

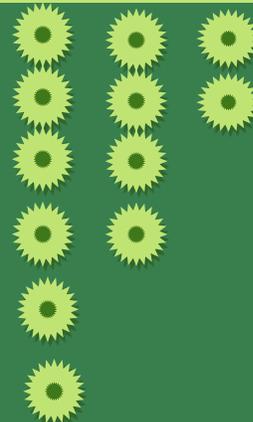


UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE HONDURAS

Innovación, Valores, Liderazgo



PLAN ESTRATÉGICO 2024 | 2030



4 EDUCACIÓN DE CALIDAD



5 IGUALDAD DE GÉNERO



13 ACCIÓN POR EL CLIMA



PLAN ESTRATÉGICO 2024 | 2030



Innovación, Valores y Liderazgo

PLAN ESTRATÉGICO 2024 | 2030



Campus Central

Bulevar Juan Pablo II, intersección entre bulevares Centroamérica y Suyapa, Tegucigalpa,
MDC, Honduras



**UNIVERSIDAD
METROPOLITANA DE
HONDURAS**
Innovación, Valores, Liderazgo

www.unimetro.edu.hn



<https://www.unimetro.edu.hn/>

PLAN ESTRATÉGICO 2024 | 2030

Estructuras de Gobierno y Participantes del Plan Estratégico

Rectoría: Ph.D. Juana Rosario Duarte Galeas

Equipo: Planificación Estratégica

Vicerreorías:

Académica: Máster Karen Regina Aceituno Barahona

Educación a Distancia: Máster Yuri Fortín Duarte

Educación Presencial: Máster Luis Fernando Martínez Ochoa

Direcciones

Administración y Finanzas: Máster Isvi Aguilera Morales

Posgrado: Máster Yesika Judith Berríos Osorio

Bienestar y Desarrollo Estudiantil: Máster Luis Orlando Valle Ochoa

Estructuras de participación

Mesas de trabajo: Vicerreorías y Direcciones.

Talleres de Trabajo: Coordinaciones de carreras y personal administrativo ubicados en todos los campus.

Mesa de Concertación Social: fuerzas vivas de la comunidad.

Mesas de consulta: estudiantes de pregrado y posgrado, graduados.

Dirección técnica, investigación y redacción:

Ph.D. Sandra Elizabeth Rodríguez Andino

Fotografías: Lcda. Étienne Guilló

Logística: Lcda. Carolina Padget

Seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional:

Rectoría: Ph.D. Juana Rosario Duarte Galeas

Vicerreoría Académica: Máster Karen Regina Aceituno Barahona

Vicerreoría Educación a Distancia: Máster Yuri Fortín Duarte

Vicerreoría Educación Presencial: Máster Luis Fernando Martínez Ochoa

Vicerreoría de Relaciones Nacionales e Internacionales: Máster Alfonso Godoy Palma

Secretaría General: Máster Carlos Roberto Valle Flores

Dirección de Administración y Finanzas: Máster Isvi Aguilera Morales

Dirección de Posgrado: Máster Yesika Judith Berríos Osorio

Dirección de Bienestar y Desarrollo Estudiantil: Máster Luis Orlando Valle Ochoa

Dirección de Extensión-Vinculación: Máster Claudia Geraldina Enamorado Flores

Dirección de Investigación: Máster Rafael André Salgado Mejía

Dirección de Docencia: Máster Meily Celene Santos Vaquedano

Coordinación de Evaluación y Supervisión Institucional: Máster Aracely Evangelina Paredes Rosado

Coordinación de Planificación, Programas y Proyectos Institucionales: Máster Xinia Gabriela Valle Castillo

TABLA DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UMH.....	11
2. ANÁLISIS SINTÉTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	14
2.1 Análisis Externo.....	14
2.2 Análisis Interno.....	26
3. MARCO CONCEPTUAL.....	30
4. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
4.1 Muestra y Criterios de Selección y Consulta.....	41
4.2 Muestra y Construcción de las Estrategias Metodológicas.....	43
4.3 Marco Estratégico. Escenario Prospectivo de la Planificación Estratégica.....	43
4.4 Objetivos de la Planificación Estratégica.....	44
5. MARCO ESTRATÉGICO. ESCENARIO PROSPECTIVO: MISIÓN Y VISIÓN DE LA UMH.....	47
6. DIAGNÓSTICO EJECUTIVO.....	49
6.1 Matriz FODA: Factores Internos y Externos por Ejes Estratégicos.....	49
6.2 Mesas de Consulta.....	57
6.3 Consultas en Mesas de Trabajo.....	61
6.3.1 Consulta: Administradores de los Campus Regionales y Asociados.....	62
6.4 Diagnóstico: Objetivos de Desarrollo Sostenible y los Ejes Estratégicos.....	66
6.4.1 Línea Base de la UMH en Educación para el Desarrollo Sostenible.....	66
6.4.1.1 Eje de Gobernanza Institucional, Financiera y el Conocimiento sobre la Educación para el Desarrollo Sostenible.....	67
6.4.1.2 Eje de Formación y Docencia y el Conocimiento Sobre la EDS.....	69
7. EJES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	76
7.1 Eje de Gobernanza Institucional y Financiera.....	76
7.2 Eje Formación y Docencia.....	82
7.3 Eje de Investigación, Desarrollo e Innovación.....	87
7.4 Liderazgo Social.....	89
8. SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	92
9. POLÍTICAS DE APLICACIÓN EN LA GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, DIRECTIVO Y POA.....	98
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXOS.....	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Demografía de Honduras al año 2022: población, nivel educativo y sexo de la población en Honduras</i>	14
Tabla 2 <i>PEA y PET de Honduras, año 2020</i>	17
Tabla 3 <i>Matrícula en Educación Superior en los años de 2021-2022</i>	20
Tabla 4 <i>Departamentos del país con un mayor número de matrícula en los niveles anteriores a la matrícula universitaria</i>	21
Tabla 5 <i>Oferta académica de programas de doctorado en Honduras a enero de 2024</i>	22
Tabla 6 <i>Oferta de los diferentes grados académicos de la UMH</i>	28
Tabla 7 <i>Población de UMH</i>	29
Tabla 8 <i>Muestra y criterios de selección y consulta con los grupos de la UMH y la comunidad</i>	42
Tabla 9 <i>Inclusión de los objetivos de desarrollo sostenible en los proyectos de la docencia</i>	69
Tabla 10 <i>Competencias y capacidades transversales que puedan aplicarse a la formación en sostenibilidad</i>	71
Tabla 11 <i>Enfoques pedagógicos o herramientas didácticas en la formación sobre los ODS</i>	71
Tabla 12 <i>Nivel de conocimiento en los temas de los ODS</i>	73
Tabla 13 <i>Objetivos que la UMH planifica hacer en un trabajo continuo con los estudiantes</i>	73
Tabla 14 <i>Gobernabilidad institucional y financiera</i>	77
Tabla 15 <i>Eje de Formación y Docencia</i>	84
Tabla 16 <i>Eje de Investigación desarrollo e Innovación</i>	87
Tabla 17 <i>Eje de liderazgo Social</i>	89
Tabla 18 <i>Ejemplos de acciones del plan directivo derivado del objetivo estratégico</i>	94
Tabla 19 <i>Acción detallada de la meta, derivada de las acciones</i>	94
Tabla 20 <i>Descripción detallada del Plan Directivo</i>	94
Tabla 21 <i>Eje de Gobernabilidad Institucional y Financiera: metas e indicadores de cada año</i>	95
Tabla 22 <i>Resumen de la Cantidad de Indicadores en el Plan de Desarrollo Institucional</i>	95
Tabla 23 <i>Evaluación del Plan Estratégico de la UMH, año 2024 2030</i>	96
Tabla 24 <i>Escala Resumen de Autoevaluación</i>	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Presentación de la Red de Rectoras y Rectores por la Sostenibilidad, UNESCO/IESALC, Cártagena de Indias, Colombia, agosto de 2024</i>	12
Figura 2 <i>Tendencias: Índice de Desarrollo Humano 2000-2019 de los países de C.A. y ALC</i>	16
Figura 3 <i>Pronósticos de inflación. Variación porcentual interanual</i>	18
Figura 4 <i>Número de profesionales graduados de pregrado, maestrías y doctores (Ph.D) con funciones de investigación</i>	23
Figura 5 <i>Crecimiento de carreras en los diferentes niveles de la Educación Superior de Honduras</i>	24
Figura 6 <i>Crecimiento de carreras universitarias entre el año 2016 a 2023</i>	25
Figura 7 <i>Posición geográfica de 171 centros universitarios</i>	25
Figura 8 <i>Estudiantes de pregrado y posgrado de la UMH, integrantes de las mesas de consulta</i>	29
Figura 9 <i>La planificación estratégica y el control de la gestión</i>	37
Figura 10 <i>Niveles organizacionales, planificación y control de la gestión e indicadores</i>	39
Figura 11 <i>Procesos metodológicos de la planificación estratégica</i>	40
Figura 12 <i>Diseño de la Estrategia para la Planificación UMH, 2024 2030</i>	44
Figura 13 <i>Resumen de las fases de elaboración del plan de la UMH</i>	48
Figura 14 <i>Equipo estratégico de la UMH</i>	52
Figura 15 <i>Estudiantes, Docentes y Autoridades Nota. Fotografía en las instalaciones del edificio del campus central de la UMH: Estudiantes, docentes, Coordinadores y equipo estratégico. Marzo de 2024</i>	61
Figura 16 <i>Consulta: fuerzas vivas de la comunidad</i>	65
Figura 17 <i>Políticas y programas de la UMH con relación a los ODS</i>	68
Figura 18 <i>Consultas con las coordinaciones y Docentes de pregrado</i>	82
Figura 19 <i>Consultas al cuerpo de docentes de posgrado</i>	86

SIGLAS Y ACRÓNICOS

ACC	Adaptación al cambio climático
ASJ	Asociación para una Sociedad más Justa
ALC	América Latina y el Caribe
AMHON	Asociación de Municipios de Honduras
BCH	Banco Central de Honduras
BM	Banco Mundial
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CINE	Clasificación Internacional Normalizada de la Educación
COHEP	Consejo Hondureño de la Empresa Privada
COPECO	Comité Permanente de Contingencias
CNA	Consejo Nacional Anticorrupción
CNAODS	Comisión Nacional de la Agenda 2030 para los Objetivos de Desarrollo Sostenible
CSUCA	Consejo Superior Universitario Centroamericano
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura)
FMI	Fondo Monetario Internacional
IDH	Índice de Desarrollo Humano
GIRD	Gestión integral del Riesgo de Desastres

IFPRI	Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias
INE	Instituto Nacional de Estadística
IMAE	Índice Mensual de Actividad Económica
IPM	Índice de Pobreza Multidimensional
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONG	Organización No Gubernamental
PEA	Población económicamente activa
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RUOHSA	Red de Universidades y Organizaciones Hondureñas por la Sustentabilidad y el Ambiente
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICEF	United Nations Children’s Fund Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional Agency for International Development
UMH	Universidad Metropolitana de Honduras
UNAH	Universidad Nacional Autónoma de Honduras
UTH	Universidad Tecnológica de Honduras
UNITEC	Universidad Tecnológica Centroamericana
UPNFM	Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán
UNICAH	Universidad Católica de Honduras



PRESENTACIÓN

**Ph.D. Juana Rosario
Duarte Galeas**
Rectora
Universidad
Metropolitana
De Honduras



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2024 | 2030

La Universidad Metropolitana de Honduras (UMH) presenta su plan estratégico 2024 | 2030 con enfoque a sostenibilidad y con la misión de contribuir con el desarrollo del país, a través de la educación superior y la transversalidad de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), priorizando al ODS 4 Educación de Calidad, ODS 5 Equidad de Género y el ODS 13 Acción por el Clima.

Como muestra de la UMH hacia la cultura de planificación con enfoque a la sostenibilidad, se creará la Dirección de Desarrollo Sostenible; también está previsto integrar la unidad de mercadeo a la de comunicación. Se ha fortalecido con la participación de los equipos de alta gerencia y la Unidad de Evaluación Institucional y de carreras, como medio del aseguramiento de la calidad.

Es importante destacar las complicaciones que hemos vivido con la crisis de salud (pandemia de COVID) y las consecuencias de los conflictos sociales y geopolíticos mundiales; sin embargo, la comunidad UMH ha crecido significativamente. Además, ha respondido con mucho entusiasmo y compromiso en estos procesos de consulta y con una alta participación al ser convocados por el equipo líder estratégico, conformado por las Vicerrectorías y Direcciones, quienes prepararon las mesas de consulta: graduados, estudiantes de las diferentes modalidades de estudio, del campus central, los campus regionales y los centros asociados; personal administrativo, docentes de grado y posgrado ubicado en todo el país. Así como las fuerzas vivas de la comunidad: empresa privada, gobierno, ONG, COPECO, Alcaldías de las distintas zonas del país en donde están ubicados los Campus UMH.

La elaboración y validación del plan estratégico recoge las demandas expresadas por los actores que conforman la comunidad UMH, generando la responsabilidad en las autoridades: de su implementación en el marco de su visión, misión, principios y valores: una universidad inclusiva, pluralista y resiliente. Así mismo, el compromiso con el monitoreo, seguimiento y evaluación de todo el plan de desarrollo institucional.

1. ANTECEDENTES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA UMH

Desde la creación de la Universidad Metropolitana¹ de Honduras en el año 2002, el equipo de miembros fundadores, ha venido trabajando con un plan de desarrollo, plasmado en la estructura organizacional de su Modelo de Gestión, que ha sido el marco de referencia para la administración de la Universidad; inicialmente liderada por la Rectoría, bajo la dirección del Máster Armando Enamorado Blanco. Este Modelo es una representación conceptual de los propósitos, fundamentos, enfoques, y modos de proceder que le son propios a la administración de este centro de educación superior, en su afán de alcanzar la calidad como meta propuesta.

El Modelo de Gestión propone los elementos fundamentales de la institución, así como los valores y cambios a futuro en los que debe enmarcar su crecimiento y fortalecimiento en el tiempo y validados por los cambios en la realidad natural y social, incluyendo las tecnologías al servicio de la academia y en cualquier especialización profesional, con ejes transversales como la responsabilidad social y ambiental.

Siguiendo la misma temática de trabajo, dos hechos han continuado marcando la planificación estratégica de la UMH: la primera, la agenda de “gestión integral del riesgo de desastres (GIRD) y adaptación al cambio climático” (ACC), como miembro del Comité Interinstitucional de Ciencias Ambientales (CICA) y la Red Universitaria de las Américas y del Caribe para la Reducción del Riesgo de Desastres (REDULAC/RRD) lideradas ambas por la Máster Gloria Marina Ochoa Medina, Vicerrectora Académica; y la Red de Universidades de América Latina y del Caribe comprometidas con la Gestión del Riesgo de Desastres (Red RiesGIRD/LAC), bajo la presidencia de la Rectora Ph.D. Juana Rosario Duarte Galeas. El segundo hecho, corresponde a la Agenda 2030 de la UNESCO y los objetivos de desarrollo sostenible.

¹ Fue registrada con Acuerdo No. 1068-154-2002, otorgado para su creación y funcionamiento por el Consejo de Educación Superior de Honduras, emitido con fecha del dieciocho de diciembre del año dos mil dos, conforme al Art. N° 17, literal (c) 32 y 33 de la Ley de Educación Superior y el Art. 62, 67, 70 del Reglamento General de la Ley. Bajo estos términos legales fue aprobado el Dictamen No. 217-143-2002 de fecha 25 de noviembre de 2002, del Consejo Técnico Consultivo y la Opinión Razonada No. OR-DES-249-12-2002 de la Dirección de Educación Superior. Así mismo fue aprobado su Estatuto, Plan de Arbitrios y el Estudio Económico que fundamentó la respectiva creación.

La UMH es fundadora junto a otras 13 universidades de América Latina y El Caribe de la Red de Rectoras y Rectores por la Sostenibilidad. Líderes académicos comprometidos en trabajar juntos para la construcción de un futuro más sostenible y equitativo. Esta red representa un espacio de diálogo, innovación y acción conjunta: “Asumimos el compromiso de trabajar de manera constructiva, colaborativa y constante para avanzar e impulsar la sostenibilidad en todas sus dimensiones dentro de nuestras instituciones²”.

Figura 1

Presentación de la Red de Rectoras y Rectores por la Sostenibilidad, UNESCO/IESALC, Cartagena de Indias, Colombia, agosto de 2024



² UNESCO/IESALC 2 de septiembre de 2024

Nacional e internacionalmente la UMH es reconocida como miembro ejecutor de la agenda pública de las Naciones Unidas: “Transformando Nuestro Mundo” mediante acciones enfocadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2015-2030, relacionados con la educación inclusiva, equitativa y de calidad, que garantice oportunidades de aprendizaje durante toda la vida y que sea para toda la sociedad.

Abanderados en pro del bienestar de la casa común, la planificación estratégica y todo su plan de desarrollo institucional: plan directivo, operativo y su cuadro de mando para el seguimiento de resultados, están permeados por ejes transversales: los ODS 4 Educación de Calidad, ODS 5 Equidad de Género y el ODS 13 Acción por el Clima.

2. ANÁLISIS SINTÉTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Análisis Externo

Honduras es un país con mucha riqueza por sus encantos geográficos naturales, cuenta con una posición geográfica privilegiada en Centro América, con acceso al Océano Pacífico y Mar Caribe para ser un gran centro logístico internacional, amplitud territorial, una población afable, gente joven y una gran biodiversidad, además de recursos turísticos excepcionales, con hermosas playas y ruinas mayas poco conocidas.

Según el Banco Central de Honduras al año 2022, Honduras tiene una población de 9,597,700 habitantes (Honduras en Cifras). En el año 2024 se registra 10,294,000 personas y se encuentra en la posición 91 de la tabla de población, compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad poblacional de 92 habitantes por Km², con un territorio de 112,490 Km² (Datosmacro.com, 2024).

La población en edad de tener algún nivel educativo suma 3,630,000, de ellos: 229,100 declararon estar sin un nivel educativo. Con educación primaria 1,743,700; en el nivel de educación secundaria 1,160,500 y con un nivel educativo superior declararon 435,000 personas.

Tabla 1

Demografía de Honduras al año 2022: población, nivel educativo y sexo de la población en Honduras

Datos de país en millares		Por Nivel Educativo	3,630.000	Por sexo	3,630,000
Nº de habitantes en 2022	9,597.700	Sin nivel	229.100	Masculino	2,188.900
Nº de habitantes en 2024*	10,294,000	Primaria	1,743.700	Femenino	1,441.100
		Secundaria	1,160.500		
		Superior	435,000		
		No respondió	60,900		

Nota. Datos de Honduras en cifras. Banco Central de Honduras al año 2022, pág. 7. PEA: población económicamente activa. * Datosmacro.com.

El análisis del Índice de Desarrollo Humano (IDH) del país, se relaciona con diferentes aspectos sociales y económicos, entre los que se encuentran la salud, educación, empleo, las desigualdades, el género y el ambiente. El desarrollo debe comprenderse como un fenómeno que va más allá del simple ingreso básico; es decir, busca la garantía de oportunidades y capacidades esenciales para que las personas logren ser lo que desean. En esta línea, analizar

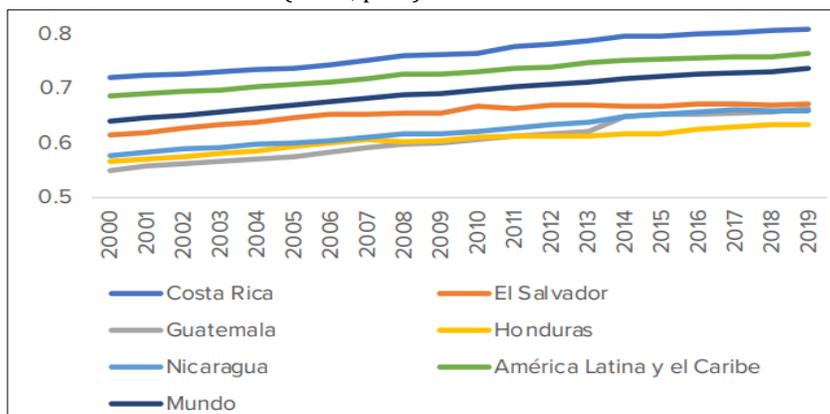
el progreso que Honduras ha hecho en diferentes indicadores de desarrollo humano, es la primera reflexión sobre sus logros, a fin de identificar cuáles deben ser las prioridades en la agenda pública del país (PNUD, Informe de Desarrollo Humano de Honduras 2022, p. 33).

Honduras en el año 2022, presentó un IDH de 0.634, que lo sitúa en la posición 132 de 189 países, con lo que permanece dentro de la franja de naciones con desarrollo humano medio. El Informe de Desarrollo Humano (2022) ubica a Honduras solo por encima de Haití, y en el extremo opuesto de la distribución, al compararlo con el valor de 0.851 está Chile, el más alto presentado en la región de América Latina y el Caribe (ALC), el IDH hondureño es un 34% inferior (PNUD, 2022). A continuación, se muestra en la figura siguiente el comportamiento del IDH de Honduras, en contraste con los países de la región.

Figura 1

Tendencias: Índice de Desarrollo Humano 2000-2019 de los países de C.A. y ALC

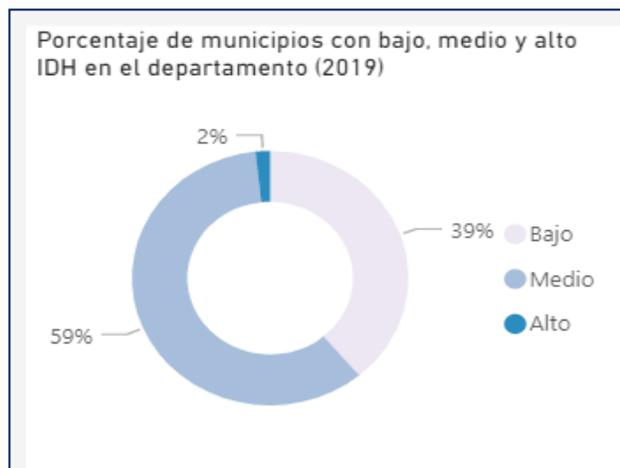
Nota. Fuente del PNUD, 2022: Equipo del Informe de Desarrollo Humano Honduras, con datos de la Oficina del Informe de Desarrollo Humano (2020, p.33).



De los 298 municipios de Honduras, el 39% están ubicados en nivel de IDH bajo, solo el 2% que corresponde a seis municipalidades tienen un mayor IDH: Distrito Central, La Esperanza, San Pedro Sula, Santa Lucía, La Lima y Roatán. El 59% está ubicado en un IDH medio. Ningún municipio en el país tiene una clasificación de IDH muy alta (Informe de Desarrollo Humano PNUD, 2022).

Figura 1

Tendencias: Índice de Desarrollo Humano 2000-2019 de los países de C.A. y ALC



Nota. PNUD, año 2022.

Otro de los rezagos significativos que apunta el PNUD, es la inequidad entre hombres y mujeres; las mujeres tienen mayor probabilidad que los hombres de encontrarse en situación de desarrollo humano bajo y, persisten retos profundos vinculados a su limitada participación política y en el mercado laboral.

El tema del empleo es de mucha preocupación para los hondureños, según los resultados de la Encuesta Telefónica de Hogares que aplicó el Instituto Nacional de Estadística (INE) para medir empleo (año 2020); estos datos muestran que en Honduras la población en edad de trabajar (PET) es de 6,908,644 y la población económicamente activa (PEA) es de 4,103,427 habitantes. De ellos, la PET del Distrito Central suman 761,244 habitantes (con edad para trabajar), que representa el 11% y solo 451,239 trabajaban al momento de la consulta, que equivale al 11% de la PEA³ para el año 2020. En el mismo año, la PET de San Pedro Sula suma 520,653 habitantes (con edad para trabajar), que representa el 7.8% y solo 304,616 trabajaban, que equivale al 7.4% de la PEA.

³ Población en edad de trabajar, población económicamente activa y tasa de participación del Distrito Central y la ciudad industrial de San Pedro Sula, Honduras, año 2020.

Tabla 2

PEA y PET de Honduras, año 2020

Categorías	Población en Edad de Trabajar (PET)		Población Económicamente Activa (PEA)	
Total Nacional	6,908,643	100%	4,103,427	100.0
Urbano	3,872,913	56.1	2,350,013	57.3
Rural	3,035,730	43.9	1,753,414	42.7

Nota. INE, Honduras (2022). XVII Censo Nacional de Población y VI de Vivienda, 2013. Proyecciones 2013-2030, Tomo 10, P. 23. PNUD, 2022, IDH de Honduras, p. 494.

Los resultados de la encuesta permanente de hogares de propósitos múltiples (EPHPM) del INE, a junio del 2022, estimó que en Honduras el número de personas jóvenes que ni trabajan ni estudian es de 982,061, que representa el 29.6% del total de los jóvenes de 12 a 30 años, siendo un 75.8% mujeres y un 24.2%. (INE, Boletín 17/12/2023)

En datos más recientes, el Banco Central de Honduras apunta que la PEA al año 2022 fue de 3,986,400 de habitantes. (2022, p. 7)

La falta de empleo incrementa el índice de pobreza multidimensional⁴ (IPM) global, identifica múltiples privaciones a nivel de hogares en las dimensiones de salud, educación y nivel de vida y considera 10 indicadores: nutrición, mortalidad infantil, años de escolaridad, asistencia a la escuela, combustible para cocinar, saneamiento, agua potable, electricidad, vivienda y activos, en tres dimensiones: salud, educación y nivel de vida, siguiendo las mismas dimensiones y pesos que el IDH.

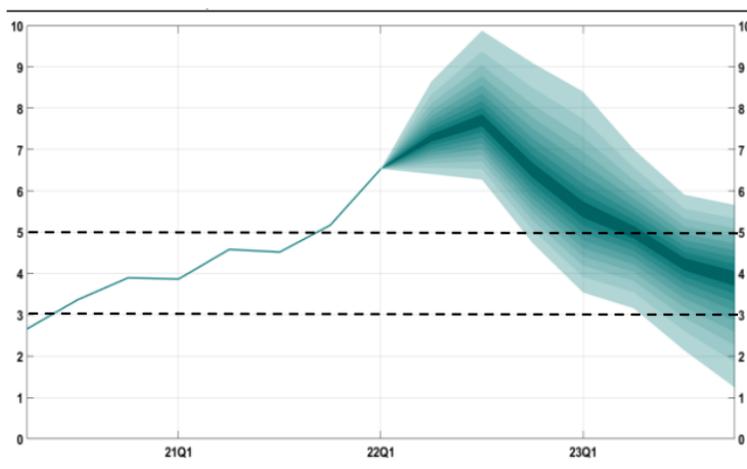
La perspectiva para la Economía Hondureña 2022-2023 no es alentadora, según el BCH en el transcurso de 2022 la inflación se ubicó por encima del límite superior del rango de tolerancia (4.0% ± 1.0 pp), explicado por la aceleración de la inflación en los últimos meses,

⁴ Se prepara con los microdatos de encuestas de hogares, y, diferente del IDH-D, todos los indicadores requieren ser estimados a partir de la misma encuesta. Más detalles sobre la metodología general pueden ser encontrados en Alkire y Foster, 2011. La sintaxis (do-files de Stata) de la medición del IPM y sus componentes para una cantidad considerable de países.

Metodología: El IPM global considera 10 indicadores: nutrición, mortalidad infantil, años de escolaridad, asistencia a la escuela, combustible para cocinar, saneamiento, agua potable, electricidad, vivienda y activos, en tres dimensiones: salud, educación y nivel de vida, siguiendo las mismas dimensiones y pesos que el IDH. Disponible en <https://ophi.org.uk/multidimensional-poverty-index/data-tables-do-files/>

afectando las expectativas de los agentes económicos; así como, por la agudización de los choques de oferta del año previo en respuesta a la guerra de Rusia en Ucrania: precios internacionales del petróleo más altos por el conflicto bélico, mayor incremento en los precios de alimentos, insumos y materias primas importadas y los costos de servicios de fletes. A su vez, el reciente ajuste a las tarifas de energía eléctrica y la recuperación de la demanda interna, también estarían incidiendo sobre los precios de alimentos y servicios.

Figura 2
Pronósticos de inflación. Variación porcentual interanual



Nota. Fuente: Banco Central de Honduras, 2022, p. 21)

El BCH (2022) destaca que existen factores de riesgo que de materializarse podrían provocar cambios en las sendas previstas de inflación, entre ellos: el reciente incremento de los precios del petróleo que podría persistir por más tiempo que lo indicado por los contratos futuros actuales, sujeto primordialmente a la resolución de los conflictos entre Rusia y Ucrania; los precios de los alimentos, insumos y materias primas importadas podrían aumentar por encima de lo esperado conforme permanezcan las tensiones geopolíticas internacionales, persistan las interrupciones a las cadenas de producción y distribución de estos bienes; así como, por los efectos del cambio climático (fenómenos naturales) que podría condicionar la oferta de alimentos. Al incorporar estos factores, el balance de riesgos para 2022 refleja una distribución de probabilidad para la inflación con sesgo al alza.

En el **tema del sistema educativo**, la pandemia nos sorprendió con un contexto adverso y con dificultades a resolver, como el abandono o ausencia de matrícula de los escolares y universitarios en el sistema educativo respectivo, provocados en su mayoría por el desempleo de las familias, las condiciones geográficas del país, medios de transporte siendo mayor en las zonas rurales, violencia doméstica y comunal, las frágiles condiciones de los hogares, ya que en un porcentaje elevado son matrifocales (Plan estratégico del sector educación 2018-2030 (2019, p. 49). En general, el sistema educativo sufre las consecuencias inducidas por las desigualdades sociales.

Los avances en cobertura educativa han sido significativos en años anteriores a la llegada de la Pandemia por el Covid19 (2020). Sin embargo, se ha registrado un retroceso en el acceso a matrícula y permanencia, debido a la interrupción de la presencialidad de los estudiantes a los centros educativos, además, se ha agudizado por el desempleo que ha disminuido la capacidad de subsistencia y aumentado el número de hogares pobres, de pobreza relativa y pobreza extrema.

El Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 4: Educación de Calidad es una meta que no se ha podido cumplir, debido al incremento de los hogares en pobreza y según el PNUD (2019) es mayor en mujeres, sobre todo en el período de fertilidad, además, de sufrir violencia perpetrada principalmente por hombres, es una de las mayores violaciones de los derechos humanos y un gran impedimento para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (1, 4, 6, otros). Además, vivir en la pobreza aumenta el riesgo de la inseguridad de todo tipo y carecer de otras opciones. La sociedad en su conjunto se empobrece por la violencia de género.

La población joven no visualiza a Honduras como un país atractivo, expuesto a través del índice de desarrollo humano (0.634), su posición marca una fragilidad de 71% que restringe la posibilidad de migrar por la vía legal, esto es impuesto a los países con niveles muy bajos de desarrollo humano, y restringe la vía de migración regular; así que los hondureños optan por las vías irregulares. En contraste, con los países con un índice muy alto, que pueden viajar sin visado al 85% de todos los países del mundo (International Organization for Migration, 2022).

Es probable que no se logre atraer a la población beneficiada con el programa anterior, hacia la educación superior a un mayor número de personas, como a mejorar la calidad de la oferta. La Educación Superior debe poner énfasis en la articulación con las necesidades regionales, la promoción de la ciencia y la tecnología y al fortalecimiento de sus vínculos con la comunidad (Plan Estratégico del Sector Educación de Honduras, 2018-2030, año 2019, p.50).

La UNESCO IESALC (2020), explica que: en América Latina para el 2020, asistieron 28,9 millones de jóvenes y adultos. De ellos, el 10% asiste a programas de CINE 5 (educación terciaria de ciclo corto), el 84% a CINE 6 (programas con certificación de grado o equivalente), el 5% a CINE 7 (maestría, especialización o equivalente), y el 1% a CINE 8 (programas de doctorado) (p. 137).

Honduras registró una matrícula total en las Instituciones de Educación Superior públicas y privadas, al año 2021 de 200,534 estudiantes matriculados y en el año 2022 la matrícula subió a 210,464 estudiantes según el Banco Central de Honduras. También la misma cita puntualiza que es mayor la matrícula en el sector privado (117,221) que en la pública (93,243) al año 2022.

Tabla 3

Matrícula en Educación Superior en los años de 2021-2022

Matrícula en Educación Superior	2021	2022
Matrícula nacional	200,534	210,464
Sector público	100,740	93,243
Sector privado	99,794	117,221

Nota. Datos: Honduras en cifras. Banco Central de Honduras al año 2022, pág. 61 con datos de la Dirección Académica y Departamento de Registro de cada universidad.

Es de hacer notar que los departamentos del país con un mayor número de matrícula en los niveles anteriores a la matrícula universitaria se encuentran en Francisco Morazán, Cortés, Comayagua, Yoro, El Paraíso y Olancho.

Tabla 4

Departamentos del país con un mayor número de matrícula en los niveles anteriores a la matrícula universitaria

Matrícula en niveles anteriores a la Educación Superior	2021	2022
Francisco Morazán	337,070	335,485
Cortés	323,835	327,911
Comayagua	113,163	116,217
Yoro	124,097	124,225
El Paraíso	102,370	103,261
Olancho	101,378	106,186

Nota. Honduras en cifras. Banco Central de Honduras al año 2022, pág. 42, con datos de la Secretaría de Educación Sistema de Administración de Centros Educativos.

Los países con un ingreso alto o medio tienen un mayor índice de matriculación, en cambio países como Honduras, con situaciones de pobreza, de crisis y emergencias por el cambio climático, los exámenes de ingreso, la movilidad geográfica y la discriminación constituyen los principales obstáculos que restringen el acceso de las comunidades marginadas para acceder a la educación superior (UNESCO-IESALC, 2020, p. 137).

En cuanto, a los postgrados en Honduras, uno de los objetivos estratégicos incluido en el Plan de Desarrollo Estratégico del Sistema de Educación Superior de Honduras (2014-2023) es el crecimiento de maestrías y doctorados. En la práctica, esta estrategia global fue planteada en la acción N.º 4, en una apuesta por duplicar la matrícula del nivel terciario de la educación, del 15% al 30% de la población hondureña entre 18 y 24 años. En términos absolutos, este incremento significa que se espera que los centros de educación superior estén aptos para recibir en torno a 150 mil alumnos más que en 2012 (Dirección de Educación Superior, 2014, p. 28).

Entre los objetivos generados de la estrategia global del plan estratégico de la Dirección Educación Superior, están el N.º3 y N.º5 referidos a los más altos grados académicos y las áreas del saber que tendrán preferencia en los próximos años. Fueron incluidas cuatro acciones:

- Realizar un estudio de la actual oferta académica de postgrado en el nivel superior, con el propósito de identificar prioridades y necesidades de formación;

- Elaboración de un Plan de Desarrollo para ampliar la oferta y para asegurar la pertinencia y calidad de ésta;
- Clasificar los programas de postgrados en profesionalizantes y de investigación, y promover la creación de postgrados de investigación;
- Ampliar la oferta de maestrías de 23% que se tiene en 2013 a un mínimo de 30% en el 2022 y los doctorados de un 1.3% a un mínimo del 10% del total de la oferta del Nivel Superior (Dirección de Educación Superior, 2014, p.28).

Según el Reglamento de Postgrado para la Educación Superior de Honduras (2016) explica que los doctorados son “estudios del más alto nivel académico-profesional, fundamentado en la investigación y caracterizado por la realización de un trabajo original e individual publicable, bajo la estrecha supervisión de un equipo de expertos calificados que evalúa continuamente el desempeño del candidato”. Al enero 2024 se registran 10 programas de doctorado, distribuidos en las universidades públicas y privadas. Los que se presentan a continuación.

Tabla 5

Oferta académica de programas de doctorado en Honduras a enero de 2024

Posgrado	Universidad	Área del conocimiento
1) Ciencias del Desarrollo Humano (primer doctorado, 1996) 2) Ciencias Económicas, Administrativas y Contables 3) Doctorado en Derecho (enero 2024)	UNAH (pública)	Ciencias Sociales, Económicas y del Derecho
4) Doctorado en Ciencias con Orientación en Ciencias Administrativas (segundo doctorado 2000) 5) Teología Bíblica Espiritual (2011)	UNICAH	Ciencias, Administración, Teología
6) Doctorado en Educación (2002) 7) Doctorado Latinoamericano en Educación: Políticas Públicas y Profesión Docente (2015)	UPNFM (pública)	Ciencias de la Educación Políticas Públicas Ciencias de la Educación
8) Economía y Empresas (2014)	UNITEC	Ciencias Económicas y de Empresas
9) Doctorado en Administración Gerencial (2013) 10) Doctorado en Derecho	UTH	Administración Ciencias Jurídicas

Nota. Con datos del Departamento de Planificación DES-UNAH.

Los programas de doctorado en Honduras evidencian baja oferta por parte de las universidades públicas y privadas, baja matrícula y eficiencia terminal de los programas que ya existen en el país a la fecha (más tres en procesos de aprobación y lanzamiento). Al respecto, el primer programa, inició hace 27 años, a cargo de la UNAH quien implementó el

primer programa con el nombre de “Ciencias Sociales con Orientación en Gestión del Desarrollo” en el año 1996. Este fue rediseñado con el nombre de Ciencias del Desarrollo Humano, esta reforma curricular fue aprobada con Acuerdo del Consejo de Educación Superior: 3874-328-2018, el 27 septiembre de 2018 (Portal, UNAH, 2024). La última oferta doctoral de la UNAH (2023) es el Doctorado de Derecho (Portal, UNAH, 2024).

Cabe destacar con relación a las ciencias y disciplinas de los doctorados que, el Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias⁵-IFPRI (ASTI, 2015, p.1), hizo un estudio sobre las organizaciones en Honduras relacionadas con la investigación, encontrando que éstas emplean un número muy limitado de investigadores de profesión y carrera laboral. La mayoría que ocupan un puesto de investigación en esta área alimentaria, sólo cuentan con un título de pregrado, pocos investigadores poseen un Ph.D. y la mayoría de ellos están próximos a la jubilación.

La financiación limitada y la escasez de programas nacionales de capacitación de posgrado, limitan el desarrollo profesional de los numerosos investigadores jóvenes con título de pregrado. Además, la financiación exterior para la capacitación de investigadores ha disminuido al retirar el gobierno español su apoyo a la capacitación a nivel de Ph.D. en este campo del saber (p.1).

Figura 3

Número de profesionales graduados de pregrado, maestrías y doctores (Ph.D) con funciones de investigación



Nota. Fuente: ASTI-IFPRI (2015, p.1). ETC: Equivalente de Tiempo Completo (investigadores). Investigación Agropecuaria: recursos naturales, selvicultura y ganadería.

⁵ Programa Indicadores de Ciencia y Tecnología Agropecuaria (ASTI) es una fuente completa y confiable de información sobre los sistemas de investigación y desarrollo agropecuario en el mundo en desarrollo. ASTI está liderado por el Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias (IFPRI).

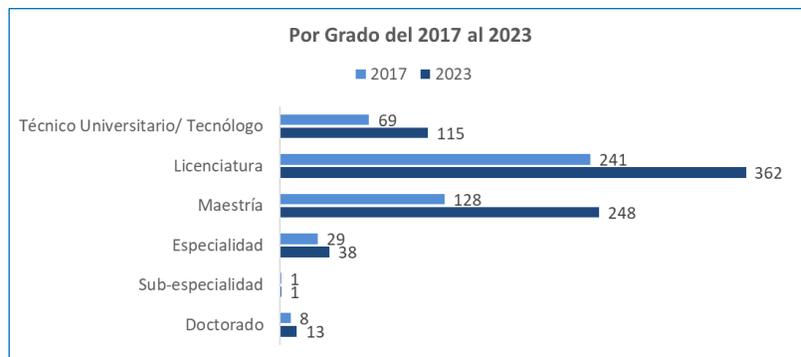
Entre las opciones de políticas planteadas por ASTI-IFPRI (2015, p.2) como prioridad para incrementar el número de profesionales de alto nivel, dedicados a la investigación que el país necesita en diferentes áreas, plantea que:

“hay que reforzar la capacidad del grupo actual de jóvenes investigadores agropecuarios, esto debería ser una prioridad política e institucional. Se necesitan compromisos del gobierno para enfrentar los problemas estructurales del sistema universitario, capacitación insuficiente del personal, falta de incentivos económicos y de otro tipo y hacer posible que las universidades nacionales ofrezcan una gama más amplia de programas, disciplinas y temáticas. Además de una financiación más segura y estable, las entidades del país necesitan una estrategia de capacitación y asesoramiento clara y coordinada para los investigadores (2015, p.2).

A manera de resumen, a continuación, se muestra un comparativo sobre el crecimiento de carreras por grados académicos, entre el año 2017 y 2023.

Figura 4

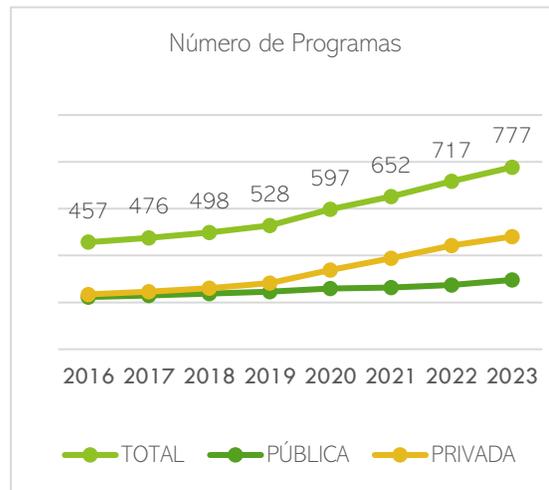
Crecimiento de carreras en los diferentes niveles de la Educación Superior de Honduras



Nota. Fuente: Dirección de Educación Superior. Datos ratificados en el Acta 386, febrero 2024, del Consejo de Educación Superior de Honduras.

Los datos expuestos en este comparativo de 2017 al 2023 sobre el crecimiento de los programas en los distintos niveles de la educación superior. Estos datos provienen de registros administrativos oficiales de las 22 Instituciones de Educación Superior. El gráfico siguiente registra que al año 2016, las universidades de Honduras ofrecían 417 programas, con un pequeño crecimiento de 19 programas al año 2017; observándose un mayor crecimiento del año 2020 (597) al 2023, que suman 777 programas.

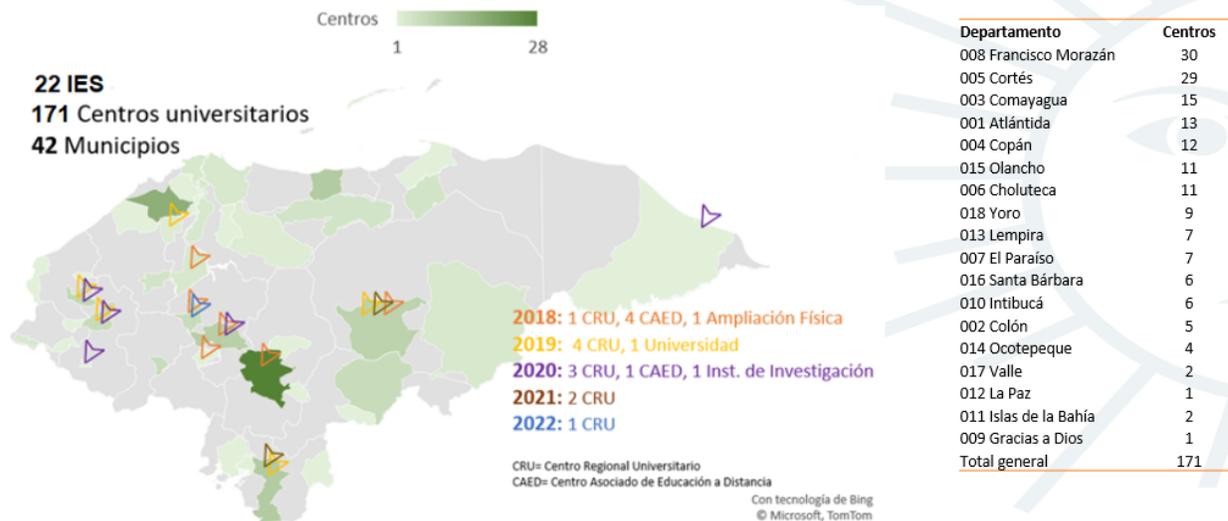
Figura 5
Crecimiento de carreras universitarias entre el año 2016 a 2023



Nota. Fuente: Dirección de Educación Superior. Datos ratificados en el Acta 386, febrero 2024, del Consejo de Educación Superior de Honduras.

En cuanto a la ubicación de los campus universitarios donde se imparten los programas expuestos en las dos figuras anteriores, se encuentran en 42 municipios de los 298 que tiene Honduras. Es de hacer notar que funcionan en las ciudades con mayor número de habitantes.

Figura 6
Posición geográfica de 171 centros universitarios



Nota. Fuente: Dirección de Educación Superior. Datos ratificados en el Acta 386, febrero 2024, del Consejo de Educación Superior de Honduras.

Se concluye que, Honduras tiene una deuda ancestral con la educación del país, en su defecto, carga con los residuos de su actuación (un país con un deprimido Estado de derecho y democracia). No ha garantizado al 100% indicadores influyentes para el desarrollo humano de la población de todos los niveles educativos: la equidad e inclusión, igualdad de oportunidades en cuanto a promociones escolares, becas escolares para familias sin empleo y/o analfabetas, empleos con sueldos dignos e igualitarios, institutos de educación técnica y educación andragógica popular⁶, un desarrollo sostenible en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el bienestar de la población.

La Educación Superior requiere de nuevas propuestas de carreras, en congruencia con las demandas y líneas de desarrollo del país, considerando que hay áreas del conocimiento relacionadas con la investigación y producción que el país demanda. Los grados académicos relacionados con la investigación para la industria deben ampliarse: alimentaria, farmacéutica, tecnología e industria, inteligencia artificial, otras. También hay ausencia de un diagnóstico actualizado que apoye con datos, los campos profesionales prioritarios que requiere el país, para satisfacer las demandas de formación y de campos laborales.

2.2 Análisis Interno

La Universidad Metropolitana de Honduras es un patrimonio científico, académico y cultural, muy importante para las 10 zonas geográficas del país donde funciona, y con 22 años de servicio y recorrido educativo a nivel nacional, que es meritorio considerar en este trayecto con rumbo a la planificación estratégica para los años 2024 al 2030.

La Universidad nace con una figura legal denominada “Fundación Universidad Metropolitana de Honduras” con el Acuerdo No. 1068-154-2002, otorgado para su creación y funcionamiento por el Consejo de Educación Superior de Honduras, emitido con fecha del dieciocho de diciembre del año dos mil dos, conforme al Art. N.º 17, literal (c) 32 y 33 de la Ley de Educación Superior y el Art. 62, 67, 70 del Reglamento General de la Ley. Bajo estos términos legales fue aprobado el Dictamen No. 217-143-2002 de fecha 25 de noviembre de 2002, del Consejo Técnico Consultivo y la Opinión Razonada No. OR-DES-249-12-2002 de la

⁶ Proyecto de la Universidad Popular de Sor María Rosa, Aldeas SOS. (2006)

Dirección de Educación Superior. Así mismo fue aprobado su Estatuto, Plan de Arbitrios y el Estudio Económico que fundamentó la respectiva creación.

Para continuar con la reputación que desde sus orígenes la ha ubicado en una posición de reconocida trayectoria, confiable por su calidad en la gestión académica y administrativa, efectiva porque los datos nos indican que nuestros graduados se han incorporado al campo laboral con mucha satisfacción y asertiva en su selección del talento humano que forma sus activos intangibles que hacen posible la satisfacción de sus estudiantes y egresados.

El mapa anterior, muestra los 10 centros universitarios distribuidos en el país: campus central en Tegucigalpa, tres centros regionales y siete centros asociados, en los siguientes departamentos del país:

- Choluteca,
- Gracias,
- Juticalpa,
- La Esperanza,
- Santa Rosa de Copán,
- Siguatepeque,
- Tegucigalpa,
- Tela,
- Tocoa,
- Yoro.



Al año 2024, cuenta con

19 carreras en diferentes grados: dos técnicos universitarios, nueve licenciaturas, siete posgrados con maestrías y con una nueva propuesta de doctorado (en proceso). Datos que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 6

Técnicos	Licenciaturas	Maestrías	Doctorado	total
Gestión y Liderazgo de MIPYME	Ingeniería de Negocios	Mercadotecnia Estratégica	Mercadotecnia y Comunicación (en proceso de aprobación)	
	Gerencia y Desarrollo Social	Economía y Finanzas		
Universitario en Desarrollo e Intervención Social	Marketing y Negocios Internacionales	Gerencia Social		
	Gestión y Contaduría Empresarial	Gestión de Negocios		
	Comunicación Social y Pública	Turismo y Gestión en Reducción de Riesgo de Desastres		
	Ecoturismo y Desarrollo Sostenible	Storytelling Transmedia		
	Derecho	Derechos Humanos		
	Ingeniería Informática	Ciencias Políticas		
	Psicología			
Total: 2	9	8	1	

Nota. Carreras aprobadas por la Dirección de Educación Superior de Honduras.

Oferta de los diferentes grados académicos de la UMH

La UMH ha crecido en el tiempo en su oferta académica en los diferentes grados académicos: técnicos, licenciaturas, maestrías y la educación continua. Estas se imparten en la modalidad de educación presencial y a distancia, en el campus central de la ciudad de Tegucigalpa, como en los campus regionales, algunas de estas carreras se ofertan en los centros asociados: en respuesta a las acciones delineadas en el Plan de Desarrollo Estratégico del Sistema de Educación Superior de Honduras 2014-2023:

- Elaborar estrategias para atender a los jóvenes que residen en las diferentes áreas del país y donde todavía no existen centros de educación superior, mediante las formas presenciales y sobre todo con el uso de las TIC;
- Desarrollar la oferta académica combinando las carreras tradicionales con carreras nuevas y así responder a las demandas que la sociedad plantea;
- Mejorar los índices de graduación en las instituciones del nivel y en el caso de las instituciones públicas, diversificar las fuentes de financiamiento;

Tabla 7

Población de UMH

Población de UMH	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Estudiantes matriculados	4,910	6,724*	6,600
Estudiantes: masculino	1,930		
Estudiantes: femenino	2,980		
Educación Presencial	1,883		
Educación a Distancia	3,027		
Total de personal docente	265		
Docentes: masculino	145		
Docentes: femenino	120		
Número de carreras	16		19
Graduados de pregrado*	916		
Graduados de posgrado	162		

Nota. Datos: Honduras en cifras. Banco Central de Honduras al año 2022, con datos de la Dirección Académica y Departamento de Registro de cada universidad. Para el año 2024 no se registran datos.

Al año 2019 la matrícula fue de 4,020; al año 2020 de 4,907, en el año 2021 fue de 4,749 estudiantes. (pág. 70).

* Datos de la DES, febrero, 2023.

Figura 7

Estudiantes de grado y posgrado de la UMH, integrantes de las mesas de consulta



Nota. Estudiantes de Educación Presencial, acompañados de la Señora Rectora Ph.D. Rosario Duarte (febrero, 2024).

3. MARCO CONCEPTUAL

Las consideraciones teóricas del plan estratégico destacan la importancia de un escenario organizado y sistemático que guíe a la alta gerencia universitaria, en la propuesta de un plan prospectivo, alineado a la agenda mundial de la educación; esto obliga a pensar en el diferencial competitivo de la Universidad y su respectiva marca, producto del buen servicio educativo que se ofrece, no solo por la administración apropiada de los recursos y capacidades, también por la implementación de una filosofía sustentable, el aseguramiento de la calidad, recursos tecnológicos de la información y la comunicación, una visión global y con responsabilidad ética (Cedeño Velasco, Asencio y Villegas Alava, 2019).

Uno de los desafíos del sistema de gestión universitaria es, cómo se integra la estrategia en las distintas unidades organizacionales, y cómo a su vez el sistema alinea al talento humano a la gestión de resultados. Los mapas estratégicos y el Cuadro de Mando Integral (CMI), son mecanismos ideales para ayudar a la organización a alinear múltiples unidades organizacionales para la creación de valor. Kaplan y Norton (1996) argumentan que debe existir una alineación horizontal (unidades de un mismo nivel) y vertical (línea de los servicios que ocupa a la organización).

Para contribuir al logro de las metas de la institución, se requiere que la estrategia fluya de abajo hacia arriba y viceversa, de forma que se construya en el imaginario de las unidades de trabajo una cultura colaborativa. Así mismo, al verificar los objetivos mediante indicadores precisos, confirmen que han realizado un aporte significativo al éxito de la institución y en diferido, a la sociedad.

El buen gobierno requiere de un plan estratégico asertivo que identifique las previsiones sobre fines y procedimientos, con una secuencia lógica de pasos o fases a ser ejecutadas, para alcanzar los objetivos con efectividad y caminar hacia la sustentabilidad de la universidad, con un registro de la gestión de resultados, que como estrategia de gestión sienta las bases de un enfoque integrado, que dé cuenta del cumplimiento establecido en la planificación mediante el monitoreo, supervisión y evaluación de las funciones, también el logro en proyectos y programas.

Otros pensadores de la planificación como Kotler y Kevin (2012) señalan que el proceso de planeación estratégica es iniciado por la figura rectora de la institución, la que prepara las declaraciones de misión, política, estrategia y metas, estableciendo con ello el marco dentro de las unidades de actuación. Estos procesos pueden seguir la siguiente ruta:

- Misión de la organización
- Análisis FODA: evaluación puntos fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Análisis del entorno externo propulsor. Análisis del entorno interno
- Formulación de metas
- Formulación estratégica
- Formulación de programas y proyectos
- Implementación
- Retroalimentación y control

El primer componente incluido para ser analizado en la propuesta de plan estratégico es la misión institucional y de acuerdo con Drucker (1974), la misión es la base para las prioridades, estrategias, planes y tareas de trabajo. Es lo que diferencia una organización de otra y resulta esencial para la formación de los objetivos y estrategias de la institución. Una misión es un componente integral del proceso de gestión estratégica (Cochran, David y Gibson, 2008). Como cualquier herramienta puede ser mal utilizada o resultar obsoleta o ineficaz. Pero cuando es empleada por alguien que entiende su uso, puede unificar una organización e iluminar su finalidad y dirección (Mulane, 2002).

Las misiones incluyen todas las características centrales del servicio que se ofrece, alcanzando su propósito, cualidades únicas, valores, intereses y metas-objetivos básicos (Case, King y Premo, 2012). Poseen aspectos de cómo se ven las organizaciones y cómo quieren ser vistas (Palmer y Short, 2008, en Maragno, et. al. 2024).

En la misma línea, Kaplan y Norton (2008) argumentan que antes de formular la estrategia, los directivos necesitan acordar la previsión (misión) de institución, en su rol de brújula interna. También se analiza la filosofía (valores) que guiará las acciones y diseño de sus aspiraciones (visión) orientadas al impacto de resultados.

Uno de los valores más destacados y cohesionados con los demás, es el relacionado con el medio ambiente y la sostenibilidad de la universidad. Esta lucha dio origen a la creación del UI Green Metric World University Ranking (<https://greenmetric.ui.ac.id/>), que es un ente que compara el compromiso de las universidades alrededor del mundo en temas relacionados al medio ambiente y a la sostenibilidad en sus campus; esto ha generado que las universidades alineen su misión y la reestructuración de sus estrategias, sus programas de investigación estén encauzados a reducir su huella de carbono y contribuir con la lucha contra el cambio climático mundial.

El objetivo del ranking UI Green Metric⁷ (2018) es evaluar la situación actual y las políticas relacionadas con el Campus Verde y la Sostenibilidad en las universidades de todo el mundo, con el fin de que se preste más atención a la lucha contra el cambio climático mundial, la conservación de la energía y el agua, el reciclaje de desechos y el transporte ecológico. Las universidades que estén a la cabeza con este propósito, son identificables mediante la recopilación de datos numéricos expuestos, esta se suma con el resto de universidades alrededor del mundo y se procesan para llegar a una sola puntuación que refleje los esfuerzos realizados por el conjunto de universidades, con el fin de implementar políticas y programas sostenibles y respetuosos con el medio ambiente.

Las clasificaciones siguiendo los objetivos del ranking UI Green Metric apuntan a:

- Contribuir a los discursos académicos sobre la sostenibilidad en la educación y la ecologización de los campus
- Promover el cambio social liderado por la universidad con respecto a los objetivos de sostenibilidad
- Ser una herramienta de autoevaluación sobre la sostenibilidad del campus para las instituciones de educación superior (IES) de todo el mundo
- Informar a los gobiernos, las agencias ambientales internacionales y locales, y la sociedad sobre los programas de sostenibilidad en el campus (pág. 3)

⁷ El UI GreenMetric Ranking of World Universities comenzó a elaborarse en el año 2010 y su objetivo es evaluar la situación actual y las políticas relacionadas con el Campus Verde y la Sostenibilidad en las universidades de todo el mundo, con el fin de que se preste más atención a la lucha contra el cambio climático.

Conjuntamente a lo anterior expuesto, la UNESCO (2023) enfatiza que para la universidad no basta con responder a las exigencias del entorno, sino que además deben promover cambios e innovaciones en los ámbitos socioculturales, políticos y económicos. De esta forma, la gobernanza institucional se transforma en un factor crítico de éxito de la universidad, razones suficientes que justifican la difusión de trabajos investigativos en este tópico, objeto de estudio y a la convocatoria de la UNESCO: “Gobernanza, gobierno y gestión de la Educación Superior” estos fueron publicados en la revista “Educación Superior y Sociedad”-ESS (UNESCO, agosto, 2023).

La sistematización alrededor del tema de desarrollo sostenible de las instituciones de educación superior de América Latina, publicado en marzo de 2024, producto de las diferentes reuniones y expuesto en la Conferencia Regional de Educación Superior-CREA-5 (13-15 de marzo, 2024), argumenta que el concepto de desarrollo sostenible se ha venido comprendiendo de una manera más integral y de acuerdo con condiciones específicas de la región:

No sólo se habla de desarrollo económico medido a través del PIB, sino que se reconocen el desarrollo social y ambiental como dimensiones que se integran con lo económico, dando lugar a mediciones más pertinentes de lo que significa desarrollo, sin dejar de lado lo relacionado con los índices de desarrollo humano y sus formas de medición hechas periódicamente. Lo sostenible es superado y ampliado con otros términos y se contemplan campos de compromiso más allá del ambiental (p. 10).

La Agenda 2030, los ODS y sus metas se han constituido en un referente obligado para los diferentes actores del sector de la educación superior, la ciencia, la tecnología y la innovación. Después de la pandemia se han hecho en distintos países de la región mediciones institucionales y análisis nacionales.

Continúa explicando el documento que algunos de estos logros (...) retrasos y enseñanzas sobre los errores cometidos relacionados con: la escasa financiación; la fragmentación en el tratamiento de cada objetivo de manera separada (p. 10); la equivocada interpretación del objetivo 17 no ha permitido generar las sinergias frente a desafíos comunes, juntando capacidades de diferentes actores de la sociedad y el Estado. En síntesis, en América Latina y

el Caribe hemos iniciado⁸ un proceso hacia la incorporación y consolidación de la sostenibilidad como aspecto central y regular de la vida en sociedad. Además, algunas de nuestras particularidades (culturales, sociales, ambientales, académicas) generan para nuestras comunidades de la educación superior una ventana de oportunidad para ejercer un liderazgo, que puede ser destacado a nivel mundial, mostrando con hechos y datos el papel estratégico y protagónico de las Instituciones de Educación Superior en el desarrollo sostenible, en una conjunción de esfuerzos con los ámbitos públicos, privados y civiles.

3.1 Conceptualización de la Planificación Estratégica y sus Ejes

Justificada la importancia de la planificación, la definimos en este contexto como el análisis de la información más relevante de la institución: pasada y presente, junto con una previsión o estimación de la evolución futura, en base a la cual se pueda establecer un plan de acción que conduzca a lograr los objetivos.

Por otra parte, la estrategia⁹ puede definirse como aquel comportamiento institucional que da respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno (necesidades de los clientes, nuevas tecnologías, nuevos mercados para adaptarse y adquirir mayores ventajas competitivas).

Los ejes que sostienen la planificación estratégica, son elementos constructivos en la institución que, de manera constante, están destinados a guiar el movimiento de rotación de la toma de decisiones. Estos deben fortalecerse, mejorarse y evaluarse para que la universidad esté conectada y sobre ruedas, a fin de impulsar todas las unidades y que estas

⁸ La idea de sostenibilidad o desarrollo sostenible se instaló en organismos públicos, entidades privadas y en diferentes escenarios de la sociedad civil, desde la segunda mitad del siglo pasado y especialmente a partir del informe de la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU, encabezada por la Dra. Gro Harlem Brundtland. Este informe contó con un análisis de la situación mundial de ese entonces, demostrando que el camino que la sociedad global había tomado estaba destruyendo el ambiente y dejando cada vez más gente en la pobreza y la vulnerabilidad. (CREA-5, 2024, p. 2).

⁹ El término “estrategia” se deriva del griego “Strategos”, que significa, literalmente, “general del ejército”. Cada una de las diez tribus de la antigua Grecia elegían cada año un Strategos para dirigir su regimiento. En la batalla de Maratón (490 AC), los strategos asesoraron al Gobernante político como un consejo. Dieron asesoría “estratégica” sobre la gestión de las batallas para ganar las guerras, en lugar de asesorar sobre “tácticas” de manejo de las tropas para ganar las batallas. Con el tiempo, el trabajo de los strategos creció para incluir funciones judiciales. (Mintzberg, 1989).

se mantengan en la posición asertiva y pertinente en todo el funcionamiento educativo y financiero.

Los ejes de la planificación estratégica se expresan con el establecimiento de los objetivos que trazan los visionarios responsables de la institución. Aquellos que también establecen y desarrollan las políticas necesarias para su cumplimiento, teniendo en cuenta los continuos cambios del entorno, de forma que se definan los recursos necesarios y se establezcan las pertinentes prioridades de actuación. Se trata de un instrumento que recoge todo el proceso de desarrollo realizado en la institución de manera formalizada y estructurada. Entre ellos se han planteado los cuatro ejes siguientes.

- (1) **Gobernanza Institucional y Finanzas:** Incluye acciones de buen gobierno como principio vertebrador de toda la gestión administrativa y financiera; así mismo, de todas las actuaciones de la UMH hacia el cumplimiento de los ODS, transversalizando la Agenda, tal como ya se está haciendo, en todas las líneas de acción y promoviendo ejes de intervención en políticas y estrategias que dirijan sus esfuerzos hacia la igualdad en género, universidad accesible e inclusiva y el compromiso con el medio ambiente y la sostenibilidad.

La estrategia de sostenibilidad corporativa de la UMH es una apuesta a largo plazo, la institución debe convertirse en un receptor capaz de establecer canales de diálogo con sus grupos de interés, que le permitan mantener una escucha activa de sus expectativas y necesidades, para continuar integrándolas en planificación estratégica. Es así como la comunicación se convierte en el pilar fundamental para la estrategia, pues permite que se repita el ciclo y sea sostenible en el tiempo.

- (2) **Formación y docencia:** continuando con el desarrollo de capacidades específicas en ODS, a través de la formación específica y transversal y mediante diversas acciones de sensibilización.
- (3) **Investigación, desarrollo e innovación:** impulsando una agenda de investigación vinculada a los ODS con trascendencia al enfoque de educación para la sostenibilidad, así como estableciendo criterios de calidad de la investigación basados en impacto

social, promoviendo el compromiso social y potenciando la transferencia de conocimiento hacia políticas y soluciones ODS.

(4) Liderazgo social (proyección social): promoviendo el papel de la UMH como actor clave en el tejido de alianzas para la implementación de la Agenda, como espacio privilegiado de transformación e innovación.

Los objetivos de desarrollo sostenible y la transformación digital, se ha planteado como procesos transversales en cada uno de los ejes enumerados. La transformación digital supone la integración de las tecnologías en todas las áreas de la organización para cambiar su forma de funcionamiento. Este medio permite alcanzar el cambio cultural necesario para conseguir una universidad moderna, innovadora y sostenible, poniendo el foco en la mejora de la experiencia de usuario, un aspecto esencial en todas las unidades y acciones de estas.

Cada eje se expresa con el establecimiento de los Objetivos Estratégicos: éstos son los fines o metas definidas a nivel estratégico y son el medio para materializar la Misión, Visión y Valores establecidos por la Universidad, en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es, cómo hacerlo, para qué y porqué es importante la estrategia institucional y el control de la gestión (cuándo, cuánto y quién logrará resultados).

El control de la gestión es un proceso integrado a la planificación estratégica y estos siguen una ruta de la gestión para el aseguramiento de la calidad en cuatro etapas sistémicas: propuesta de los objetivos estratégicos, presupuesto, ejecución y evaluación. Así mismo, se va realizando una evaluación de procesos del presupuesto y la ejecución de los programas y proyectos institucionales; como resultado de esta revisión pueden surgir consideraciones de ajustes a lo planificado, ya sea para reforzar, replantear acciones o eliminar algunas acciones declaradas en los objetivos estratégicos, inclusive puede surgir la necesidad de eliminar la propuesta de algún objetivo. A continuación, véase la siguiente figura.

Figura 8

La planificación estratégica y el control de la gestión



Nota. Diseño propio, con datos de las cuatro etapas del control de gestión de Anthony (1998)

La importancia de evaluar las estrategias de la planificación:

- Los cursos de acción definidos permiten el logro del objetivo
- Ha determinado los costos y beneficios de los cursos de acción
- Los cursos de acción generan impactos negativos o positivos en otros objetivos
- El objetivo que será implementado con la estrategia es clave para el éxito de otro objetivo
- La entidad está en condiciones de implementar el curso de acción, si no que cambios debe hacer para lograrlo
- Tiempo que requieren los cambios
- Una vez implementados, que cambios de procedimientos se requieren, que impacto tiene sobre la entidad
- Qué pasos son necesarios para implementar los cursos de acción y que tiempo requiere cada paso

- Puntos a ser revisados para verificar los recursos necesarios para cada estrategia: ¿Se cuenta con los recursos necesarios para implementar la estrategia: presupuesto, personal, capacitación, equipos tecnológicos, ¿otros? (Armijo, 2009, pág. 12 y 13)

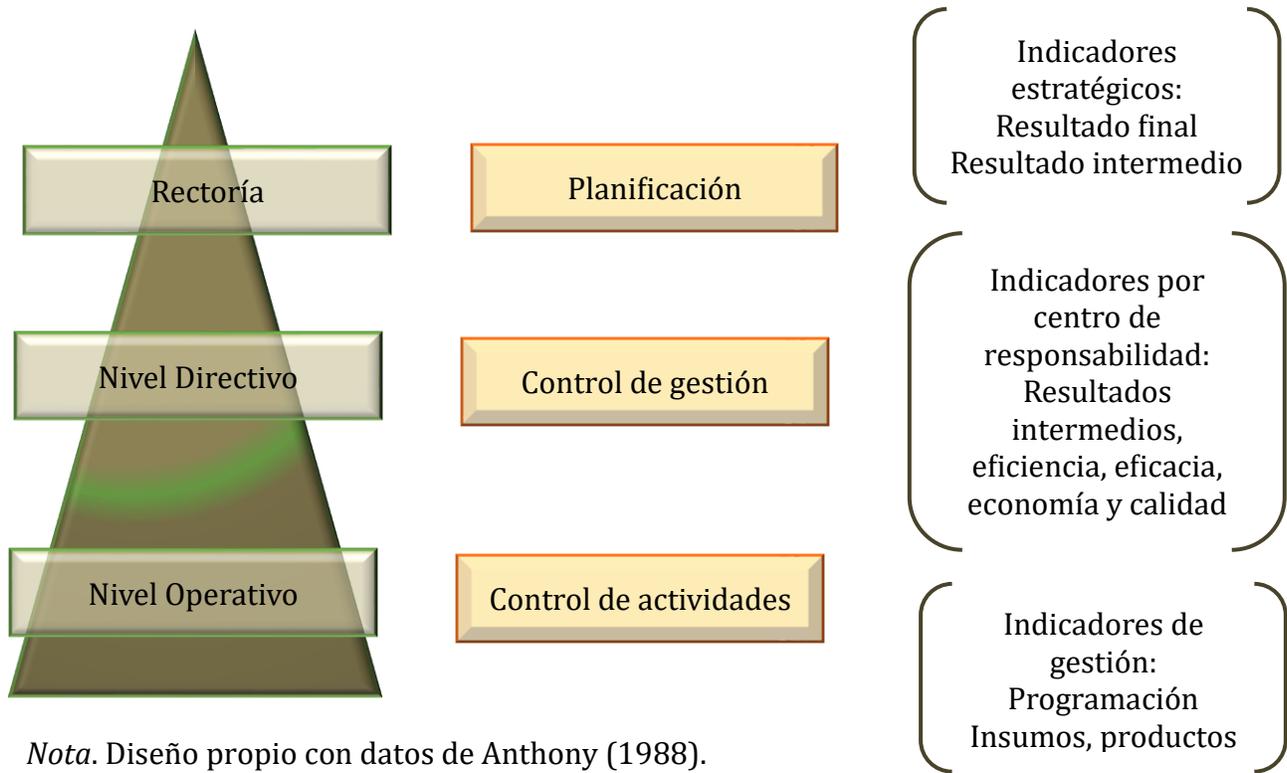
Cabe agregar que la planificación estratégica debe bajarse por niveles: los objetivos estratégicos son aquellos basados en la visión y misión de la universidad, estos parten de la alta gerencia, permean la universidad en su conjunto y tienen un horizonte en un tiempo establecido según los fines a largo plazo (3-5 o, más años). A partir de estos objetivos se establecen los específicos directivos y los operativos (funcionales), con un horizonte temporal a corto plazo y girando en torno a los ejes estratégicos.

En los planes directivos y operativos se determinan las metas de corto plazo, las que permiten hacer operativas las estrategias; acto seguido, se realiza la programación de las actividades y la estimación del presupuesto. La planificación operativa tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el tiempo necesario, expresados en indicadores por centro de responsabilidad e indicadores de gestión, quienes miden la eficacia, eficiencia, economía y calidad.

Para verificar la efectividad de lo programado Kaplan y Norton (2008), argumentan que debe aplicarse el Cuadro de Mando Integral (CMI) esto lo vienen planteando desde el año 1992, como un sistema de administración, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los directivos acostumbran a evaluar la marcha de su organización, basados en el principio: lo que mides es lo que obtienes, así comienza la publicación que dio origen al concepto de CMI, basándose en resultados medibles, ya que como se afirma habitualmente en el ámbito de la calidad, todo lo que se puede medir, se puede mejorar.

Figura 9

Niveles organizacionales, planificación y control de la gestión e indicadores



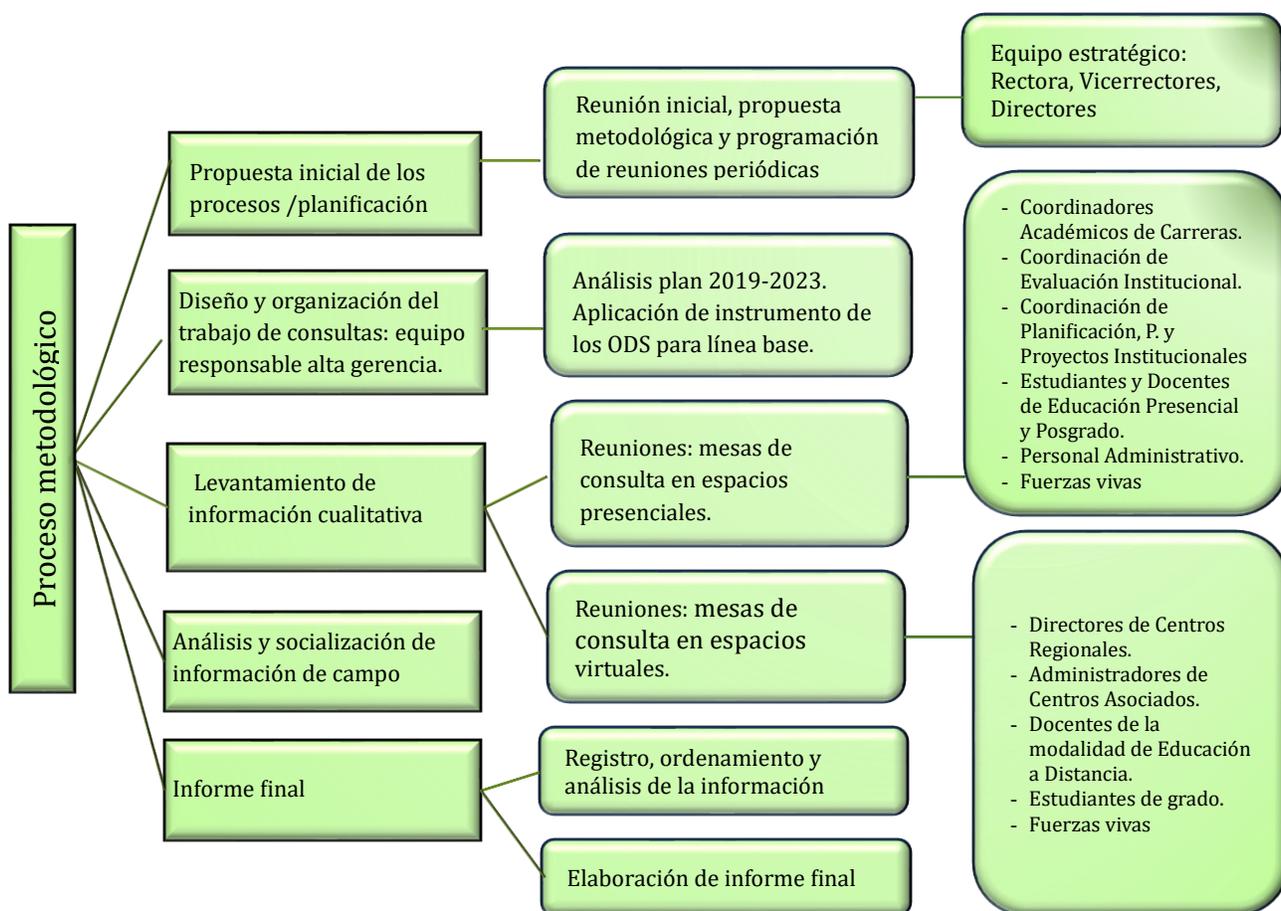
Nota. Diseño propio con datos de Anthony (1988).

La planificación estratégica es una poderosa herramienta que permite a los líderes de las unidades académicas y administrativas de la UMH, anticiparse y adecuarse a los cambios del entorno, logrando el máximo de eficiencia en la entrega de sus productos o servicios. Al respecto, Lesmes, Barrientos y Cordero Díaz (2020) concluyeron en su investigación que los gerentes son los estrategas de la competitividad institucional, quienes con sus habilidades influyen en la comunicación asertiva de la organización, a través del lenguaje y sus estilos comunicacionales.

Se realizaron cinco procesos inducidos para obtener los datos base para la planificación estratégica: 1) La propuesta de ruta inicial a cargo del equipo estratégico: Rectoría, Vicerrectorías y Direcciones de la UMH; 2) El diseño y la organización del trabajo de consulta con la muestra seleccionada, incluyendo la identificación del nivel de conocimiento en los ODS por parte del equipo¹⁰ estratégico de la UMH, para ello se aplicó el instrumento de RUOHSA¹¹ al equipo estratégico y también se hicieron consultas sobre este tema de la educación para el desarrollo sostenible a todos los actores participantes de las diferentes mesas de consulta 3) Levantamiento de información de campo con una duración de tres meses, 4) Análisis y socialización de información cualitativa, 5) Informe final.

Figura 10

Procesos metodológicos de la planificación estratégica



¹⁰ Equipo estratégico compuesto por las Vicerrectorías y Direcciones de la UMH, liderados por la Rectoría.

¹¹ Miembro de la Red de Universidades y Organizaciones Hondureñas por la Sustentabilidad y el Ambiente (RUOHSA), se propone continuar con el enfoque al desarrollo sostenible.

4. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Muestra y Criterios de Selección y Consulta

Las consultas se desarrollaron en el mes de enero de 2023 al 21 de febrero de 2024, con los actores de los 10 campus universitarios del país: un campus central, tres regionales y siete centros asociados, ubicados en los distintos departamentos del país.

La muestra fue el subconjunto o parte del universo con la que se realizó la investigación, parte representativa de la población de interés de la Universidad Metropolitana de Honduras (UMH). Se aplicaron criterios que representaran a la población de interés¹².

Se aplicó el muestreo no probabilístico, también conocido como muestreo por conveniencia. Es decir, todas las unidades que componen la población no tienen la misma posibilidad de ser seleccionada, no es aleatorio, razón por la que se desconoce la probabilidad de selección de cada unidad o elemento de la población". (Pineda et al 1994, p 119) y se dividen en los grupos siguientes:

- Intencional o deliberado. Se decidió el cómo investigar, según los objetivos y los elementos requeridos en la muestra
- Por cuota. El paso inicial consistió en determinar la cantidad o cuota de sujetos de estudio a incluirse y que tuvieran características indicadas
- Accidentales o por comodidad. Es decir, el objeto de estudio incluyó a las fuerzas vivas de las diferentes regiones donde están ubicados los campus regionales y asociados
- Muestreo de informante clave. En este caso, fue importante escoger personas con características especiales: conocimiento del tema incluyendo los ODS, experiencia en las áreas de interés para el análisis de la gobernanza, institucionalidad, gestión y evaluación de proyectos como la investigación, vinculación y evaluación de la planificación 2019-2023. Otra característica de la muestra para el estudio cualitativo,

¹² Según López (2004) el tamaño de la muestra debe definirse partiendo de dos criterios: 1) "De los recursos disponibles y de los requerimientos que tenga el análisis de la investigación". Lo recomendable es tomar la mayor muestra (cuando es pequeña la población). Contrario es el segundo criterio 2) Otro aspecto a considerar es la lógica que tiene el investigador para seleccionar la muestra, en poblaciones pequeñas y grandes. (p. 2)

fue captar información rica, abundante y de profundidad de cada caso seleccionado, debido a la importancia y peso para la validación de los resultados del plan anterior

Entre las estructuras y organización de la participación para obtener los datos están: mesas de trabajo: talleres de trabajo: Coordinaciones de carreras y personal administrativo ubicados en todos los campus; mesa de concertación social: fuerzas vivas de la comunidad; mesas de consulta: estudiantes de pregrado y posgrado, graduados.

Tabla 8

Muestra y criterios de selección y consulta con los grupos de la UMH y la comunidad

Fecha: año 2024	Muestra	Horario	Reunión presencial/ virtual	Tamaño de la muestra
29 /11/2023 al 15/04 de 2024	Equipo estratégico de la UMH	Diferentes horarios	Ambas modalidades	9
26 de enero	Administradores de Campus Regionales y Asociados	06.00 pm	Virtual	18
Miércoles 31 de enero	Graduados: dos grupos de Tegucigalpa y de los campus regionales y Asociados.	1800 pm	Virtual	15
Jueves 01 de febrero	Equipo Administrativo	1400 pm	Presencial Campus Central	38
	Catedráticos de Educación a Distancia (15 docentes y 5 advos)	1800 pm	Virtual	20
Viernes 02 de febrero	Estudiantes Modalidad Distancia.	1800 pm	Virtual	16
Lunes 05 de febrero	Catedráticos de grado y posgrado, modalidad Presencial.	1400 pm	Presencial Campus Central	15
	Fuerzas vivas: consulta virtual, Educación a Distancia	1800 pm	Virtual	21
Miércoles 07 de febrero	Estudiantes de la modalidad presencial y grado y postgrado	09.00 am	Presencial Campus Central	16
Miércoles 21 de febrero	Fuerzas vivas de la ciudad de Tegucigalpa.	0900 am	Presencial Campus Central	Representantes de 12 organizaciones

Nota. Muestra seleccionada por el equipo encargado de la planificación estratégica.

4.2 Muestra y Construcción de las Estrategias Metodológicas

El diseño de la estrategia incluyó cuatro etapas:

- (1) Marco estratégico. Análisis prospectivo al año 2030, sobre la visión, misión y los valores de la UMH
- (2) La construcción de las propuestas de valor por niveles, siendo nuestros principales actores los destinatarios del quehacer de la UMH, los estudiantes como meta de consulta y los públicos externos a quienes se les envía los egresados, los docentes y todos los colaboradores que hacen posible el cumplimiento de la planificación
- (3) Un mapa estratégico que incluye la propuesta de los ejes temáticos, sus objetivos estratégicos, acciones y metas
- (4) Tabla de mando integral, es decir, su instrumento de seguimiento y control del plan estratégico, a través de la ejecución y seguimiento de las acciones descritas en los procesos, indicadores y puntuaciones; esto puede describirse en los planes directivos y operativos que los colaboradores implementarán y medirán a través del cumplimiento en porcentajes

4.3 Marco Estratégico. Escenario Prospectivo de la Planificación Estratégica

La apertura de la realidad expuesta en la planificación estratégica de la Universidad y lo concreto de las decisiones incluidas, según la elección de cada involucrado en este diseño de ruta cosmovisiva en su función científica, siendo la expresión misional representante fundamental de las responsabilidades medulares a su recinto interno: docencia e investigación y al ámbito externo a la misión transformadora como ciudadanos globales, a fin de contribuir con la casa común a través del enfoque de sostenibilidad de la UMH, en congruencia con la agenda mundial de desarrollo sostenible.

Figura 11

Diseño de la Estrategia para la Planificación UMH, 2024 | 2030



4.4 Objetivos de la Planificación Estratégica

El plan estratégico es el diseño de estrategias expuestas en los objetivos, acciones y metas, convirtiéndose en el instrumento principal de la dirección y toma de decisiones. En este documento se definen cuáles son las prioridades y recursos requeridos. Para obtener esta ruta se plantean los objetivos siguientes.

Objetivo General

Definir las líneas maestras a implementar y los criterios de decisión aplicables a la Universidad Metropolitana de Honduras, durante el periodo establecido para la

consecución de la misión y visión en el contexto 2024-2030, en el que se desarrolle el trabajo y se avance hacia un modelo de sostenibilidad y aseguramiento de la calidad en la formación universitaria.

Objetivos Específicos

- (1) Realizar un análisis prospectivo al contexto de la UMH, con el involucramiento de todos los grupos de interés internos y externos, unidades académicas y administrativas de la institución, para insumos del diagnóstico como línea base de la planificación estratégica (nov. 2023 a feb. 2024)
- (2) Establecer con el equipo estratégico de la UMH los referentes como la visión, misión, objetivos estratégicos, metas-indicadores y recursos, a través de la aplicación de las herramientas metodológicas y la transversalidad de los objetivos de desarrollo sostenible. (dic. 2023 y enero 2024)
- (3) Elaborar el documento del plan estratégico 2024-2030, con la información obtenida en cada una de las fases descritas en el marco metodológico y someterlo a la respectiva aprobación de la alta gerencia y el Consejo Universitario de la UMH

La Universidad Metropolitana de Honduras incorpora los ODS en la planificación estratégica y adopta la implementación de una política de desarrollo sostenible, fundamentada en principios de sostenibilidad o en la perspectiva de la Educación de Desarrollo Sostenible.

La información sobre los ODS está orientada para todos los usuarios y las unidades de la UMH: personal en general y estudiantes, quienes pueden implementar y evaluar la evolución del compromiso universitario con los ODS y también constituye un instrumento institucional de mejora continua. Además, están los grupos de interés como los graduados, sector público, sector productivo, sociedad civil, socios estratégicos y otros.

La aplicación de la matriz permitirá dar seguimiento al cumplimiento de los indicadores cada año, con un Reporte de Sostenibilidad y explorar como la UMH transversaliza las acciones de los ODS en cuanto a las cuatro dimensiones: de gobierno y participación, docencia, investigación, proyección social.

El análisis sobre ¿cuál es la posición oficial de la institución respecto a la definición de desarrollo sostenible? (pregunta 2), el 100% de los participantes opinaron que “en la institución se conoce y se implementa parcialmente”.

En primera instancia, se consultó al personal de la alta gerencia que valoraran el *nivel de conocimiento* (pregunta 1) que tienen como directivos de la UMH en los diferentes temas de desarrollo sostenible como: los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS), la Agenda mundial a 2030 relacionada con los ODS y la Transversalización de los ODS en los ejes de trabajo institucional.

Se consultó sobre las siguientes categorías de Desarrollo Sostenible (DS):

- Políticas y programas de apoyo a la gestión de los ODS
- Personal y unidad responsable de la gestión de los ODS
- Inclusión de los objetivos de desarrollo sostenible en los proyectos de la docencia
- Competencias¹³ o capacidades transversales que puedan aplicarse a la formación en sostenibilidad
- Enfoques pedagógicos o herramientas didácticas en la formación sobre los ODS, que ofrece la UMH
- Tipos de Aprendizaje (Adaptado de la OU (2021))
- Nivel de conocimiento en los temas de los ODS
- Objetivos que la UMH planifica hacer un trabajo continuo con los estudiantes

¹³ La competencia no es algo nuevo, lo cierto es que tiene sus orígenes teóricos y prácticos desde la segunda mitad del siglo XX. Sus antecedentes teóricos son múltiples y muy respetables. Sus predicciones y resultados prácticos están por verse. El concepto de competencia como actuación aparece en la lingüística a partir del trabajo de Chomsky, quien entre 1955 y 1972 desarrolla en su Gramática generativa la dicotomía entre la competencia y la actuación o entre la representación interna ideal y el desempeño. En 1965 plantea que la competencia es una representación ideal, interna, mientras que el desempeño es la actuación de la misma que vuelve al sujeto más competente.

5. MARCO ESTRATÉGICO. ESCENARIO PROSPECTIVO: MISIÓN Y VISIÓN DE LA UMH

En esta primera fase de planificación se hizo un análisis estratégico, considerando la agenda prospectiva que quiere atender la UMH en temas de gestión institucional, transversalizados por los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), considerando los efectos del cambio climático que perturbará no solo lo ambiental, también la economía, salud y educación; temática que requiere abordajes transdisciplinarios y de fuerte trabajo colaborativo en redes sobre todo en la educación superior.

El análisis de la Misión y la Visión expuesta en la planificación 2019-2023 de la UMH, tuvo como propósito hacer una valoración en el marco de la agenda a 2030, que declara las tres misiones educativas universitarias conforme a la declaración de la UNESCO (2022):

- Ciudadanos globales: enfrentando la complejidad
- Conocimiento y ciencia: abiertos a través de la transdisciplinariedad
- Compromiso social: responsabilidad ética, desarrollo sostenible

Según el análisis del equipo estratégico responsable de la planificación, concluyó que la Misión y Visión de la Universidad Metropolitana de Honduras para el periodo 2024 a 2030, en su declaración tiene como fin desarrollar la Educación Superior para formar profesionales responsables y éticos, enmarcados en los conceptos y demandas de la globalización y la competitividad nacional e internacional. Se promueve la formación de profesionales con profundo respeto por sus derechos humanos, valoración de lo ético cívico, moral, lealtad y sentido de responsabilidad, con transparencia en su desempeño. Se espera contribuir con la cultura de edificación y responsabilidad ciudadana.

Misión

Contribuir con el desarrollo social, económico, tecnológico y político del país, mediante la formación de recursos humanos de calidad y competitividad, capaces de transformar las estructuras sociales, económicas y políticas. Formar generaciones de profesionales, con valores y actitudes positivas acordes a su condición humana y las exigencias de ética y moral de la sociedad.

Visión

Ser un centro de enseñanza de Educación Superior que facilite¹⁴ servicios educativos de calidad, con proyección internacional en los diferentes campos del conocimiento humano. Ser una universidad de avanzada en las técnicas y metodologías relacionadas con la creación y transmisión de la ciencia, las artes y la cultura, conformando un sistema de aprendizaje que vincule lo académico con las necesidades y la problemática nacional, regional y local a fin de contribuir a su solución.

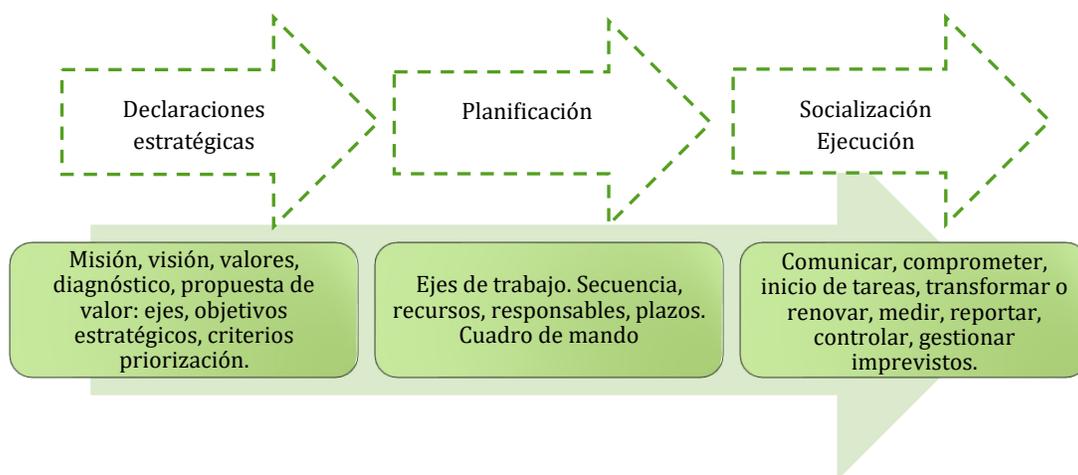
Valores

- Responsabilidad
- Lealtad
- Excelencia
- Compromiso para el cumplimiento de la Visión y Misión
- Respeto
- Igualdad de justicia para todos
- Libertad de pensamiento
- Ética profesional

Los referentes estratégicos como la visión y misión son la base de las herramientas metodológicas para la construcción del Plan Estratégico de la UMH.

Figura 12

Resumen de las fases de elaboración del plan de la UMH



¹⁴ Se cambia el término “brinde” por facilitar, término congruente con la teoría socio constructivista y humanista incluidas en el Modelo Educativo UMH.

6. DIAGNÓSTICO EJECUTIVO

El Plan Estratégico 2024–2030 nace a partir del análisis del entorno interno de la universidad, y del análisis externo sobre el escenario actual del país, expuesto en el capítulo dos, sobre la situación actual. En este capítulo se presentan 1) los datos obtenidos del análisis FODA, 2) el diagnóstico sobre el conocimiento y prácticas institucionales en cuanto a los ODS y 3) las tendencias declaradas por los actores participantes, mediante las diferentes mesas de trabajo y de consultas: estudiantes de los diferentes niveles académicos, docentes, personal administrativo y fuerzas vivas de la comunidad de las 10 regiones del país, donde están ubicados los campus universitarios de la UMH.

El objetivo sobre el diagnóstico se logró a través de la consulta: se trata de que en equipo se identificaron las estrategias y oportunidades que retroalimentan las directrices de la gestión institucional.

6.1 Matriz FODA: Factores Internos y Externos por Ejes Estratégicos

La primera consulta se realizó con el equipo estratégico, responsable de la planificación estratégica, integrado por las Vicerrectorías y Direcciones; se aplicó la técnica FODA como herramienta metodológica del diagnóstico. Esta permite analizar tanto factores internos (fortalezas y debilidades) como externos (oportunidades y amenazas) que identifica de forma directa aquello que nos indica sobre el desempeño y la competitividad de la Universidad.

Eje Transversal de los ODS

Fortalezas	Debilidades
<p>1. La UMH implementa la agenda mundial de los ODS¹⁵ a través de la gestión institucional y la académica.</p> <p>2. Liderazgo en áreas de potencial desarrollo a nivel de país, regional y global con las estrategias sobre Gestión Integral de Riesgo de Desastres (GIRD), Cambio Climático (CC).</p> <p>3. La UMH organiza actividades para la implementación de la Agenda 2030 y los ODS mediante un plan institucional.</p> <p>4. La UMH ha implementado un curso de Gestión Integral de Riesgos de Desastres y Adaptación al Cambio Climático como cultura general, además se han incluido los espacios de aprendizaje obligatorios y electivos, como Gestión de Desastres Naturales, Contaminación Ambiental y Ecología, en los diferentes planes de estudios de grado y postgrado.</p>	<p>1.2 Se implementan parcialmente los ODS.</p> <p>1.3 Falta de monitoreo y evaluación de la gestión institucional y académica de los ODS.</p> <p>1.4 Falta de la sistematización de los proyectos y acciones ejecutadas que visibilicen los ODS en cada uno de los ejes estratégicos.</p> <p>1.5 Ausencia de propuestas de políticas institucionales, relacionadas con el trabajo educativo de desarrollo sostenible que ya se realiza en la UMH.</p> <p>2.1 Ausencia de sistematización de todos los proyectos realizados por más de 10 años.</p> <p>2.2 Falta de publicación en el sitio Web de la UMH, sobre los proyectos realizados en el tema Gestión Integral de Riesgo de Desastres (GIRD), Cambio Climático (CC).</p> <p>3.1 Se desarrollan actividades aisladamente.</p> <p>3.2 No se cuenta con una oficina y programa para esta función.</p> <p>3.3 No se cuenta con una proyección sostenida a través de la vinculación-universidad-sociedad.</p> <p>4.1 No se ha institucionalizado en sus políticas y en el aprendizaje de desarrollo sostenible la temática sobre los ODS, en los espacios de aprendizaje, a fin de colegiar la transversalidad en las diferentes carreras y niveles de estudio.</p>

¹⁵ Color verde: unidos por el medioambiente: UMH trabajando por la defensa del medioambiente en los entornos comunitarios como parte de una ciudadanía activa y comprometida en el cumplimiento de la Agenda 2030.

Eje de Gobierno Institucional y Financiero

Fortalezas	Debilidades
<p>1. La UMH dispone de 10 Centros universitarios distribuidos en diferentes zonas geográficas del país: un campus central en Tegucigalpa, 3 regionales y 7 centros asociados.</p> <p>2. Marca reconocida en zonas del país en donde la UMH no tiene presencia.</p> <p>3. Incremento de matrícula en todos los niveles educativos y en todos los campus de la UMH a enero de 2024.</p> <p>4. Gestión institucional y financiera con probidad.</p> <p>5. Estabilidad laboral para el talento humano.</p> <p>6. Personal con sentido de pertenencia, que ha hecho carrera en la UMH.</p> <p>7. El número de personal docente y administrativo se mantuvo en tiempos de pandemia.</p> <p>8. Talento humano de diferentes generaciones.</p> <p>9. Clima docente y estudiantil positivo y no conflictivo</p> <p>10. Tecnologías de uso en la gestión administrativa.</p> <p>11. Alianzas estratégicas consolidadas.</p> <p>12. Estabilidad económica.</p>	<p>1.1 Falta de crecimiento en la infraestructura de los campus universitarios.</p> <p>2.1 Falta de estrategias institucionales para la concreción de un mayor crecimiento de matrícula</p> <p>4.1 Procesos administrativos tradicionales y centralizados.</p> <p>5.1 Manuales de puestos no actualizados.</p> <p>6.1 Falta de más personal que dé seguimiento a los procesos de las diferentes unidades de la UMH.</p> <p>7.1 Personal con expectativas de cambios para mejorar: salarios no competitivos.</p> <p>8.1 Rotación de personal en mercadotecnia debido a las altas expectativas salariales.</p> <p>9.1 Falta de sistematización sobre la Cultura organizacional y análisis de su impacto en el crecimiento del personal y de la universidad.</p> <p>10.1 Se requiere mayor innovación tecnológica.</p> <p>12. Administración académica y administrativa centralizada.</p> <p>13. Desconocimiento de la cadena de valor de una universidad por directivos y operativos de la institución.</p> <p>14. Falta de planes de desarrollo institucional, de desarrollo personal y profesional dentro de la institución.</p> <p>15. Ausencia de un manual de políticas.</p>

Figura 13
Equipo estratégico de la UMH



Nota. Reunión en modalidad virtual con el equipo estratégico de la UMH para el análisis FODA. Diciembre 2024.

Eje de Formación y Docencia

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta académica de 19 carreras en diversas áreas del conocimiento. 2. Cobertura nacional e internacional a través de la modalidad de educación a distancia, en su expresión virtual. 3. Precios competitivos en las cuotas, matrícula y gastos de graduación. 4. Personal docente y administrativo con grado de maestrías 5. Alta eficiencia terminal en el nivel de postgrado. 6. Estrategias atractivas para el reingreso y permanencia estudiantil. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Falta de un mayor crecimiento de carreras. 2.1 Bajo presupuesto para inversión en recursos que requiere la gestión académica.
<ol style="list-style-type: none"> 7. Adaptación en la modalidad educativa (virtual) en tiempos disruptivos de pandemia. 8. Se mantuvo el número de matrícula estudiantil en tiempos disruptivos de pandemia. 9. Programa de becas y canjes institucionales 10. Programas de inclusión estudiantil. 11. Aprendizajes basados en metodologías participativas como proyectos. 12. Adaptación en la modalidad de educación a distancia en la modalidad educativa virtual en tiempos disruptivos de pandemia por COVID. 13. Servicios estudiantiles de salud (médico, psicólogo, deportes y cultura) 14. Se cuenta con programas de inclusión estudiantil. 15. Uso de sistemas de información en las unidades administrativas. 16. Enfoque en las funciones fundamentales de las Instituciones de Educación Superior (docencia, investigación y vinculación). 	<ol style="list-style-type: none"> 13.1 Bajos servicios en deporte y cultura disminuidos desde tiempos disruptivos de pandemia. 13.2 Falta de sistematización en los programas de inclusión estudiantil. 15.1 Falta de una amplia red de sistemas de información digital para uso en el monitoreo de permanencia estudiantil. 15.2 Falta de implementación aplicaciones tecnológicas en los espacios de aprendizaje.

Eje de Investigación e innovación

Fortalezas	Debilidades
<p>17. La UMH cuenta con una revista indexada de reconocida calidad.</p> <p>18. Se publican diferentes temáticas de investigadores nacionales e internacionales.</p> <p>19. Para graduarse los estudiantes de posgrado y grado cumplen con el requisito estipulado en cada uno de los planes de estudio.</p>	<p>18.1 No se tienen registros de las investigaciones realizadas en las distintas carreras, que hayan sido demandadas por la comunidad.</p>

Eje de Vinculación Universidad-Sociedad

Fortalezas	Debilidades
<p>1. Se trabaja con la metodología de proyectos que favorece la articulación universidad-sociedad.</p> <p>2. La marca UMH cuenta con una buena imagen que favorece la demanda de practicantes de las distintas carreras.</p> <p>3. La UMH ofrece servicios de trabajo social comunitario mediante los Consultorios Jurídicos y Psicológico.</p> <p>4. La UMH trabaja en proyectos de responsabilidad con el medio ambiente.</p> <p>5. Las carreras de Negocios y Finanzas generan planes de negocios y los han implementado con mucho éxito.</p>	<p>1.1 Baja sistematización de la vinculación universidad-comunidad en proyectos de interés social, ofertados por las diferentes carreras (en promedio se trabaja en un 30%).</p> <p>2. Bajo seguimiento de egresados.</p> <p>4.1 No se han sistematizado los proyectos relacionados con la EDS.</p> <p>5.1 No se da seguimiento a los planes de negocios de los estudiantes/ egresados ya implementados, a fin de verificar el impacto de los mismos.</p>

Oportunidades y amenazas sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. La Agenda 2030 genera espacios para las relaciones nacionales e internacionales entre diferentes universidades y entidades relacionadas. 2. Redes internacionales como REDULAC/RRD, Red RiesGIRD/LAC y otras, ven en la UMH un aliado estratégico 3. El Sistema Nacional de Gestión de Riesgos¹⁶ (SINAGER) da la oportunidad de educar a los estudiantes en su marco regulatorio. 4. La UMH tiene la posibilidad de participar en los simulacros de evacuación local, regional y o nacional, que realice el SINAGER y o los entes del sector. 5. Las instituciones vinculadas a la gestión del riesgo pueden solicitar a la UMH sus diplomados en gestión de riesgo por la calidad y reconocimiento de los mismos. 	<ol style="list-style-type: none"> a. Bajo interés en los ODS a nivel de país. b. Mediana incidencia ante las universidades y la sociedad hondureñas en el tema de la gestión integral de riesgo de desastres y adaptación al cambio climático con enfoque intersectorial, al no avanzar en la sistematización y registro (URL) de su gestión ante el desarrollo de la agenda mundial de los ODS. c. Falta de visibilidad e incidencia de publicaciones de las investigaciones realizadas por diferentes entes y o instituciones sobre ODS en el país, al no generar los registros en el sitio Web (URL). <p>3.1 Situaciones políticas del entorno nacional condiciona el quehacer de instituciones vinculadas a la Agenda para la Educación del Desarrollo Sostenible (EDS).</p>

¹⁶ El Sistema Nacional de Gestión de Riesgos es el conjunto sistémico, participativo y de articulación armónica de todas las instituciones del Estado, de la empresa privada y de las organizaciones de la sociedad civil del país. El SINAGER actúa a través de estructuras, instancias de coordinación, relaciones funcionales, métodos herramientas y procedimientos, con el objeto de proteger la vida y los medios de vida de los habitantes de la república, mediante acciones concretas, destinadas a prevenir, reducir o controlar los niveles de riesgo en el territorio nacional, así como contribuir a la sostenibilidad del medio ambiente y a la protección de todo el patrimonio ecológico nacional.

Eje de Gobernanza Institucional y Financiera

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> Número significativo de la población hondureña que demanda estudios en educación superior. Diferentes zonas geográficas del país que demandan la oferta educativa de la UMH. Disponibilidad de una amplia oferta de programas de inteligencia artificial para uso educativa. Se tiene la oportunidad de integrar redes nacionales e internacionales con el resto de universidades con enfoque en sostenibilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> Falta de recursos de la población hondureña para financiar sus estudios. Economía deteriorada en el país con incidencia en los recursos financieros que afectan a la población interesada en estudiar. Inseguridad jurídica en el país. Cambio de políticas fiscales. Tendencias demográficas como la migración, entre otros. Avances vertiginosos de las tecnologías de uso administrativo y para la gestión de la docencia.

Eje de Formación y Docencia

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> Hay una población que demanda una variedad de carreras con tendencia laboral. Alianzas con el gobierno y entes internacionales para formación y capacitación. La crisis de pandemia (Covid) de 2020 ocasionó disrupción y abrió nuevos escenarios pedagógicos virtuales. Población potencial de incursionar en programas educativos universitarios en diferentes modalidades. Disponibilidad en el mercado de una variedad de plataformas para el aprendizaje adaptativo y personalizado. 	<ol style="list-style-type: none"> Competencia universitaria agresiva a nivel local y en las áreas de influencia de la UMH. Falta de estadísticas nacionales que permitan identificar potenciales mercados y grupos de interés. Falta de organizaciones y segmentos poblacionales interesados en invertir y actualizarse en diferentes temas de crecimiento profesional y personal. Analfabetismo digital y falta de habilidades tecnológicas de la población hondureña.

Eje de Investigación e innovación

Oportunidades	Amenazas
1. El país tiene alta demanda de investigación de ellos problemas y necesidades para un desarrollo sostenible.	1.1 Las investigaciones o proyectos realizados fuera de una línea de investigación de interés organizacional, de comunidad o relacionados con los indicadores del desarrollo humano de país, tienen poca o ninguna visibilidad social, según sea el caso investigado.

Eje de Vinculación Universidad -Sociedad

Oportunidades	Amenazas
<p>1. Existen fondos externos que se pueden gestionar para la ejecución de proyectos relacionados con los ODS.</p> <p>2. Las empresas e instituciones tienden a contratar a los practicantes de la UMH durante o después de finalizada la práctica profesional.</p> <p>3. Existe alta demanda de los servicios que los consultorios jurídicos y psicológico pueden atender.</p> <p>4. Las fuerzas vivas de la comunidad requieren de la intervención de las universidades para el desarrollo de los ODS.</p>	<p>1.1 La confianza de la comunidad en las universidades se ha debilitado por no poder ofrecerles los proyectos o sus resultados en los tiempos y términos que requieren.</p> <p>1.2 La poca sistematización de los proyectos por las instituciones de educación superior condicionan la obtención de fondos externos.</p> <p>4.1 La falta de presupuesto público-privado para asegurar una intervención sostenida en los proyectos de vinculación sobre los ODS, afecta la incidencia de las universidades en la educación para el desarrollo sostenible.</p>

6.2 Mesas de Consulta

Entre las estructuras de participación para obtener los datos están: mesas de trabajo: talleres de trabajo: coordinaciones de carreras y personal administrativo ubicados en todos los campus; en las mesas de concertación social aportaron las fuerzas vivas de la comunidad; mesas de consulta: estudiantes de grado y posgrado, graduados. Estas consultas se desarrollaron del 26 de enero de 2023 al 21 de febrero de 2024, con los actores de los 10 campus universitarios del país.

Tendencias en las Participaciones de los Estudiantes, Graduados, Docentes y Fuerzas Vivas

Con los participantes en las mesas de consultas¹⁷ en el mes de enero y febrero del año 2024, se obtuvo información de enfoque cualitativo, a fin de analizar los qué, cómo y los para qué de las situaciones del contexto universitario, así como las mejoras potenciales que han identificado en el trayecto académico que han vivido.

Al clasificar la información, el primer acercamiento para comenzar la elaboración del sistema de categorías, fue de carácter deductivo en función de la fundamentación teórica de la planificación estratégica, los objetivos propuestos y la problemática que la UMH ha identificado (FODA); además de la importancia que tiene la UMH en la gestión del eje transversal de los ODS.

En un segundo espacio, se procedió a la transcripción de los datos generados en las mesas de consulta, posteriormente, se agrupó la información, en función de los grandes objetivos estratégicos. Se codificó de forma independiente los datos de los consultados: graduados, estudiantes, docentes y fuerzas vivas de la comunidad (FVC).

Por último, se hizo la construcción de categorías, identificando seis categorías detalladas por todos los participantes, las que se detallan a continuación.

- (1) Educación para el desarrollo sostenible (EDS)
- (2) Marca-imagen
- (3) Infraestructura
- (4) Docencia/carreras
- (5) Investigación
- (6) Vinculación/liderazgo comunitario

¹⁷ Con los graduados de Educación presencial y de la Modalidad de Educación a Distancia, se tuvo la consulta el 31 de enero. Los estudiantes de Educación a Distancia participaron el 02 de febrero. Estudiantes Modalidad Distancia y los estudiantes de educación presencial el 07 de febrero. Con los Docentes de pregrado y posgrado de Educación a Distancia: el 01 de febrero y con los de Educación a Distancia el 05 de febrero. Todos en el año 2024.

Tabla 9

Tendencias en las consultas: Docentes, Graduados, Estudiantes

Educación Desarrollo sostenible (EDS)	Marca-Imagen	Infraestructura	Docencia/carreras	Investigación	Vinculación/liderazgo comunitario
Nos ha gustado mucho que nos hayan incluido en este proyecto de la planificación estratégica y en los ODS. Me siento muy satisfecho/a por invitarme para esta consulta (FVC). Mi compromiso es total (ED), tengo toda la disposición.	Establecer estrategias para modernizar los procesos de marketing, así como la comunicación y publicidad para el fortalecimiento de la marca e imagen UMH.	Mejorar o construir el Centro Regional de Santa Rosa de Copán. Queremos disponer de un edificio propio.	Apertura de nuevas carreras. Incrementar el número de carreras en ingenierías. Actualizar los temas de carreras como Ingeniería de Negocios ya que están desfasados.	Hacer investigaciones de interés para la comunidad (FVC).	Crear un Consejo de fuerzas vivas de la comunidad para el desarrollo de los ODS.
Capacitaciones a: docentes, administrativos, estudiantes, fuerzas vivas, graduados: en el cómo diseminar los ODS con los que la UMH tiene compromiso de trabajar en ellos.	Identificar el cómo llegar a los grupos de interés de la comunidad universitaria: público interno y externo con los que tienen una relación muy estrecha por considerarse esenciales para el desarrollo de la actividad académica. Son fundamentales para dar respuesta a lo misional de la UMH.	Mejorar en tecnología. Plataformas propias.	Capacitar a los docentes con metodologías orientadas a la motivación de los estudiantes. Crear lo de la planificación con los propósitos y las técnicas a utilizar.	Investigaciones de seguimiento a los planes de negocios de los estudiantes/ egresados que los implementes y publicarlos	podemos trabajar en nuestras clases con proyectos relacionados con los ODS y acompañar a nuestros Estudiantes con los proyectos trazados.
		Orientar la carrera de comunicación a todas las plataformas digitales.	Crear la Escuela de liderazgo femenino: COPECO solicitó formación para las mujeres en gestión de riesgos, equidad de género, entre otros.	Capacitar a los estudiantes en las Normas APA, como curso permanente, caso contrario es difícil lo de investigar.	Trabajar en proyectos para formar en una comunidad más responsable con el medio ambiente.
Crear un voluntariado para trabajar con los ODS en comunidad.	Maximizar proyectos para comunicar.		Ofertar más carreras en la modalidad de educación virtuales		Realizar acciones para establecer convenios con AMHON para llegar a las municipalidades donde están los centros regionales y asociados UMH.

Educación Desarrollo sostenible (EDS)	Marca-Imagen	Infraestructura	Docencia/carreras	Investigación	Vinculación/liderazgo comunitario
			Hay que motivar a los estudiantes hacia el emprendimiento.	Publicar en la Web los trabajos de los estudiantes.	Establecer convenios con ONG como Visión Mundial.
			Formar estudiantes en competencias blandas (socioemocionales para el desempeño laboral y relaciones con la comunidad)	Establecer una ruta prospectiva de las líneas de investigación según carreras y que sean de interés de la comunidad.	

Nota. Siglas utilizadas: FVC: fuerzas vivas de la comunidad, E: estudiantes de grado y posgrado de educación presencial y a distancia (ED), VA: Vicerrectorías académicas, Financiera, Educación a Distancia, Educación Presencial, Relaciones Internacionales.

Cabe destacar que todos los grupos de interés consultados: graduados, estudiantes y docentes tuvieron respuestas propositivas al preguntar: ¿cuál es su compromiso con el desarrollo de los ODS? A continuación, se acentúan las respuestas de docentes de la modalidad de educación a distancia:

- Aplicarlos, fomentarlos y concientizar para que se cumplan
- Cumplirlos y hacerlos cumplir, educar para que el que no los conozca los implemente en su vida
- Mi compromiso es, velar por el cumplimiento de cada uno de los objetivos, de los cuales nos comprometimos a cumplir
- La aplicación y cumplimiento de los tres principales ODS 4, 5 y 13, a su vez los demás que sean necesarios para el fortalecimiento y crecimiento institucional
- Compromiso total como con todas las actividades y objetivos de la UMH
- Me comprometo, dado los crecientes desafíos globales a los que se enfrenta nuestra sociedad requiriendo del esfuerzo en conjunto y, por ello, apoyo el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

A partir de lo expuesto sobre la situación actual de la UMH, la planificación estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar al futuro deseado.

Figura 14

Estudiantes, Docentes y Autoridades



Nota. Fotografía en las instalaciones del edificio del campus central de la UMH: Estudiantes, docentes, Coordinadores y equipo estratégico. Marzo de 2024.

6.3 Consultas en Mesas de Trabajo

Entre las estructuras de participación para obtener los datos están las mesas de trabajo con talleres: coordinaciones de carreras y personal administrativo ubicados en todos los campus; mesa de concertación social: fuerzas vivas de la comunidad; mesas de consulta: estudiantes y docentes de pregrado y posgrado, graduados. Estas consultas se desarrollaron del 26 de enero de 2023 al 21 de febrero de 2024, con los actores de los 10 campus universitarios del país.

6.3.1 Consulta: Directores y Administradores de los Centros Regionales y Asociados

La participación de los Directores y Administradores el 26 de enero de 2024, de los diez campus: el Central, tres Regionales y siete Asociados, ubicados en 10 regiones del país, expresaron su pacto con la UMH, en cuanto a:

- Profesionalismo
- Fidelidad
- Desarrollo de los ODS
- Compromiso con la investigación y la vinculación con la comunidad
- Gestión para el crecimiento del número de estudiantes
- Desarrollo de la marca e imagen de la Universidad

Los Directores y Administradores manifestaron su compromiso con la Educación para el Desarrollo Sostenible, en específico con el objetivo 04 “Educación de Calidad”, 05 “Igualdad de Género” y el 13 “Acción por el Clima”. Expresó la mayoría que ya están integrados en las Juntas de Agua de su Municipio: Proyecto de Agua y Saneamiento, por ejemplo.

Captura fotográfica de los Directores y Administradores de los Centros UMH:

- Tocoa: Máster Lorena Patricia Santos Gómez
- Tegucigalpa: Máster Roberto Pérez Durón
- Santa Rosa de Copán: Máster Glenda Xiomara Santos Tábor
- Gracias: Máster Lilian Patricia Alfaro Vásquez
- La Esperanza: Máster David Armando Campos Pineda
- Juticalpa: Máster Dixy Johana Murillo Amador
- Tela: Máster Ashley Mariela García
- Choluteca: Máster Soreyda Guillermina Collado Galo
- Yoro: Máster Keyla Vanessa Cabrera López
- Siguatepeque: Máster Karen Pamela Durón

Figura 14

Captura fotográfica de los 10 Administradores de los Campus UMH



Nota. Participación de los Administradores el 26 de enero de 2026, de los diez campus, acompañados por la Rectora Ph.D. Rosario Duarte y el Vicerrector de Educación A Distancia.

A manera de resumen, se identificó un gran compromiso laboral y de servicio a la comunidad mediante la vinculación universidad comunidad. Para el cumplimiento de los ODS en mención solicitaron mayor orientación, capacitación, materiales didácticos y logística para la movilización por la región.

Consulta: Fuerzas Vivas Ubicadas en las Zonas de Nueve Campus UMH

La reunión de consulta se realizó el 05 de febrero, 2024 con 21 participantes procedentes de la Cámara de Comercio de Santa Rosa de Copán, Alcaldía de La Esperanza (Vice Alcaldesa), Alcaldía de Intibucá (Vice Alcaldesa), Dirección Distrital de Siguatepeque (Directora), Oficina del Comisionado de los Derechos Humanos de Santa Rosa de Copán.

Entre el grupo de participantes de las fuerzas de la comunidad, se identificaron varios empleados de organizaciones que ya trabajan con los proyectos de ejecución de los ODS y con el monitoreo y sistematización de la transición entre los objetivos de desarrollo del milenio (ODM) y los ODS¹⁸

Explicaron que las alcaldías han venido trabajando con algunas acciones, en este momento estamos consolidando el informe de los ODS de la zona, respecto a las transiciones y conocer del impacto sistémico de los ODS. Los estudios sobre los ODS tienen puntos de encuentro, entradas transformadoras o, transiciones clave que pueden tener efectos catalizadores y multiplicadores en todos los ODS y un impacto determinante y enorme para el alcance de los Objetivos. Entre ellos se incluyen: (1) sistemas alimentarios; (2) acceso a la energía y asequibilidad; (3) conectividad digital; (4) educación; (5) empleo y protección social; y (6) cambio climático, pérdida de biodiversidad y contaminación¹⁹.

En cuanto a las sugerencias (incluidas en la tabla anterior sobre tendencias) de los representantes de la Cámara de Comercio²⁰ están los siguientes:

- Buscar sinergia con diferentes instituciones
- Informar a los estudiantes de los ODS

¹⁸ Estos presentan una oportunidad para desbloquear recursos para inversiones en educación, salud, crecimiento equitativo y producción y consumo sostenibles", dijo el Secretario General de las Naciones Unidas, Ban Ki-moon.

Las crisis económicas, de salud y sociales han influido en los últimos años y han ralentizado el progreso de los objetivos trazados para 2030. El informe de la ONU del 2023 ayuda a la identificación de los objetivos que necesitan un soporte adicional por parte de la comunidad mundial, ya que estamos a mitad de su cumplimiento.

Los ODS presentan indicadores y metas específicas, sin embargo, están lejos de cumplirse, por lo que los ODS corren peligro de no tornarse realidad, ya que estamos a la mitad del tiempo para su cumplimiento.

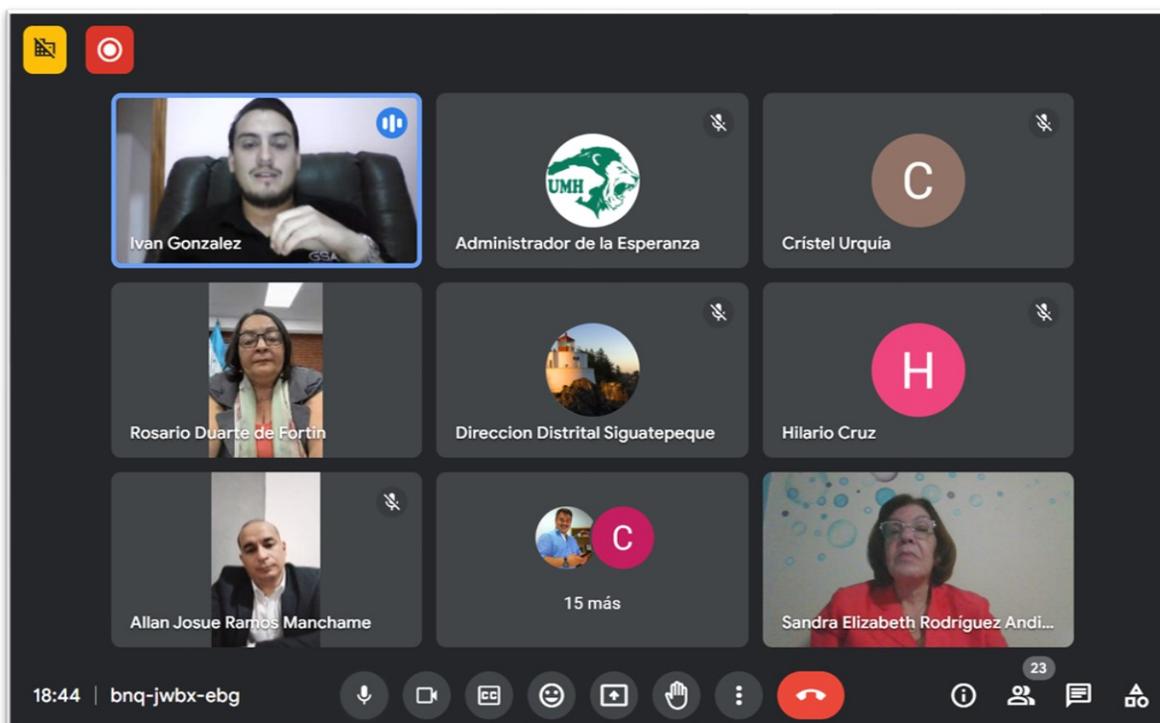
¹⁹ Se amplía lo explicado en el conversatorio: "Enraizadas en los 17 Objetivos, estas transiciones no constituyen una nueva agenda. Más bien, las transiciones representan un marco organizativo, útil que puede poner de relieve las vías de inversión para acelerar el progreso de los ODS dentro de los países y entre ellos, determinando el contexto nacional predominante el nivel de prioridad y la acción acordada a cada área. Esto ayudará a garantizar una mejor convergencia entre los puntos de entrada más impactantes para encabezar la aceleración de los ODS, estimulando el compromiso de los donantes y mejorando la alineación del importante trabajo y las inversiones ya realizadas en estas áreas por los países, las empresas, la sociedad civil, las ciudades y los actores locales, con el apoyo de la financiación del desarrollo. Cada una de estas transiciones clave requiere la consideración de múltiples palancas políticas que abarquen las dimensiones económica, social y medioambiental, es decir, acciones que reconozcan la naturaleza integrada de los ODS y la Agenda 2030. Esto ayuda a garantizar que, colectivamente, los esfuerzos se multipliquen y que todos los actores políticos amplifiquen el trabajo de los demás. Además, dado que los ODS están interconectados, también lo están estas seis transiciones. Por ejemplo, como contribuyentes significativos a las emisiones de efecto invernadero, tanto los sistemas energéticos como los alimentarios están inextricablemente relacionados con el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la contaminación. Por ello, lograr estas transiciones también exige una transformación de los modelos económicos, los mercados, los incentivos y las políticas tradicionales y aislados dominantes dentro de los países y entre ellos. El éxito de estas transiciones depende principalmente de los resultados que se obtengan para todas las personas de nuestras sociedades. Deben ser transiciones justas y equitativas, cuyos elementos fundamentales de diseño sean los derechos humanos, la igualdad de género y el principio de no dejar a nadie atrás. Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo sostenible. En <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2023-09/Six%20Transitions%20spanish.pdf>

²⁰ Cámara de Comercio comentó: Santa Rosa de Copán ha venido con un crecimiento acelerado. Se sugiere mejorar las instalaciones del campus, ya que no es suficiente (estacionamiento pequeño)

- Hacer alianzas estratégicas con la empresa privada, es de mucha ventaja que la mayoría de los estudiantes trabajan y eso abona cuando hacen la práctica
- Hacer alianza con la AMHON, a fin de capacitar a las Municipalidades de Honduras en lo que corresponde al conocimiento de los ODS, a sus transiciones, avances o que tan lejos de cumplirse, que peligro corren los ODS de no tornarse realidad, ya que estamos a la mitad del tiempo para su cumplimiento
- Estamos comprometidos con el voluntariado universitario para el desarrollo de los ODS
- Organizarnos como asociación de graduados y colaborar con los proyectos de desarrollo sostenible
- Mejorar la calidad de la investigación en cada uno de los espacios de aprendizaje y publicar en diferentes medios: revistas y en la Web
- Recibir capacitaciones sobre los ODS

Figura 15

Consulta: fuerzas vivas de la comunidad



Nota. Representantes de las comunidades donde están ubicados los 10 campus de la UMH, 05 de febrero, 2024.

6.4 Diagnóstico: Objetivos de Desarrollo Sostenible y los Ejes Estratégicos

La Universidad Metropolitana de Honduras incorpora los ODS en la planificación estratégica y adopta mediante la implementación de una política de desarrollo sostenible fundamentada en principios de sostenibilidad o en la perspectiva de la Educación de Desarrollo Sostenible, a fin de formar a los estudiantes para enfrentar aquellos problemas que encontrarán en su desempeño futuro, también se suma el desafío de incorporar los ODS en ese mismo proceso de formación como una palanca para trabajar muchos de los aspectos de la sostenibilidad y como contribución en el alcance e implementación de estos objetivos.

6.4.1 Línea Base de la UMH en Educación para el Desarrollo Sostenible

El propósito de la evaluación y consulta sobre los ODS²¹ es para determinar la línea base de las acciones ejecutadas en periodos anteriores, en el marco de las diferentes dimensiones del desarrollo sostenible y dos de los ejes declarados por la UMH, que ya son incluidos en el instrumento:

- **Gobernanza Institucional:** acciones de buen gobierno como principio vertebrador de todas las actuaciones de la UMH hacia el cumplimiento de los ODS, transversalizando la Agenda Mundial, tal como ya se está haciendo, en todas las líneas de acción y promoviendo ejes de intervención en políticas y estrategias que dirijan sus esfuerzos hacia la igualdad en género, universidad accesible e inclusiva y el compromiso con el medio ambiente y la sostenibilidad (acción por el clima)
- **Formación y Docencia.** La formación docente engloba todas las políticas y procedimientos de los ODS enfocados en preparar a los docentes y estudiantes en una pedagogía transformadora para que puedan adquirir los conocimientos, actitudes y habilidades necesarios para desarrollar de manera eficaz su labor en el aula y la comunidad escolar

²¹ No se consultaron estos dos ejes: Investigación y vinculación universitaria en comunidad (liderazgo Social) debido a que se inicia de forma sistematizada con la experiencia educativa en los ODS.

Definiciones de estos dos ejes: Eje N.º 3 Investigación: impulsando una agenda de investigación vinculada a los ODS, así como estableciendo criterios de calidad de la investigación basados en impacto social y vínculo a los ODS, promoviendo el compromiso social y potenciando la transferencia de conocimiento hacia políticas y soluciones ODS.

4) Liderazgo social (proyección social): promoviendo el papel de la UMH como actor clave en el tejido de alianzas para la implementación de la Agenda, como espacio privilegiado de transformación e innovación.

6.4.1.1 Eje de Gobernanza Institucional, Financiera y el Conocimiento sobre la Educación para el Desarrollo Sostenible

En primera instancia sobre el tema del compromiso con los ODS, se consultó al personal de la alta gerencia (equipo estratégico de planificación) que valoraran el *nivel de conocimiento* (pregunta 1) que tienen como directivos de la UMH en los diferentes temas de desarrollo sostenible como: los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Agenda mundial a 2030 relacionada con los ODS y la transversalización de los ODS en los ejes de trabajo institucional. A lo cual el 80% de los participantes opinaron que son temas “Muy bien conocidos” (escala 4). Explicando que: “como somos una academia debemos de transversalizar el mayor número de ODS en el Proyecto Educativo”, Solo el 20% opinó conocer medianamente sobre el tema.

El análisis sobre ¿cuál es la posición oficial de la institución respecto a la definición de desarrollo sostenible? (pregunta 2), el 100% de los participantes opinaron que “en la institución se conoce y se implementa parcialmente”.

La UMH ha declarado su compromiso institucional con los objetivos de desarrollo sostenible a través de la declaración de su *misión y visión*. Además, hace una declaración en las redes sociales (Pregunta 3).

Las acciones del buen gobierno como principio vertebrador de todas las actuaciones de la UMH hacia el cumplimiento de los ODS son dirigidas desde el *más alto nivel directivo como es el caso de la Rectoría y Vicerrectorías* (pregunta 4). Acciones transversalizadas en los procesos administrativos y en las líneas de acción docente. La UMH promueve ejes de **intervención** en políticas y estrategias que dirijan sus esfuerzos hacia la igualdad en género, universidad accesible e inclusiva y el compromiso con el medio ambiente y la sostenibilidad.

La organización de las actividades para la implementación de la Agenda 2030 y los ODS en su institución corresponde a: un plan institucional y a una estrategia institucional. Sin embargo, se desarrollan actividades aisladamente (pregunta 5).

Respecto a la consulta sobre si la UMH ¿cuenta con una unidad, oficina o programa especializado que coordine la implementación de la Agenda 2030 y los ODS en la institución? (pregunta 6), los participantes opinaron que no se cuenta con una oficina o programa para

esta función. Así mismo, en la actualidad no se cuenta con un presupuesto específico para la implementación de los ODS (pregunta 7).

Con relación a las políticas de apoyo a la gestión de los ODS ¿cuenta la institución con alguna de las políticas y programas sociales relacionados con la Agenda 2030 y los ODS? y la muestra opinó que han participado en “programas de formación en sostenibilidad para sus funcionarios” aun cuando no obedece a la declaración de una política aprobada. Al respecto, la muestra opinó que es importante avanzar en la construcción de políticas para dejar de realizar acciones aisladas sobre la temática.

Figura 16

Políticas y programas de la UMH con relación a los ODS

	8. Políticas y programas	%
8.1	Políticas de promoción y respeto de los derechos humanos.	N
8.2	Política o mecanismos para la inclusión laboral de minorías.	N
8.3	Programas de formación, capacitación y promoción de los empleados.	N
8.4	Política para prevenir y evitar el hostigamiento y el acoso laboral.	N
8.5	Capacitación a miembros de la institución sobre derechos humanos.	N
8.6	Política para evitar la discriminación por género, raza, religión, etc.	N
8.7	Política para garantizar accesibilidad a personas con discapacidad.	N
8.8	Capacitación a docentes y estudiantes sobre copia, fraude y plagio.	N
8.9	Promoción de la alimentación saludable, balanceada y/u orgánica.	N
8.10	Mecanismos para evitar sobornos y malversación de fondos.	N
8.11	Mecanismo confiable para recibir denuncias sobre situaciones anómalas.	N
8.12	Política de ética, bioética e integridad científica.	N
8.13	Programas de formación en sostenibilidad para sus funcionarios.	100%
8.14	Otra política o programa social dirigido a su comunidad.	

Nota. Consulta al Equipo Estratégico de la UMH (Rectoría, Vicerrectorías, y Direcciones. Diciembre, 2023. N: no se cuenta con esto.

El anterior análisis de gobernanza evidencia la ausencia de varias acciones de buen gobierno como principio vertebrador de todas las actuaciones de la UMH para el cumplimiento de los ODS y la promoción de ejes de intervención en políticas y estrategias que respalden el compromiso con el medio ambiente y la sostenibilidad institucional en este tema.

6.4.1.2 Eje de Formación y Docencia y el Conocimiento Sobre la EDS

El segundo eje a valorar es la formación y docencia: continuando con la valoración de capacidades específicas en Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS), a través de la formación transversal y mediante diversas acciones de sensibilización. De la misma forma que la dimensión de gobernabilidad institucional y financiera, las prácticas de los ODS en la docencia, se desarrollan aisladamente. Mismas que serán establecidas por la UMH para su inclusión dentro de la planificación didáctica de las distintas carreras, en la formación del talento humano y en las capacitaciones a través de la unidad de servicios de Educación Continua.

Al consultar sobre la inclusión de los objetivos de desarrollo sostenible en los proyectos de la docencia (pregunta 9), el 100% del equipo estratégico de la UMH, participante de las mesas de trabajo contestó que si, son incluidos los contenidos en los distintos espacios de trabajo, debido a que la UMH trabaja bajo un enfoque de sostenibilidad. A continuación, se muestra en la siguiente tabla los resultados.

Tabla 9

Inclusión de los objetivos de desarrollo sostenible en los proyectos de la docencia

9. Contenidos o temas	%
Cátedras institucionales.	100%
Cuenta con una oficina o programa para esta función.	N
Programas o Carreras Técnicas Profesionales	100%
Carreras de grado	100%
Carreras de postgrado	100%
Otras acciones de formación.	100%

Nota. Consulta al Equipo Estratégico de la UMH. Diciembre, 2023. N: no se cuenta con esto.

El fortalecimiento de la docencia mediante los ODS y la configuración de esta en función de las competencias que los estudiantes deben desarrollar, se hace énfasis en una pedagogía transformadora y orientada a la acción, con prácticas de aprendizaje y enseñanza deben intentar apuntar a los dominios cognitivo, socioemocional y conductual (a la cabeza, el corazón y las manos) para involucrar

a los estudiantes en una experiencia educativa transformadora (Sipos et al., 2008; Cotton & Winter, 2010).

La UNESCO clasifica como competencias clave para la sostenibilidad a la manera de pensar:

- Competencia de pensamiento sistémico: las habilidades para reconocer y comprender las relaciones; para analizar los sistemas complejos; para pensar cómo están integrados los sistemas dentro de los distintos dominios y escalas; y para lidiar con la incertidumbre
- Competencia de anticipación: las habilidades para comprender y evaluar múltiples escenarios futuros – el posible, el probable y el deseable; para crear visiones propias de futuro; para aplicar el principio de precaución; para evaluar las consecuencias de las acciones; y para lidiar con los riesgos y los cambios
- Competencia de pensamiento crítico: la habilidad para cuestionar normas, prácticas y opiniones; para reflexionar sobre los valores, percepciones y acciones propias; y para adoptar una postura en el discurso de la sostenibilidad

Las competencias²² que el estudiante debe desarrollar quedan a criterio del Docente, tras una reflexión sobre cada una de ellas, para enfrentar el mundo con mayores probabilidades de éxito. Entre las competencias planteadas en la pregunta 10, según la muestra consultada, son objeto de estudio: el pensamiento crítico y análisis, pensamiento sistémico, trabajo interdisciplinario, pensamiento anticipatorio, justicia y responsabilidad ética, compromiso personal. Un 40% opinó que no aplican en los procesos de aprendizaje la “acción estratégica” y la “tolerancia a la ambigüedad y la incertidumbre” como se muestra en la siguiente tabla.

²² La competencia no es algo nuevo, lo cierto es que tiene sus orígenes teóricos y prácticos desde la segunda mitad del siglo XX. Sus antecedentes teóricos son múltiples y muy respetables. Sus predicciones y resultados prácticos están por verse. El concepto de competencia como actuación aparece en la lingüística a partir del trabajo de Chomsky, quien entre 1955 y 1972 desarrolla en su Gramática generativa la dicotomía entre la competencia y la actuación o entre la representación interna ideal y el desempeño. En 1965 plantea que la competencia es una representación ideal, interna, mientras que el desempeño es la actuación de la misma que vuelve al sujeto más competente.

Tabla 10

Competencias o capacidades transversales que puedan aplicarse a la formación en sostenibilidad

10. Contenidos o temas	%
Pensamiento crítico y análisis	100%
Pensamiento sistémico	100%
Trabajo interdisciplinario	100%
Pensamiento anticipatorio.	100%
Justicia y responsabilidad ética.	100%
Compromiso personal.	100%
Relaciones interpersonales y colaboración.	100%
Empatía y cambio de perspectiva	100%
Acción estratégica.	40%
Evaluación y autoevaluación	100%
Tolerancia a la ambigüedad y la incertidumbre	40%
Uso de medios de comunicación	100%
Responsabilidad social	100%

Nota. Consulta al Equipo Estratégico de la UMH. Diciembre, 2023. N: no se cuenta con esto.

En los procesos docentes se aplican diferentes estrategias didácticas, expuestas en la tabla siguiente, de acuerdo con la opinión de la muestra consultada: un 40% opinó que no aplican “Enfoque basado en la complejidad” y el “Aprendizaje servicio”.

Tabla 11

Enfoques pedagógicos o herramientas didácticas en la formación sobre los ODS

11. Contenidos o temas	%
Clase tradicional magistral	100%
Docencia desde el constructivismo	100%
Docencia desde el conductismo	100%
Docencia en equipos interdisciplinarios	100%
Investigación acción participativa	100%
Eco justicia y comunidad	100%
Educación ambiental basada en el lugar	100%
Conocimiento ecológico tradicional	100%
Enfoque basado en la complejidad	40%
Aprendizaje basado en problemas.	100%
Aprendizaje basado en proyectos.	100%
Trabajo colaborativo	100%
Dinámica de grupo	100%
Aprendizaje servicio	40%
Estudios de casos	100%
Mapas mentales y conceptuales.	100%
Rompecabezas / Equipos interconectados.	100%
Análisis de cadena de suministro / ciclo de vida.	100%
Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación	100%

Nota. Consulta al Equipo Estratégico de la UMH. Diciembre, 2023. N: no se cuenta con esto.

En cuanto a la pregunta 12: la UMH ha definido los objetivos de aprendizaje relacionados con los ODS según la propuesta de la UNESCO 2017, el 80% opinó que han definido los ODS según esta propuesta, la que se presenta en la siguiente lista:

Tipos de Aprendizaje (Adaptado de la OU, 2021)

- **Asimilación:** asimilación de información (leer, mirar, escuchar, pensar, acceder)
- **Búsqueda y manejo de información:** búsqueda y procesamiento de información (listado, análisis, cotejo, búsqueda, descubrimiento, uso, recopilación)
- **Comunicación:** discutir el contenido relacionado con la asignatura con al menos otra persona (estudiante o tutor) (comunicarse, debatir, discutir, discutir, compartir, informar, colaborar, presentar, describir)
- **Producción:** construir activamente un artefacto (crear, construir, hacer, diseñar, contribuir, completar)
- **Práctica:** aplicar el aprendizaje en un entorno real o simulado (practicar, aplicar, imitar, experimentar, explorar, investigar, probar, mejorar, modelar, simular)
- **Evaluación:** todas las formas de evaluación, representadas como una combinación de los tipos de actividades anteriores (escribir, presentar, informar, demostrar, criticar)

La pregunta 13, derivada de la pregunta 12 ¿Qué prioridad asigna la institución a los objetivos de aprendizaje definidos para las acciones de formación relacionadas con los ODS? la muestra opinó que el nivel de conocimiento es conocido (escala de 3)

Tabla 12

Nivel de conocimiento en los temas de los ODS

13. Objetivos:	0	1	2	3	4
Objetivos de aprendizaje cognitivo				X	
Objetivos de aprendizaje socioemocional.				X	
Objetivos de aprendizaje conductual.				X	
Otros objetivos de aprendizaje.					

La experiencia de la UMH en prácticas de los 17 ODS ha sido variada y no sistemática. A continuación, se señalan aquellos ODS a los que la institución se compromete mediante acciones, a trabajar e involucrar a sus estudiantes a través de los proyectos de gobernabilidad, docencia, investigación y liderazgo social especificados en la planificación estratégica 2024-2030.

Tabla 13

Objetivos que la UMH planifica hacer en un trabajo continuo con los estudiantes

14. Objetivos de desarrollo sostenible	Investigación					Vinculación-comunidad				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
ODS 1 Fin de la pobreza.			X							
ODS 2 Hambre cero.									X	
ODS 3 Salud y bienestar.										
ODS 4 Educación de calidad.										X
ODS 5 Igualdad de género.			X							
ODS 6 Agua Limpia y Saneamiento.			X							
ODS 7 Energía asequible y no contaminante.			X							
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.										
ODS 9 Industria, innovación e infraestructura.								X		
ODS 10 Reducción de las desigualdades.								X		
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.										
ODS 12 Producción y consumo responsables.										
ODS 13 Acción por el clima.				X						X
ODS 14 Vida submarina.										
ODS 15 Vida de ecosistemas terrestres.			X							
ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas.									X	
ODS 17 Alianzas para alcanzar los ODS.										X

Nota. No se agrega la Web o URL porque no se dispone de ellas, sobre las acciones de investigación científica o innovación tecnológica. Así mismo en extensión o proyección social en la institución.

Discusión sobre el Diagnóstico en ODS

Los logros de implementación de los ODS, son mayores a los costos que estos pueden implicar en la ejecución de los proyectos. La Universidad será reconocida por su desempeño ambiental, como una institución que asume este enfoque a sostenibilidad, con prácticas de responsabilidad social en el marco de la ética ambiental como muestra de su compromiso con las presentes y futuras generaciones.

La Rectoría, el equipo estratégico y los participantes de las mesas de consulta ratifican su compromiso con las acciones para el logro de los objetivos de desarrollo sostenible (4 Educación de Calidad, 5 Igualdad de Género, y el 13 Acción por el Clima). Se tiene como fin hacer incidencia como institución de educación superior sobre el abordaje de los desafíos ambientales, la investigación de problemas y alternativas ambientales, el campus verde, la extensión cultural y proyección social en temas de desarrollo sostenible, entre otros.

El aporte al desarrollo sostenible es parte de la información de calidad y un garante en el marco de los procesos de acreditación que la universidad emprenda.

La EDS puede contribuir a lograr los ODS por medio de: a) desarrollo de competencias transversales de sostenibilidad necesarias para abordar los distintos desafíos de la sostenibilidad y para relacionar los ODS entre sí. b) la EDS puede equipar a los estudiantes con resultados de aprendizaje cognitivos, socioemocionales y conductuales específicos que les permitan hacer frente a los desafíos particulares de cada ODS.

Para lograr que todas las personas del mundo se movilicen en favor de los ODS, todas las instituciones educativas debemos considerar que es su responsabilidad abordar intensivamente los temas de desarrollo sostenible, a fin de promover el desarrollo de las competencias de sostenibilidad y de obtener resultados específicos de aprendizaje relacionados con los ODS. Por lo tanto, es vital no solo incluir contenidos relacionados con los ODS en los planes de estudio, también se debe comprender y aplicar la pedagogía

transformadora orientada a la acción (UNESCO, 2017. Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible: objetivos de aprendizaje, p. 58).

Los datos obtenidos con el diagnóstico son fundamentales para la UMH, debido a que expone la realidad universitaria a ser considerada en la ruta de la planificación estratégica para favorecer el desarrollo de las acciones que demanda un enfoque de sostenibilidad. Sus beneficios están encauzados al desarrollo organizacional.

7. EJES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

7.1 Eje de Gobernanza Institucional y Financiera

La gobernanza institucional está asociada con la gestión de la calidad de los procesos educativos de la UMH; así mismo con la provisión de servicios financieros en el largo plazo debido al manejo sólido y sano de éstos.

Entre los instrumentos que direccionan la gestión universitaria de la UMH está la misión, visión, estrategias, políticas y sus valores, orientados hacia la formación en temas de desarrollo humano, mejora de la problemática ambiental y las potencialidades de la Universidad como campus verde, ecoeficiente y con manejo de residuos.

Objetivos Estratégicos

OE1. Fortalecer la gestión institucional y financiera, integrando los requerimientos de calidad de la Dirección de Educación Superior (DES) de Honduras, las nuevas prácticas de modernización de los sistemas de información encauzados a la mejora de los campus universitarios de la UMH y el desarrollo del patrimonio natural de espacios sostenibles y resilientes.

OE2. Establecer las acciones para el buen gobierno institucional como principio vertebrador de todas las actuaciones de la UMH hacia el cumplimiento de los ODS, transversalizando la Agenda Mundial en todas las líneas de acción y promoviendo ejes de intervención en políticas²³ y estrategias de gestión de los ODS, que dirijan sus esfuerzos hacia la educación de calidad, igualdad de género, universidad accesible e inclusiva y el compromiso con las acciones por el clima, encaminadas a la sostenibilidad del planeta.

OE3. Potenciar la visibilidad, prestigio y reconocimiento de la UMH a nivel nacional e internacional, promoviendo una gestión integral con procesos educativos y relaciones de enfoque sostenible, para integrar la sociedad del conocimiento mediante la docencia,

²³ Son declaraciones escritas que establecen las reglas y pautas generales de una organización. Estas políticas definen los estándares que deben seguirse en diversas áreas, como la ética, la seguridad, el manejo de datos y la toma de decisiones.

investigación y la vinculación universidad-sociedad con liderazgo transformacional en el ámbito de la comunidad interna y los grupos de interés.

OE4. Reforzar el Sistema de Evaluación Institucional en el monitoreo, seguimiento y evaluación del cumplimiento de indicadores y metas institucionales.

Tabla 14

Gobernabilidad institucional y financiera

Objetivo estratégico	Acciones del objetivo estratégico	Meta del objetivo indicativo ²⁴ de incorporación ²⁵	Fuente de verificación Indicador
OE1. Fortalecer la gestión institucional y financiera, integrando los requerimientos de calidad de la Dirección de Educación Superior (DES) de Honduras, las nuevas prácticas de modernización de los sistemas de información encauzados a la mejora de los campus universitarios de la UMH y el desarrollo del patrimonio natural de espacios sostenibles y resilientes.	AOE 1.1 Toma de decisiones para la sostenibilidad corporativa e instrumentos de gestión administrativa involucrando la corresponsabilidad asentada en la ética, eficacia, eficiencia y en la creación de valor para todos los campus universitarios del país y sus diferentes grupos de interés involucrados en la gestión de la calidad educativa de la UMH.	M01.1.1 Atendidos los lineamientos de la Dirección de Educación Superior (DES) para el sistema universitario de Honduras y de la UMH. M01.1.2 Dos nuevas carreras por año y una reforma de carrera. M01.1.3 Evaluaciones de diseños de carreras del resto de universidades del país como apoyo al Consejo Técnico Consultivo (CTC).	Documentos de trámites de la universidad, o aprobación de campus regionales o asociados. Informe de los procesos y/o de tres carreras aprobados por la DES. Contratación de diseñador y de especialistas de nuevos planes de carreras Informes-dictámenes sobre las revisiones de planes de estudio de carreras del resto de universidades del país.
	AOE1.2 Transformación y disposición de la infraestructura tecnológica necesaria para garantizar la conectividad y prestación de servicios digitales óptimos y actualizados.	M01.2.1 Infraestructura tecnológica actualizada para todos los campus universitarios de la UMH: Matrícula, permanencia-	Conectividad y prestación de servicios digitales en los campus. Informe de efectividad de los procesos y resultados informáticos por parte de los directores y administradores del Campus Central,

²⁴ Indicadores de procesos internos para Organizaciones de Servicio en donde el capital humano es de vital importancia para la creación de valor.

²⁵ Propuesta conforme a los resultados del diagnóstico.

Objetivo estratégico	Acciones del objetivo estratégico	Meta del objetivo indicativo ²⁴ de incorporación ²⁵	Fuente de verificación Indicador
		deserción y graduación; Digitalización de datos para la agilidad de las certificaciones de los estudiantes. M01.2.2 De gestión y socialización curricular y del sistema de beneficios a los estudiantes.	Regionales y Centros Asociados. Informe de mejoras: Vicerrectorías, Secretaría General, Registro, Formación y Docencia, Sistemas de Información, Dirección ByDES ²⁶
	A OE1.3 Garantizar una orientación definida y clara para el desarrollo de la UMH, mediante la determinación de las estrategias, políticas y documentos (manuales) de operación para el corto, mediano y largo plazo.	M01.3.1 Modelo de gestión institucional y financiera que aporte valor a la comunidad universitaria y a la sociedad ²⁷ M01.3.2 Gastos en función del presupuesto ya planificado, priorizando la atención a las necesidades esenciales.	Documento de Modelo de Gestión Institucional y Financiera. Documento de presupuesto planificado en base a la priorización de las necesidades de cada una de las unidades de la UMH.
	A OE1.4. Garantizar una orientación definida y clara para el desarrollo de la UMH, mediante la determinación de las estrategias, políticas y manuales de operación para el corto, mediano y largo plazo.	M01.4.1 Desarrollo de 10 acciones de apoyo al desarrollo de las estrategias, políticas institucionales y documentos para operaciones.	Documento escrito de políticas institucionales para la implementación de la planificación estratégica.
	A OE1.5 Diseño e implementación de un modelo de gestión que aporte valor a la comunidad universitaria y a la sociedad por su enfoque hacia la sostenibilidad.	M01.5.1 Optimización del uso de los espacios físicos de uso polivalente y de atención a la diversidad.	Documento o informe que incluya el plan y resultados de la optimización de los recursos de la UMH.
		M01.5.2. Presupuesto y ejecución a 6 años del edificio sostenible con ubicación en Tocoa.	Documento de presupuesto y planos arquitectónicos para la construcción de un edificio sostenible ubicado en Tocoa. Plan de construcción y ejecución del edificio.

²⁶ Bienestar y Desarrollo Estudiantil.

²⁷ Descrito en el Modelo de Gestión Institucional y Financiero; Plan Directivo-Táctico.

Objetivo estratégico	Acciones del objetivo estratégico	Meta del objetivo indicativo ²⁴ de incorporación ²⁵	Fuente de verificación Indicador
		MO1.5.3 Presupuesto a 6 años para la dotación de equipo, mobiliario y recursos tecnológicos requeridos en los campus universitarios de la UMH.	Documento (Plan directivo, POA) con las especificaciones de presupuesto y evidencias sobre las compras para recursos tecnológicos.
		MO1.5.4 Optimizar la gestión financiera institucional mediante la racionalización del gasto en función del presupuesto, priorizando diversos proyectos, programas y otras acciones a ejecutar.	Documento de Presupuesto para la logística que requieren diversos proyectos, programas y otras acciones a ejecutar.
		MO1.5.5 Adecuación de la estructura organizativa de la institución para optimizar su funcionamiento, mediante un modelo de gestión orientado a resultados, que articule las líneas estratégicas con las acciones de mejora de los campus universitarios de todo el país.	Documentos: planificación directiva con metas para el desarrollo institucional con seguimiento estadístico según cumplimiento de indicadores (alineado al POA). Presupuesto asignado para el mejoramiento de los 10 campus universitarios de todo el país conforme a lo especificado en el plan directivo.
OE2. Establecer las acciones para el buen gobierno institucional como principio vertebrador de todas las actuaciones de la UMH hacia el cumplimiento de los ODS, transversalizando la Agenda Mundial	AOE2.1 Establecer los procesos requeridos para el posicionamiento institucional del enfoque de desarrollo sostenible, como eje del quehacer académico y administrativo de la UMH, a través de la gestión corresponsable de una educación de calidad ²⁸ (ODS 4), igualdad de género (5) y acciones por el clima (13).	MO2.1.1 Estructura del diseño organizacional y el respectivo funcionamiento de la unidad de desarrollo sostenible. MO2.1.2 Aplicación de la política de gobernanza y desarrollo de capacidades en la	Documento del diseño organizacional de la unidad de desarrollo sostenible. Asignación de presupuesto para el funcionamiento de la Unidad de Desarrollo Sostenible institucional

²⁸ Una UMH con enfoque de inclusividad y resiliente.

Objetivo estratégico	Acciones del objetivo estratégico	Meta del objetivo indicativo ²⁴ de incorporación ²⁵	Fuente de verificación Indicador
<p>en todas las líneas de acción y promoviendo ejes de intervención en políticas y estrategias de gestión de los ODS, que dirijan sus esfuerzos hacia la educación de calidad, igualdad de género, universidad accesible e inclusiva y el compromiso con las acciones por el clima, encaminadas a la sostenibilidad del planeta.</p>		<p>implementación de los ODS.</p> <p>MO2.1.3 Material de la UMH y la UNESCO para la capacitación y diseminación del conocimiento de la Agenda mundial de los ODS.</p> <p>MO2.1.4 Gestión administrativa y docente para la transversalización de los ODS en las unidades de trabajo de la UMH.</p>	<p>responsable de la gestión de ODS.</p> <p>Información de los ODS disponible en el sitio web de la UMH.</p> <p>Informe de las coordinaciones de carreras sobre los proyectos transversalizados con los ODS.</p> <p>Informe sobre las acciones de implementación de los ODS en todas unidades de la comunidad universitaria y grupos de interés de la UMH.</p>
<p>OE3. Potenciar la visibilidad, prestigio y reconocimiento de la UMH a nivel nacional e internacional, promoviendo una gestión integral con procesos educativos y relaciones de enfoque sostenible, para integrar la sociedad del conocimiento mediante la docencia, investigación y la vinculación universidad-</p>	<p>AOE3.1. Desarrollar la estrategia de comunicación institucional interna y externa para fortalecer un sistema efectivo que impulse el enfoque de sostenibilidad de la UMH, así como el sentido de pertenencia de los estudiantes y colaboradores, visibilizando su marca, imagen, reputación y relaciones con los grupos de interés externos: nacionales e internacionales.</p>	<p>MO3.1.1 Presupuesto para la instalación, contratación de personal y gestión de la Unidad de Comunicación Institucional.</p> <p>MO3.1.2 Funcionamiento de la unidad de la comunicación institucional.</p> <p>MO3.1.3 Proyección interna y externa de la Unidad de Comunicación Institucional.</p>	<p>Plan de Comunicación implementado.</p> <p>Informe del plan del gasto de la Unidad de Comunicación.</p> <p>Informe de las acciones del plan de Comunicación institucional.</p> <p>Informe de las acciones ejecutadas en la proyección interna y externa de la UMH, a cargo de la Unidad de Comunicación Institucional.</p>

Objetivo estratégico	Acciones del objetivo estratégico	Meta del objetivo indicativo ²⁴ de incorporación ²⁵	Fuente de verificación Indicador
sociedad con liderazgo transformacional en el ámbito de la comunidad interna y los grupos de interés.	AOE3.2 Fortalecer la estrategia de atracción del estudiantado, impulsando un plan de comunicación integrado al marketing.	MO3.2.1 Implementación de la estrategia de difusión de la oferta de carreras de la UMH, focalizando la calidad de la formación en educación superior y un enfoque a la sostenibilidad.	Plan directivo de la unidad de comunicación. Informe con evidencias de la implementación de proyectos orientados a la visibilidad de la calidad de la UMH y sus efectos sobre matrícula.
OE4. Reforzar el Sistema de Evaluación Institucional en el monitoreo, seguimiento y evaluación del cumplimiento de indicadores y metas institucionales.	AOE4.1 Apoyar el Sistema de Evaluación Institucional en el monitoreo, seguimiento y evaluación del cumplimiento de indicadores y metas institucionales.	MO4.1.1 Manuales de: a) políticas y b) evaluación de procesos, procedimientos y resultados de acciones, proyectos y programas para la respectiva verificación de cumplimiento por parte de los responsables de las unidades académicas y administrativas.	Monitoreo ²⁹ , seguimiento y evaluación de las diferentes unidades administrativas y académicas, a través de los objetivos, metas e indicadores incluidos en la planificación institucional: estratégica, directiva-táctica y POA ³⁰ . Presentación de informes de las Unidades involucradas

²⁹ Durante la ejecución de cada proyecto, se hará un seguimiento cercano del desarrollo de las acciones. Una vez finalizado el proceso, se hará la evaluación de los resultados (si se puede verificar impactos ...) educativos, de investigación, sociales y ambientales obtenidos, conforme a los indicadores establecidos.

³⁰ Plan Operativo Anual.

Figura 17

Consultas con las coordinaciones y Docentes de pregrado



Nota. Reunión presencial en el campus central. 05/02/2024.

7.2 Eje Formación y Docencia

La formación docente engloba todas las políticas y procedimientos relacionados con los procesos y productos académicos, así como los ODS enfocados en preparar a los docentes y estudiantes en una pedagogía transformadora para que puedan adquirir los conocimientos, actitudes y habilidades necesarios para desarrollar de manera eficaz su labor en el aula y la comunidad escolar.

Objetivos Estratégicos del Eje de Formación y Docencia

OE5. Implementar una pedagogía transformadora hacia el enfoque de sostenibilidad (ODS), orientada a la acción que involucre a los estudiantes en procesos de pensamiento y acciones participativas, sistémicas, creativas en el contexto universitario, en las comunidades locales y las vidas cotidianas de los estudiantes.

OE6. Fortalecer la calidad de los programas de grado y postgrado alineados a los estándares de acreditación de los programas, mejorando la graduación oportuna de los mismos,

consolidando y perfeccionando los sistemas de registro y gestión curricular y fortaleciendo el sistema de beneficios a los estudiantes.

OE7. Mejorar la gestión de los procesos, la eficiencia en el uso de infraestructura material, virtual y la capacidad de los sistemas de información para la docencia, mejorando los procesos de gestión de los estudios de grado, postgrado y el fortalecimiento de los sistemas de información para la docencia.

OE8. Fortalecer las estrategias de seguimiento, pertinencia y empleabilidad de los estudiantes y graduados de grado y postgrado, identificando sus demandas e incorporando criterios de bienestar, inclusión y equidad en el acceso, permanencia y eficiencia educativa.

Tabla 15

Eje de Formación y Docencia

Objetivo estratégico	Acciones del objetivo estratégico	Meta del objetivo indicativo ³¹ de incorporación ³²	Fuente de verificación Indicador
OE5. Implementar una pedagogía transformadora hacia el enfoque de sostenibilidad, orientada a la acción que involucre a los estudiantes en procesos de pensamiento y acciones participativas, sistémicas, creativas en el contexto universitario, en las comunidades locales y las vidas cotidianas de los estudiantes.	AOE5.1 Desarrollar capacidades para los docentes y estudiantes en educación para el desarrollo sostenible (EDS), a través de una pedagogía transformadora y orientada a la acción.	MO5.1.1 Adecuaciones curriculares de las carreras de grado y postgrado para incorporar los EDS a los procesos de la Formación y la Docencia. MO5.1.2 Instalación de cátedras sobre pedagogía transformadora y capacidades transversales institucionales en ODS para Docentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Material escrito sobre los ODS. • Materiales de pedagogía³³ transformadora. • Materiales sobre competencia de pensamiento sistémico, de anticipación, pensamiento crítico (entre otras). • Número de capacitación a los grupos de interés. • Alojamiento de los materiales de los ODS de grado y postgrado, en el sitio Web para tal fin. • Informes sobre resultados obtenidos.
OE6. Fortalecer la calidad de los programas de pregrado y postgrado alineados a los estándares de acreditación de los programas, mejorando la graduación oportuna de los mismos, consolidando y perfeccionando los sistemas de registro y gestión	AOE6.1 Fortalecer la gestión y aseguramiento de la calidad de los programas de grado y postgrado.	MO6.1.1 Actualizar el modelo educativo conforme al enfoque de sostenibilidad. MO6.1.2 Implementación de los estándares de calidad en los programas de grado y postgrado, orientados a la autoevaluación y la acreditación de los programas.	<p>Informe de la readecuación del modelo con enfoque a sostenibilidad.</p> <p>Informe del cumplimiento de los estándares. (Manual o guía de los estándares de calidad).</p>

³¹31 Indicadores de procesos internos para Organizaciones de Servicio en donde el capital humano es de vital importancia para la creación de valor.

³²32 Propuesta conforme a los resultados del diagnóstico.

³³33 a) Aprendizaje centrado en el estudiante, b) aprendizaje orientado a la acción, c) Aprendizaje transformador. El aprendizaje transformador se puede definir mejor por sus objetivos y principios que por una estrategia concreta de enseñanza o aprendizaje. Busca empoderar a los alumnos para que cuestionen y cambien las formas como ven y piensan el mundo, con el objeto de comprenderlo mejor (Slavich y Zimbardo, 2012; Mezirow, 2000). El docente es un facilitador que empodera y desafía a los alumnos a alterar sus visiones del mundo. El concepto relacionado de aprendizaje transgresor (Lotz-Sisitka et al., 2015)

Objetivo estratégico	Acciones del objetivo estratégico	Meta del objetivo indicativo ³¹ de incorporación ³²	Fuente de verificación Indicador
curricular y fortaleciendo el sistema de beneficios a los estudiantes.			
OE7. Mejorar la gestión de los procesos, la eficiencia en el uso de infraestructura material, virtual y la capacidad de los sistemas de información de la docencia, para mejorar los procesos de gestión de los estudios de Pregrado, postgrado y el fortalecimiento de los sistemas de información para la docencia.	AOE7.1 Implementar estrategias de seguimiento, pertinencia y empleabilidad, considerando las necesidades del medio e incorporando criterios de bienestar, inclusión y equidad en el acceso y permanencia universitaria.	<p>M07.1.1 Avanzar en las adecuaciones curriculares en función de las tendencias del conocimiento.</p> <p>M07.1.2 Generar instancias de aprendizaje interdisciplinarios para actualizar las competencias académico-profesional en docentes, estudiantes y graduados.</p> <p>M07.1.3 Identificar el número de estudiantes con permanencia durante los años teóricos de la carrera, con el apoyo de sistemas de información UMH.</p> <p>M07.1.4 Identificar el número de estudiantes beneficiados por la UMH a través de la unidad de Bienestar estudiantil, así como estudiantes con discapacidades e inclusión por género.</p>	<p>Nº de docentes en adecuación curricular, según los avances del conocimiento en los diferentes espacios de aprendizaje de las diferentes carreras.</p> <p>Nº de docentes y estudiantes asistentes a seminarios, conferencias, congresos patrocinados por la UMH, para tratar temas de actualización en sus carreras y profesiones.</p> <p>Informe sobre la permanencia de las cohortes de las diferentes carreras, con el apoyo de sistemas de información UMH.</p> <p>Informe sobre el número de estudiantes beneficiados por Bienestar Estudiantil, así como estudiantes con discapacidades e inclusión por género.</p>
	AOE8.1 Establecer un sistema de evaluación de la docencia que permita la mejora continua en los procesos de aprendizaje.	M08.1.1 Evaluar los procesos de la docencia en las diferentes carreras y grados conforme a los manuales de los estándares para el aseguramiento de la calidad.	<p>Documento de rúbricas para la evaluación de las acciones de docencia.</p> <p>Informe sobre la evaluación del desempeño docente.</p>

Nota. La información presentada es una síntesis de las tendencias formuladas en las mesas de consultas realizadas con la muestra de Graduados, Estudiantes y Docentes. Enero y febrero de 2024.

Figura 18
Consultas al cuerpo de docentes de posgrado



Nota. Mesas de consulta en el campus central de la UMH. Febrero de 2024.

7.3 Eje de Investigación, Desarrollo e Innovación

Para el año 2030, la Unidad de Investigación, adjunta a la Vicerrectoría de Posgrado e Investigación, se visualiza como un líder en desarrollo y promoción de la investigación innovadora, con un enfoque integral que aborda los desafíos planteados por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de agenda mundial: en línea prioritaria los ODS 04 Educación de Calidad, 05 Igualdad de Género y 13 Acción por el Clima.

Como eje transversal el tema de los ODS, la función investigativa contribuye con el proceso para forjar conocimiento y vincularlo con la comunidad y contribuir al desarrollo del planeta.

Objetivo estratégico

OE09. Fortalecer las capacidades institucionales en procesos de investigación orientados al conocimiento personal, profesional y la educación del desarrollo sostenible para potenciar la gestión de procesos y productos de I+D+I en el ámbito local, nacional e internacional.

Tabla 16

Eje de Investigación desarrollo e Innovación

Objetivo estratégico	Acciones del objetivo estratégico	Meta del objetivo indicativo ³⁴ de incorporación ³⁵	Fuente de verificación Indicado
OE09 Fortalecer las capacidades institucionales en procesos de investigación orientados al desarrollo sostenible para potenciar la gestión y procesos de I+D+I en el ámbito local, nacional e internacional.	AO9.1 Incubación de proyectos de investigación enfocados en dar soluciones a los problemas sociales y de país, iniciando con los miembros de las comunidades más cercanas a cada campus UMH, a fin de contribuir con el desarrollo humano, incluyendo las medidas de protección del medioambiente.	M09.1.1 Implantación del Banco del Conocimiento mediante las aportaciones de experiencias vitales y/o laborales entre el estudiantado. M09.1.2 Fomento de la cultura de la transferencia del conocimiento por diferentes medios de comunicación. M09.1.3 Ayudas a grupos de investigación para	Banco del Conocimiento en el sitio Web: UMH. Nº de Jornadas: seminarios y congresos para los estudiantes (por año) para diseminar la cultura de la transferencia del conocimiento. Jornadas de transferencia con empresas.

³⁴ Indicadores de procesos internos para Organizaciones de Servicio en donde el capital humano es de vital importancia para la creación de valor.

³⁵ Propuesta conforme a los resultados del diagnóstico.

Objetivo estratégico	Acciones del objetivo estratégico	Meta del objetivo indicativo ³⁴ de incorporación ³⁵	Fuente de verificación Indicado
		<p>preparación de proyectos colaborativos universidad-empresa.</p> <p>M09.1.4 Impartir cada periodo académico el curso de Normas APA y sobre redacción del discurso para artículos científicos (a cargo de la Biblioteca).</p> <p>M09.1.5 Protección y promoción de resultados de la investigación.</p> <p>M09.1.6 Estimulación hacia la divulgación y producción del conocimiento científico, tecnológico, humanístico, artístico-deportes y con resultados en los procesos de formación de los estudiantes.</p>	<p>Nº de encuentros Universidad Empresa. Empresas creadas.</p> <p>Número de cursos programados y número de cursos impartidos.</p> <p>Número de publicaciones en la revista de la UMH, otras, Patentes registradas si las hubiera.</p> <p>Seminarios y congresos orientados a la divulgación de las publicaciones de los estudiantes y publicadas en el sitio Web</p>
	AO9.2 Investigar y formar para las acciones en ODS.	M09.2.1 Centrar los programas de posgrado y grado en la formación de ODS.	Informe del número y descripción de acciones sobre investigación y formación en los ODS.
	AO9.3 Declaración de una política de ética, bioética e integridad científica.	M09.3.1 Aplicación de la política para la promoción, fortalecimiento y articulación de los procesos de producción intelectual con las estrategias y contenidos de la Docencia.	Documento de Política.

7.4 Eje de Vinculación/Liderazgo Social

El compromiso social de servicio es una responsabilidad de facilitar experiencias transformadoras hacia el cambio social, mediante el aprendizaje para reflexionar sobre problemas como la pobreza, la desigualdad, la injusticia, la violencia; así mismo, generar conocimientos para solucionarlos de modo interdisciplinario.

En correspondencia con los aportes de los egresados se identificó la permanente necesidad de mantener una estrecha relación con quienes han realizado sus estudios en la UMH, a través de la Dirección de Vinculación³⁶ Universitaria, a fin de conformar una Red de Egresados coordinados por ellos mismos, a fin de fomentar el sentido de pertenencia con la universidad y destacando los valores y competencias profesionales y personales.

Objetivo estratégico:

OE10. Ampliar la presencia y contribución de la UMH con alianzas recíprocas y relaciones éticas orientadas al desarrollo sostenible de las comunidades locales donde están ubicados los campus universitarios de la UMH, así como la conformación de redes a nivel nacional e internacional.

Tabla 17

Eje de Vinculación/Liderazgo Social

Objetivo estratégico	Acciones o criterio	Meta Medida del indicativo ³⁷ de incorporación ³⁸	Fuente de verificación a través del plan directivo
OE10. Ampliar la presencia y contribución de la UMH con alianzas recíprocas y relaciones éticas orientadas al desarrollo	AOE10.1 Promover ³⁹ el papel de la UMH como actor clave en el tejido de alianzas para la implementación de la Agenda a 2030,	MO10.1.1 Proyectos sistematizados de Vinculación-Comunidad por carreras, campus y modalidades.	Informe por carrera del número de proyectos y acciones realizadas en vinculación-universidad-Comunidad.
		MO10.1.2 Compromiso de formar nuevas generaciones	Informe de la sistematización de los

³⁶ En este punto se deben coordinar posibles sinergias entre campus y unidades académicas y administrativas o, también el relacionamiento estratégico con organizaciones externas. Además, es necesario fijar una calendarización y asignar responsables para cada acción. Finalmente, se establecen los indicadores claves que permitirán medir los resultados y potenciales impactos logrados.

³⁷ Indicadores de procesos internos para Organizaciones de Servicio en donde el capital humano es de vital importancia para la creación de valor.

³⁸ Propuesta conforme a los resultados del diagnóstico.

³⁹ En este punto se deben coordinar posibles sinergias entre centros y facultades o también el relacionamiento estratégico con organizaciones externas. Además, es necesario fijar una calendarización y asignar responsables para cada acción. Finalmente, se establecen los indicadores claves que permitirán medir los impactos logrados.

Objetivo estratégico	Acciones o criterio	Meta Medida del indicativo ³⁷ de incorporación ³⁸	Fuente de verificación a través del plan directivo
sostenible de las comunidades locales, donde están ubicados los campus universitarios de la UMH, así como la conformación de redes a nivel nacional e internacional.	como espacio privilegiado de transformación e innovación social.	reflexivas y participativas, con mayor vocación de servicio a la sociedad. MO10.1.3 Establecer un Programa de vinculación Universidad – Empresa como Centro de asesoría microempresarial.	casos atendidos en el Consultorio Jurídico gratuito y el Centro de atención psicológica. 10 acciones vinculantes con proyectos relacionados con las microempresas por campus regionales.
	AO10.2. Desarrollar políticas que mantengan el avance hacia una institución saludable y sostenible comprometida con el bienestar de las personas y un medioambiente responsable.	MO10.2.1 Compromiso con la comunidad de facilitar educación en el tema de los ODS 04, 05 y 13. MO10.2.2 Fortalecer tanto el voluntariado asistencial como el profesional ⁴⁰ . MO10.2.3 Promoción de la cultura entre los miembros de UMH y facilitar el acceso a diferentes grupos sociales, convirtiendo a la Universidad en un actor cultural activo, aliado de la inclusión social, la conservación del patrimonio, difusión de las tradiciones culturales para implicarse socialmente con su entorno.	Informe de la intervención en comunidad, sobre el número de acciones relacionadas con los ODS: 4, 5 y 13. Informe sobre la comunicación con los graduados a través de diferentes medios. Informe sobre los eventos culturales o proyectos ejecutados con los estudiantes para la Ayuda Social, incluyendo los graduados (proyectos de vinculación universitaria).
	AO10.3 Coordinar y capacitar al talento humano de la UMH sobre la educación para el desarrollo sostenible en relación a los ODS 04, 05 y 13 para diseminar la	MO10.3.1 Desarrollo de comunidades: Ejecutar proyectos que aumenten las capacidades en las poblaciones, mediante estrategias de empoderamiento a través de la educación, salud y la gestión.	Informe sobre las acciones ejecutadas en las comunidades donde se han realizado proyectos de vinculación universitaria con diferentes carreras Publicación en la Web el proyecto de vinculación universitario sistematizado de las diferentes carreras.

⁴⁰ Más allá de la ayuda inmediata a quienes sufren una desgracia material, el voluntariado encierra un acto de nobleza más profundo, pues puede llegar a convertirse en una misión de vida. Además, representa uno de los actos de responsabilidad social más sostenibles.

Objetivo estratégico	Acciones o criterio	Meta Medida del indicativo ³⁷ de incorporación ³⁸	Fuente de verificación a través del plan directivo
	información en la comunidad.	<p>MO10.3.2 Promover los ODS, incluyendo el respeto a las personas y el resguardo de los derechos humanos en los grupos o comunidades intervenidas por la UMH.</p> <p>MO10.3.3 Reafirmar el carácter regional de la Universidad y fortalecer sus vínculos y sus compromisos con la transformación y el desarrollo integral y sostenible de la región.</p>	<p>Informe sobre las acciones ejecutadas en las comunidades donde se han realizado proyectos de vinculación universitaria relacionados con la temática ODS, incluyendo el enfoque de derechos humanos. (procurar el desarrollo sistemático de la temática con los mismos grupos de interés para lograr competencias socioafectivas y cognitivas y prácticas).</p> <p>Informe sobre las acciones de articulación de los centros regionales y los centros asociados desde una perspectiva territorial.</p>

8. IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Finalizado y aprobado el Plan Estratégico 2024 – 2030 de la Universidad Metropolitana de Honduras, se debe continuar con los siguientes procesos:

- Comunicar los objetivos. Participar y socializar con claridad las metas alineadas a los objetivos con todas las unidades
- Involucrar al equipo estratégico y colaboradores. Delegar el trabajo y establecer responsabilidades en las diferentes unidades
- Ejecutar el plan. Asignar los recursos necesarios e implementar acciones
- Mantener un enfoque de gestión y comunicación ágil. Según ruta o escenarios de los involucrados la ejecución de las acciones, reorientar los objetivos
- Hacer la auto, coevaluación y evaluación para el cierre programado, con la participación y rendición de cuentas
- Realizar un análisis retrospectivo e incluir las mejoras en el plan estratégico

La Rectoría y el equipo estratégico de forma conjunta con la Unidad de Evaluación Institucional, serán los encargados de realizar el seguimiento a los objetivos estratégicos definidos en el plan, consolidado a través de las acciones, metas y fuentes de verificación. Reportando oportunamente a las unidades sus respectivos avances.

Periodicidad del control. Se consignarán las líneas estratégicas de acción a través de sus indicadores, para cada año de ejecución del plan estratégico: al final del año o, dos veces al año (semestral).

Reportes. La unidad de Evaluación Institucional pondrá continuamente a disposición de la comunidad universitaria, reportes sobre el cumplimiento de los indicadores de las líneas estratégicas de acción. También se realizará un reporte anual para envío al responsable y al Equipo de Alta Gerencia.

Plataforma Informática de Seguimiento. Toda la información relacionada con el control de resultados estará disponible para ser exhibida a los involucrados, con el propósito de desarrollar una cultura del aseguramiento de la calidad.

Ajustes al plan estratégico. Podrán hacerse ajustes al documento de plan estratégico, en el caso de que haya inconvenientes en ejecutar determinada acción, como en el caso presupuestario, o que surja una nueva iniciativa para la universidad, también podría estar relacionada con la ejecución de los objetivos transversales de los ODS.

Un segundo aspecto a considerar es en función del plan de mejora de la universidad, relacionado con la acreditación de la calidad.

Objetivos del Sistema de Evaluación de la Universidad Metropolitana de Honduras (UMH)

OE6. Enfatizar en la corresponsabilidad de la gobernanza estratégica asentada en la eficacia, la eficiencia y en la creación de valor para nuestras unidades y campus que integran la Universidad.

- 06.1. Avanzar en el sistema de dirección estratégica de la institución de manera que se simplifique y favorezca la alineación de los niveles estratégico, táctico y operativo.
- 06.2. Impulsar el despliegue de los objetivos estratégicos de la UMH favoreciendo la implicación de la comunidad universitaria con dichos objetivos, a través de un sistema de comunicación institucional efectivo, que impulse el sentido de pertenencia y ponga en valor interna y externamente las fortalezas y logros institucionales, de cara a fomentar la visibilidad, el prestigio y el reconocimiento de la institución.
- 06.3. Impulsar la orientación de los sistemas de gestión hacia el cumplimiento de las necesidades y expectativas del usuario, garantizando el cumplimiento simultáneo de los objetivos de calidad, eficacia y eficiencia.
- 06.4. Impulsar mecanismos que garanticen la sostenibilidad financiera y funcional responsable de la institución.

Seguimiento del Plan Director (intermedio)

El seguimiento de este Plan lo realizará el equipo estratégico o la Comisión creada para evaluar los resultados alcanzados en cada una de las líneas estratégicas y acciones que se proponen. Dicha Comisión se reunirá determinar cada cuánto le darán seguimiento, lo ajustarán y cerrarán.

Tabla 18

Ejemplos de acciones del plan directivo derivado del objetivo estratégico

Acciones derivadas del objetivo estratégico (OE) para la Unidad que corresponda	
CO3.1	Fortalecer la imagen y reputación de la UMH
CO3.2	Promover una gestión de la comunicación integral interna y externa de la UMH.
CO3.3	Robustecer las relaciones con los socios comunitarios, nacionales e internacionales.

Nota. CO3.1. se lee: objetivo de comunicación N°1, derivado del objetivo del plan estratégico OE03.
AO1.1. Objetivo consolidado a través de la acción N°1. OE03. Objetivo estratégico N°3.

Ejemplos de Acción detallada del Plan Directivo

Tabla 19

Acción detallada de la meta, derivada de las acciones

CO3.1	Fortalecer la imagen y reputación de la UMH
Meta	Establecer un estilo de comunicación distintivo que promueva los valores y principios de la institución.
Finalidad	Transmitir los valores y la identidad de la UMH a través de su enfoque de sostenibilidad en todos los mensajes, canales y soportes utilizados en las acciones de comunicación.
Responsable	Vicerrectoría xx y Unidad de Comunicación
Servicio	Proyección Institucional.

Ejemplo de la Descripción Detallada del Plan Directivo

A03.2. Fortalecer la estrategia de atracción del estudiantado, impulsando un plan de comunicación integrado al máquetin.

Tabla 20

Descripción detallada del Plan Directivo

CO3.2	Promover una gestión de la comunicación integral interna y externa de la UMH
Finalidad	
Responsable	
Servicio	

Ejemplo de especificaciones sintéticas del plan del plan directivo, por metas e indicadores propuesto para cada año.

Tabla 21

Eje de Gobernabilidad Institucional y Financiera: metas e indicadores de cada año

Meta	Indicador	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Diseño de tres carreras y su aprobación por la DES.	Informe de los procesos y/o de tres carreras aprobados por la DES.	X	X	X	X	X	X	X
		X	X	X	X	X	X	X
			X					
		X	X	X	X	X	X	X
		X	X	X	X	X	X	X

Nota. Cumplimiento del indicador: A= Previsto (25%), B= Iniciado (50%), C= en Proceso (75%), DF= Destacado y Finalizado (100%). DES: Dirección de Educación Superior de Honduras.

Tabla 22

Resumen de la Cantidad de Indicadores en el Plan de Desarrollo Institucional

Tipo de Unidad	Cantidad de Indicadores donde la unidad es responsable de metas
Vicerrectoría	Nº
Dirección de	Nº
Dirección de	Nº

Tabla 23

Evaluación del Plan Estratégico de la UMH, año 2024 | 2030

Eje, Área/o Programa/año	Producto esperado	Código objetivo	Objetivo consolidado a través de las acciones	Código de Meta	Meta consolidada	Unidad de medida	Responsable	Costo total	Tipo indicador	Total % indicador
Año 2024 Gobernanza Institucional y Financiera	Estrategias	OE-01	AOE1.1.Toma de decisiones para la sostenibilidad corporativa e instrumentos de gestión administrativa involucrando la corresponsabilidad asentada en la ética, eficacia, eficiencia y en la creación de valor para todos los campus universitarios del país y sus diferentes grupos de interés involucrados en la gestión de la calidad educativa de la UMH.	M0.1.1.1	Desarrollo de 40 acciones que apoyen el cumplimiento de: las normas de la DES, la infraestructura tecnológica y espacios sostenibles.	Acciones	Rectoría, Vicerrectoría Académica	Código del renglón y cantidad en lemp o en dolares	Eficacia	Cantidad de acciones realizadas entre el total de actividades programadas.
				M0.1.1.2	Desarrollo de 30 actividades para la mejora de la infraestructura tecnológica para todos los campus universitarios de la UMH.	Actividades	Rectoría, Vicerrectorías		Eficiencia	% de la cantidad de actividades realizadas entre el total de actividades programadas.
				M01.1.3	Desarrollo de 40 acciones sobre los procesos tecnológicos del Sistema de datos Estudiantiles: Matrícula, permanencia- deserción y graduación; Digitalización de datos para la agilidad de las certificaciones de los estudiantes.	Acciones	Rectoría, Vicerrectorías		Eficiencia	
	Gestión administrativa		AOE1.2 Transformación y disposición de la infraestructura tecnológica necesaria para garantizar la conectividad y prestación de servicios digitales óptimos y actualizados.	M01.2.1	Infraestructura tecnológica actualizada para todos los campus universitarios de la UMH: Matrícula, permanencia- deserción y graduación; Digitalización de datos para la agilidad de las certificaciones de los estudiantes.	Acciones	Rectoría, Vicerrectorías		Eficacia	
	Estrategias		AOE1.3. Garantizar una orientación definida y clara para el desarrollo de la UMH, mediante la determinación de las estrategias, políticas y documentos de operación para el corto, mediano y largo plazo.	M0E1.3.1	Modelo de gestión institucional y financiera que aporte valor a la comunidad universitaria y a la sociedad.		Rectoría, Vicerrectorías		Eficacia	
	Solicitudes aprobadas									
% Total de logros en actividades programadas										

Nota. La tabla anterior es un ejemplo del formato a seguir en la evaluación del plan *Estratégico de la UMH, año 2024 | 2030*. Disponible en formato Excel.

Escala Resumen de Autoevaluación

Para la presentación de los resultados, se puede hacer a través del POA y se puede tomar como referencia la escala utilizada para la medición del cumplimiento de metas del Plan Estratégico Institucional⁴¹, la cual consiste en un sistema de colores (semáforo) y una escala numérica de la siguiente forma:

s y facultades o también el relacionamiento estratégico con organizaciones

Tabla 24

Escala Resumen de Autoevaluación

Indicador	Escala de evaluación de los indicadores		Porcentaje de acciones realizadas en el periodo	Cantidad de acciones realizadas entre el total de acciones programadas
■	Avance satisfactorio, puntajes de 81% a 100%			
■	Avance moderado, puntajes de 61% a 80%			
■	Oportunidad de mejora, puntajes de 0% a 60%			

9. POLÍTICAS DE APLICACIÓN EN LA GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, DIRECTIVO Y POA

Las políticas al estar relacionadas de forma directa con las personas que realizan los procesos, sistemas, operaciones y potenciales conflictos, surgen para ser aplicadas en todas las actividades en que las personas se desenvuelven dentro de la Universidad. Las políticas existirán mientras haya una persona que tenga un trabajo que realizar para la Universidad. Su función es como:

- Lineamientos para la toma de decisiones
- Normas que dirigen a los administradores y empleados hacia la consecución de objetivos
- Instrumentos para la ejecución de estrategias
- Límites, fronteras o restricciones de acciones administrativas

Para la ejecución del Plan Estratégico 2024 a 2030, se plantean las siguientes políticas de la UMH:

(1) Política de gobernabilidad institucional y financiera:

(1.1) Operación de la Planificación Estratégica de la UMH, 2024 a 2030, a través de la organización de las acciones, metas e indicadores en los planes directivos y POA, para el cumplimiento de la gestión administrativa y presupuestaria de cada eje estratégico y su respectivo año de cumplimiento.

(1.2) Política de gestión institucional con enfoque a desarrollo sostenible transversal: Trayecto de implementación de las acciones de la UMH en coherencia con su perfil de institución saludable y sostenible, comprometida con el bienestar de las personas y un medioambiente responsable, en el marco de la agenda mundial para el desarrollo sostenible.

(1.3) Política del sistema de escalafón con relación a la formación del talento humano de la UMH: Gestión del talento humano para efectuar las promociones de reconocimiento conforme a sus actualizaciones académicas.

(1.4) Políticas para el Sistema de Evaluación de la Planificación Estratégica 2024 a 2030. Hacer seguimiento, monitoreo y evaluación de los procesos y resultados de acciones, metas e indicadores ejecutados por las unidades de la UMH, conforme a los tiempos estipulados.

(2) Política de Formación y Docencia

(2.1) Política de contrataciones y actualización de talento humano administrativo y académico: Las contrataciones de nuevos talentos humanos deben poseer grado de máster o doctor(a) relacionados con la unidad o la carrera con la que prestará sus servicios.

(2.2) Carrera profesional de los Docentes: Actualización por parte del docente en su especialidad y en lo académico como en pedagogías transformadoras, didáctica de las ciencias y disciplinas, investigación, vinculación y liderazgo transformador, desarrollo sostenible.

(2.3) Adecuaciones curriculares: Rediseñar un 15% de la temática de los espacios de aprendizaje de las diferentes carreras de grado y posgrado que se consideren pertinentes para incorporar la EDS, a los procesos de la Formación y la Docencia.

(2.4) Instalación de cátedras, seminarios, conferencias y otros: Incorporación de los docentes, talento humano administrativo, estudiantes a los procesos de formación en temas de pedagogía transformadora y capacidades transversales en ODS, entre otros temas.

3 Política de Investigación, Desarrollo e Innovación de la UMH: Incremento de la productividad de la investigación en todas las carreras y grados académicos, así como sus respectivas publicaciones alineadas a la agenda de país y la agenda mundial.

4 Política de Vinculación/Liderazgo Social de la UMH:

(4.1) Presencia y contribución de la UMH en las comunidades sedes de los campus universitarios del país: Proyectos vinculantes universidad comunidad en temas de los ODS, cajas de herramientas comunitarias en negocios y formación de microempresas,

consultorio jurídico y el psicológico o, en diferentes temáticas que favorezcan el desarrollo de la población.

(4.2) Presencia de la UMH en las redes universitarias nacionales e internacionales, mediante la docencia, investigación y los proyectos de vinculación universidad comunidad, de congruencia con la agenda mundial de la educación superior.



J. R. Dante de F.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2013). Comportamiento Organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Ediciones Granica.
- Almeida, M. I. R. (2003) "Planeamiento estratégico. In: SEMEAD, 5., São Paulo. Anais... São Paulo, pp. 1-12.
- Armijo, M (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. ILPES/CEPAL
- Anthony, R. N. (1988). La función de control de gestión. Boston: Harvard Business School Press.
- Cárdenas, J. (2014): El poder económico mundial. Análisis de redes de interlocking directorates y variedades de capitalismo. Madrid: CIS, 283 pp. ISBN: 978-84-7476-639-4.
- Case, C. J.; King, D. L. & Premo, K. M. (2012). An international mission statement comparison: United States, France, Germany, Japan, and China. *Academy of Strategic Management Journal* 11(2): 93-119
- Cedeño-Velasco, A. P., Asencio Cristobal, L. R., y Villegas Alava, M. A. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Universidad y Sociedad*, 11(5),191-200.
- Conferencia Regional de Educación Superior-CREA-5 (2024). Eje 6 – El papel estratégico de la educación superior en el desarrollo sostenible. Brasil, Brasilia
- Collado-Ruano, J.; Madroñero Morillo, M.; Álvarez González, F. J. (2018). Una perspectiva transdisciplinar y biomimética a la educación para la ciudadanía mundial. Universidad Nacional de Educación (UNAE). *Revista Ensaio, Rua Santa Alexandrina 1011, Rio Comprido, 20261-903, Rio de Janeiro - RJ – Brasil. Jul-Sep 2018.* <https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601487>
- Cochran, D. S., y Gibson, C. K. (1979). Putting a square peg into a round hole: Communication models and their application. *Journal of Business Communication*, 17(Fall), 27-36.
- Díaz- Domínguez, T; Alemán, P.A. (2007). La educación como factor de desarrollo. Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior. Universidad de Pinar del Río, Cuba.

- Duarte- Galeas, J. R. (2012). La Investigación y la innovación en Educación superior para el desarrollo sostenible. Tesis Doctoral. Universidad nacional autónoma de Honduras. Tegucigalpa, Honduras.
- Delors, Jacques (ed.). (1999) Educação: Um Tesouro a Descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. Paris: UNESCO.
- Díaz -Domínguez, T.; Alemán, P.A. (2007). La educación como factor de desarrollo. Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Durán, S., Crissien, J., Virviescas, J. y García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano. *Revista Espacios*, 38(13), 24-39.
- Drucker, P.F. (1992) *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. New York: Harper Business
- (1974, January-February). The coming of the new organization. *Harvard Business Review* Vol. 66, no. 1, 45-53.
- García -Carpintero, E.E., Miranda Carreño, R. (eds.) (2023). El papel de las universidades en los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Innovación docente y experiencias significativas. Madrid, España.
- Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias (ASTI-IFPRI) (marzo, 2015). Ficha Técnica -Indicadores de I+D Agropecuario. Pérez, P.; Meza, N.; Nienke Beintema y Flaherty, F. En <https://dicta.gob.hn/files/2015-Indicadores-de-I-D-Agropecuario-Honduras.Pdf>.
- IESALC. (2020). La Contribución de la Educación Superior a los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Marco Analítico. Caracas: Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. 52 pp.
- Kaplan, R. S., y D. P. Norton (2008). January-February). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 75-85
- Kotler, P. y Kevin K. (2012). *Dirección de Marketing*. 14 ed. México: Pearson Educación.
- (2003). *Marketing management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lesmes -Silva, A. K., Barrientos-Monsalve, E. J., & Cordero Díaz, M. C. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 8(1), 147–153. <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 09(08), 69-74. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es.

- Maragno Coral; Samára, P., y Lunkes, R. J. (2014). Misión institucional: Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil. *Estudios y perspectivas en turismo*, 23(3), 467-483.
- Mintzberg, H. (1989). *Sobre Administración: Al Interior de nuestro extraño mundo de las Organizaciones*. The Free Press. A Division of simon y Schuster Inc. New, NY 10020.
- Parada- Puentes, J. A. (2017). Estrategias Gerenciales para el Reconocimiento del Desempeño Laboral Docente. *Mundo FESC*, 7(14), 42-56.
- Pineda, B; De Alvarado, E. L; De Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación, manual para el desarrollo de Person al de salud*. 2 Ed. Organización Panamericana de la Salud. Washington.
- Prieto -Rodríguez, M.A.; March Cerdab, J.C. (2022). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales M.A. *Aten Primaria* 2002. 15 de abril. 29 (6): 366-373.
- REDIES. (2015). *Manual de usuario para la aplicación web de la matriz de indicadores de desempeño ambiental*. San José: Red Costarricense de Instituciones Educativas Sostenibles. Págs 38.
- Suárez -Pineda, M., Suárez Pineda, L., y Zambrano Vargas, S. M. (2022). Esquemas interpretativos de los actores en la escuela. *Comprensiones desde el análisis del cambio organizacional*. *Revista De Ciencias Sociales*, 28(3), 175-188.
<https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38460>.
- UNESCO (2023). *Gobernanza, gobierno y gestión de la Educación Superior*” es el tema de la nueva convocatoria de la revista ESS. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)* del Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC).
- UNESCO (2022). *Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación*. Traducción: UBIQUS, Revisión al español: Berdejo, L. Tawil, Sobhi: Dirección de Innovación de la UNESCO. París.
- (2021). *La transformación de la educación superior: tendencias internacionales*. Conferencia del Director del IESAL Fransec Pedró. SINAES, San José Costa Rica.
- (2020). *Educación para el Desarrollo Sostenible. Hoja de ruta*. Paris: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. 64 pp.

----- (2017). Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Objetivos de Aprendizaje. Paris: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. 68 pp.

----- (S.f.). Desglosar el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4. Educación 2030. En https://www.buenosaires.iiiep.unesco.org/sites/default/files/archivos/ODS4_0.pdf

UI GreenMetric World University Rankings (14 de agosto de 2018). Universidades, impactos y objetivos de desarrollo sostenible (ODS). https://greenmetric.ui.ac.id/wp-content/uploads/2020/01/UI_GreenMetric_Guideline_2018_Spain.pdf

Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales (U.D.C.A), en representación de la Alianza de Redes Iberoamericanas de Universidades por la Sostenibilidad y el Ambiente (ARIUSA) (2022). Formulario para el diagnóstico del conocimiento, compromiso y aportes de las instituciones de educación superior a la Agenda 2030, Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales (U.D.C.A), en representación de la Alianza de Redes Iberoamericanas de Universidades por la Sostenibilidad y el Ambiente (ARIUSA). Costa Rica.

Universidad Autónoma de Occidente. (2015). Campus sostenible. Recuperado el 5 de diciembre de 2016, a partir de <http://www.uao.edu.co/noticias/la-autonoma-de-occidente-comprometidacon-la-region-y-el-cuidado-del-planeta>.

Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales (U.D.C.A), en representación de la Alianza de Redes Iberoamericanas de Universidades por la Sostenibilidad y el Ambiente (ARIUSA) (2022). Formulario para el diagnóstico del conocimiento, compromiso y aportes de las instituciones de educación superior a la Agenda 2030, Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales (U.D.C.A), en representación de la Alianza de Redes Iberoamericanas de Universidades por la Sostenibilidad y el Ambiente (ARIUSA). Costa Rica.

ANEXOS

Instrumento sobre ODS

CONSULTA PARA LAS AUTORIDADES Y PERSONAL CLAVE EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

La consulta a través de este instrumento tiene como propósito organizar la temática de la agenda 2030 y los ODS, a incluir en la planificación estratégica, mediante la transversalización en este tema de interés mundial⁴² y en el marco de la UMH como universidad sostenible. Los resultados de esta información serán insumos para determinar la línea base de los indicadores y las metas institucionales.

1. Valore el nivel de conocimientos que tiene como directivo de la UMH en los diferentes temas que se plantean a continuación (cada ítem se valora de 0 a 4, donde 0 = No lo conocen; 4 = Muy bien conocido.

	Nivel de conocimiento en los temas detallados a continuación:	0	1	2	3	4
1.1	17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS)					
1.2	Agenda mundial a 2030 relacionada con los ODS					
1.3	Transversalización de los ODS en los ejes de trabajo institucionales.					
1.4	Puede anotar algunas consideraciones si lo considera pertinente: Como somos una academia debemos de transversalizar el mayor número de ODS en el PE					

2. ¿Cuál es la posición oficial de la institución respecto a la definición de desarrollo sostenible?

	Posición oficial de la UMH respecto a la agenda de desarrollo sostenible (seleccione sólo una de las siguientes respuestas y marque con una X la casilla):	Marque X
2.1	En la institución se conoce este tema.	
2.2	En la institución se conoce y se implementa parcialmente.	
2.3	En la institución se conoce y se comparte plenamente	
2.4	No es conocida en la UMH.	
	Puede anotar algunas consideraciones si lo considera pertinente:	

3. Compromiso institucional con los objetivos de desarrollo sostenible.
Indique los documentos en los que se expresa el compromiso institucional con la Agenda 2030 y los ODS:

	3. Indique los documentos en los que se expresa el compromiso institucional con la Agenda 2030 y los ODS: (marque con una X en todas las casillas que requiera):	Marque X
3.1	Política o plan institucional ambiental.	
3.2	Política o plan institucional de sostenibilidad.	
3.3	Política o plan institucional ambiental.	
3.4	Misión o visión de la institución.	

externas. Además, es necesario fijar una calendarización y asignar responsables para cada acción. Finalmente, se establecen los indicadores claves que permitirán medir los impactos logrados.

Este cuestionario es parte del formulario elaborado por el Observatorio de la Sustentabilidad en la Educación Superior de América Latina y el Caribe (2022). Véase bibliografía.

	3. Indique los documentos en los que se expresa el compromiso institucional con la Agenda 2030 y los ODS: (marque con una X en todas las casillas que requiera):	Marque X
3.5	Visión de la institución.	
3.6	Sistema de evaluación institucional.	
3.7	Sistema de acreditación o evaluación de la calidad.	
3.8	Sistema de evaluación de los aprendizajes	
3.9	Reportes institucionales periódicos.	
3.10	Declaración conjunta con redes u otras en que la UMH está asociada.	
3.11	En las Normativas institucionales.	
3.12	Otro documento institucional.	
3.13	Los documentos y compromisos se pueden ver en la Web y redes sociales	
3.14	Ninguno	
Puede anotar algunas consideraciones si lo considera pertinente:		

4. ¿En la UMH cuál es el nivel que dirige la implementación de la Agenda 2030 y los ODS? Seleccione sólo una de las siguientes respuestas:

	Nivel en que se dirige en la UMH la implementación de los ODS (Agenda 2030) (solo marque una de las siguientes respuestas):	Marque X
4.1	Desde el más alto nivel directivo (Rectoría o Vicerrectoría).	
4.2	Desde el nivel de una unidad o servicio administrativo especializado.	
4.3	Desde el nivel de una unidad o servicio académico – administrativo.	
4.4	Desde el nivel de facultad o unidad académica de mayor jerarquía	
4.5	Desde el nivel de facultad o unidad académica menor.	
4.6	Desde el nivel de un funcionario o docente encargado del tema	
4.7	Desde el nivel de los estudiantes.	
4.8	Desde otro nivel	
4.9	Ninguno dirige la implementación en las distintas unidades institucionales	
Puede anotar algunas consideraciones si lo considera pertinente:		

5. La organización de las actividades para la implementación de la Agenda 2030 y los ODS en su institución corresponde a:

	5. Las actividades corresponden a (marque con una X en todas las casillas que requiera):	Marque X
5.1	Un plan institucional.	
5.2	Un sistema institucional integral.	
5.3	Una estrategia institucional.	
5.4	Un programa institucional.	
5.5	Un proyecto institucional.	
5.6	Otro modo de organización.	
5.7	Se desarrollan actividades aisladamente.	
5.8	No se tiene ningún tipo de actividades.	
Puede anotar algunas consideraciones si lo considera pertinente:		

6. ¿Se cuenta con una unidad, oficina o programa especializado que coordine la implementación de la Agenda 2030 y los ODS en la institución?

	Unidad, oficina o programa especializado que coordine (solo marque una de las siguientes respuestas):	Marque X
6.1	Si cuenta con una oficina o programa para esta función.	
6.2	No cuenta con una oficina o programa para esta función.	
6.3	Otra situación con respecto al sitio o unidad que atiende este programa de ODS	
Especifique cuál:		

7. ¿La Universidad asigna presupuesto específico para la implementación de los ODS?
(Seleccione sólo una de las siguientes respuestas):

	Presupuesto (solo marque una de las siguientes respuestas):	Marque X
7.1	SI asigna presupuesto para la implementación de los ODS.	
7.2	No asigna presupuesto para la implementación de los ODS.	
7.3	Tiene previsto asignar presupuesto para la implementación de los ODS.	
Especifique tra situación respecto a la asignación de presupuesto para los ODS:		

8. ¿Cuenta la institución con alguna de las políticas y programas sociales relacionados con la Agenda 2030 y los ODS que se indican a continuación?

	5. Políticas y programas (puede marcar varias de las siguientes respuestas siguientes):	Marque X
8.1	Políticas de promoción y respeto de los derechos humanos.	
8.2	Política o mecanismos para la inclusión laboral de minorías.	
8.3	Programas de formación, capacitación y promoción de los empleados.	
8.4	Política para prevenir y evitar el hostigamiento y el acoso laboral.	
8.5	Capacitación a miembros de la institución sobre derechos humanos.	
8.6	Política para evitar la discriminación por género, raza, religión, etc.	
8.7	Política para garantizar accesibilidad a personas con discapacidad.	
8.8	Capacitación a docentes y estudiantes sobre copia, fraude y plagio.	
8.9	Promoción de la alimentación saludable, balanceada y/u orgánica.	
8.10	Mecanismos para evitar sobornos y malversación de fondos.	
8.11	Mecanismo confiable para recibir denuncias sobre situaciones anómalas.	
8.12	Política de ética, bioética e integridad científica.	
8.13	Programas de formación en sostenibilidad para sus funcionarios.	
8.14	Otra política o programa social dirigido a su comunidad.	
Otras políticas no consideradas:		
Se desarrollan actividades aisladas y se hacen programas, proyectos en relación a los tópicos anteriores pero no hay documentos formales de sistematización de dichos productos.		

APORTES DE LA INSTITUCIÓN A LOS ODS DESDE EL ÁREA DE DOCENCIA Y FORMACIÓN

9. ¿Se incluyen los Objetivos de Desarrollo Sostenible como contenidos o temas que se tratan en algunas de las siguientes acciones de formación que adelanta la institución?

	Contenidos o temas (marque con una X en todas las casillas que requiera):	Marque X
9.1	Cátedras institucionales.	<input checked="" type="checkbox"/>
9.2	No cuenta con una oficina o programa para esta función.	<input type="checkbox"/>
9.3	Programas o Carreras Técnicas Profesionales	<input type="checkbox"/>
9.4	Carreras de pregrado	<input type="checkbox"/>
9.5	Carreras de postgrado	<input type="checkbox"/>
9.6	Otras acciones de formación.	<input type="checkbox"/>
Especifique cuáles: Desde el área docente se incluyen varios de los ODS pero debe ser alineado y establecido desde la VAC para su inclusión dentro de la planificación didáctica.		

10. ¿Se han definido de manera explícita en la institución competencias o capacidades transversales que puedan aplicarse a la formación en sostenibilidad? ¿Cuáles de las siguientes?

	Contenidos o temas (Puede marcar varias de las siguientes respuestas):
10.1	Pensamiento crítico y análisis
10.2	Pensamiento sistémico
10.3	Trabajo interdisciplinario
10.4	Pensamiento anticipatorio.
10.5	Justicia y responsabilidad ética.
10.6	Compromiso personal.
10.7	Relaciones interpersonales y colaboración.
10.8	Empatía y cambio de perspectiva
10.9	Acción estratégica.
10.10	Evaluación y autoevaluación
10.11	Tolerancia a la ambigüedad y la incertidumbre
10.12	Uso de medios de comunicación
10.13	Responsabilidad social
10.14	Otra competencia o habilidad importante. ¿Especifique cuál?

11. ¿Se aplican algunos de los siguientes enfoques pedagógicos o herramientas didácticas en la formación sobre los ODS, que ofrece la institución?

Marque las respuestas que considere necesarias:

	Contenidos o temas (marque varias de las siguientes respuestas):
11.1	Clase tradicional magistral
11.2	Docencia desde el constructivismo
11.3	Docencia desde el conductismo
11.4	Docencia en equipos interdisciplinarios
11.5	Investigación acción participativa
11.6	Eco justicia y comunidad
11.7	Educación ambiental basada en el lugar
11.8	Conocimiento ecológico tradicional
11.9	Enfoque basado en la complejidad
11.10	Aprendizaje basado en problemas.
11.11	Aprendizaje basado en proyectos.
11.12	Trabajo colaborativo
11.13	Dinámica de grupo
11.14	Aprendizaje servicio

	Contenidos o temas (marque varias de las siguientes respuestas):
11.15	Estudios de casos
11.16	Mapas mentales y conceptuales.
11.17	Rompecabezas / Equipos interconectados.
11.18	Análisis de cadena de suministro / ciclo de vida.
11.20	Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación
11.21	Otro enfoque pedagógico o herramienta didáctica que aplique. ¿Especifique cuál?

12. ¿Se han definido en la institución objetivos de aprendizaje relacionados con los ODS, según la propuesta de la UNESCO 2017? *Seleccione sólo una de las siguientes respuestas:*

SI _____

NO _____

13. En el caso de que la respuesta anterior sea afirmativa, ¿Qué prioridad asigna la institución a los objetivos de aprendizaje definidos para las acciones de formación relacionadas con los ODS? (cada ítem se valora de 0 a 4, donde 0 = No lo conocen; 4 = Muy bien conocido.

	Nivel de conocimiento en los temas detallados a continuación:	0	1	2	3	4
13.1	Objetivos de aprendizaje cognitivo					
13.2	Objetivos de aprendizaje socioemocional.					
13.3	Objetivos de aprendizaje conductual.					
13.4	Otros objetivos de aprendizaje.					
13.5	Especifique cuál					

14. Señale el grado en el que se relacionan con los ODS, las acciones de formación que ofrece la institución a sus estudiantes.

	Objetivos de desarrollo sostenible (marque varias de las siguientes respuestas):	Investigación					Vinculación-comunidad				
		0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
14.1	ODS 1 Fin de la pobreza.										
14.2	ODS 2 Hambre cero.										
14.3	ODS 3 Salud y bienestar.										
14.4	ODS 4 Educación de calidad.										
14.5	ODS 5 Igualdad de género.										
14.6	ODS 6 Agua Limpia y Saneamiento.										
14.7	ODS 7 Energía asequible y no contaminante.										
14.8	ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.										
14.9	ODS 9 Industria, innovación e infraestructura.										
14.10	ODS 10 Reducción de las desigualdades.										
14.11	ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.										
14.12	ODS 12 Producción y consumo responsables.										
14.13	ODS 13 Acción por el clima.				X						X
14.14	ODS 14 Vida submarina.										
14.15	ODS 15 Vida de ecosistemas terrestres.			X							

14.16	ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas.									X	
14.17	ODS 17 Alianzas para alcanzar los ODS.										X
14.18	Si conoce las acciones de investigación científica o innovación tecnológica más destacada que se relacione directamente con los ODS ¿Especifique cuál y su Web o URL?										
14.19	Cite el documento o los documentos que demuestran la inclusión de los ODS como tema de extensión o proyección social en la institución. Informe la URL en donde se pueden encontrar los documentos referenciados o suba la copia en PDF del principal documento. ¿Especifique cuál y su Web o URL?										

Nota. Este formulario ha sido construido de manera que puede ser tomado como una guía que oriente a las instituciones de educación superior de América Latina y el Caribe para la integración de los ODS en sus acciones y proceso. Por lo tanto, es altamente recomendable que su diligenciamiento se aproveche en cada institución para hacer una evaluación seria y cuidadosa de sus avances en el compromiso y aportes al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Las respuestas deben reflejar fielmente los resultados de esta autoevaluación. Con base en ella, también se debería formular un plan de mejoramiento en aquellos aspectos específicos en los que se identifiquen las mayores debilidades de la institución. (ARIUSA, 2022, p. 2)

REUNIÓN DE SOCIALIZACIÓN Y CONSULTA

Para desarrollar el Plan Estratégico de la Universidad Metropolitana se ha venido trabajando desde el mes de noviembre de 2023. El equipo responsable planificó la consulta con todos sus colaboradores ubicados en el Campus Central, Regionales y Centros Asociados. También con sus estudiantes, egresados, la empresa privada y otros actores de la sociedad.

El Plan Estratégico de la Universidad 2019 a 2023 terminó su ciclo con muy buenos resultados, bajo el principio de mejora continua que guía nuestra universidad desde su fundación. Su evaluación mostró que la universidad está cargada de fortalezas y retos para afrontar los nuevos desafíos que serán ineludibles en los próximos dos trienios: 2024-2030, en congruencia con las acciones de la agenda mundial para el desarrollo sostenible.

Para que el futuro no quede al azar, la planificación estratégica es un instrumento de desarrollo para ganar, consolidar o alcanzar las metas señaladas por todos los actores que participan en esta propuesta de construcción académica, administrativa y social.

La participación en estos espacios de consulta hace más eficiente conformar un Gobierno Universitario ágil, con visión estratégica y con capacidad de gestión, que orienta a la UMH a tomar las decisiones apropiadas y alcanzar los objetivos que se persiguen para el bienestar de sus estudiantes, colaboradores y la sociedad en general.

La Universidad se ha venido distinguiendo por su enfoque de sostenibilidad y queremos ratificar en esta consulta, el compromiso de los actores sobre este apasionante trabajo mediante los 17 ODS y el compromiso de la UMH se identifica con el N°4 calidad de la educación, N°5 equidad de género y N°13 acción por el clima.

La Planificación Estratégica pone la igualdad de las personas en el centro y, al ser ambiciosa, requiere de la participación de todos, como lo declara la **Misión** de la Universidad:

“Contribuir con el desarrollo social, económico, tecnológico y político del país mediante la formación de recursos humanos de calidad y competitividad, capaces de transformar las estructuras sociales, económicas y políticas. Formar generaciones de profesionales, con valores y actitudes positivas acordes a su condición humana y las exigencias de ética y moral de la sociedad”
La gestión prospectiva de la Universidad incluye la participación de todos los actores de la UMH, en la agenda mundial con su enfoque de sostenibilidad en el marco de los ODS.

1. ¿Cuál es su compromiso con el desarrollo de los objetivos de desarrollo sostenible?
2. ¿Es de su interés, conocer y participar en las acciones de desarrollo sostenible?
3. ¿Qué sugerencia tiene para la mejora de los procesos formativos y de docencia que usted lidera?
4. ¿Tiene alguna sugerencia para la implementación de la mejora de la calidad de la educación (ODS 4), equidad de género (5) y acción por el clima (13)?

5. ¿Tiene sugerencias sobre los proyectos de investigación y vinculación con enfoque sostenible, que puedan desarrollar los estudiantes con resultados orientados al impacto de los ODS?

¡La Universidad Metropolitana de Honduras agradece su contribución!