingreso y rentabilidad	100%	100%	100%
	6.2.	Rentabilidad de Recursos Financieros	Calcular y sustentar basados en el POA el porcentaje de rentabilidad mínimo indicado en los Objetivos Estratégicos Anuales de Presidencia	Mide la rentabilidad anual en función del resultado operativo anual (n) de gastos generales respecto del ingreso anual académico (n)	15%	20%	25%
	6.3.	Optimización de recursos en servicios académicos y administrativos	Desviaciones en el ejercicio del presupuesto	Mide la desviación en valor absoluto entre el presupuesto inicial del año (n) respecto al gasto total del año (n)	20%	15%	5%
	6.4.	Gestión y Sistematización de Recursos Financieros	Gastos de Gestión	Mide el porcentaje de recursos destinados al componente servicios	Total de recursos destinados a gastos de Componente gestión de servicios entre el total de recursos destinados a gastos generales en el año por 100	70%	65%
Alcanzar el mejor aprovechamiento posible de los recursos materiales y financieros, así como de los procesos, proyectos y componentes organizacionales	6.5.	Crecimiento y conservación de Infraestructura Básica	Mide la proporción de presupuesto ejercido en infraestructura básica	Presupuesto ejercido para el crecimiento de la infraestructura básica en el año (n) entre el presupuesto ajustado en Otros Gastos de Operación e Inversión en el año (n) por 100	10%	12%	15%
	6.6.	Crecimiento y conservación de equipamiento	Mide la proporción de presupuesto ejercido en equipamiento	Presupuesto ejercido en equipamiento en el año (n) entre el presupuesto total ajustado de Otros Gastos Generales e Inversión en el año (n) por 100	10%	12%	15%

Cuadro 16

3.5. Fase 3: Operacional: POA

El POA es la principal herramienta de planeación de Las Instituciones educativas (nivel superior) con la cual se hace la programación anual de las actividades estratégicas definidas para el cumplimiento de la política y los objetivos establecidos en el Programa de Desarrollo Institucional (PDI). Es el elemento articulador de lo estratégico y lo operativo, es decir, convierte la planeación estratégica en acciones concretas. Su construcción debe ser participativa y concertada con todos los miembros de la Institución.

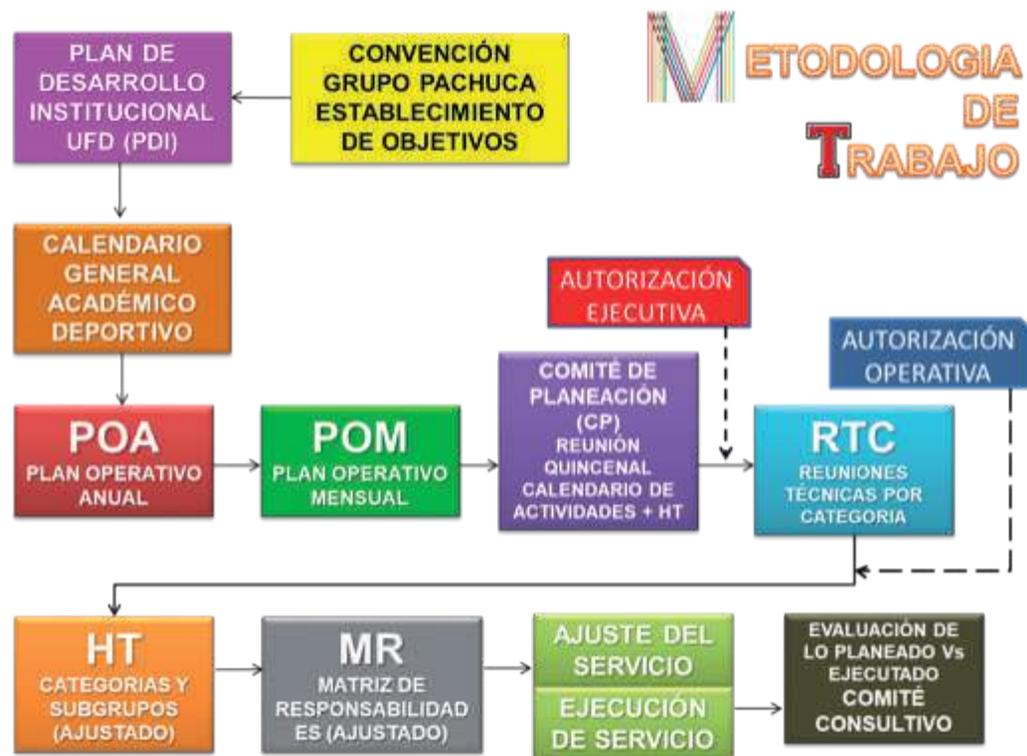
En el proceso de construcción permite orientar, consolidar y realizar el seguimiento de los objetivos, las actividades y las metas que se realizarán durante un año, acordadas en el ejercicio de presupuestos participativos. Igualmente, permite hacer el seguimiento a las metas del PDI, mediante el análisis de las actividades programadas y evaluar la gestión y el desempeño de cada área, de acuerdo con el cumplimiento de las metas establecidas.

Los resultados indican que con la implementación adecuada del POA, es posible realizar un adecuado ejercicio de planeación de actividades para trazar un horizonte de acción claro, apoyado con un seguimiento permanente que permite retroalimentar y evaluar lo programado y reorientar el rumbo del quehacer cotidiano, y de las áreas de la entidad en beneficio de la actividad misional de la UFD y en cumplimiento de los compromisos plasmados en el PDI.

MARCO CONCEPTUAL

Definición: Es un programa organizado de actuaciones a realizar a corto plazo, seleccionadas de un Plan Estratégico (PDI) a largo plazo, previamente establecido, y que están orientadas a conseguir objetivos relevantes para la organización y avanzar hacia su Visión de futuro durante el periodo de un año. Se trata de un instrumento (herramienta) de planificación directiva a corto plazo que prioriza y determina los objetivos estratégicos anuales, asignando actuaciones y recursos a diferentes áreas de la institución.

El Modelo Institucional se define como: Es un Sistema Organizacional holístico, sistémico, flexible, traslativo e innovador con miras a la formación integral de niños, jóvenes y adultos, a través de su desarrollo deportivo, académico, social y cultural. A través de una estructura multidimensional (académica, deportiva y organizacional) con una sinergia en su desempeño hacia la visión, misión y valores institucionales. Con el propósito de profesionalizar el deporte.



Estos elementos que se enuncian en la metodología de trabajo nos permiten la asignación de personas y recursos a las actividades que harán posible el cumplimiento de los objetivos de cada evento, actuación o proyecto específico.

Está vinculado a:

- Manual Organizacional
- Programa de indicadores
- Calendario académico deportivo
- Presupuesto anual
- Mejora Continua

CAPÍTULO 4: Seguimiento y Evaluación del PDI 2018-2030



**Universidad del
Fútbol y Ciencias
del Deporte**

CAPÍTULO 4: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PDI 2018-2030

El seguimiento es un proceso continuo por el que las partes interesadas obtienen regularmente una realimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos estratégicos. El seguimiento implica supervisar las estrategias y acciones emprendidas por otros, ya sean asociados o no, y decidir las nuevas estrategias y acciones que se deben llevar a cabo para asegurar el avance hacia los resultados más importantes (PNUD, 2009).

La evaluación es una valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y contribuyendo a la toma de decisiones (PNUD, 2009). Consiste en el análisis interno o externo, de los resultados, impactos y trascendencia del plan con una visión de mediano plazo, a fin de conocer si el plan, los objetivos estratégicos y los resultados se corresponden con las necesidades que las funciones sustantivas de la institución deben atender. Contribuye a reforzar el diseño y la ejecución de los proyectos institucionales y estimula la formación de sinergias de esfuerzos con interesados en los mismos.

La evaluación es un proceso que puede ser realizado por terceros (externa) o por los mismos responsables de la planeación y ejecución (interna); su finalidad es identificar la congruencia entre lo comprometido y lo alcanzado, así como su impacto real en el ámbito de que se quería actuar. Asimismo permite calificar desde el diseño del plan hasta la ejecución del mismo, contribuyendo a la definición de alternativas de corrección o redefinición del plan o sus partes. (UNAM, 2008).

La evaluación y el seguimiento se aplican a los proyectos y a las estrategias. La distinción clave entre las dos es que las evaluaciones son hechas de forma independiente para proporcionar una valoración objetiva sobre si están o no están bien encaminadas. Además, son más rigurosas en sus procedimientos, diseño y metodología, y generalmente implican un análisis más amplio. Sin embargo, los objetivos del seguimiento y la evaluación son muy similares: proporcionar información que ayude a tomar decisiones más acertadas, mejorar el desempeño y alcanzar los resultados planeados (PNUD, 2009).

El seguimiento proporciona la información en tiempo real necesaria para la gestión, mientras que la evaluación proporciona una valoración más exhaustiva. El proceso de seguimiento puede generar preguntas que deben ser contestadas por la evaluación. Además, la evaluación recurre mucho a los datos generados mediante el seguimiento durante el ciclo del proyecto, incluidos, por ejemplo: los datos básicos, la información sobre el proceso de implementación del programa o del proyecto y la medición de los resultados (PNUD, 2009).

La UFD, con el propósito de alcanzar los objetivos y resultados esperados que se proponen en el PDI 2018-2030, en el marco

de la visión, misión institucional, objetivos estratégicos y proyectos institucionales, realiza el seguimiento y evaluación del plan como un proceso permanente, sistemático y participativo.

La evaluación permitirá analizar y valorar sobre la marcha el cumplimiento de los distintos proyectos, dificultades existentes y alternativas de solución que sean necesarias.

El seguimiento de la planeación y evaluación del PDI 2018-2030, se realizará a través de un sistema específico que permitirá la medición y evidencia de los objetivos, metas e indicadores de los proyectos.

El seguimiento y la evaluación, en este orden de ideas, son procesos que permitirán a la UFD:

- Llevar a cabo una reflexión grupal sobre la realidad institucional.
- Monitorear, de manera permanente, los proyectos que se llevan a cabo, con una visión integral de la institución.
- Explicar las situaciones que se presentan en la UFD.
- Comprender la realidad institucional, como un proceso complejo, singular y cambiante.

Para la ejecución de la evaluación se debe tener en cuenta:

- Planeación adecuada, diligenciando los instrumentos y el soporte de seguimiento y su análisis.
- Realizarse sobre hechos y documentos concretos, es decir, sobre las metas fijadas en el PDI: verificar los documentos soporte del cumplimiento de las metas (evidencias).
- Emplear los indicadores para identificar en qué medida se está cumpliendo la meta.

Uno de los procesos para valorar logros y avances, es a través de indicadores. Mediante este sistema se garantiza una valoración real de los logros, productos y beneficios alcanzados con las acciones realizadas. Por lo que es necesario analizar el valor o resultado que arroja cada indicador, para valorar su impacto y cumplimiento en los objetivos estratégicos propuestos (DIRH, 2012).

El monitoreo de los resultados de los indicadores en las distintas fases del proceso, es sumamente útil para la toma de decisiones y asegurar calidad en los resultados, prevenir desviaciones y corregir tempranamente el rumbo de las acciones en aras de lograr los objetivos.

Algunas razones para valorar los resultados del sistema de evaluación son: (DIRH, 2012)

- Ayuda a identificar los progresos, logros, obstáculos y resultados de los proyectos y el beneficio que estos generan para la UFD.
- Clarificar y reforzar aspectos clave en los cuales deben centrar su atención los líderes de los proyectos.
- Otorgar elementos de apoyo a quienes toman las decisiones corporativas, con el uso y análisis de información sobre los proyectos.
- Desarrollar mecanismos de verificación de los proyectos para detectar aciertos y desviaciones y de esta forma repetir experiencias exitosas y corregir faltas en corto plazo.
- Ayudar a formular y justificar la asignación presupuestal con causas precisas que determinen por qué los requerimientos son indispensables para mejorar resultados o bien continuar con los niveles favorables de desempeño.

INFORME DE EVALUACIÓN

a)Matriz de seguimiento y monitoreo

La evaluación de cada proyecto se hará de forma cuatrimestral, semestral o anual, dependiendo de cada proyecto.

Asimismo, para cada proyecto se hará un informe donde se mencione el estado del proyecto, el porcentaje de avance, una descripción de su situación, factores que incidieron positiva y negativamente, y soluciones.

b)Reporte de avance trimestral

Es un informe del comportamiento del avance de logros y resultados. Con los siguientes apartados:

Presentación. Señala el porqué de la elaboración del informe trimestral, destaca la importancia de la administración institucional para llevar a cabo la evaluación del avance del cumplimiento del plan e informar los resultados y los avances.

Introducción. Describe los propósitos y alcances que el gobierno universitario pretende lograr mediante el seguimiento, control y evaluación del plan de desarrollo institucional, describe de manera general el contenido de cada uno de los apartados que integran el infor-

me trimestral.

Actualización del esquema FODA. Retoma el esquema FODA del PDI 2018-2030 y actualiza su contenido de acuerdo a las condiciones actuales del entorno institucional.

Descripción del avance de las metas programadas y resultados de los indicadores. El contenido debe ser cuantitativo y cualitativo sobre el avance físico, administrativo y operativo de cada trimestre, señalando la proporción de alcances según lo programado

Referencias

- Almuiñas Rivero, José Luis; Galarza López, Judith (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, Brasil: Universidade Federal de Santa Catarina Santa Catarina, 5 (2), agosto, pp. 72-97, Consultado en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327515006>.
- Asociación de Colegios Jesuitas de Colombia. (2005). La formación integral y sus dimensiones. Bogotá: ACODESI.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2000). La Educación Superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. México: Autor.
- Baxter, E (2007) Los valores en educación. La Habana, Cuba. Ed. Pueblo y Educación.
- Bojorquez & Pérez (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. El Buzón de Pacioli, XIII (81), abril-junio., pp. 4-19.
- Chacón, N. L. (2006). Fidel, ética y valores humanos. [CD- ROM] La Habana. I.S.P.E.J.V. CESOFTE.
- Delors, Jacques (1997). La educación encierra un tesoro. UNESCO.
- Desarrollando el potencial humano [DIRH]. (2012). Guía metodológica para la evaluación y seguimiento del plan de desarrollo institucional. México: Desarrollando el potencial humano.
- García-Aracil, Adela (2013). La planificación estratégica en las universidades públicas en España: un análisis de sus objetivos. Aula, 19, pp. 111-132.
- Kotler, P (1985) Dirección de Mercadotécnica, análisis, planeación y control. Edit. Diana . México.
- Mintzberg, Henry & Quinn, James (1993). El proceso estratégico. Concepto, contexto y casos. México: Prentice Hall Hispanoamericana. https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estragetico_mintzberg.pdf

- Ojeda, Mario (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. CPU-e, Revista de Investigación Educativa. 16, enero-junio, pp. 119-129. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283128328007>
- París, Fernando (2015). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. Barcelona: Paidotribo.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Nueva York: PNUD.
- Ruiz Aguilera, A. (2007). Teoría y metodología de la educación física y el deporte escolar, 3ª ed. Santo Domingo: Aplausele. Tomo I. Pueblo y Educación.
- Serrano, L.; Bravo, E. & B. Amante (2013). Una metodología innovadora para la planeación estratégica en las universidades. Revista INGE CUC. 9 (1), junio, pp. 43-64. https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/21072/3.+Una+metodolog%EDa+innovadora+corregido+por+G&G+y+AR_AUTORES.pdf;jsessionid=1A6F579F31DEF6C426F3D8DC038CCA25?squence=1
- Sierra, JL (2011) Uso de estándares aplicados a TIC en educación, educación, es. ITE Gobierno de España. España
- Strategies for Internationalization of Higher Education: A Comparative Study of Australia, Canada, Europe, and the United States (1995). Ámsterdam. H. de Wit.
- Tünnermann B. Carlos (2008). Modelos educativos y académicos. Nicaragua, Hispamer.
- UNAM (2008). Guía mínima para la elaboración de planes de desarrollo institucional. México: Dirección General de Planeación UNAM
- Zabalza, Miguel (2007). El trabajo por competencias en la enseñanza universitaria. Santiago de Compostela, consultado en <https://dd.uab.cat/pub/poncom/2007/71100/conferencia.pdf>