

# Universidad Autónoma de Ciudad del Carmen

---

**Evaluación de Procesos**  
**Programa 087 Programa de Educación**  
Media Superior, Superior y de Posgrado



1) INTRODUCCION.....	14
INFORMACION GENERAL DE LA EVALUACIÓN .....	19
2) DISEÑO METODOLOGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO .....	21
2.1 Antecedentes del Programa .....	21
2.2 El Programa y su población objetivo.....	21
2.3 Identificación y descripción del problema .....	21
2.4 Cobertura del Programa .....	24
2.5 Evolución del Presupuesto del Programa.....	26
2.6 Proceso de Evaluación.....	32
2.7 Diagnostico .....	37
2.7.1 Los actores del Programa:.....	37
2.7.3 Identificación y Descripción General de Procesos Sustantivos:.....	39
3) DESCRIPCION Y ANALISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA .....	41
3.1 Descripción Macro-Proceso.....	41
3.2 Flujograma Macro-Proceso .....	44
3.3 Valoración general de procesos del programa .....	48
Descripción de Procesos del Programa.....	56
Componente C925 0273 Servicios educativos para Media Superior, Superior y Posgrado brindados .....	56
Actividad C925.A929 0785 Otorgar programas de estudios acreditados .....	58
Actividad C925.A932 0787 Acompañamiento de los jóvenes en su formación académica (deporte, cultura, asesorías, tutorías, etc.) (Capacitación docente).....	60
Actividad C925.A1102 0787 Acompañamiento de los jóvenes en su formación académica (deporte, cultura, asesorías, tutorías, etc.) (Tutorías).....	61
Actividades C925.A939 y A944 0787 Acompañamiento de los jóvenes en su formación académica (deporte, cultura, asesorías, tutorías, etc.) (Actividades deportivas y culturales) .....	62
Actividad C925.A1084 0788 Mantenimiento y equipamiento de espacios educativos del nivel Medio Superior y Superior.....	64

Actividad C925.A1959 0789 Servicio de consulta de acervo bibliográfico.....	65
Componente C927 0410 Investigación científica integral impulsada.....	67
Componente C928 0274 Vinculación con los sectores productivos, educativos y sociales (Seguimiento a egresados).....	68
Actividad C928.A1101 0793 Establecimiento de convenios con el sector productivo.....	70
Actividad C928.A2031 0794 Asesoramiento para la creación de empresas.....	71
4) HALLAZGOS Y RESULTADOS.....	73
4.1 Hallazgos .....	73
4.2 Buenas prácticas y cuellos de botella.....	74
5) RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES .....	76
6) ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA.....	77
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS .....	78
7) ANEXOS.....	79
Anexo I Ficha técnica de identificación del programa .....	79
Anexo II Ficha de identificación y equivalencia de procesos del programa.....	81
Anexo III Flujogramas del Programa .....	82
Anexo IV Grado de consolidación operativa .....	99
Anexo V Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de procesos.....	100
Anexo VI Propuesta de modificación a la normatividad .....	104
Anexo VII Análisis FODA del programa.....	105
Anexo VIII Recomendaciones del programa.....	106
Anexo IX Sistema de monitoreo e indicadores de gestión .....	107
Anexo X Trabajo de campo realizado.....	108
Anexo XI Instrumentos de recolección de información diseñados por el evaluador .....	109
Anexo XII Ficha técnica de datos generales de la instancia evaluadora.....	118

## RESUMEN EJECUTIVO

Con respecto a la evaluación del desempeño de tipo procesos del Programa Presupuestario 087 Programa de Educación Media Superior, Superior y de Posgrado de la Universidad Autónoma del Carmen que practicamos, por el periodo del 1º de enero al 31 de diciembre del año 2017, emitimos el presente informe sobre los resultados de la misma.

Nuestra revisión se efectuó de acuerdo con los Términos de Referencia del tipo de procesos, del Consejo Nacional para la Evaluación de la Política del Desarrollo Social (CONEVAL), con el propósito de evaluar a la Universidad en cuanto a los procesos del Programa, durante el periodo del 1º de enero al 31 de diciembre del 2017, con base en los factores de desempeño que se consideraron críticos y estratégicos para cumplir con las Metas y los Objetivos del Programa. Para lo cual, la Evaluación se realizó en el examen, sobre la base de pruebas selectivas de campo mayormente y gabinete, obteniendo la evidencia que soporta el funcionamiento actual de los procesos administrativos y operativos para la identificación de cuellos de botella y/o buenas prácticas principalmente para optimizar el desempeño del Programa.

Como parte de nuestro trabajo, evaluamos los resultados generados de las entrevistas de campo aplicadas con las Unidades Responsables correspondientes a la operación de componentes y actividades de la Matriz de Indicadores para Resultados 2017.

El Programa de Educación Media Superior, Superior y Posgrado de la Universidad Autónoma de Ciudad del Carmen se crea en el año 2015. Se propone solucionar la problemática de “El entorno actual se ha vuelto cada vez más demandante para los profesionales egresados de la UNACAR, lo que exige perfiles de egreso más competitivos a través de mantener y mejorar la calidad educativa de los alumnos” por lo cual su finalidad es la de mejorar la calidad educativa y la vinculación con los sectores privado, público y social de la Universidad.

Los principales resultados, que se describen a continuación, se presentan con respecto a la estructura establecida para las preguntas que fundamentan esta evaluación.

1. Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo:

Con respecto a la definición del problema que atiende el diseño del Programa “El entorno actual se ha vuelto cada vez más demandante para los profesionales egresados de la UNACAR, lo que exige perfiles de egreso más competitivos a través de mantener y mejorar la calidad educativa de los alumnos” en donde se puede identificar la necesidad que se busca resolver y a su vez se identifica su población

“Egresados” , permitiendo realizar un análisis de las causas y efectos del mismo lo que da una pauta para la creación de un Programa que atienda dicha necesidad. Sin embargo, es importante delimitar el problema a resolver de una manera más objetiva y clara, revisando cada una de las causas y efectos con las que se cuentan con el fin de que participen todos los involucrados en dicha delimitación y de ser necesario acotar de una manera más específica. El Programa cuenta con un diagnóstico inicial, Sin embargo, es importante realizar un análisis para clarificar la causalidad en todos los niveles, así como la delimitación del problema “El entorno actual se ha vuelto cada vez más demandante para los profesionales egresados de la UNACAR, lo que exige perfiles de egreso más competitivos a través de mantener y mejorar la calidad educativa de los alumnos”. Asimismo, las características de la población se encuentran descritas en el problema central como “Egresados”, sin embargo, la cuantificación no se encuentra claramente definida tal y como se observa en el formato de Población Objetivo. En cuanto a su ubicación territorial se encuentra descrita como “Estado de Campeche” y finalmente no contempla ningún plazo para revisión y actualización.

De acuerdo al objetivo del Programa de Educación Media Superior, Superior y Posgrado “Contribuir a mantener y mejorar la calidad educativa en los alumnos de la UNACAR, para el desarrollo de perfiles de egreso esperados más competitivos” tiene dos indicadores “Porcentaje de alumnos egresados de Educación Media Superior por generación” y “Porcentaje de alumnos egresados de Educación Superior por generación” que se pretende atender, sin embargo, en el Programa Operativo Anual se enuncia el tipo de beneficiario de los componentes del Programa, por lo que los beneficiarios según dicha fuente de información son los alumnos y debido a que la Universidad cuenta con los niveles educativos Medio Superior, Superior y de Posgrado; la población objetivo son los alumnos de nivel Medio Superior, Superior y Posgrado.

El Programa presupuestario para su operación cuenta con apoyo monetario y no monetario, en cuanto al monetario se conforma; de la partida de presupuesto estatal asignado para Educación Media Superior, Superior y Posgrado, el presupuesto de la partida federal asignado para Educación Media Superior, Superior y Posgrado. De igual forma, se cuenta con un apoyo no monetario que se encuentra en la Coordinación de planeación, la cual se conforma por 10 personas, que se dividen en una coordinadora, personal de mandos medios y personal administrativo.

La UNACAR cuenta con una Coordinación de Planeación “responsable del diseño, implementación y evaluación de planes, programas, proyectos y políticas educativas; así como, de la gestión y seguimiento de la aplicación de los recursos, generando información pertinente para la mejora de la calidad de los bienes y servicios que la Universidad ofrece, que ha llevado a cabo las tareas enunciadas y además ha coordinado la elaboración y entrega de los Proyectos Integrales de Fortalecimiento Institucional y

elaborando diversos proyectos para la gestión de presupuestos extraordinarios en la DGESU – SEP, Cámara de Diputados, SFP, INIFEEC, SEEMS y SIIES.

La asignación del presupuesto en programa 087 Programa de Educación Media Superior, Superior y de Posgrado se regula a través del manual de programación y presupuesto vigente, normatividad y lineamientos de la SEFIN del Estado de Campeche, reglamento para adquisiciones, arrendamientos y servicios de la UNACAR, la Normatividad para su funcionamiento y la Evaluación de los Resultados de la Institución.

El Programa de Educación Media Superior, Superior y Posgrado del ciclo escolar 2015 - 2016<sup>1</sup> con respecto al ciclo 2016 – 2017<sup>2</sup> ha presentado una variación positiva en su cobertura de beneficiarios; objetivo y atendidos (se presentó la misma población como objetivo y atendidos), la población objetivo del Programa, en comparación de los alumnos del año 2016 al año 2017 se destaca un incremento de 1.2% equivalente a 97 alumnos, sin embargo, en el caso de los maestros se observa un decremento de 8 maestros (3.38%).

El presupuesto modificado del Programa se mantuvo de manera constante debido a que tuvo una variación menor entre los años 2015 y 2016 de 3.10% y para el ejercicio 2017 existió un incremento del 2.92% lo que se considera una variación no significativa.

## 2. Descripción y análisis de los procesos del Programa:

En la presente evaluación de procesos se llevó a cabo la revisión de información oficial presentada en las fuentes de información solicitadas, así como la integración y análisis de la información recabada en las entrevistas semi – estructuradas aplicadas a los funcionarios que participan en el Programa presupuestario, a través del análisis de gabinete y campo realizado de identificaron los siguientes procesos:

1. Macro proceso
2. Proceso de componente C925 0273 Servicios educativos para Media Superior, Superior y Posgrado brindados

---

<sup>1</sup> Obtenido de la documentación: Matrícula escolar tomada del “Tercer informe de actividades 2015 – 2016” y personal docente tomado de la “Agenda de Información Estratégica UNACAR 2001 – 2017”

<sup>2</sup> Obtenido de la documentación: Matrícula escolar tomada del “Cuarto informe de actividades 2016 – 2017” y personal docente tomado de la “Agenda de Información Estratégica UNACAR 2001 – 2017”



3. Proceso de actividad C925.A929 0785 Otorgar programas de estudios acreditados
4. Proceso de actividad C925.A932 0787 Acompañamiento de los jóvenes en su formación académica (deporte, cultura, asesorías, tutorías, etc.) (Capacitación docente)
5. Proceso de actividad C925.A1102 0787 Acompañamiento de los jóvenes en su formación académica (deporte, cultura, asesorías, tutorías, etc.) (Tutorías)
6. Proceso de actividades C925.A939 y A944 0787 Acompañamiento de los jóvenes en su formación académica (deporte, cultura, asesorías, tutorías, etc.) (Actividades deportivas y culturales)
7. Proceso de actividad C925.A1084 0788 Mantenimiento y equipamiento de espacios educativos del nivel Medio Superior y Superior
8. Proceso de actividad C925.A1959 0789 Servicio de consulta de acervo bibliográfico
9. Proceso de componente C927 0410 Investigación científica integral impulsada
10. Proceso de componente C928 0274 Vinculación con los sectores productivos, educativos y sociales (Seguimiento a egresados)
11. Proceso de actividad C928.A1101 0793 Establecimiento de convenios con el sector productivo
12. Proceso de actividad C928.A2031 0794 Asesoramiento para la creación de empresas

Estos procesos, en su mayoría, se encuentran definidos, especificados y normados en los siguientes documentos: Ley orgánica de la Universidad Autónoma del Carmen, Organigrama funcional, guías de procesos de calidad internos, manuales de operación de las Unidades Responsables. Por otro lado, los procedimientos y las actividades para llevar a cabo los procesos se indican en los diagramas de flujo de calidad de las Unidades Responsables. Sin embargo, los procesos no siempre se encuentran debidamente registrados dentro de los documentos normativos o en los manuales de procesos de calidad de la Universidad, solo se identifican de manera general, no son específicos del Programa presupuestario, lo que ha dado lugar a una cierta heterogeneidad en la ejecución de los procesos, ocasionando que una parte de dichos procedimientos y actividades se realice por costumbre o de forma ad hoc sin tener fundamento normativo, o incluso que en algunos casos no se lleven a cabo conforme a la normatividad señalada.

### 3. Hallazgos y resultados

Es relevante destacar que el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados es congruente con los procesos que se operan en el Programa, ya que parte de los componentes y las actividades, de cada uno de estos surge un proceso a cargo de un área o Unidad Responsable determinada.

En el Macro - proceso se describe la operación del Programa referente a las etapas del ciclo presupuestario de: planeación, programación, presupuestación, ejercicio (implementación de actividades), seguimiento, monitoreo y evaluación. Sin embargo, no se identifica una vinculación de las etapas planeación, programación y presupuestación, debido a que estos procedimientos se dividen en la Coordinación de planeación y la tesorería, de igual forma se administran en distintos módulos independientes en el sistema, lo que debilita el control de la vinculación y dificulta la definición de mayor precisión en la reprogramación de presupuesto. Además, no se identifica una Unidad Responsable de seguimiento, monitoreo y evaluación de los programas.

En el proceso de evaluación se identifican procesos de calidad para la mayoría de las Unidades Responsables lo que clarifica las funciones de cada uno, pero no se logra vincular de manera clara y directa la relación de los procesos de calidad con los procesos del Programa, por lo que se recomienda una homologación de procesos para no confundir al personal.

Por otra parte, no se identificó evidencia de la implementación de un procedimiento de contraloría social, en el cual se documente el seguimiento y monitoreo acerca de la percepción de los beneficiarios de los bienes y/o servicios ofertados.

En el análisis realizado para trazar el Macro-proceso y los procesos de componentes y actividades se detectó que el proceso de la etapa de programación se muestra muy robusto y con inconsistencias en su seguimiento de avance con las Unidades Responsables (elaboración de POAs e información para MIR), debido a que no se integra la información por área estratégica, sino que todos participan, lo que genera inconsistencias en el proceso y un bajo nivel de control por la cantidad de información que hay que administrar, de igual manera para mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos mencionados, se requiere una comunicación y jerarquía directa con las Unidades Responsables de parte de la Coordinación de Planeación.

#### **Resumen**

De acuerdo con los resultados mencionados con anterioridad se considera que la operación de los procesos del *Programa*, como se logró identificar en el análisis de campo realizado y documentos



proporcionados permite alcanzar el Propósito expresado en la MIR, aun cuando se identifican importantes áreas de oportunidad.

**GLOSARIO**

<b>Adecuado</b>	Criterio para la elección de indicadores que consiste en proveer suficientes bases para medir. Un indicador no debe ser ni tan directo ni tan abstracto que convierta en una tarea complicada y problemática la estimación del desempeño.
<b>Amenazas</b>	Son situaciones o factores externos (contextuales) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.
<b>Áreas de oportunidad</b>	Se refieren a aspectos del diseño, implementación (operación), gestión y resultados del programa que las entidades y dependencias pueden mejorar.
<b>Buenas prácticas</b>	Aquellas iniciativas innovadoras, que sean replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del Programa.
<b>Calidad</b>	Dimensión de indicadores que busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.
<b>Claro</b>	Criterio para la elección de indicadores basado en la precisión y claridad. El indicador debe ser tan directo e inequívoco como sea posible, es decir, entendible.
<b>Componentes</b>	Bienes y servicios públicos que produce o entrega el Programa para cumplir con su propósito; deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados.
<b>Consolidación</b>	En términos de la reingeniería de procesos son acciones que están dirigidas a afinar aspectos del programa, ya sean acciones, procedimientos o estrategias; por ejemplo, la integración de buenas prácticas a la normatividad para su generalización y sistematización. Las recomendaciones de consolidación buscan el fortalecimiento o

	perfeccionamiento del Programa, en el supuesto de que éste opere de manera adecuada.
<b>Cuellos de Botella</b>	Aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el Programa para alcanzar sus objetivos.
<b>Debilidades</b>	Son situaciones o factores internos (normativos y/o de la operación) que afectan de forma negativa al Programa y pueden comprometer el cumplimiento del objetivo de éste.
<b>Diagnóstico</b>	Documento de análisis que busca identificar el problema que se pretende resolver y detallar sus características relevantes, y de cuyos resultados se obtienen propuestas de atención.
<b>Economía</b>	Criterio para la elección de indicadores que mide la capacidad del programa que lo ejecuta para recuperar los costos erogados, ya sean de inversión o de operación.
<b>Eficacia</b>	Dimensión de indicadores que mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.
<b>Eficiencia</b>	Dimensión de indicadores que mide qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados.
<b>Fortalezas</b>	Son aquellos elementos internos o capacidades de gestión o recursos del Programa, tanto humanos como materiales, que puedan usarse para lograr su fin o propósito, dichas fortalezas deben estar redactadas de forma positiva, considerando su aporte al logro del fin o propósito del programa.
<b>Hallazgo</b>	Evidencias obtenidas tanto en el análisis de gabinete como en el trabajo de campo que sirve para realizar afirmaciones basadas en hechos.
<b>Indicadores de Servicios y Gestión</b>	Herramienta cuantitativa que muestra aspectos relacionados con la gestión de una intervención pública, como la entrega de bienes y servicios a la población.

<b>Indicadores de Resultados</b>	Herramienta cuantitativa que muestra el resultado o cambio en las condiciones de vida de la población derivados de la implementación de una intervención pública.
<b>Instrumentos de recolección de información</b>	Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante la evaluación.
<b>Monitoreo</b>	Proceso continuo que usa la recolección sistemática de información, como indicadores, estudios, diagnósticos, entre otros, para orientar a los servidores públicos acerca de los avances en el logro de objetivos de una intervención pública respecto a los resultados esperados.
<b>Operadores</b>	Recursos humanos que están encargados de la implementación de un programa o acción pública.
<b>Oportunidad</b>	Son situaciones o factores externos (contextuales), ajenos al Programa, que podrían afectar positivamente al cumplimiento de los objetivos de éste.
<b>Población atendida</b>	Población beneficiada por un Programa en un ejercicio fiscal.
<b>Población objetivo</b>	Población que un Programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.
<b>Población potencia</b>	Población total que presenta la necesidad o problema que justifica la existencia de un programa y que, por lo tanto, pudiera ser elegible para su atención.
<b>Recomendaciones</b>	Sugerencias emitidas por el equipo evaluador derivadas de los hallazgos, áreas de oportunidad, cuellos de botella y del análisis FODA identificados en la evaluación cuyo propósito es contribuir a la mejora del Programa.

<b>Relevante</b>	Criterio para la elección con base en que el indicador provee información sobre la esencia del objetivo que quiere medir; debe estar definido sobre lo importante, con sentido práctico.
<b>Reingeniería de Procesos</b>	Aquellas recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda, sustancial, de uno o varios de los procesos del Programa; incluso, del diseño operativo del mismo.
<b>Trabajo de campo</b>	Estrategia de levantamiento de información mediante técnicas cualitativas como la observación directa, entrevistas estructuradas y semi-estructuradas, grupos focales y la aplicación de cuestionarios, entre otros instrumentos que el equipo evaluador considere, sin descartar técnicas de análisis cuantitativo.

## 1) INTRODUCCION

En los últimos treinta años, economías de diversos países, rompieron paradigmas en cuanto al enfoque de la administración de los recursos públicos, por dos razones principales:

- La necesidad de hacer más con los mismos recursos
- La necesidad de rendir cuentas a los ciudadanos, cada vez más exigentes con la eficiencia, en la asignación y uso de los recursos públicos.

Como resultado, surge el enfoque de Gestión para Resultados (GpR).

La GpR es un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que otorga más énfasis en los resultados que en los procedimientos. Sin embargo, es importante el cómo se realizan las actividades, ya que cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación de valor público.

La Gestión para Resultados “GpR” cobra sentido con el establecimiento de los objetivos (resultados esperados), a partir de los cuales se organiza la gestión pública para alcanzarlos. Para la implementación de la iniciativa Gestión por Resultados, se requiere la aplicación de una administración por programas públicos, entendiendo que un conjunto de programas integra una política pública y un conjunto de proyectos y/o procesos con un mismo fin u objetivo a mediano plazo, integran un programa presupuestario.

El análisis de la implementación de las políticas públicas y en concreto de sus programas presupuestarios, contribuye a explicar el éxito o fracaso de las intervenciones gubernamentales para resolver una situación considerada como problemática. El interés se centra en reconocer la capacidad de articular la acción conjunta de los actores involucrados; identificar las dinámicas locales donde se aplican los Programas; y de manera más específica, en registrar y examinar los procesos que orientan y guían la operación para concretizar los objetivos que se propone alcanzar el Programa, a fin de resolver la situación que le dio origen; este conjunto de aspectos conforman uno de los campos de interés teórico más explorados en el ámbito de la política pública.

La inclinación por identificar los aspectos que inciden en la operación de las acciones públicas está asociada al creciente interés por los resultados de los programas como un efecto de la incorporación de

la corriente de la Nueva Gestión Pública (NGP) que, al igual que en otros países, permeó en el campo de la administración pública en México desde la década de los ochenta.

El Presupuesto basado en Resultados “PbR” es la herramienta de planeación y programación de la iniciativa Gestión por Resultados; es un proceso basado en consideraciones objetivas sobre los resultados esperados y alcanzados para la asignación de recursos, con la finalidad de fortalecer la calidad del diseño y gestión de las políticas, programas públicos y desempeño institucional, cuyo aporte sea decisivo para generar las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo nacional sustentable; en otras palabras, el PbR busca elevar la cobertura y la calidad de los bienes y/o servicios públicos, cuidando la asignación de recursos particularmente a los que sean prioritarios y estratégicos para obtener los resultados esperados. Una forma de lograr mejores resultados en la iniciativa GpR es la aplicación de la última etapa de la misma, la evaluación, en este caso específico la evaluación de tipo procesos, permite la revisión y mejora de la gestión operativa.

La Evaluación de Desempeño de tipo Procesos de los Programas presupuestarios permite definir las causas del funcionamiento de la operación de bienes y/o servicios públicos, es una herramienta estratégica que dentro del ciclo de la mejora continua de la evaluación del desempeño de los programas públicos se encuentra en una de las etapas iniciales, de esta forma permite identificar a tiempo las debilidades del Programa para fortalecerlas o las fortalezas para reconocerlas y potenciarlas.

Este tipo de evaluación implica un profundo análisis de campo para identificar a los actores principales y secundarios del programa, identificar las dinámicas de las Unidades Responsables, registrar los procesos que orientan la operación del Programa y sus buenas prácticas. El diseño de los procesos tiene que estar enfocado a los objetivos y metas planeadas y esto se tiene que ver reflejado en el desempeño del Programa y sus resultados.

El proceso inicia en las etapas de la planeación y programación, sin embargo, cada etapa y cada Unidad Responsable juegan un rol primordial para la generación de resultados siempre y cuando exista una congruencia entre lo programado y las necesidades reales de los beneficiarios identificadas.

La información de la evaluación de procesos del Programa de Educación Media Superior, Superior y Posgrado de la Universidad Autónoma del Carmen proviene de la revisión de documentos normativos; Ley Orgánica de la Universidad Autónoma del Carmen, manuales procedimientos, guías operativas, informes y reportes, así como de entrevistas semiestructuradas aplicadas a los encargados de las Unidades Responsables, además de observación directa de algunos procesos operativos, sistemas y formatos en la Coordinación de Planeación.



Este tipo de evaluación ayuda a identificar áreas de oportunidad en tiempos y formas de operación, comunicación, excesiva burocracia y otro tipo de elementos que pueden estar afectando el logro de las metas e impacto del programa. De igual forma la evaluación permite identificar las buenas prácticas de algunas unidades responsables para mantener la mejora continua del programa presupuestario.

La evaluación analiza los procesos encaminados a la ejecución de los componentes:

- Servicios Educativos para Media Superior, Superior y Posgrado brindados
- Investigación científica integral impulsada
- Vinculación con los sectores productivos, educativos y sociales

La metodología aplicada indaga acerca de los procedimientos de las actividades correspondientes al proceso de cada componente del programa, valorando de esta manera la lógica de operación en la organización del programa presupuestario.

Los objetivos de la evaluación son los siguientes:

### **Objetivo general**

Realizar un análisis sistemático de campo y gabinete acerca de la gestión operativa del Programa de Educación Media Superior, Superior y de Posgrado que permita valorar si la gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y los objetivos del Programa, así como hacer recomendaciones que permitan el fortalecimiento de la gestión operativa.

### **Objetivos específicos**

- Describir la gestión operativa del programa mediante sus procesos y procedimientos en los distintos niveles de organización de la Universidad que participan en la aplicación del programa.
- Valorar la congruencia de los procesos operativos del programa, con base a los bienes y servicios ofertados y la población beneficiaria del Programa.
- Identificar y analizar los problemas o áreas de oportunidad, tanto normativos como operativos que obstaculizan la gestión del programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar si la gestión y la implementación de los procesos contribuyen al logro de los objetivos del Programa.
- Elaborar recomendaciones estratégicas para mejorar la gestión del Programa tanto a nivel normativo como operativo.

La evaluación sigue el orden de presentación contenido en los términos de referencia, por lo que inicia con el índice del documento, glosario, resumen ejecutivo, siguiendo con el primer capítulo que tomaremos como la introducción. El segundo capítulo corresponde al diseño metodológico y trabajo de campo, el tercer capítulo es referente a la descripción y análisis de los procesos del programa, el cuarto capítulo consiste, el cuarto corresponde a los hallazgos y resultados de la evaluación, el quinto refiere recomendaciones y conclusiones y posteriormente se muestra la sección de anexos que de organiza de la siguiente forma: anexo I ficha técnica de identificación del programa, anexo II ficha de identificación y equivalencia de procesos del programa, anexo III flujogramas del programa, anexo IV grado de consolidación operativa, anexo V límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de procesos, anexo VI propuesta de modificación de normatividad, anexo VII análisis FODA del programa, anexo VIII recomendaciones del programa, anexo IX sistema de monitoreo de indicadores de gestión,, anexo X trabajo de campo realizado, anexo XI Instrumentos de recolección de información diseñados por el evaluador, anexo XII estructura orgánica de los componentes del programa y anexo XIII ficha técnica de datos generales de instancia evaluadora.

El Programa de Educación Media Superior, Superior y de Posgrado de la Universidad Autónoma del Carmen cuenta con un apoyo monetario bipartito que se conforma; de la aportación del subsidio ordinario Estatal asignado para educación Media Superior, Superior y Posgrado, la aportación del subsidio Federal asignado para Educación Media Superior, Superior y Posgrado. A su vez el programa cuenta con un apoyo no monetario de recursos humanos para su operación, que se encuentra en la Coordinación de Planeación.

La Coordinación de Planeación es responsable del diseño, implementación y evaluación de planes, programas, proyectos, políticas e indicadores; generando información oportuna y suficiente para la toma de decisiones y la mejora de la calidad de los servicios que la Universidad ofrece, que ha llevado a cabo las tareas enunciadas.

La meta del Programa 087 de Educación Media Superior, Superior y de Posgrado es:

- Contribuir a mejorar los resultados de la educación Media Superior y Superior, y la vinculación educativa para generar empleos a los campechanos y mayor crecimiento económico de la Entidad.

Los Objetivos del Programa 087 de Educación Media Superior, Superior y de Posgrado son:

- Contribuir a la mejora de los resultados de la Educación Media Superior, Superior y la vinculación educativa para generar empleos a los campechanos y mayor crecimiento económico de la Entidad.
- Mejorar la Calidad Educativa y la Vinculación con los sectores privado, público y social de la Universidad, para favorecer la Economía y por consecuencia mayor generación de empleos en el Estado de Campeche.
- Jóvenes se insertan en el mercado laboral o bien generan investigación científica que contribuye al desarrollo económico y social del Estado mediante una oferta educativa de calidad.

Los componentes o bienes y servicios que se ofertaron por el Programa fueron los siguientes:

1. Servicios educativos para Educación Media Superior, Superior y Posgrado brindados
2. Investigación científica integral impulsada
3. Vinculación con los sectores productivos, educativos y sociales

**Antecedentes de Evaluación:**

El Programa obtuvo su diagnóstico por primera vez en el año 2017 sobre el ejercicio 2016, el diagnóstico contribuye a la identificación y caracterización del problema a resolver. De acuerdo con CONEVAL<sup>3</sup>:

“el diagnóstico es uno de los instrumentos dirigidos a los programas de nueva creación que pretende brindar elementos de análisis para la asignación de presupuesto a programas nuevos y, de esta manera, contribuir a la toma de decisiones a nivel gerencial”

---

<sup>3</sup> Web: [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Diagnostico\\_Programas\\_Nuevos.aspx](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Diagnostico_Programas_Nuevos.aspx)

**INFORMACION GENERAL DE LA EVALUACIÓN**

Datos Generales							
<b>Entidad, Municipio, Dependencia u órgano desconcentrado</b>	Universidad Autónoma de Ciudad del Carmen	<b>Área de enfoque de Evaluación</b>	Coordinación de Planeación	<b>Tipo de Evaluación</b>	Procesos	<b>Fecha</b>	Septiembre 2018

DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN			
1. Objetivo de la Evaluación :	Realizar un análisis estratégico de la gestión operativa y administrativa del programa presupuestario Educación Media Superior, Superior y Posgrado, que permita valorar si dichos procesos permiten alcanzar las metas establecidas en el Programa, reconocer las buenas prácticas y hacer recomendaciones de mejora para las áreas de oportunidad identificadas.		
2. Alcance:	La evaluación se llevará a cabo del programa presupuestario 087 Educación Media Superior, Superior y Posgrado, a través de dos tipos de análisis de campo y gabinete, a su vez se utilizan metodologías como requerimiento de información, encuesta para levantamiento de procedimientos, revisión de procesos y procedimientos, entrevistas con funcionarios estratégicos.		
3. Programa Presupuestario Evaluado:	Programa Educación Media Superior, Superior y Posgrado	Fecha de Apertura:	Fecha de Cierre:
		11/07/2018	31/09/2018
4. Personal Responsable:	C.P. Delfina Cervera Rebolledo Coordinadora de Planeación de UNACAR		
5. Coordinador de Evaluación:	Nombre completo:		Contacto:
	Jorge Julio Ortiz Blanco		jortizblanco@deloittemx.com
6. Equipo de Evaluadores:	Nombres completos:		Cargo
	Coordinador	Jorge Julio Ortiz Blanco	Socio
	Evaluador	Enrique Clemente Sánchez	Socio de Calidad
	Evaluador	Iván Sánchez Jasso	Gerente
	Evaluador	Martin Andres Rios Cereceres	Staff
	Evaluadora	Valeria Blanco Manzano	Staff
7. Criterios de Evaluación:	Requisitos legales: cumplir con disposiciones establecidas en el Programa Anual de Evaluación emitido por la Secretaria de Finanzas de Estado de Campeche 2018, así como las disposiciones de los Términos de Referencia de CONEVAL para el tipo de evaluación de procesos.		

**2.3 DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN**

1. Apertura de Evaluación	En el inicio de los trabajos, se tuvieron dos entrevistas iniciales con los funcionarios estratégicos (Coordinación de planeación), se llevó a cabo una reunión de planeación con áreas estratégicas en la cual se explicó el proceso de evaluación, modelo, metodología y se clarificaron expectativas, alcances de la evaluación y compromisos.
2. Desarrollo:	Durante el desarrollo de la evaluación se realizaron varias visitas con las áreas de: Planeación, Presupuesto, y Unidades Responsables encargadas de componentes y/o actividades de la MIR del Programa, se recabo información acerca de los procedimientos y procesos administrativos y operativos del Programa, así como de los bienes y servicios del programa para el diseño del estudio de campo, en el cual se revisara la percepción de los beneficiarios de los bienes y servicios recibidos.
3. Cierre de Evaluación:	Durante el cierre de la evaluación se envió el informe de avances, conforme a la fecha sugerida, se llevó a cabo una reunión con los funcionarios estratégicos para analizar incidencias por áreas específicas y clarificar los ASM con los funcionarios responsables de la operación de Programa para emisión del informe final.

## **2) DISEÑO METODOLOGICO Y ESTRATEGIA DEL TRABAJO DE CAMPO**

### **Metodología y Diagnóstico**

#### **2.1 Antecedentes del Programa**

El predecesor de la actual Universidad Autónoma del Carmen es la escuela de nivel primaria y secundaria Liceo Carmelita, fundada el 5 de marzo de 1858.

En 1868 se incorporaron los estudios de preparatoria, que se cursaban en cuatro años. En diciembre de 1954 la escuela Liceo Carmelita se transforma en las escuelas para los niveles: secundaria, preparatoria y normal de profesores y más tarde el 7 de octubre de 1960 se reestructura para conformar el autónomo Nuevo Liceo Carmelita.

En los tiempos de la fundación del Nuevo Liceo Carmelita el desarrollo económico del Estado fincado en el crecimiento y transformación del aparato productivo aumentaba, dando como consecuencia el surgimiento de nuevas necesidades sociales, una de ellas fue el brindar nuevas opciones educativas para la formación profesional de las siguientes generaciones en todos los niveles de la sociedad, de esta forma fomentar el desempeño en ocupaciones no tradicionales.

El 13 de junio de 1967, a fines de la gestión del Lic. y Coronel José Ortiz Ávila, cuando ya en el Estado existía la Universidad del Sureste, es a través del decreto 143 de la H. Legislatura del Estado de Campeche que se otorga gobierno autónomo, patrimonio propio y responsabilidad jurídica a un nuevo plantel educativo “La Universidad Autónoma del Carmen” tomando la estafeta el “Nuevo Liceo Carmelita” quien le hereda su patrimonio físico, histórico y cultural.

#### **2.2 El Programa y su población objetivo**

La población objetivo del Programa está definida como alumnos y maestros de la Universidad Autónoma de Ciudad del Carmen, es decir, todas las personas que tengan estas características podrán ser beneficiarios del Programa. La población potencial del Programa es el total de alumnos de Campeche que se encuentran cursando el nivel Medio Superior, Superior y Posgrado.

#### **2.3 Identificación y descripción del problema**

Posterior a un análisis de la situación actual que presenta la población objetivo que atiende la Universidad responsable del Programa, se identificó que el problema general, al cual le hace frente el

Programa presupuestario de la Universidad 087 Programa de Educación Media Superior, Superior y de Posgrado, y que es posible resolver de manera conjunta con los diversos actores involucrados es:

***“El entorno actual se ha vuelto cada vez más demandante para los profesionales egresados de la UNACAR, lo que exige perfiles de egreso más competitivos a través de mantener y mejorar la calidad educativa de los alumnos”<sup>4</sup>***

En este sentido, la experiencia de datos estadísticos en el Estado de Campeche demuestra que, para que el índice de la economía del Estado aumente para generar más empleos, es necesario que se acompañen de transformaciones en el funcionamiento cotidiano de la Universidad, ya que la calidad y la eficiencia depende, además de los insumos básicos como planes y programas, materiales y recursos educativos, cursos y talleres de actualización; también de cuestiones propias de la organización de la Universidad, la capacidad de los directivos para conducir hacia el logro de las metas educativas y la prioridad que se le otorga a las actividades de enseñanza y al trabajo frente a grupo; asimismo, la educación media superior, superior y posgrado requieren continuar con los esfuerzos del gobierno federal por dotar de recursos extraordinarios que permitan atender rezagos históricos para fortalecer la capacidad y competitividad académicas y cerrar la brecha entre los diferentes subsistemas, con la finalidad de homologarse con los estándares internacionales.

La Universidad Autónoma del Carmen, ha tenido importantes avances en materia de calidad educativa actualmente cuenta con reconocimientos a la excelencia por parte de la Secretaría de Educación Pública, al alcanzar el nivel 1 en el 100 por ciento de sus programas educativos dentro de los Comités Interinstitucionales de Educación Superior (CIEES), así como es miembro activo del Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX). Sin embargo, las Instituciones de Educación Superior en México tienen el propósito de formar profesionales, destinados a cubrir las necesidades de la sociedad, a su vez se encargan de la investigación básica aplicada, difusión y extensión de la cultura y vinculación con el sector productivo y social, lo que representa nuevos retos para las IES, cada vez los perfiles de los profesionales se vuelven más completos en base a las demandas del entorno cambiante del contexto en México.

En México la expansión acelerada de la matrícula de las instituciones públicas, principalmente durante la década de los 70's y 80's, no pudo acompañarse de los esquemas y medios necesarios para el aseguramiento de la calidad en sus programa educativos y funciones, y como consecuencia de ello, se generaron rezagos considerables en las mismas; estándares de profesorados inferiores, a los que son

---

<sup>4</sup> Fuente de información: Árbol de problemas del 087 Programa de educación media superior, superior y de posgrado de la Universidad Autónoma del Carmen



tradición universal; equipamiento académico insuficientes y baja eficiencia terminal y consecuentemente altos costos por graduado.

La demanda educativa creció más rápido que la capacidad del gobierno para sostenerla, por lo que se buscaron formas innovadoras de solucionar el problema:

- Fórmulas de financiamiento que impulsan comportamientos institucionales deseados.
- Fondos competitivos para financiar la innovación, la mejora de la calidad académica y el fortalecimiento de la capacidad de gestión institucional.
- Mecanismos de financiamiento basados en el desempeño (recursos extraordinarios).

En América Latina se optó principalmente por que las Instituciones de Educación Superior recibieran asignaciones de recursos, por parte del Estado, principalmente por la vía del modelo "histórico-negociado" y a su vez se generaron otras formas denominadas "mecanismos suplementarios"

El Gobierno impulsó nuevas estrategias a través del Programa Sectorial de Educación, las metas nacionales han propuesto garantizar el desarrollo integral de todos los mexicanos y contar con un capital humano preparado, que sea fuente de innovación y lleve a todos los estudiantes a su mayor potencial humano. Se busca, sobre todo, incrementar la calidad de la educación para que la población tenga las herramientas y escriba su propia historia de éxito, con base en políticas que cierren la brecha entre lo que se enseña en las escuelas y las habilidades que el mundo de hoy demanda desarrollar para un aprendizaje a lo largo de la vida.

La importancia de seguir manteniendo este programa radica no sólo en el otorgamiento de los bienes y servicios que brinda, sino sobre todo en que:

- Resultado de sus evaluaciones.
- Ha integrado varios fondos.
- Ha incluido comportamientos deseados.

## 2.4 Cobertura del Programa

El Programa de Educación Media Superior, Superior y Posgrado del ciclo escolar 2015 - 2016<sup>5</sup> con respecto al ciclo 2016 – 2017<sup>6</sup> ha presentado una variación positiva en su cobertura de beneficiarios; objetivo y atendidos (se presentó la misma población como objetivo y atendidos) como se muestra a continuación en los siguientes cuadros comparativos:

Concepto	Definición de la Población	Población		
		Periodo 2015 - 2016	Periodo 2016 - 2017	Diferencia %
<b>Población objetivo del Programa Es el número de beneficiarios potenciales del programa (personas, familias, empresas, instituciones). Es aquella parte de la población potencial a la que el programa está en condiciones reales de atender.</b>	Total de Alumnos de nivel Medio Superior, Superior y Posgrado y	8,076	8173	101.2 %
	Maestros de la Universidad Autónoma de Ciudad del Carmen	237	229	96.62 %
	Total	8,313	8,402	101.1 %

Respecto a la población objetivo del Programa, en comparación de los alumnos del año 2016 al año 2017 se destaca un incremento de 1.2% equivalente a 97 alumnos, sin embargo, en el caso de los maestros se observa un decremento de 8 maestros (3.38%).

<sup>5</sup> Obtenido de la documentación: Matrícula escolar tomada del “Tercer informe de actividades 2015 – 2016” y personal docente tomado de la “Agenda de Información Estratégica UNACAR 2001 – 2017”

<sup>6</sup> Obtenido de la documentación: Matrícula escolar tomada del “Cuarto informe de actividades 2016 – 2017” y personal docente tomado de la “Agenda de Información Estratégica UNACAR 2001 – 2017”

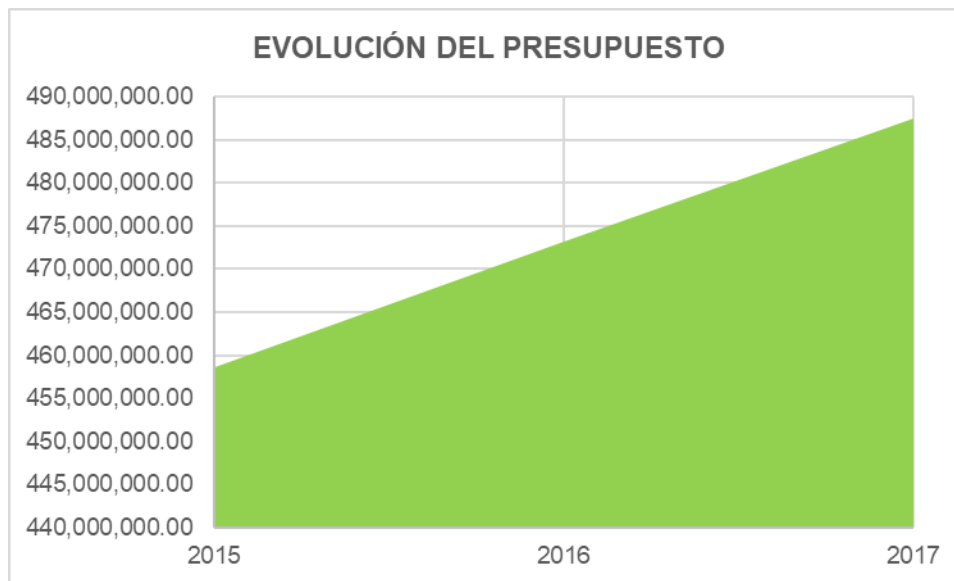
Con respecto a la población potencial <sup>7</sup>del Programa en el año 2016 podemos identificar que la programación de la población potencial programada no presento variación con respecto al periodo del 2015, de igual manera se identifica un porcentaje de cobertura equitativa en cuanto a igualdad de género.

Año 2017							
Concepto	Definición de la Población	Población					
		Total		Mujeres		Hombres	
		Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
<b>Población Potencial con (población problema)</b>  Es aquella parte de la población de referencia, que es afectada por el problema (o será afectada por el), y que por lo tanto requiere de los servicios o bienes que proveerá el programa. Indica la magnitud total de la población en riesgo.	Total de Alumnos del Estado de Campeche que se encuentran en nivel Medio Superior, Superior y Posgrado y Maestros de los mismos niveles.	66,911	100%	32,479	48.54%	34,432	51.46%

<sup>7</sup> Web: <http://www.beta.inegi.org.mx/default.html>

## 2.5 Evolución del Presupuesto del Programa

El presupuesto presenta una variación significativa a través de los ejercicios 2015, 2016 y 2017, misma que se muestra a continuación:



En el ejercicio 2015 el presupuesto se encontraba compuesto por recurso federal el cual equivale a \$ 295,500,667.00 y recurso estatal por \$ 163,042,559.00, generando un importe total del presupuesto de \$ 458,543,226.00<sup>8</sup>.

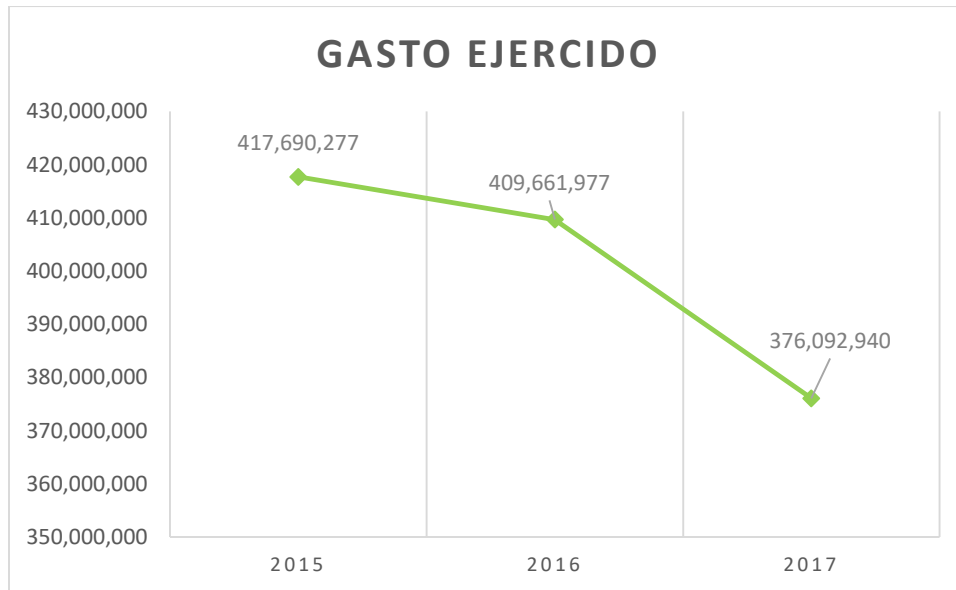
Para el ejercicio 2016, se incrementó el presupuesto en un 3.10% equivalente a \$ 14,665,236.00, el presupuesto para este año se compuso de recurso federal equivalente al monto de \$ 305,033,070.00 y recurso estatal por \$ 168,175,392.00, resultando un importe total de \$ 473,208,462.00<sup>9</sup>.

Finalmente, para el ejercicio 2017 el presupuesto incrementó un 2.92% equivalente al importe de \$ 14,224,123.00 sobre el ejercicio inmediato anterior, el presupuesto se compone por recurso federal equivalente al monto de \$ 314,262,357.00 y recurso estatal por \$173,170,228.00<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Obtenido de la documentación: "Distribución del apoyo financiero otorgado 2015"

<sup>9</sup> Obtenido de la documentación: "Distribución del apoyo financiero otorgado 2016"

<sup>10</sup> Obtenido de la documentación: "Distribución del apoyo financiero otorgado 2017"



Con relación al presupuesto ejercido en el ejercicio 2015, el cual se componía por gasto federal y gasto estatal por un importe total de \$ 417,690,277.00<sup>11</sup>

En el ejercicio 2016 existió un decremento del presupuesto ejercido de 1.92% equivalente al importe de \$ 8,028,300.00.<sup>12</sup>

Por último, para el ejercicio 2017 obtuvo un decremento del gasto ejercido del 8.19% en comparación con el ejercicio inmediato anterior, el cual equivale a \$ 33,569,037.00.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Obtenido de la documentación: "POA 2015"

<sup>12</sup> Obtenido de la documentación: "POA\_2016"

<sup>13</sup> Obtenido de la documentación: "Desglose Recurso Federal, Estatal 2017"

**a) Porcentaje del gasto**

**¿En qué porcentaje se gastó el Presupuesto Modificado del Programa?**

Tipo de pregunta:

Análisis Descriptivo.

Análisis que muestra el porcentaje del gasto del Programa presupuestario en relación al Presupuesto Modificado.

<b>% Del Gasto</b>	$\frac{\text{Gasto del programa}}{\text{Presupuesto Modificado}} \times 100$
<b>% Del Gasto =</b>	$\frac{(323,072,784.12) + (53,020,155.79)}{(314,262,357.00) + (201,705,095.00)} \times 100$
<div style="background-color: #92d050; display: inline-block; padding: 5px 20px; border: 1px solid black; margin: 10px auto;">72.89%</div>	

Con base en las fuentes de información proporcionadas, se realiza la sustitución de la fórmula en donde se obtiene que el gasto total se compone del gasto ejercido federal correspondiendo un importe de \$ 323,072,784.12<sup>14</sup>, mientras que el gasto ejercido estatal equivale a \$ 53,020,155.79<sup>15</sup>, generando un importe total del Gasto del Programa de \$ 376,092,939.91.

Asimismo, el Presupuesto modificado corresponde al importe total de \$ 515,967,452.00, el cual se compone de ingreso ordinario federal por \$ 314,262,357.00 e ingreso ordinario estatal por \$201,705,095.00.<sup>16</sup>

Realizando la sustitución de la fórmula se obtiene que el porcentaje del gasto utilizado equivale a 72.89% del presupuesto, sin embargo, no se cuenta con un documento formalizado el cual ampare la causa de la variación.

Asimismo, se realizó un análisis en donde se muestra el importe y porcentaje que abarca cada proyecto dentro del gasto ejercido anual:

<sup>14</sup> Obtenido de la documentación: "Cuenta Pública 1103 – Recursos Federales 2017"

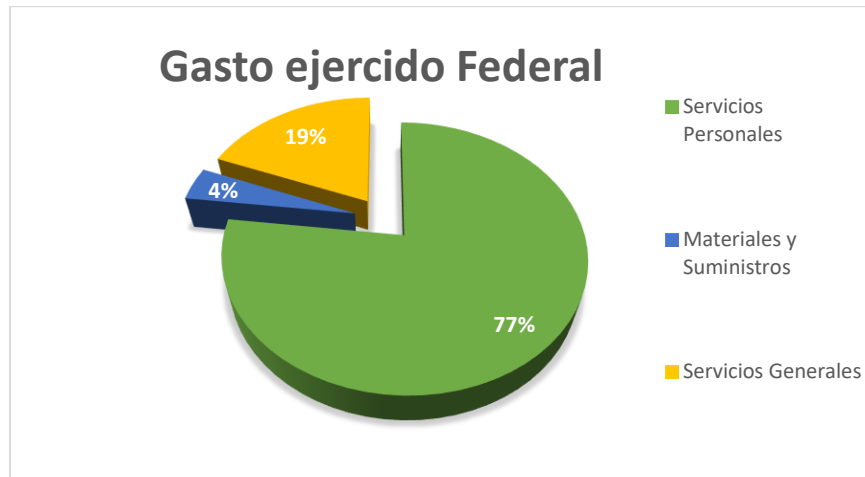
<sup>15</sup> Obtenido de la documentación: "Cuenta Pública 1104 – Recursos Estatales 2017"

<sup>16</sup> Obtenido de la documentación: "Presupuesto Institucional 2017" y "Convenio Tripartita 2017"

**Gasto Ejercido Federal:**

Proyecto	Gasto Ejercido Anual
Servicios Personales	248,664,895.85
Materiales y Suministros	13,251,561.92
Servicios Generales	61,156,326.35

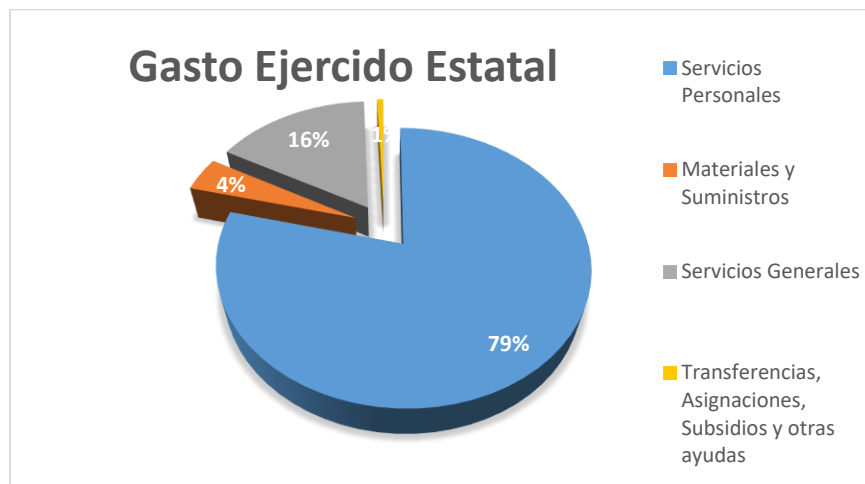
**323,072,784.12**



**Gasto Ejercido Estatal:**

Proyecto	Gasto Ejercido Anual
Servicios Personales	41,840,447.91
Materiales y Suministros	2,207,407.24
Servicios Generales	8,621,016.63
Transferencias, Asignaciones, Subsidios y otras ayudas	351,284.00

**53,020,155.78**





**¿Cuál es la relación costo-efectividad del gasto del Programa?**

Tipo de pregunta:

Análisis descriptivo.

Respuesta:

**Costo - Efectividad =** 
$$\frac{(Presupuesto Modificado) / (Población Objetivo)}{(Gasto del Programa) / (Población Atendida)}$$

**Costo - Efectividad =** 
$$\frac{(314,262,357.00) + (201,705,095.00) / 14,406}{(323,072,784.12) + (53,020,155.79) / 14,406}$$

La fórmula arrojará un índice, el cual se analizará con base a la siguiente ponderación:

Rechazable	Débil	Aceptable	Costo - Efectividad esperado	Aceptable	Débil	Rechazable
0	0.49	0.735	1	1.265	1.51	2

**1.3719**

Con respecto a las fuentes de información proporcionadas, se observa que el gasto del programa corresponde al importe de \$ 376,092,939.91 el cual se compone del gasto federal por un importe de \$ 323,072,784.12<sup>17</sup>, mientras que el gasto estatal equivale a \$ 53,020,155.79<sup>18</sup>. Por otra parte, en el presupuesto modificado se observa la cantidad \$ 515,967,452.00, el cual se compone de ingreso ordinario federal por \$ 314,262,357.00 e ingreso ordinario estatal por \$201,705,095.00.<sup>19</sup> Asimismo, se obtiene la población objetivo y población atendida, ambos conceptos corresponden a la cantidad de 14,406.<sup>20</sup>

Sustituyendo la formula y realizando la operación matemática, se analiza el importe resultante 1.3719 y se obtiene un índice el cual con base a la ponderación reflejada dentro de los Términos de Referencia aplicados se considera como “Costo - Efectividad aceptable”.

<sup>17</sup> Obtenido de la documentación: “Cuenta Pública 1103 – Recursos Federales 2017”

<sup>18</sup> Obtenido de la documentación: “Cuenta Pública 1104 – Recursos Estatales 2017”

<sup>19</sup> Obtenido de la documentación: “Presupuesto Institucional 2017” y “Convenio Tripartita 2017”

<sup>20</sup> Obtenido de la documentación “POA 2017”

## 2.6 Metodología

Una evaluación de procesos describe las distintas etapas que se asocian a un proceso en particular. Identifica las etapas que le agregan valor, es decir las acciones y actividades eficientes y las que no lo hacen, acciones y actividades ineficientes y/o duplicadas. Es prioritario en este tipo de evaluación identificar los cuellos de botella; que son puntos del proceso que retrasan la producción de los bienes o servicios sin generar valor, para optimizar la operación del Programa. Además, la evaluación permite examinar el flujo global de cualquier actividad de trabajo. Los procesos suponen una serie de etapas y/o pasos, y un análisis del proceso permite captar los tipos y el orden específico de éstos. Asimismo, como resultado se deben identificar los datos cuantitativos del proceso, incluyendo: cuánto tiempo toma el proceso, cuántas personas involucra y cuánto cuesta.

Sin embargo, la evaluación de procesos es un estudio predominantemente de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que resultan indispensables para que la gestión del Programa genere los resultados comprometidos en su diseño. El enfoque cualitativo pretende la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis (un Programa presupuestario en este caso).

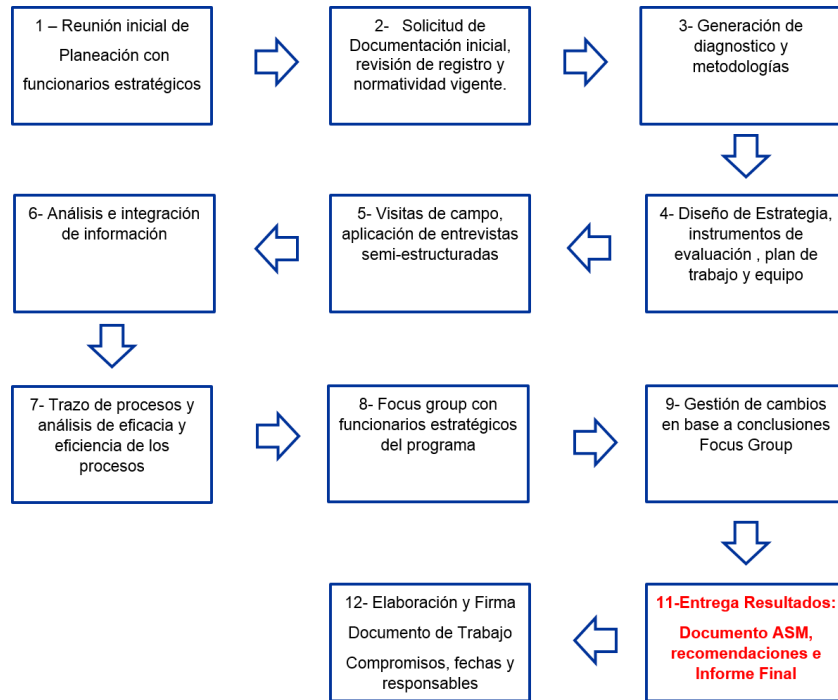
En el marco del Sistema de Evaluación del Desempeño de México, las evaluaciones de proceso son importantes pues son el único mecanismo por medio del cual se conoce cómo es que operan los programas sociales en el campo real.

La evaluación de los programas públicos es un instrumento orientado a servir de retroalimentación para la asignación eficiente y eficaz de los recursos públicos, la mejora en la gestión, así como para lograr mayor transparencia de la acción gubernamental.

Un aspecto importante a destacar es que el proceso de la evaluación es valorar si la gestión está orientada a cumplir resultados y no al cumplimiento de los procedimientos, sino al de la valoración del encadenamiento de acciones hacia el logro de los objetivos del Programa. Por ello, los objetivos específicos de evaluación se basan en la identificación de problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa, así como la identificación de fortalezas y buenas prácticas que optimicen la capacidad de gestión enfocada a resultados.

## 2.6 Proceso de Evaluación

La evaluación siguió el proceso que se presenta en la siguiente figura.



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen los elementos principales de cada paso.

### Reunión inicial de planeación con funcionarios estratégicos:

En el inicio de los trabajos se llevó a cabo una reunión inicial con la titular de la Coordinación de Planeación, se definieron las prioridades de la evaluación y las expectativas de los funcionarios. A dicha reunión se le otorgó el seguimiento correspondiente por la dirección de presupuesto, la que coordinó el proceso y los tiempos de evaluación con evaluadores externos.

### Solicitud de Documentación inicial, revisión de registro y normatividad vigente:

La Universidad Autónoma del Carmen proporcionó a la firma del contrato vía correo electrónico y entrega de forma presencial la información relevante del programa que incluyó:

1. Convenio Tripartita 2017
2. Cuenta Pública 2017
3. Fuentes de financiamiento

4. Diagnóstico del Programa 087
5. Informe programático del 1er trimestre 2017
6. Matriz de Indicadores para Resultados 2017
7. Documento de la Integración del Presupuesto Institucional
8. Programa Operativo Anual 2017
9. Presupuesto institucional 2017

### **Generación de Diagnóstico y Metodologías**

Con base en la información proporcionada se llevó a cabo un análisis de gabinete para el planteamiento de un diagnóstico preliminar para identificar los resultados arrojados posterior al análisis de procesos. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación actual y real, para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento.

En esta fase a su vez se llevó a cabo la selección y/o diseño de la propuesta metodológica adecuada a las necesidades identificadas de la Universidad para precisar la aplicación de la evaluación de procesos.

### **Diseño de estrategia, instrumentos de evaluación, plan de trabajo y equipo:**

Tomando como referencia el diagnóstico preliminar, se llevó a cabo en conjunto con la dirección de presupuesto el diseño de una estrategia de implementación de la evaluación de procesos, en la cual se identificaron las Unidades Responsables vinculadas al Programa presupuestario de Educación Media Superior, Superior y Posgrado de la Universidad Autónoma del Carmen, así como las prioridades de levantamiento de datos con cada una de ellas, a su vez se diseñaron en base a la información proporcionada los instrumentos de levantamiento de datos y análisis de información, los cuales fueron validados por la Coordinación de Planeación, por último en esta fase se elaboró un plan de trabajo en donde se definieron la visitas de trabajo de campo (cronograma), tiempos de entrega, compromisos y responsables de enlace de las Unidades Responsables, así como también por parte de la firma evaluadora se asignó al compromiso un equipo con el perfil competencial necesario en este tipo de evaluación.

Se diseñaron para el levantamiento de datos los siguientes formatos tomando como base los aspectos generales recomendados por el CONEVAL:

- Instrumento de entrevista semi- estructurada del programa para la dirección.
- Instrumento de entrevista semi- estructurada de los componentes.
- Instrumentos de entrevista semi- estructurada de las actividades.
- Instrumento para Integrar información general de la evaluación.

- Instrumentos para trazar procesos y procedimientos.

**Visitas de campo y aplicación de entrevistas semi- estructuradas:**

Entre los días 8 de junio y 26 de agosto del año 2018 se aplicaron entrevistas a funcionarios de las Unidades Responsables relacionadas con el Programa presupuestario de Educación Media Superior, Superior y Posgrado de la Universidad, tanto los titulares de las Unidades responsables, como de otras áreas que intervienen en los procesos sustantivos. Para la realización de estas entrevistas se utilizó la guía temática de entrevista a profundidad que es anexa al Modelo de Términos de Referencia de CONEVAL para la evaluación de procesos.

En el cuadro del Anexo X Trabajo de campo realizado se destaca la fecha de las entrevistas, la vinculación de la Unidad Responsable con el programa a través de su resumen narrativo, el área entrevistada y el nombre del funcionario que proporcione la información. A partir de dichas entrevistas se solicitó y entregó información adicional sobre los procesos sustantivos del Programa.

**Integración y análisis de la información:**

La información recabada se registró en formatos físicos de entrevista semi - estructurada, para llevar a cabo la integración de la información se aplicó la técnica generalización de argumentos por Unidad Responsable, que consiste en identificar cuales argumentos de áreas interrelacionadas, se refieren a la misma idea o concepto, así como la información directamente relacionada con los componentes y/o actividades del Programa, la información generalizada identificada se transcribió a un formato electrónico para continuar con el trazado de procedimientos y la integración de procesos, se entenderá como proceso; al conjunto de procedimientos que se encuentran interrelacionados y se desarrollan cronológicamente para la consecución de una serie de objetivos, esto a la vez tomando en cuenta que los procedimientos se forman por tareas que especifican como ejecutar el trabajo, cada proceso se caracteriza por la transformación de insumos en productos de trabajo (bienes y servicios).<sup>21</sup>

**Trazo de procesos y análisis de eficacia, eficiencia de los procesos**

El trazo de procesos se llevó a cabo con el apoyo de una herramienta software especializada, tomando como base la guía para la elaboración de diagramas de flujo del Instituto Nacional de Normalización Estadounidense – ANSI, aplicando la simbología recomendada por dicho Instituto el cual cuenta con estándares de calidad internacionales para la representación organizada de procesos. Después del trazo de procesos en el software especializado utilizado, se llevó a cabo un análisis de eficiencia para determinar si los procedimientos y procesos tenían una continuidad operativa en cuanto a tiempos y

---

<sup>21</sup> Ortega Vindas, MIDEPLAN, 2009

funcionalidad, identificando los cuellos de botella, así como las buenas prácticas, por último en esta fase se realizó un análisis de eficacia en el cual se determinó si los resultados o productos de los procesos estaban enfocados en los objetivos y metas del Programa presupuestario.

**Focus group con funcionarios estratégicos:**

El focus group se entiende cómo; método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, consiste en reunir a un pequeño grupo de funcionarios vinculados al programa presupuestario con el fin de presentarles los principales hallazgos y avances de evaluación y entrevistarlos con el objetivo de recabar posible información de sustento de los hallazgos encontrados y conocer más a profundidad los procesos del programa. Con antelación de dos semanas se envía antes de la reunión a los funcionarios información de los hallazgos encontrados y la forma de sustentarlos para dar tiempo necesario a la integración de documentación o indagar con unidades responsables la información pertinente. Antes de emitir informe de evaluación, se organizó una reunión con los funcionarios estratégicos de la dirección de planeación y dirección de presupuesto en la cual se presentaron los principales hallazgos y avances de evaluación, y a su vez se les menciono en cada hallazgo a que área pertenecía y de qué forma, o con que documentación se podía sustentar para cumplir con los términos de referencia establecidos por el CONEVAL para la evaluación de procesos.

**Gestión de cambios en base a conclusiones de Focus Group:**

Después de este análisis se definieron algunos cambios en base al sustento justificado presentado por la Universidad para la elaboración del informe final y Aspectos Susceptibles de Mejora “ASM”, la gestión de los cambios se llevó a cabo en base a un análisis de priorización de información en base al resultado de las dinámicas e integración de información del focus group, se realizó la gestión de cambios de pre informe a informe final, misma la cual ya había sido analizada con el Ente Público.

**Entrega de Resultados:**

Los entregables definidos para la presente evaluación fueron: informe final de evaluación de procesos, documento de ASM y Hoja de trabajo (compromisos, responsables y fechas), el informe final de evaluación se presentó y entrego a la Coordinación de Planeación de la Universidad 15 días antes de la fecha establecida para publicación y entrega a la SEFIN, para proporcionar la temporalidad necesaria para gestión de cambios, el informe final emitido se entregó en 3 tantos impresos, cada uno con su correspondiente cd con toda la información electrónica y anexos de evaluación, así como 3 tantos del documento ASM impreso en versión Word y PPT.

**Elaboración y firma de documento de trabajo:**

Se elaboró en conjunto con el Ente Público la hoja de trabajo para su reporte a la parte oficial y seguimiento de aspectos de mejora con los responsables definidos, Para la elaboración se llevó a cabo un análisis estratégico de las Unidades Responsables en base a perfiles y responsabilidades que tenían vinculadas al programa y el Ente Público asigno actividades de seguimiento para el cumplimiento en tiempo y forma de los ASM establecidos en la evaluación, de la misma forma se elaboró un cronograma de cumplimiento y se firmó el documento hoja de trabajo para control institucional del seguimiento y reportes a los organismos fiscalizadores.

## **2.7 Diagnostico**

Esta sección tiene por objeto la realización de un análisis preliminar del programa que permita, en primer lugar, identificar los procesos sustantivos del programa, conocer quiénes son los actores relevantes que participan en cada uno de ellos, reconocer los insumos y productos que se presentan en ellos y valorar si existen documentos que normen las actividades. Comenzando con una presentación general de los actores relevantes en el Programa, posteriormente proseguir con la identificación de los procesos sustantivos, continua con la descripción general de cada proceso identificando actores, documentos normativos o guías, sistemas informáticos y productos. Concluye la sección con una valoración sobre el grado de formalidad de los instrumentos normativos y operativos de los procesos, así como de sus instrumentos de medición del desempeño (indicadores).

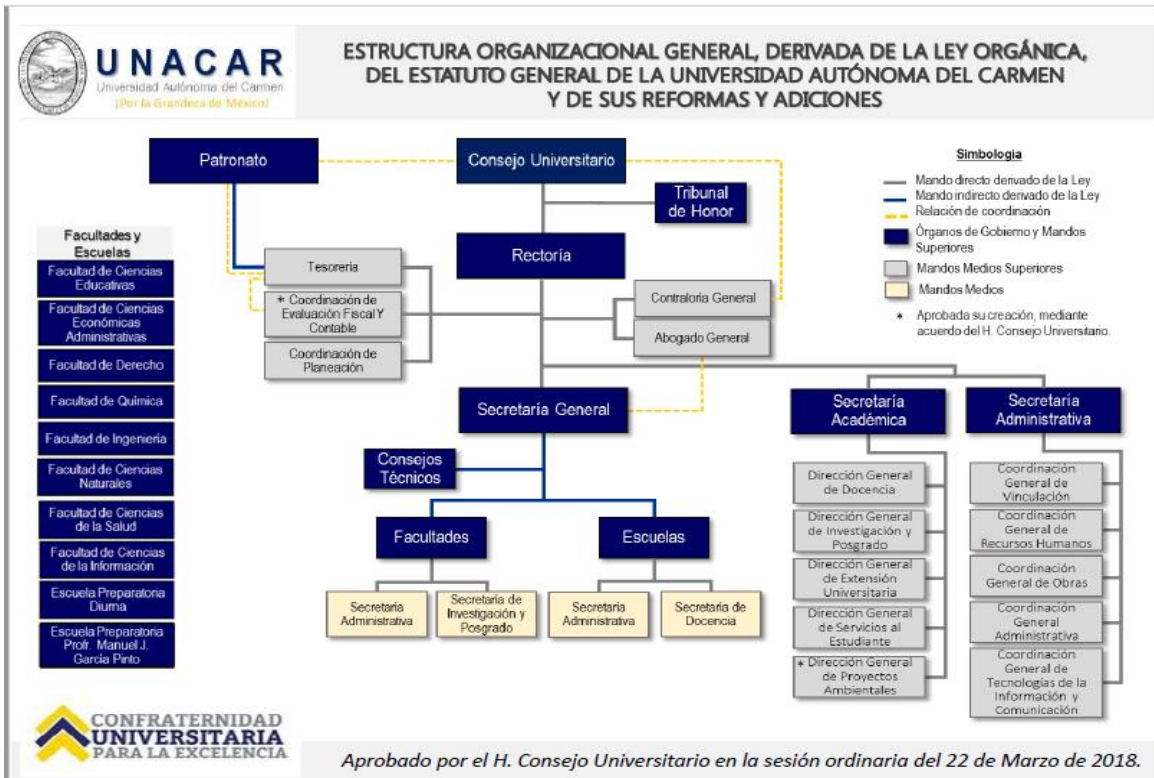
### **2.7.1 Los actores del Programa:**

La Coordinación responsable de conducir la operación del Programa de Educación Media Superior, Superior y Posgrado es la Coordinación de planeación de la Universidad, la cual coordina todos los programas y proyectos presupuestarios de la Universidad Autónoma de Ciudad del Carmen, así como también en el presente Programa evaluado se identifican 8 Unidades Responsables de los procesos identificados a nivel componente:

- Rectoría
- Comisión de programación y presupuestación
- Coordinación de planeación
- Tesorería (control presupuestal)
- Dirección general de servicios al estudiante
- Dirección general de investigación y posgrado
- Coordinación general de vinculación
- Dirección general de extensión universitaria

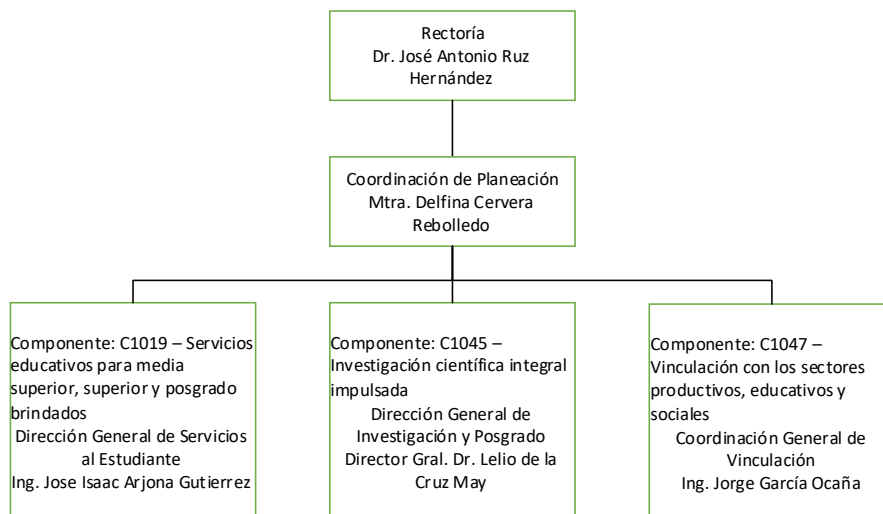
La estructura organizacional de la Universidad actual se presenta a continuación:





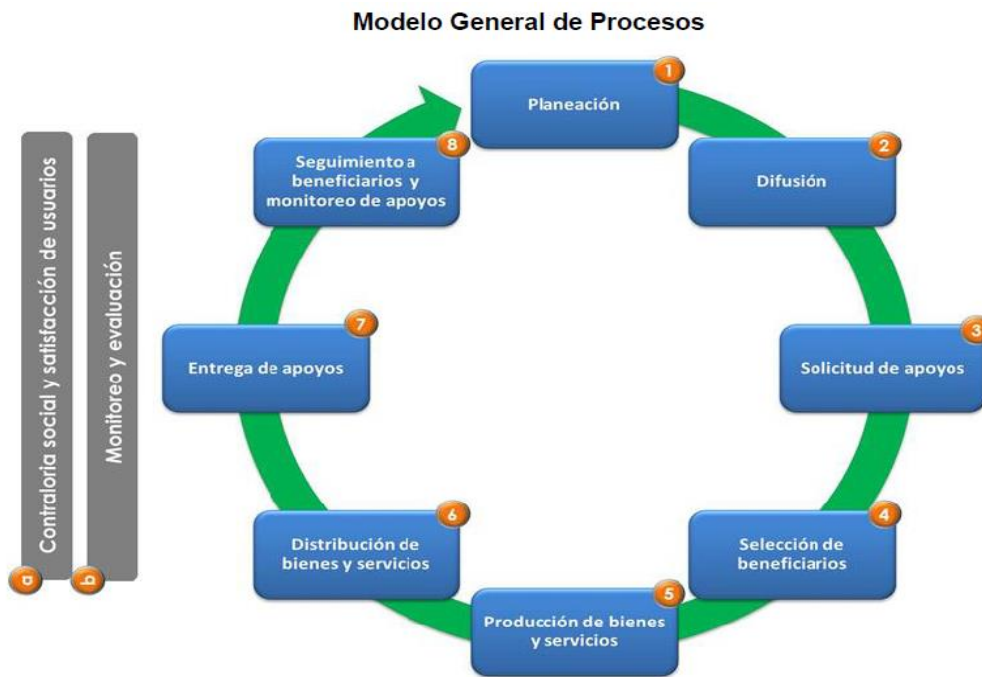
El organigrama oficial presenta diferencias de los en cuanto las funciones reflejadas en el Reglamento General de Planeación.

Para la operación del Programa tomando como base las entrevistas de campo y la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma del Carmen se presenta la Estructura Orgánica del Programa de Educación Media Superior, Superior y Posgrado.



### 2.7.3 Identificación y Descripción General de Procesos Sustantivos:

El análisis de procesos del Programa de Educación Media Superior, Superior y Posgrado se desarrolló a partir de la clasificación de procesos que se definen en el modelo de términos de referencia que propone el CONEVAL. La clasificación se presenta de forma esquemática en la siguiente figura.



*Ilustración 1 - Modelo General de Procesos*

El esquema de CONEVAL<sup>22</sup> comprende 8 procesos sustantivos orientados a la entrega de apoyo y su seguimiento, así como 2 procesos paralelos. El enfoque de la evaluación de procesos implica el análisis de toda la cadena causal de acciones que forman parte del programa, independientemente de los actores o áreas administrativas involucradas. Por lo tanto, no tan solo se estudian los procesos desarrollados dentro de la Coordinación de planeación, sino también los que desarrollan las Unidades Responsables vinculadas al Programa presupuestario.

En tanto la clasificación de procesos de acuerdo al modelo del CONEVAL tiene su eje en la identificación de las acciones del programa para producir los productos y servicios, se revisó la Matriz de Indicadores para Resultados del programa evaluado del año 2016. Por medio de una revisión detallada de la

<sup>22</sup> Fuente de información: CONEVAL (2013), Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Programas de Desarrollo Social 2013, en Oficio No. VQZ.SE.066/13 del Secretario Ejecutivo con fecha 16 de abril de 2013.

documentación existente, así como de entrevistas semiestructuradas con unidades responsables, se identificaron que los bienes y servicios que oferta el programa, son los siguientes:

Del Componente 1 “Servicios educativos para Media Superior, Superior y Posgrado brindados”:

1. Tutorías
2. Asesorías
3. Acreditaciones de programas educativos
4. Capacitación y actualización a maestros
5. Servicio de acervo bibliográfico
6. Mantenimiento de las instalaciones educativas
7. Cursos de verano para niños
8. Actividades deportivas y culturales

Del Componente 2 “Investigación científica integral impulsada”:

1. Proyectos de investigación
2. Maestros con posgrado (viáticos, permisos etc.)

Del componente 3 “Vinculación con los sectores productivos, educativos y sociales”

1. Convenios celebrados con sector productivo
2. Seguimiento de egresados
3. Asesoramiento para apertura de negocios

### **3) DESCRIPCION Y ANALISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA**

#### **3.1 Descripción Macro-Proceso**

Con base a la revisión normativa realizada según los términos de referencia de evaluación de procesos del CONEVAL, se identifican los procesos relacionados con el Programa de Educación Media Superior, Superior y Posgrado de la Universidad Autónoma del Carmen, los cuales se muestran de manera ordenada en el Anexo III Flujogramas del Programa de tal forma como se identificaron en base a las entrevistas y la información proporcionada por los funcionarios estratégicos de las UR relacionadas con el Programa, a su vez en el Anexo III al final se muestran los flujogramas que se recomienda analizar una reingeniería del proceso.

El Macro-proceso de la operación del programa de Educación Media Superior, Superior y Posgrado de la Universidad refiere las etapas del ciclo presupuestario de: planeación, programación, ejercicio (implementación de actividades), seguimiento, monitoreo y evaluación, el macro-proceso se compone de el anteproyecto del Programa y anteproyecto del presupuesto.

La Coordinación de Planeación inicia el macro-proceso asistiendo a una reunión convocada por la Secretaría de Finanzas para elaborar el calendario de las actividades. El Jefe de Programación y Presupuesto realiza el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados en el tiempo establecido para el mismo en el calendario de actividades, el diseño de la MIR es validado por la Coordinación de Planeación quien captura la MIR a través del sistema SIACAM.

El Jefe de Programación y Presupuesto conforma el anteproyecto del Programa 087, la Coordinación de Planeación revisa el anteproyecto del Programa y solicita validación y autorización del anteproyecto al Rector. Al momento que el anteproyecto sea autorizado por el Rector, el Jefe de Programación y Presupuesto integra y entrega a SEFIN el anteproyecto. La Coordinación de Presupuesto recibe autorización del anteproyecto por la Secretaría de Finanzas del Estado de Campeche.

La Dirección General de Educación Superior Universitaria notifica el recurso para el Programa de la Universidad y envía el convenio del Programa a la Coordinación de Planeación, quien recibe y recaba las firmas pertinentes para su validez para remitir a DGESU.

La DGESU manda oficio de autorización a la Coordinación de Planeación y la SEFIN solicita a la vez a la Coordinación realización de cambios para reprogramación de metas. La Coordinación realiza cambios de las metas y solicita validación y autorización por el Rector, que al momento de autorizar envía el Programa con ajuste de metas.

La Coordinación de Planeación recibe el oficio de asignación de recursos autorizados por la Secretaría de Educación Pública a través de SEFIN. La Tesorería con base al recurso autorizado, realiza la estimación de los montos y la envía a la Coordinación para que realice el anteproyecto de presupuesto. La Coordinación solicita revisión del anteproyecto por el Rector y aprobación por el Honorable Consejo Universitario, por lo que el Rector realiza la revisión y en caso de detectar cambios pertinentes hace saber a la Coordinación, en caso contrario solicita el estudio y dictaminación del anteproyecto a la Comisión de Planeación y Evaluación. Cuando es dictaminado por la Comisión, el H.C.U. realiza reuniones para aprobación o modificaciones al mismo.

Se notifica a la Coordinación de Planeación la autorización del anteproyecto de presupuesto, por lo que la Coordinación establece la alineación al Plan de Desarrollo Institucional y la propuesta del Programa. Posteriormente la Tesorería gestiona la solicitud de recursos mensualmente a través del Sistema Único Financiero y notifica a las Unidades Responsables de la póliza y comprobante de pago.

La Coordinación de Planeación sube al sistema POA el presupuesto aprobado y comunica el techo presupuestal para cada actividad a las Unidades Responsables encargadas de los mismos. Las Unidades Responsables reciben el oficio de asignación de recursos y realizan la distribución de dicho recurso con base en las claves presupuestales para posteriormente solicitar a la Coordinación de Planeación revisión y validación de congruencia de la alineación del recurso con las claves presupuestales. Al ser aprobada la alineación del recurso libera en el sistema POA para que las Unidades Responsables ejecuten las actividades conforme con el cronograma. En caso de solicitar adecuaciones al presupuesto la Coordinación realiza la aprobación de la solicitud.

Las Unidades Responsables alimentan el SUI de acuerdo con el avance de las actividades, Control Presupuestario revisa la información alimentada antes de generar el pago. Control autoriza y realiza el pago, verifica el trámite y genera una póliza con los momentos contables. Control valida la información en base a la normatividad de la fuente del financiamiento.

Control Presupuestario al momento de concluir el ejercicio, emite Estados Financieros Programáticos y posteriormente la Coordinación de Planeación da seguimiento a la ejecución de las actividades del Programa.

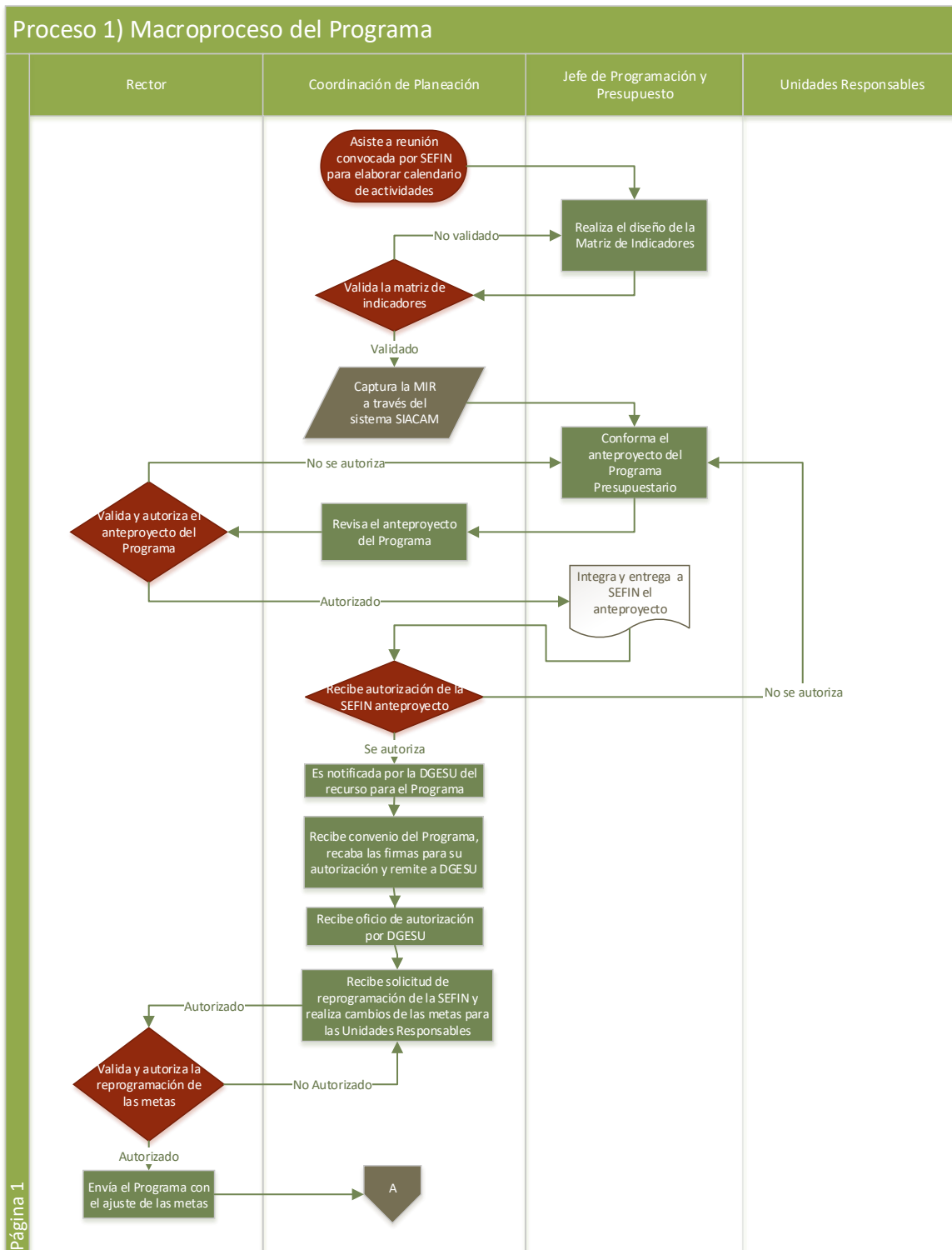
Las Unidades Responsables informan a la Coordinación de Planeación del avance de las metas por medio de oficio elaborado trimestralmente. La Coordinación reporta el avance de las metas y la Tesorería reporta avance presupuestal por medio de sistemas de Gobierno.

La Tesorería recibe solicitud de devolución de recursos por medio de un oficio por la DGEU, atiende a las observaciones financieras descritas en el oficio y realiza devolución del recurso y notifica a DGEU.

La Coordinación de Planeación es notificada por medio de un oficio de liberación del Programa por la DGESE.

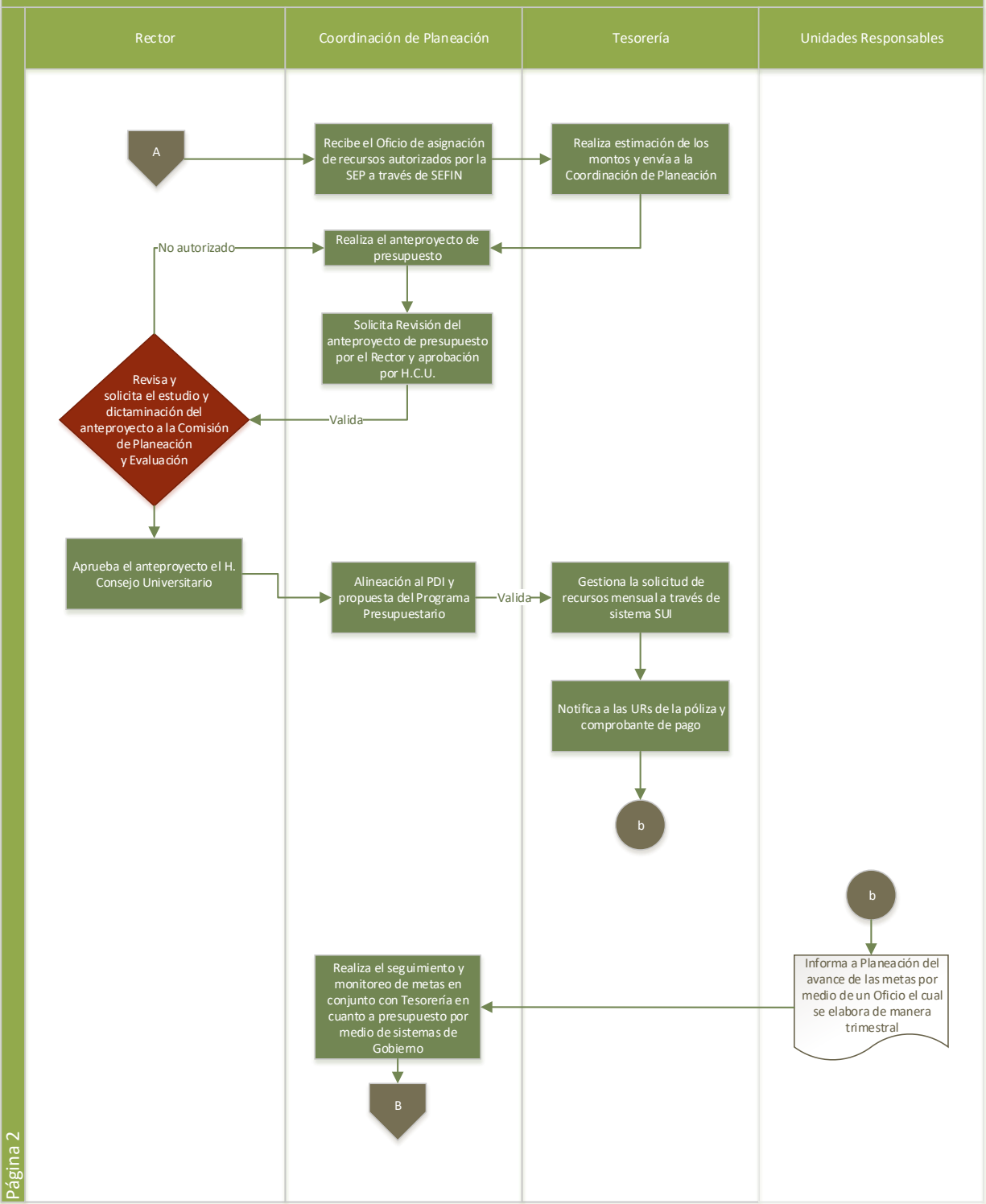
La Coordinación de Planeación gestiona la contratación de un evaluador externo para que realice una evaluación al desempeño del Programa correspondiente según marque el Plan Anual de Evaluación del Estado de Campeche. Facilita información al evaluador externo para que realice la evaluación, el evaluador al finalizar la evaluación presenta el informe de la evaluación y la Coordinación de Planeación revisa el contenido del mismo y notifica de cambios necesarios o en caso contrario, continúa el proceso con la revisión y autorización del informe de evaluación. La Coordinación solicita la publicación del informe mediante la página de transparencia de la Universidad y atiende a los ASM establecidos en la evaluación durante el ciclo presupuestario.

### 3.2 Flujoograma Macro-Proceso



Página 1

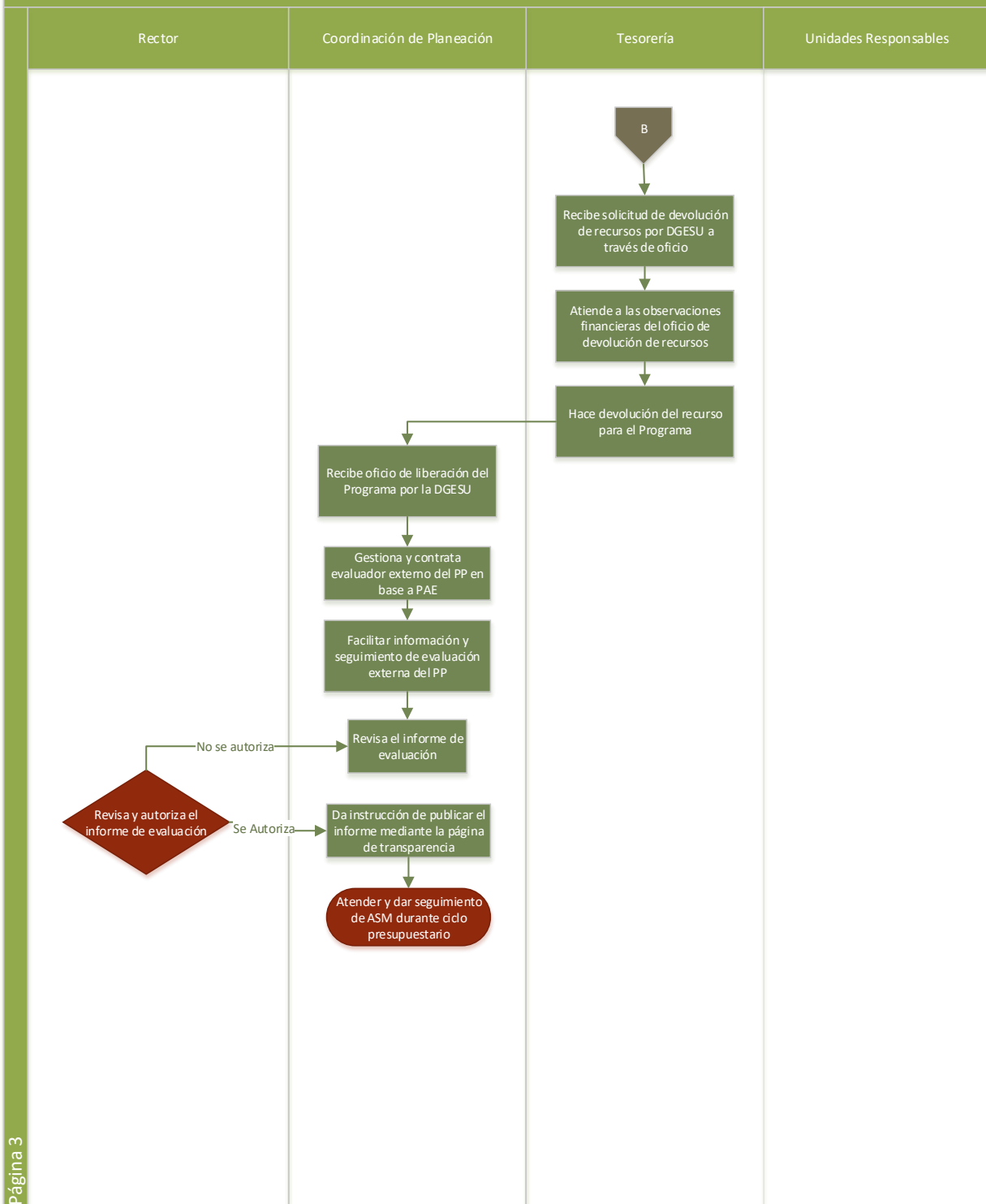
Proceso 1) Macroproceso del Programa

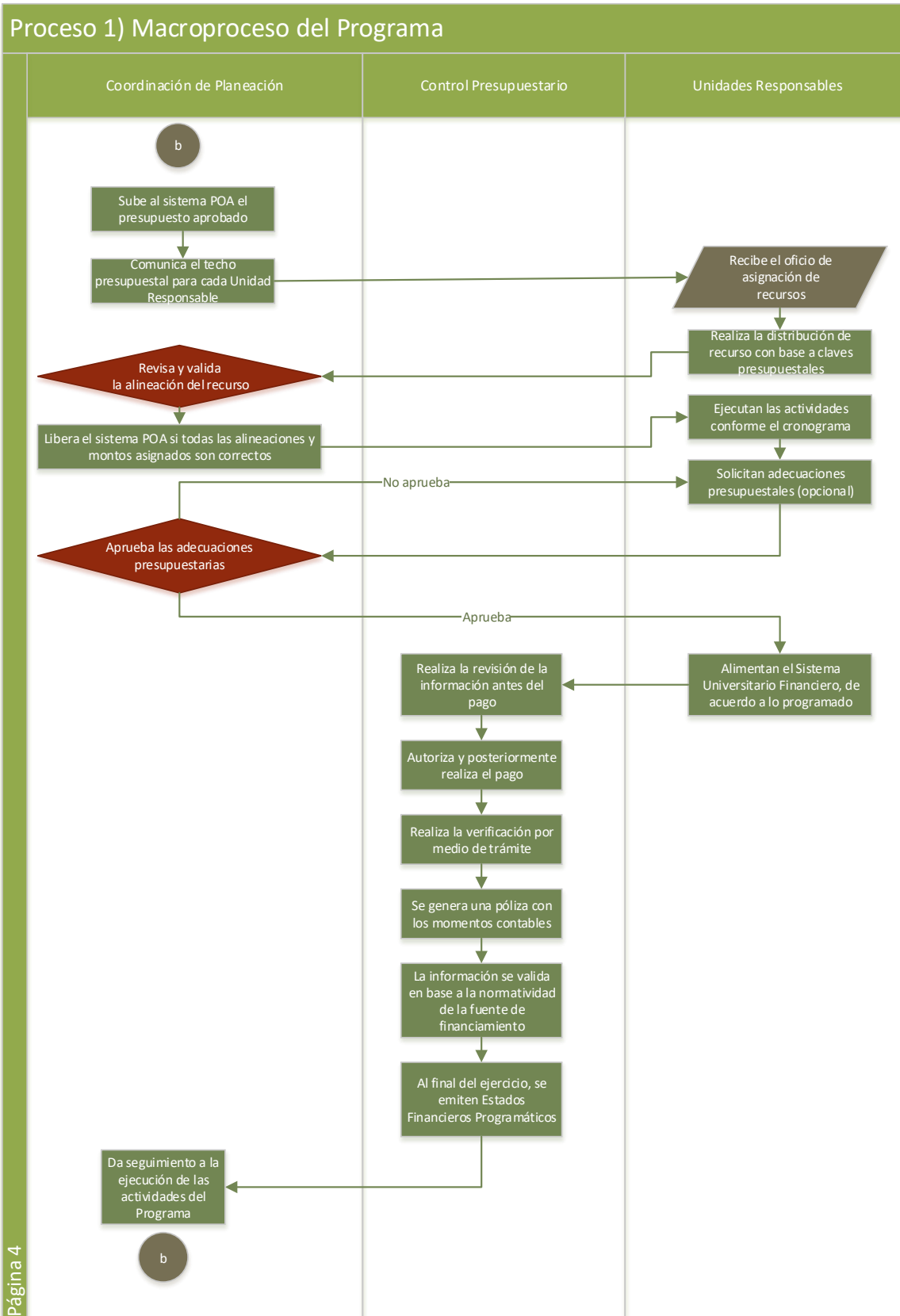


Página 2



Proceso 1) Macroproceso del Programa





### 3.3 Valoración general de procesos del programa

Con el propósito de contar con elementos para identificar en los procesos del programa; las áreas de oportunidad y las buenas practicas, es necesario realizar una valoración previa de los procesos. Se denomina valoración a la importancia que se le concede a un aspecto durante un análisis subjetivo, en base a una serie de características previas definidas, en la presente evaluación se definieron una serie de aspectos a considerar para aplicar la valoración:

- Aplicación de normatividad oficial: se establece como punto de partida de las tareas y/o procedimientos del proceso en cuestión la aplicación de normatividad relacionada con el área específica del Ente Público (ej. Ley Orgánica de la Universidad, Ley General de Planeación, reglas de operación, sistemas de control etc), la organización del Ente Público en general y/o con la organización de alguno de los tres niveles de gobierno correspondiente a la vinculación del Ente Público.
- Cuenta con guía explicativa o manual de procedimientos del área: Para la implementación de tareas o procedimientos se cuenta con guías explicativas, manuales de procedimientos del área, departamento, dirección y organización, así como su correcta utilización y seguimiento.
- Uso de sistemas informáticos para la operación: durante la implementación del proceso se utilizan los sistemas informáticos como herramienta de logística, control y documentación de las actividades realizadas, el sistema es funcional y el personal conoce su aplicación, así como su correcta utilización y seguimiento.
- Existen controles de monitoreo, seguimiento (retroalimentación): durante la implementación del proceso se tienen establecidos sistemas de control, monitoreo y seguimiento, dichos controles permiten el registro de seguimiento del proceso y la identificación de posibles fallas, análisis de riesgos y buenas practicas.
- Inclusión de indicadores de la MIR: durante la implementación del proceso se participa en el diseño y actualización de indicadores de desempeño, para posteriormente generar información de forma sistemática y organizada para retroalimentar un indicador de la Matriz de Indicadores de Resultados del programa, en base unidades responsables correspondientes y perfiles determinados por la dirección de planeación.

Definición Valoración:

- Si: aplica cuando se cuenta con algún aspecto de la definición establecida a valorar
- No: aplica cuando no se cuenta con ningún aspecto de la definición establecida a valorar
- Escala Likert: alto-3, medio-2 y bajo-1: la valoración alto significa; cuando se cumple con todos los aspectos establecidos en la descripción definida del aspecto a evaluar. La valoración media significa; cuando se cumple con mínimo dos aspectos y la valoración baja significa; cuando solo se cumple con un aspecto de la definición del aspecto a evaluar.
- No aplica: se utiliza cuando en el proceso evaluado no se aplica el aspecto a valorar por motivos de operatividad, organización o normatividad.

Proceso	Aplicación de normatividad oficial	Cuenta con Guía explicativa o manual de procedimientos del área	Uso de sistemas informáticos para la operación	Existen controles de monitoreo y seguimiento	Inclusión de indicadores de la MIR
Macro-proceso del Programa 087					
Planeación	Sí- 3	Sí- 1	Sí- 3	Sí- 2	Sí-2
Difusión	Sí- 3	No	Sí- 2	Sí- 2	No
Actualización de padrón	Si- 2	No	Sí- 2	Sí- 1	Sí- 2
Seguimiento	Sí- 2	Sí- 1	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2
Contraloría social	No	No	No	No	No
Evaluación y monitoreo	Sí- 2	Sí- 1	Sí- 2	Sí- 1	Sí- 2

Proceso	Aplicación de normatividad oficial	Cuenta con Guía explicativa o manual de procedimientos del área	Uso de sistemas informáticos para la operación	Existen controles de monitoreo y seguimiento	Inclusión de indicadores de la MIR
<b>Componente C925 0273 Servicios educativos para Media Superior, Superior y Posgrado brindados</b>					
Planeación	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 3
Difusión	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 3	Sí- 1
Actualización de padrón	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 3
Seguimiento	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 3
Contraloría social	Sí- 2	Sí- 1	No	Sí- 1	No
Evaluación y monitoreo	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 2

Proceso	Aplicación de normatividad oficial	Cuenta con Guía explicativa o manual de procedimientos del área	Uso de sistemas informáticos para la operación	Existen controles de monitoreo y seguimiento	Inclusión de indicadores de la MIR
<b>Actividad C925.A929 0785 Otorgar programas de estudios acreditados</b>					
Planeación	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 3	Sí- 1
Difusión	Sí- 3	Sí- 1	Sí- 2	Sí- 2	No
Actualización de padrón	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 1
Seguimiento	Sí- 3	Sí- 2	No	Sí- 3	Sí- 2
Contraloría social	No	No	No	No	No
Evaluación y monitoreo	Sí- 2	Sí- 2	No	Sí- 2	Sí- 2

Proceso	Aplicación de normatividad oficial	Cuenta con Guía explicativa o manual de procedimientos del área	Uso de sistemas informáticos para la operación	Existen controles de monitoreo y seguimiento	Inclusión de indicadores de la MIR
Actividad C925.A932 0787 Acompañamiento de los jóvenes en su formación académica (deporte, cultura, asesorías, tutorías, etc.) (Capacitación docente)					
Planeación	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2
Difusión	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 1	No
Actualización de padrón	Si- 2	Sí- 1	Si- 2	Sí- 1	Sí- 2
Seguimiento	Sí- 2	Sí- 2	No	Sí- 2	Sí- 2
Contraloría social	No	No	No	No	No
Evaluación y monitoreo	Sí- 2	Sí- 2	Sí - 1	Sí- 2	Sí- 2

Proceso	Aplicación de normatividad oficial	Cuenta con Guía explicativa o manual de procedimientos del área	Uso de sistemas informáticos para la operación	Existen controles de monitoreo y seguimiento	Inclusión de indicadores de la MIR
Actividad C925.A1102 0787 Acompañamiento de los jóvenes en su formación académica (deporte, cultura, asesorías, tutorías, etc.) (Tutorías)					
Planeación	Sí- 3	Sí- 1	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2
Difusión	Sí- 3	No	Sí- 2	Sí- 2	No
Actualización de padrón	Si- 2	No	Sí- 2	Sí- 1	Sí- 1
Seguimiento	Sí- 2	Sí- 1	No	Sí- 2	Sí- 2
Contraloría social	No	No	No	No	No
Evaluación y monitoreo	Sí- 2	Sí- 1	No	Sí- 1	Sí- 1

Proceso	Aplicación de normatividad oficial	Cuenta con Guía explicativa o manual de procedimientos del área	Uso de sistemas informáticos para la operación	Existen controles de monitoreo y seguimiento	Inclusión de indicadores de la MIR
Actividad C925.A939 0787 Acompañamiento de los jóvenes en su formación académica (deporte, cultura, asesorías, tutorías, etc.) (Actividades deportivas)					
Planeación	Sí- 3	No	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2
Difusión	Sí- 3	No	Sí- 2	Sí- 1	No
Actualización de padrón	Si- 1	No	Sí- 2	Sí- 1	Sí- 1
Seguimiento	Sí- 2	No	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2
Contraloría social	No	No	No	No	No
Evaluación y monitoreo	Sí- 2	No	Sí- 2	Sí- 1	Sí- 2

Proceso	Aplicación de normatividad oficial	Cuenta con Guía explicativa o manual de procedimientos del área	Uso de sistemas informáticos para la operación	Existen controles de monitoreo y seguimiento	Inclusión de indicadores de la MIR
Actividad C925.A944 0787 Acompañamiento de los jóvenes en su formación académica (deporte, cultura, asesorías, tutorías, etc.) (Actividades culturales)					
Planeación	Sí- 3	No	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2
Difusión	Sí- 3	No	Sí- 2	Sí- 1	No
Actualización de padrón	Si- 1	No	Sí- 2	Sí- 1	Sí- 1
Seguimiento	Sí- 2	No	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2
Contraloría social	No	No	No	No	No
Evaluación y monitoreo	Sí- 2	No	Sí- 2	Sí- 1	Sí- 2

Proceso	Aplicación de normatividad oficial	Cuenta con Guía explicativa o manual de procedimientos del área	Uso de sistemas informáticos para la operación	Existen controles de monitoreo y seguimiento	Inclusión de indicadores de la MIR
Actividad C925.A1084 0788 Mantenimiento y equipamiento de espacios educativos del nivel Medio Superior y Superior y Actividad C925.A1350 (0050 Actividades en beneficio de las personas con discapacidad)					
Planeación	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 3
Difusión	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 1
Actualización de padrón	Si- 2	Sí- 1	Sí- 2	Sí- 1	Sí- 2
Seguimiento	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 2
Contraloría social	No	No	No	No	No
Evaluación y monitoreo	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 1	Sí- 2

Proceso	Aplicación de normatividad oficial	Cuenta con Guía explicativa o manual de procedimientos del área	Uso de sistemas informáticos para la operación	Existen controles de monitoreo y seguimiento	Inclusión de indicadores de la MIR
Actividad C925.A1959 0789 Servicio de consulta de acervo bibliográfico					
Planeación	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 3
Difusión	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 1
Actualización de padrón	Si- 2	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 2
Seguimiento	Sí- 2	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 3
Contraloría social	No	No	No	No	No
Evaluación y monitoreo	Sí- 2	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 3



Proceso	Aplicación de normatividad oficial	Cuenta con Guía explicativa o manual de procedimientos del área	Uso de sistemas informáticos para la operación	Existen controles de monitoreo y seguimiento	Inclusión de indicadores de la MIR
Componente C927 0410 Investigación científica integral impulsada (Incluye las actividades C927.A1092 0791 Formación integral de investigadores y C927.A1100 0792 Realización y difusión de proyectos de investigación)					
Planeación	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2
Difusión	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2
Actualización de padrón	Si- 2	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2
Seguimiento	Sí- 3	Sí- 3	No	Sí- 2	Sí- 2
Contraloría social	No	No	No	No	No
Evaluación y monitoreo	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2

Proceso	Aplicación de normatividad oficial	Cuenta con Guía explicativa o manual de procedimientos del área	Uso de sistemas informáticos para la operación	Existen controles de monitoreo y seguimiento	Inclusión de indicadores de la MIR
Componente C928 0274 Vinculación con los sectores productivos, educativos y sociales (seguimiento egresados)					
Planeación	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 3
Difusión	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 3	Sí- 2
Actualización de padrón	Si- 2	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 3	Sí- 3
Seguimiento	Sí- 2	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 3
Contraloría social	No	No	No	No	No
Evaluación y monitoreo	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 2

Proceso	Aplicación de normatividad oficial	Cuenta con Guía explicativa o manual de procedimientos del área	Uso de sistemas informáticos para la operación	Existen controles de monitoreo y seguimiento	Inclusión de indicadores de la MIR
Componente C928.A1101 0793 Establecimiento de convenios con el sector productivo (Convenios)					
Planeación	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 3
Difusión	Sí- 2	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2
Actualización de padrón	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 3
Seguimiento	Sí- 2	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2
Contraloría social	No	No	No	No	No
Evaluación y monitoreo	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2

Proceso	Aplicación de normatividad oficial	Cuenta con Guía explicativa o manual de procedimientos del área	Uso de sistemas informáticos para la operación	Existen controles de monitoreo y seguimiento	Inclusión de indicadores de la MIR
Componente C928.A2031 0794 Asesoramiento para la creación de empresas					
Planeación	Sí- 2	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2
Difusión	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2
Actualización de padrón	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 3	Sí- 3
Seguimiento	Sí- 2	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 3	Sí- 2
Contraloría social	No	No	No	No	No
Evaluación y monitoreo	Sí- 2	Sí- 2	Sí- 3	Sí- 2	Sí- 2

## Descripción de Procesos del Programa

A continuación, se describen las acciones de la etapa de planeación, difusión, solicitud, selección, ejecución, entrega de apoyos, seguimiento a beneficiarios, contraloría social y evaluación y monitoreo en base el modelo CONEVAL<sup>23</sup> para la descripción de procesos, de cada Unidad Responsable encargada de un componente y/o actividad siguiendo la estructura de la MIR del programa presupuestario.

### **Componente C925 0273 Servicios educativos para Media Superior, Superior y Posgrado brindados**

#### a) Planeación

Dirección General de Servicios al Estudiante solicita información estadística a Control Escolar para realizar la programación de la matrícula. Integra información y genera propuesta para solicitar autorización de la convocatoria de nuevo ingreso para solicitar aprobación a la Coordinación de Planeación.

#### b) Difusión

- La Coordinación de Planeación notifica el techo presupuestal para la atención a la matrícula escolar.
- La Dirección General de Servicios al Estudiante difunde a través de medios masivos como periódicos, noticias, etc los días para solicitar fichas para realiza examen de ingreso a la Universidad.
- Control Escolar solicita la difusión del calendario a través de la página de la Universidad<sup>24</sup> y plotters en las escuelas y facultades.

#### c) Solicitud de apoyos

El aspirante ingresa a la página de la Universidad, registra sus datos e imprime Solicitud de Preinscripción<sup>25</sup>. Posteriormente acude a la Secretaría Administrativa Escolar de su facultad o escuela con la documentación requerida y comprobante de pago.

#### d) Selección de beneficiarios

---

<sup>23</sup> Modelo general de procesos obtenido de la documentación Términos de Referencia Evaluación de Procesos emitido por CONEVAL en enero 2017

<sup>24</sup> Web: <http://www.unacar.mx/>

<sup>25</sup> Formatos F0-DGSE-CE-01, F0-DGSE-CE-02 y F0-DGSE-CE-03 de acuerdo al nivel educativo

- Control Escolar administra las preinscripciones a través del Sistema Universitario de Admisión Escolar y proporciona estadística de alumnos preinscritos a facultades y escuelas.

e) Producción de bienes y servicios

Control Escolar recibe los resultados de los exámenes de admisión, gestiona la publicación de los folios de los aspirantes seleccionados en la página de la Universidad.

Las facultades asignan salones para la implementación de los exámenes de admisión a los aspirantes, Control Escolar coordina la aplicación de los exámenes y los aspirantes asisten para realizarlo.

f) Distribución de bienes y servicios

Control Escolar elabora calendario de inscripciones de acuerdo al calendario escolar, habilita los usuarios para el personal de escuelas y facultades en sistema SUCE+.

g) Entrega de apoyos

Entregan documentación requerida a las escuelas o facultades, estas ingresan documentación original de los aspirantes en sistema SUCE+ y entregan los expedientes de los estudiantes inscritos a Control Escolar.

Control Escolar recibe expedientes y solicita al Responsable de Redes y Telecomunicaciones que asigne correo institucional y clave de acceso a los estudiantes de nuevo ingreso.

h) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Control Escolar elabora reporte de los alumnos de nuevo ingreso a la Dirección General de Servicios al Estudiante.

i) Contraloría social y satisfacción de usuarios

Por medio de urnas colocadas en las instalaciones universitarias los beneficiarios se pueden presentar quejas o sugerencias.

j) Monitoreo y evaluación

La Dirección General de Servicios al Estudiante informa a la Coordinación Planeación del avance de las metas por medio de un Oficio el cual se elabora de manera semestral y esta recibe informe para monitoreo y reporta el avance al a Secretaría de Finanzas del Estado de Campeche.

**Actividad C925.A929 0785 Otorgar programas de estudios acreditados**

## a) Planeación

Elabora programación y solicita autorización a la Coordinación de Planeación, en caso de ser autorizada el Dpto. recibe programación autorizada y entrega al Departamento de Programación y Presupuestación

## b) Difusión

- La Coordinación de Planeación notifica el techo presupuestal para acreditaciones de programas educativos al Departamento de Evaluación y Acreditación Institucional.
- Departamento de Evaluación y Acreditación Institucional recibe del Departamento de Programación y Presupuestación solicitud de elaborar programación anual de evaluación y acreditación.
- La facultad del programa educativo acreditado recibe y coloca placa de la acreditación en un lugar público de la facultad.

## c) Solicitud de apoyos

Solicita el proceso de acreditación al Organismo acreditador o evaluador correspondiente.

## d) Selección de beneficiarios

El Departamento de Evaluación y Acreditación Institucional solicita al Dpto. de Estadística Institucional los formatos 911 para verificar el estatus de los Programas Educativos a acreditar para corroborar y seleccionar los Programas Educativos candidatos a acreditar y se comunica con la facultad sobre el proceso de acreditación y las condiciones para visita in situ del Organismo acreditador/evaluador.

## e) Producción de bienes y servicios

El Organismo acreditador/evaluador firma para inicio formal del proceso de evaluación o acreditación, la facultad efectúa trámite de pago y notifica al Departamento de Evaluación y Acreditación Institucional.

El Organismo acreditador/evaluador envía instrumento de autoevaluación e integración de evidencias y Departamento de Evaluación y Acreditación Institucional elabora formato de control de avance en el llenado del instrumento de autoevaluación para identificar el avance que llevan los responsables comisionados del instrumento de autoevaluación.

El DEAI envía instrumento de autoevaluación al ser completado satisfactoriamente para el organismo, quien emite un dictamen y notifica al DEAI.

f) Distribución de bienes y servicios

El Departamento de Evaluación y Acreditación Institucional acuerda con el Organismo y la Facultad del Programa Educativo a evaluar/acreditar fecha para visita in situ. La facultad realiza logística para la visita in situ con la coordinación y apoyo del DEAI.

g) Entrega de apoyos

Envía dictamen y resultado del proceso de acreditación/evaluación al Rector posterior a la visita in situ del programa educativo.

h) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

El DEAI Solicita copia del dictamen, da copia del mismo a la Facultad y elabora formato de atención y seguimiento de recomendaciones, para que las facultades en colaboración con los responsables comisionados atienden las recomendaciones y notifica a la DEAI de la resolución de las recomendaciones.

El DEAI Informa a la Coordinación de Planeación de la acreditación y actualiza estatus de las acreditaciones a PE.

i) Contraloría social y satisfacción de usuarios

Por medio de urnas colocadas en las instalaciones universitarias los beneficiarios se pueden presentar quejas o sugerencias.

j) Monitoreo y evaluación

Da seguimiento y monitoreo de las acreditaciones a PE y reporta del avance a la Secretaría de Finanzas del Estado de Campeche.

**Actividad C925.A932 0787 Acompañamiento de los jóvenes en su formación académica (deporte, cultura, asesorías, tutorías, etc.) (Capacitación docente)**

## a) Planeación

La Dirección General de Docencia determina las acciones en base al presupuesto recibido respecto a la solicitud de cursos para el personal docente.

## b) Difusión

La Dirección General de Docencia solicita el recurso en base a el porcentaje de maestros y cursos a otorgar y la Coordinación de Planeación notifica a la Dirección del techo presupuestal para la actividad.

La Dirección General de Docencia realiza la difusión de capacitaciones por medio de la página y boletines institucionales.

## c) Solicitud de apoyos

La Dirección General de Docencia realiza la solicitud de cursos a proveedor con base a las necesidades de los docentes.

## d) Selección de beneficiarios

El proveedor del servicio realiza cotización en base a los cursos requeridos y el total de docentes que asistirán en base a las necesidades identificadas por la Dirección General de Docencia.

## e) Producción de bienes y servicios

La Dirección General de Docencia realiza un análisis de la logística de los cursos para posteriormente enviar la aceptación al Proveedor.

## f) Distribución de bienes y servicios

El proveedor del servicio otorga los instructores que impartirán los cursos establecidos.

## g) Entrega de apoyos

Los instructores seleccionados por el proveedor imparten los cursos de capacitación.

## h) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

El proveedor realiza evaluación del curso de acuerdo con los lineamientos establecidos por el instructor y entrega a la Dirección General de Docencia.

## i) Contraloría social y satisfacción de usuarios

j) Monitoreo y evaluación

La Dirección General de Docencia informa a la Coordinación de Planeación del avance de las metas por medio de un Oficio el cual se elabora de manera trimestral. La Coordinación realiza monitoreo y reporta del avance trimestral de las capacitaciones a la Secretaría de Finanzas del Estado de Campeche.

**Actividad C925.A1102 0787 Acompañamiento de los jóvenes en su formación académica (deporte, cultura, asesorías, tutorías, etc.) (Tutorías)**

a) Planeación

Tutoría Institucional determina las acciones a realizar en base al presupuesto recibido. Tutoría Institucional establece un Plan de Acción para desarrollar en cada facultad las acciones de tutoría.

b) Difusión

La Coordinación de Planeación difunde la convocatoria de capacitaciones y tutorías a través de redes, la página web de la UNACAR, Comunicación Social y Boletines Institucionales

c) Solicitud de apoyos

Las facultades notifican a Tutoría Institucional de sus necesidades, al momento en que Tutoría realiza el análisis de necesidades.

d) Selección de beneficiarios

Tutoría Institucional realiza un análisis de las necesidades de cada facultad, esto para elegir temas pertinentes de capacitación de acuerdo a las necesidades identificadas.

e) Producción de bienes y servicios

Tutoría Institucional convoca a los docentes de nuevo ingreso para capacitación de inducción.

f) Distribución de bienes y servicios

Tutoría Institucional identifica las necesidades para cada facultad para abordar en los temas de tutoría a impartir.

g) Entrega de apoyos

- El Colegio de Coordinadores de Tutoría aborda las necesidades generales de las facultades de acuerdo al modelo educativo.



- Tutor otorga tutoría Individual y Grupal.

h) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

El tutor realiza el registro de sesiones mediante el sistema SITWEB y genera reporte de seguimiento de actividades el cual se envía al Director de cada Facultad. El coordinador del Colegio de Coordinadores de Tutoría concentra toda la información de tutores y entrega a Tutoría Institucional.

i) Contraloría social y satisfacción de usuarios

Por medio de urnas colocadas en las instalaciones universitarias los beneficiarios se pueden presentar quejas o sugerencias.

j) Monitoreo y evaluación

La Coordinación de Planeación solicita a sistemas un reporte de tutoría individual y grupal junto con la fuente, Tutoría Institucional realiza monitoreo de las solicitudes registradas dentro de la base de datos e Se informa a la Coordinación de Planeación del avance de las metas por medio de un Oficio el cual se elabora de manera trimestral para que entregue a la Secretaría de Finanzas del Estado de Campeche.

**Actividades C925.A939 y A944 0787 Acompañamiento de los jóvenes en su formación académica (deporte, cultura, asesorías, tutorías, etc.) (Actividades deportivas y culturales)**

a) Planeación

Dirección General de Extensión Universitaria en conjunto con las Direcciones de Deporte y Dirección de Difusión Cultural realizan estrategia para definir acciones y calendarización de las actividades.

b) Difusión

- La Coordinación de Planeación notifica el techo presupuestal para adquisición de acervo bibliográfico a la Dirección General de Extensión Universitaria.
- La Dirección General de Extensión Universitaria notifica a la Dirección de Deportes y la Dirección de Difusión Cultural del presupuesto autorizado para realizar las actividades.

c) Solicitud de apoyos

La Dirección General de Extensión Universitaria solicita la autorización a la Coordinación General de Planeación de presupuesto para las actividades deportivas y culturales.

d) Selección de beneficiarios

La Dirección General de Extensión Universitaria prioriza y determina las acciones a realizar en base al presupuesto.

e) Producción de bienes y servicios

La Dirección de Deportes y la Dirección de Difusión Cultural al ser notificadas del presupuesto autorizado para realizar las actividades implementan acciones para el desarrollo de las mismas en base al calendario de actividades.

f) Distribución de bienes y servicios

La Coordinación de Planeación al momento de autorizar la solicitud del presupuesto para las actividades culturales y deportivas libera el presupuesto para dichas actividades.

g) Entrega de apoyos

Realizan las actividades deportivas y culturales en base al calendario de actividades.

h) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

La Dirección de Difusión Cultural realiza reportes del avance de las actividades culturales y la Dirección de Deporte del avance de las actividades deportes.

i) Contraloría social y satisfacción de usuarios

La Dirección de Deportes da seguimiento y monitoreo de servicios en conjunto con la Dirección de Difusión Cultural a través de encuestas, buzón de sugerencias y correo electrónico institucional.

j) Monitoreo y evaluación

La Dirección General de Extensión Universitaria integra los reportes del avance de las actividades culturales y deportivas e informa a través de un oficio el avance de las metas trimestralmente a la Coordinación de Planeación para reportar a la Secretaría de Finanzas.

**Actividad C925.A1084 0788 Mantenimiento y equipamiento de espacios educativos del nivel Medio Superior y Superior**

## a) Planeación

El Departamento de Mantenimiento General y Talleres realiza una requisición de presupuesto a la Coordinación de Planeación, que contempla el planteamiento de gastos y actividades de los meses anteriores y solicitudes no atendidas en el año anterior.

## b) Difusión

- La Coordinación de Planeación notifica el techo presupuestal para realizar mantenimiento al Departamento de Mantenimiento General y Talleres.
- El Departamento de Mantenimiento General y Talleres por medio de INTRANET da a conocer a las Facultades las solicitudes de mantenimiento que atenderá y el periodo de tiempo de atención a cada una.

## c) Solicitud de apoyos

Las Direcciones de las Facultades generan solicitudes de mantenimiento al Departamento de Mantenimiento General y Talleres.

## d) Selección de beneficiarios

El Departamento de Mantenimiento General y Talleres prioriza en base a las necesidades más frecuentes las solicitudes recibidas de las Direcciones de las Facultades.

## e) Producción de bienes y servicios

El Coordinador de Administración y la Secretaría Administrativa autorizan las acciones de mantenimiento.

## f) Distribución de bienes y servicios

El Departamento de Mantenimiento General y Talleres realiza un calendario preventivo en el que se define a través de los meses del ejercicio de las actividades de mantenimiento a realizar.

## g) Entrega de apoyos

El Departamento de Mantenimiento General y Talleres realiza las acciones mantenimiento

## h) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

El Departamento de Mantenimiento General y Talleres elabora el reporte general de cada instalación específica atendida, a los cuales se les asigna folio.

i) Contraloría social y satisfacción de usuarios

Por medio de urnas colocadas en las instalaciones universitarias los beneficiarios se pueden presentar quejas o sugerencias.

j) Monitoreo y evaluación

Realiza monitoreo de las solicitudes registradas dentro de la base de datos, para luego informar a la Coordinación de Planeación del avance de las metas por medio de un Oficio el cual se elabora de manera trimestral y la Coordinación reporta a la Secretaría de Finanzas

### **Actividad C925.A1959 0789 Servicio de consulta de acervo bibliográfico**

a) Planeación

Realiza la programación del acervo bibliográfico y solicita autorización de la misma a la Coordinación de Planeación.

b) Difusión

- La Coordinación de Planeación notifica el techo presupuestal para adquisición de acervo bibliográfico a la Biblioteca Central.
- La Biblioteca central difunde a través de la página de la Universidad y otros medios del nuevo acervo bibliográfico.
- 

c) Solicitud de apoyos

Solicita las necesidades de acervo bibliográfico por programa académico a las Bibliotecas de las facultades, quienes informan de las necesidades de acervo.

d) Selección de beneficiarios

Biblioteca Central prioriza las necesidades y solicitud de materiales con base a las necesidades de acervo informadas por las Bibliotecas de las facultades.

e) Producción de bienes y servicios

La Coordinación de Planeación revisa y libera el presupuesto para la obtención de acervo bibliográfico.

f) Distribución de bienes y servicios

La Biblioteca central recibe y registra el nuevo acervo bibliográfico en el Sistema y distribuye a las bibliotecas de las facultades del mismo.

g) Entrega de apoyos

La Biblioteca Central y las Bibliotecas de las facultades otorgan el servicio de préstamos de acervo y por medio de la biblioteca digital se brindan servicios alternos.

h) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Elabora un comparativo en relación a la cantidad de libros por alumno en todos los niveles de educación.

i) Contraloría social y satisfacción de usuarios

La Biblioteca Central da seguimiento y monitoreo de servicios por medio de encuestas, buzón de sugerencias y correo electrónico institucional.

j) Monitoreo y evaluación

La Biblioteca Central informa a la Coordinación de Planeación del avance de las metas por medio de un oficio trimestral, para que dé seguimiento la Coordinación. Reporta el avance trimestral de las metas y la Biblioteca Central realiza un reporte para la Secretaría de Educación Pública.

**Componente C927 0410 Investigación científica integral impulsada**

## a) Planeación

La Dirección con base en las solicitudes de los docentes para realización de proyectos del año anterior envía un oficio a la Coordinación de Planeación para resguardo del monto destinado a la realización de los proyectos.

## b) Difusión

La Coordinación de Planeación notifica el techo presupuestal para realizar proyectos de investigación en el año a la Dirección General de Investigación y Posgrado.

## c) Solicitud de apoyos

La Dirección General de Investigación y Posgrado emite una convocatoria para la formación de investigadores y proyectos de investigación. Posteriormente se otorga un oficio a la Dirección de las facultades en el caso de las estancias de investigación.

## d) Selección de beneficiarios

Los docentes presentan los proyectos de investigación a la Dirección General de Investigación y Posgrado o realizan requisición para estancias de investigación.

## e) Producción de bienes y servicios

La Coordinación de Planeación otorga el monto para la realización del proyecto.

## f) Distribución de bienes y servicios

La Dirección General de Investigación y Posgrado en conjunto con el Comité Técnico Científico de Innovación evalúan los proyectos presentados por los docentes, al momento de que se aprueba el proyecto se realiza una solicitud de compra por medio del SUF.

## g) Entrega de apoyos

La Coordinación de Planeación valida y autoriza la solicitud del monto solicitado. En caso de que el monto supere el presupuesto que se puede destinar al proyecto se realiza un decremento. La Dirección General de Investigación y Posgrado realiza el pago del monto para que los docentes realicen la publicación o la estancia en el organismo o institución solicitada.

h) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

El docente al finalizar la estancia presenta la Carta de Finalización a la Dirección General de Investigación y Posgrado. Además, reporta a la Dirección de la Facultad los gastos durante la estancia en el organismo o institución y aplica los conocimientos adquiridos en los estudiantes.

i) Contraloría social y satisfacción de usuarios

Por medio del correo institucional los maestros pueden presentar quejas o sugerencias.

j) Monitoreo y evaluación

La Dirección General de Investigación y Posgrado realiza informes de los apoyos que se brindaron a los investigadores e informa a la Coordinación de Planeación el avance de las metas por medio de un oficio cada trimestre. La Coordinación de Planeación reporta los avances trimestrales a la Secretaría de Finanzas.

**Componente C928 0274 Vinculación con los sectores productivos, educativos y sociales (Seguimiento a egresados)**

a) Planeación

El Responsable Institucional de Seguimiento de Egresados solicita a los encargados de seguimiento resultados del cuestionario para estudiantes próximos a egresar. Elabora una base de datos del cuestionario para alumnos próximos a egresar y programa el seguimiento de los egresados.

b) Difusión

La Coordinación de Planeación notifica el techo presupuestal al Responsable Institucional del Seguimiento de Egresados.

c) Solicitud de apoyos

Los alumnos que están próximo a egresar llenan el cuestionario para alumnos próximos a egresar solicitado por los encargados del seguimiento de egresados de cada facultad.

d) Selección de beneficiarios

Los encargados del seguimiento de las facultades invitan a los alumnos recién egresados que contesten el cuestionario para recién egresados.

e) Producción de bienes y servicios

El Responsable Institucional del seguimiento de egresados solicita a los exalumnos que egresaron 2 años anteriores el llenado de cuestionario para egresados.

f) Distribución de bienes y servicios

Por medio de la página web se distribuye los cuestionarios para que los alumnos por egresar, recién egresados y egresados de dos años de anterioridad los contesten.

g) Entrega de apoyos

Por medio de la página web los alumnos contestan los cuestionarios de acuerdo con la etapa en la que se encuentre (por egresar, recién egresados, egresados, egresados de hace 2 años).

h) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

Por medio de los cuestionarios aplicados a alumnos y exalumnos se le da seguimiento y monitoreo a los beneficiarios.

i) Contraloría social y satisfacción de usuarios

Por medio de urnas colocadas en las instalaciones universitarias los beneficiarios se pueden presentar quejas o sugerencias.

j) Monitoreo y evaluación

El encargado realiza monitoreo a través del llenado de los cuestionarios en la página<sup>26</sup>.

A través de la reunión del Responsable Institucional y los encargados del seguimiento de los egresados se hace la evaluación y acuerdos para mejora del servicio.

---

<sup>26</sup> Web: <https://charal.unacar.mx/sigueegresados/#>



**Actividad C928.A1101 0793 Establecimiento de convenios con el sector productivo**

## a) Planeación

La Coordinación de Vinculación solicita a las Unidades Responsables los convenios con el sector productivo que tengan programados. Las Unidades Responsables reportan los convenios que tienen programados en el año a la Coordinación de Vinculación.

## b) Difusión

La Coordinación de Planeación notifica del techo presupuestal para la actividad a la Coordinación de Vinculación

## c) Solicitud de apoyos

Las Unidades Responsables solicitan los convenios programados.

## d) Selección de beneficiarios

Al momento de recibir los convenios programados de las URs, la Coordinación de Vinculación prioriza las necesidades de convenios y solicita autorización a la Coordinación de Planeación.

## e) Producción de bienes y servicios

La Unidad Responsable con base al acuerdo de las bases para el convenio establecidas en conjunto con la empresa, realiza el formato del convenio y solicita revisión a la Coordinación de Vinculación.

## f) Distribución de bienes y servicios

La Coordinación de Planeación revisa y libera el presupuesto para llevar a cabo los convenios, sin embargo, en caso de no sea liberado por la Coordinación, solicita a la Coordinación de Vinculación que vuelva a priorizar las necesidades de los convenios.

## g) Entrega de apoyos

La Coordinación de Vinculación recaba las firmas necesarias para la validez del convenio por parte de la Universidad, para luego solicitar a la empresa las firmas faltantes para celebrar convenio con la Universidad.

## h) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

La Coordinación de Vinculación da seguimiento al uso de los convenios celebrados.

## i) Contraloría social y satisfacción de usuarios

El medio para obtener quejas o sugerencias por parte de los beneficiarios del convenio es por medio de urna de quejas y/o sugerencias.

j) Monitoreo y evaluación

La Coordinación de Vinculación realiza un reporte trimestral del avance de los convenios programados donde clasifica el estado de cada convenio para posteriormente ser entregado a la Secretaría de Finanzas del Estado de Campeche.

**Actividad C928.A2031 0794 Asesoramiento para la creación de empresas**

a) Planeación

El Centro de Innovación y Liderazgo programa los eventos anuales, costeo de estancias y visitas. Posteriormente elabora cronograma de trabajo y solicita autorización de la Coordinación de Planeación.

b) Difusión

La Coordinación de Planeación notifica el techo presupuestal para asesoramiento para creación de empresas al Centro de Innovación y Liderazgo.

c) Solicitud de apoyos

Las incubadoras reciben a las personas morales o físicas que solicitan asesorías para la apertura de negocios.

d) Selección de beneficiarios

En la programación el Centro identifica los prospectos beneficiarios de asesorías.

e) Producción de bienes y servicios

Las incubadoras realizan las actividades de acuerdo con el cronograma de trabajo autorizado por la Coordinación de Planeación.

f) Distribución de bienes y servicios

Las incubadoras determinan con las personas morales o físicas dónde se realizarán visitas para implementar las asesorías.

g) Entrega de apoyos

Las incubadoras imparten actividades para brindar asesoría y determinan que el modelo de negocios se ha concluido.

h) Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

El Centro de Innovación por medio del llenado de los formatos que entregan las incubadoras realiza el monitoreo de la implementación de las asesorías.

i) Contraloría social y satisfacción de usuarios

El medio para obtener quejas o sugerencias por parte de los beneficiarios del convenio es por medio de urna de quejas y/o sugerencias.

j) Monitoreo y evaluación

El Centro de Innovación y Liderazgo mide el avance de las metas y elabora un oficio trimestral a la Coordinación de Planeación para reportar el avance trimestral a la Secretaría de Finanzas del Estado de Campeche.

## 4) HALLAZGOS Y RESULTADOS

### 4.1 Hallazgos

- 1) Existe evidencia de documentación de procesos relativos al Programa, sin embargo, no se identifica un manual para la operación del Programa.
- 2) La Coordinación de Planeación da seguimiento a los “POAs” de las URs, sin embargo, con relación al personal y tiempo es necesario el apoyo de las URs como Direcciones Generales, Coordinaciones generales, Secretarías, entre otras áreas administrativas que pueden integrar y autorizar las de áreas operativas a su cargo.
- 3) La Matriz de Indicadores para Resultados del Programa de la Universidad abarca indicadores que no se reflejan en el Programa Operativo Anual por lo que es necesario la coherencia entre la cantidad e indicadores reflejados en ambos formatos reportados.
- 4) En la Coordinación de Planeación se identifica la realización de funciones básicas y fundamentales para la operación de la Universidad y al ser supervisada y autorizada su operación por el Rector se considera en la estructura orgánica como un “jerarquía directa”.
- 5) En los procesos la percepción de los beneficiarios no se identifica que contribuya para la operación de los siguientes ejercicios.
- 6) Los controles son débiles en algunos procesos: la información que las UR aportan para la planeación y programación no se corrobora con datos duros o evidencia.
- 7) Manual de procedimientos. En las entrevistas se identificó que los procedimientos de algunas de las actividades donde facultades y escuelas realizan presentan variaciones por lo que no existe una estandarización de los servicios y apoyos que oferta la Universidad, se recomienda elaborar un manual de procedimientos para estandarizar la entrega de los apoyos y servicios.
- 8) Ejecución: en las actividades dependientes de recursos económicos, en ocasiones hay que reprogramar tiempos debido a la irregularidad de los tiempos de liberación del recurso económico, lo que afecta algunos objetivos y organización de las actividades.
- 9) Contraloría social. Según las valoraciones generales de los procesos de los indicadores de actividades y componentes la contraloría social es un factor que tiene menos presencia en los procesos, por lo que se recomienda realizar un análisis para añadir o modificar mecanismos que favorezcan la contraloría social, y tomar como base esta retroalimentación para la planeación del siguiente ciclo del programa.
- 10) Evaluación y monitoreo: las URs no cuentan con un formato o sistema homologado para reportar avances y para ser evaluados en el desempeño y alcance de metas.

## 4.2 Buenas prácticas y cuellos de botella

En la siguiente tabla se tienen identificadas en algunas de las actividades y componentes cuellos de botella y buenas prácticas que se realizan según las entrevistas realizadas con los responsables de los indicadores.

Indicadores	Buenas prácticas	Cuellos de botella
Macro proceso -Planeación	La Coordinación libera el presupuesto al momento que se le entregan la programación de manera adecuada.	La Coordinación de Planeación solamente presenta a H.C.U. sin embargo no participa en el estudio y dictaminación de la Comisión de Programación y Presupuestación. La Coordinación de Planeación reporta el avance de los indicadores sin embargo sería conveniente que tuviera la facultad de revisar el presupuesto ejercido. Todas las URs de la Universidad entregan POAs a la Coordinación de Planeación, sin embargo, esto dificulta el tiempo para integrar y revisar.
Componente: C925 Servicios educativos para media superior, superior y posgrado brindados	El uso de la página de la Universidad para el pre-registro de los alumnos, información del costo y de los pasos para la entrega de los requisitos.	
Actividad: A932 Acompañamiento de los jóvenes en su formación académica (deporte, cultura, asesorías, tutorías, etc.) (capacitación docente)	La Dirección General de Docencia tiene contemplado tanto emplear externos como personal interno para el apoyo de la capacitación docente.	
Actividad: A1102 Acompañamiento del alumno en su formación académica (tutorías)	Tutoría Institucional identifica oportunamente las necesidades de cada facultad para posteriormente el Colegio de Coordinadores de Tutoría le brinde la atención adecuada.	Especificar atención como área de mejora
Actividades: A939 y A944 Acompañamiento del alumno en su formación académica (Actividades deportivas y culturales)	La Coordinación entre la Dirección General de Extensión Universitaria y la Dirección de Deportes y Dirección de Difusión Cultural es eficaz.	
Actividad C925.A1084 0788 Mantenimiento y equipamiento de espacios educativos del nivel Medio Superior y Superior	Necesidades identificadas y hace del conocimiento oportuno a las URs de las actividades de mantenimiento.	Se tiene un control de ejecución por mes de las actividades a realizar sin embargo al exponerse de forma semanal el calendario de actividades contribuye a un mejor control.

<p>Actividad C925.A1959 0789 Servicio de consulta de acervo bibliográfico</p>	<p>Cuenta con procesos claramente definidos para otorgar el servicio a los beneficiarios.</p>	
<p>Componente C927 0410 Investigación científica integral impulsada</p>	<p>La solicitud de resguardo del monto contribuye a la disposición del recurso ante las necesidades.</p>	
<p>Componente C928 0274 Vinculación con los sectores productivos, educativos y sociales (Seguimiento a egresados)</p>	<p>Las reuniones entre el Responsable Institucional del Seguimiento de Egresados y los encargados de las facultades promueve mejora continua.</p>	
<p>Actividad C928.A1101 0793 Establecimiento de convenios con el sector productivo</p>	<p>Programación con base en las necesidades detectadas con las URs.</p>	
<p>Actividad C928.A2031 0794 Asesoramiento para la creación de empresas</p>	<p>Se tienen estrategias versátiles para dar seguimiento a los solicitantes de las asesorías.</p>	

## 5) RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

1. Tomar como base la presente evaluación para la elaboración de un manual para la operación del Programa.
2. Disminuir la cantidad de URs que reportan directamente a la Coordinación de Planeación para reducir el tiempo de respuesta de liberación del recurso.
3. Homologar los indicadores reflejados en la Matriz de Indicadores para Resultados y el Programa Operativo Anual.
4. Con respecto a las funciones sustantivas de la Coordinación de Planeación, considerar la atribución de la misma en la estructura orgánica de la Universidad como “jerarquía directa” para brindar autonomía y mejorar la colaboración con las demás áreas con la Coordinación.
5. Considerar la implementación de mecanismos que contribuyan a que la percepción de los beneficiarios se encuentre presente en la planeación y con ello, mejorar las características de los bienes y/o servicios prestados a los beneficiarios.
6. La información para la planeación y programación de las Unidades Responsables de algunas actividades no se corrobora con evidencia o documentación de respaldo por lo que se sugiere implementar formatos que contribuyan a identificar la veracidad con la que se hace las etapas mencionadas anteriormente (planeación y programación).
7. Considerar tomar como base para la estandarización de los procesos los elaborados por el Sistema de Gestión de la Calidad para los indicadores del Programa.
8. Se sugiere la elaboración de un sistema homologado o formato para el reporte de avance de los indicadores, atribución al desempeño y alcance de metas.

**6) ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA****ASM**

1. Continuar con el proceso de evaluación del programa en el próximo Programa Anual de Evaluación del Estado de Campeche con una tercera evaluación de tipo específica del desempeño que permita retroalimentar al programa para consolidar su operación y su consistencia.
2. Consolidar la vinculación programático – presupuestal integrando el proceso de control presupuestal en la Coordinación de planeación, para establecer una congruencia en el ciclo de asignación de presupuesto.
3. Establecer un área de evaluación para dar seguimiento y documentarlo con las URs en la etapa de planeación y programación, para mejorar la identificación de problemas y/o sugerencias de su operación en ejercicios posteriores.
4. Alinear los procesos de calidad de la UNACAR con los procesos planteados para el Programa presupuestario.
5. Implementar un proceso de contraloría social para el Programa.
6. Revisar la pertinencia del diseño de indicadores del Programa, así como la definición de indicadores institucionales específicos de gestión, que permitan monitorear el impacto de los bienes y servicios del Programa, a través de un diseño con base en las funciones de las Unidades Responsables y el tipo de bien y servicio ofertado.
7. Considerar las propuestas de cambios y/o reingenierías de procesos propuestas en la presente evaluación; Macro proceso (vinculación programático – presupuestal y partir del avance metas y no de lo aprobado)
8. Integrar en la Coordinación de Planeación el proceso de control presupuestal y generar un proceso de evaluación para establecer el control necesario en el ciclo de asignación del presupuesto.
9. Disminuir las Unidades Responsables que participan en los procesos de planeación y programación a nivel dirección y coordinación, con el propósito de efficientar y homologar la información de POA y MIR.
10. Otorgar a la Coordinación de Planeación funciones de autonomía y jerarquía sobre URs que participan en los Programas para establecer un control de las etapas clave del ciclo presupuestario: Programación, seguimiento y monitoreo.



## **FUENTES BIBLIOGRÁFICAS**

- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
- Programa sectorial de Educación 2015-2021
- Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Campeche 2015-2021
- Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Autónoma del Carmen 2017-2021
- Diagnóstico del año 2017 del Programa Educación Media Superior, Superior y Posgrado de la Universidad Autónoma del Carmen
- Ley Orgánica de la Universidad Autónoma del Carmen
- Términos de referencia de evaluación de tipo procesos emitidos por CONEVAL del año 2013
- Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad
- Ley General de Contabilidad Gubernamental
- Acuerdos CONAC vigentes
- Ley General de Desarrollo Social
- La gestión por resultados y presupuesto, Makon Marlos, ILPES
- Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la metodología del marco lógico
- Manual de construcción de la MIR, Diplomado Presupuesto basado en Resultados, SHCP Y UNAM.
- Manual de Marco lógico, cuadernos CEPAL.
- Manual de Simbología ANSI y ASME, Camacho Pelaez, 2010.

**7) ANEXOS**

**Anexo I Ficha técnica de identificación del programa**

Descripción del programa

Características	Descripción de características del programa
2. Identificación del programa	087 Programa de Educación Media Superior, Superior y de Posgrado
3. Problema o necesidad que se pretende atender	El entorno actual se ha vuelto cada vez más demandante para los profesionales egresados de la UNACAR, lo que exige perfiles de egreso más competitivos a través de mantener y mejorar la calidad educativa de los alumnos.
4. Metas y objetivos nacionales a los que se vincula.	De acuerdo al PND 2013-2018 se vincula el fin del programa con la tercera meta nacional “México con Educación de Calidad” y la cuarta “Un México Próspero”
5. Descripción de los objetivos del programa, así como de los bienes y / o servicios que ofrece	Se compone de 11 ejes el programa, los cuales son: 1. El modelo universitario de organización 2. La vinculación de toda la comunidad universitaria 3. La formación de bachilleres y de profesionales 4. La generación, aplicación e innovación del conocimiento 5. La extensión académica 6. La promoción de la cultura, el desarrollo sustentable y el deporte. 7. La planeación, programación y presupuestación. 8. La evaluación institucional. 9. La comunicación social y la imagen institucional. 10. La administración de los recursos y servicios. 11. El financiamiento.
12. Identificación y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida.	Población potencial: 66,911 alumnos y maestros Población objetivo: 8,402 maestros y alumnos Población atendida: 8,402 maestros y alumnos
13. Cobertura y mecanismos de focalización	La cobertura del programa 087 Programa de Educación Media Superior, Superior y de Posgrado abarca 9,765 alumnos y 770

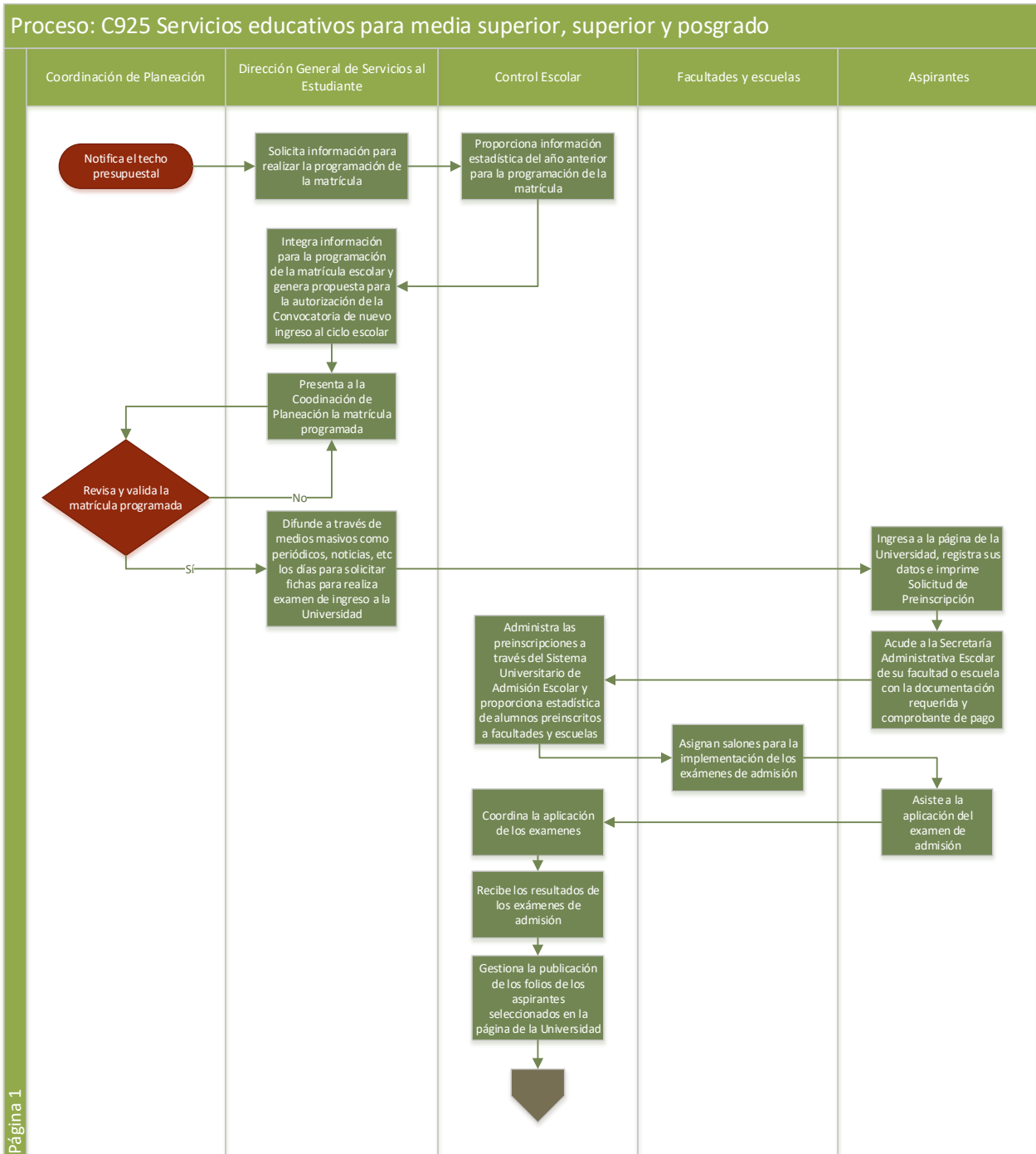
	maestros distribuidos en cuatro campus, 3 en la Ciudad del Carmen y uno en Sabancuy.
14. Presupuesto modificado	\$ 515,967,452.08
15. Principales metas de fin, propósito y componentes	<p>Fin:</p> <p>Contribuir al crecimiento y desarrollo económico en la Entidad con mejores resultados de la Educación Media Superior, Superior y la vinculación educativa con el sector productivo</p> <p>Propósito:</p> <p>Jóvenes se insertan en el mercado laboral o bien generan investigación científica que contribuye al desarrollo económico y social del Estado mediante una oferta educativa de calidad.</p> <p>Componentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicios educativos para media superior, superior y posgrado brindados.</li> <li>2. Investigación científica integral impulsada.</li> <li>3. Vinculación con los sectores productivos, educativos y sociales.</li> </ol>
4. Valoración del diseño del programa respecto a la atención del problema o necesidad.	El programa cuenta con una justificación teórica y empírica documentada que sustenta el tipo de intervención que el programa lleva a cabo en la población objetivo favoreciendo de esta forma el desarrollo económico y social, sin embargo es necesario realizar un análisis más preciso y actualizado.

**Anexo II Ficha de identificación y equivalencia de procesos del programa**

Modelo general de procesos	No. De secuencia	Procesos del Programa 087	Descripción de la equivalencia
1) Planeación	1	Calendario de actividades, diseño de Matriz de Indicadores para Resultados, anteproyecto del Programa, autorización del Programa y reprogramación de las metas.	Proceso en el cual la Coordinación de Planeación elaboran el calendario de actividades, diseño de la MIR del Programa, anteproyecto del Programa, su autorización y la reprogramación realizando el ajuste de metas.
2) Difusión	2	Se notifica a las URs del techo presupuestal para las actividades.	La Coordinación de Planeación luego de la distribución de los techos para las actividades se notifica a las URs.
3) Selección de los beneficiarios	3	Validación de POAs de las URs.	Proceso realizado por la Coordinación de Planeación a las URs para que distribuyan el recurso con base a claves presupuestales.
4) Producción y entrega de apoyos	4	Aprobación de POAs y realización de actividades	Comprende la liberación del recurso y la ejecución de las actividades por las URs.
5) Seguimiento y monitoreo	5.1	Las URs reportan el uso de recursos y Control Presupuestario verifican información	Las URs alimentan por medio del Sistema Universitario Financiero el uso de los recursos a Control Presupuestario, que revisa la información antes de realizar el pago y genera póliza con los momentos contables.
	5.2	Seguimiento del avance de metas por la Coordinación de Planeación	Las URs reportan periódicamente el avance de las metas a Coordinación de Planeación para reportar a la Secretaría de Finanzas.
6) Evaluación Externa	6	Contratación, elaboración y publicación de informe de evaluación externa	Comprende la gestión de la contratación de evaluadores externos, brindar información para que los evaluadores realicen el informe de evaluación, se revisa y publica el informe de evaluación al desempeño

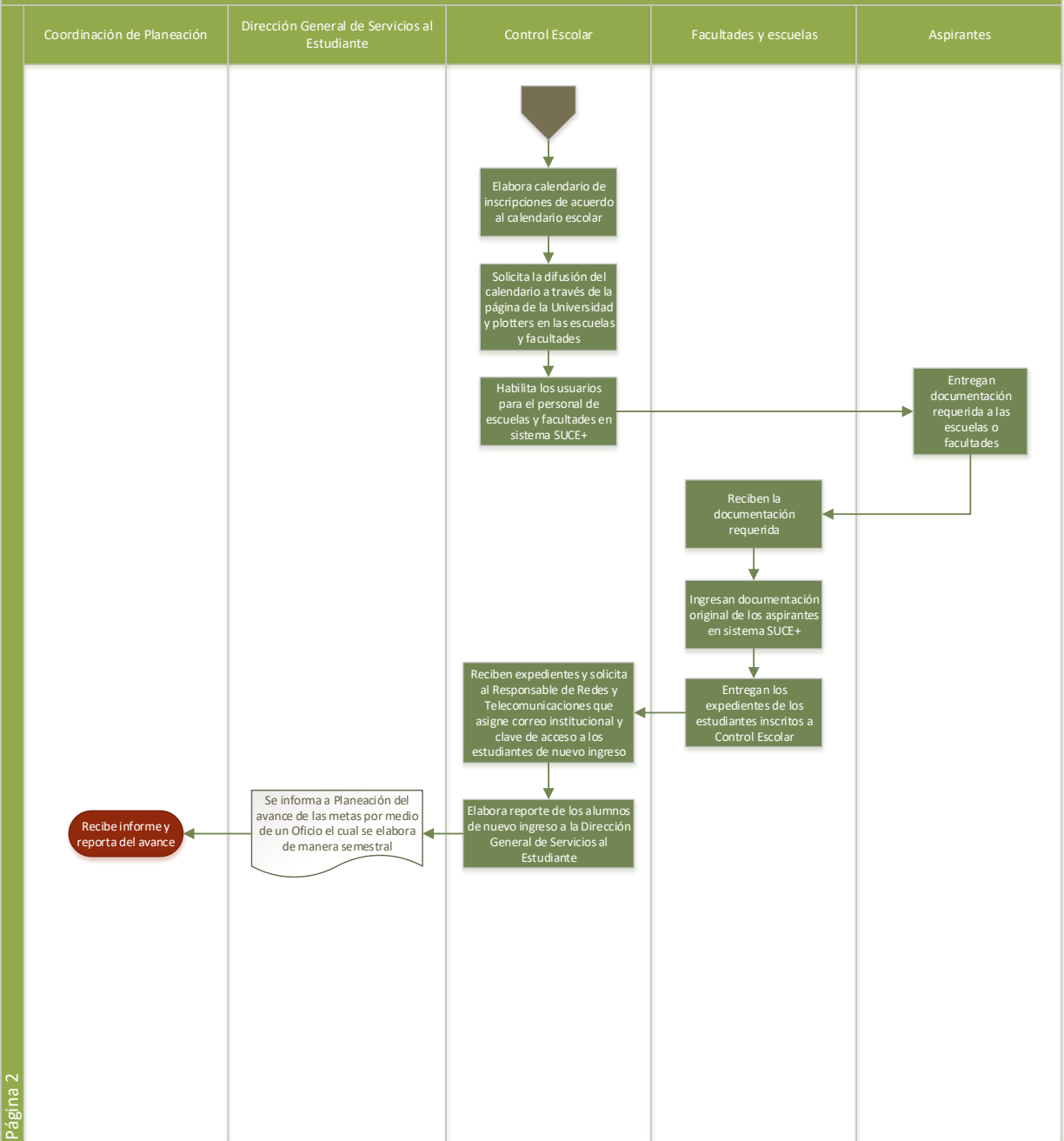
Fuente: Elaboración propia con base en el diagrama de Macro-proceso del Programa 087

Anexo III Flujogramas del Programa



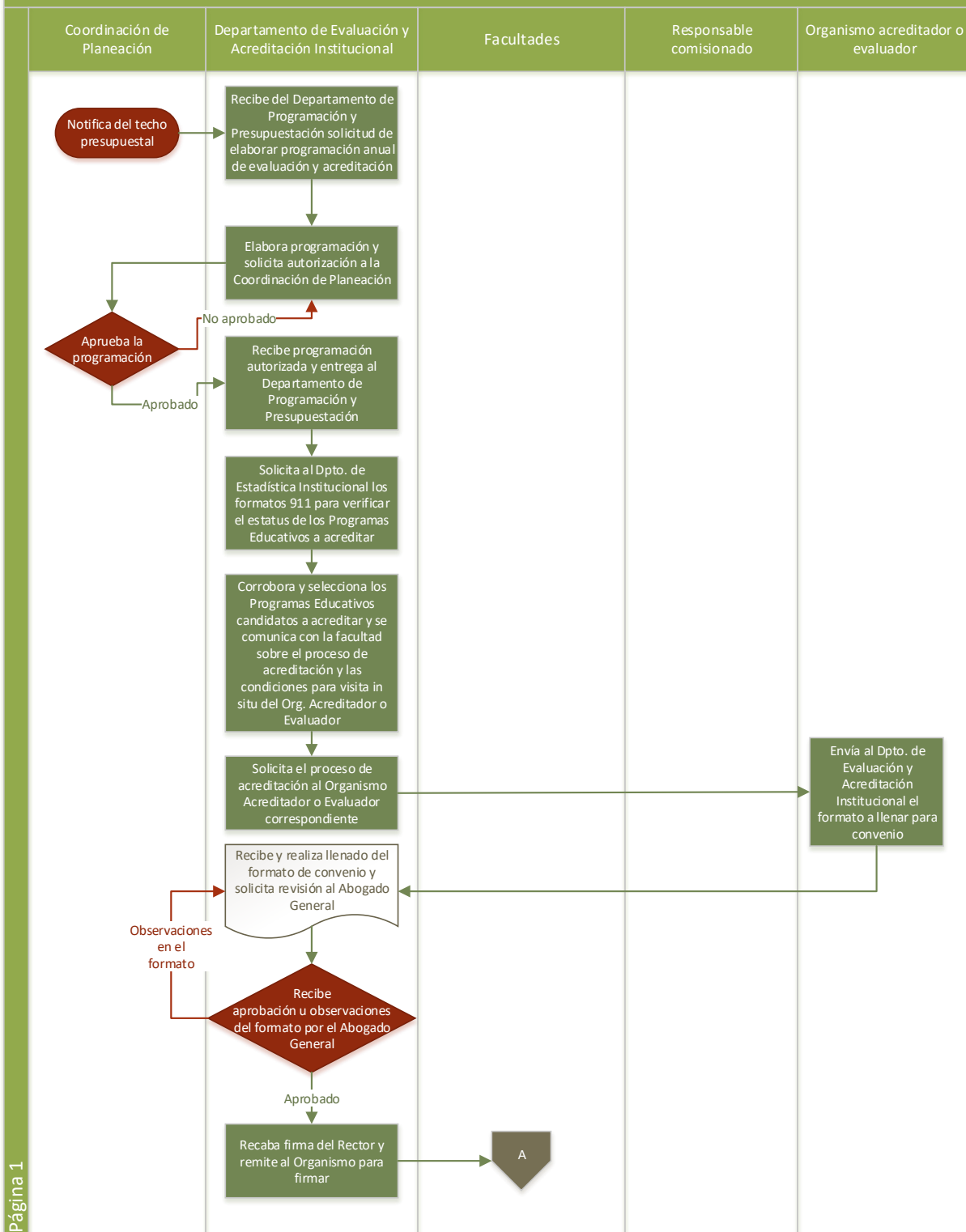
Página 1

Proceso: C925 Servicios educativos para media superior, superior y posgrado

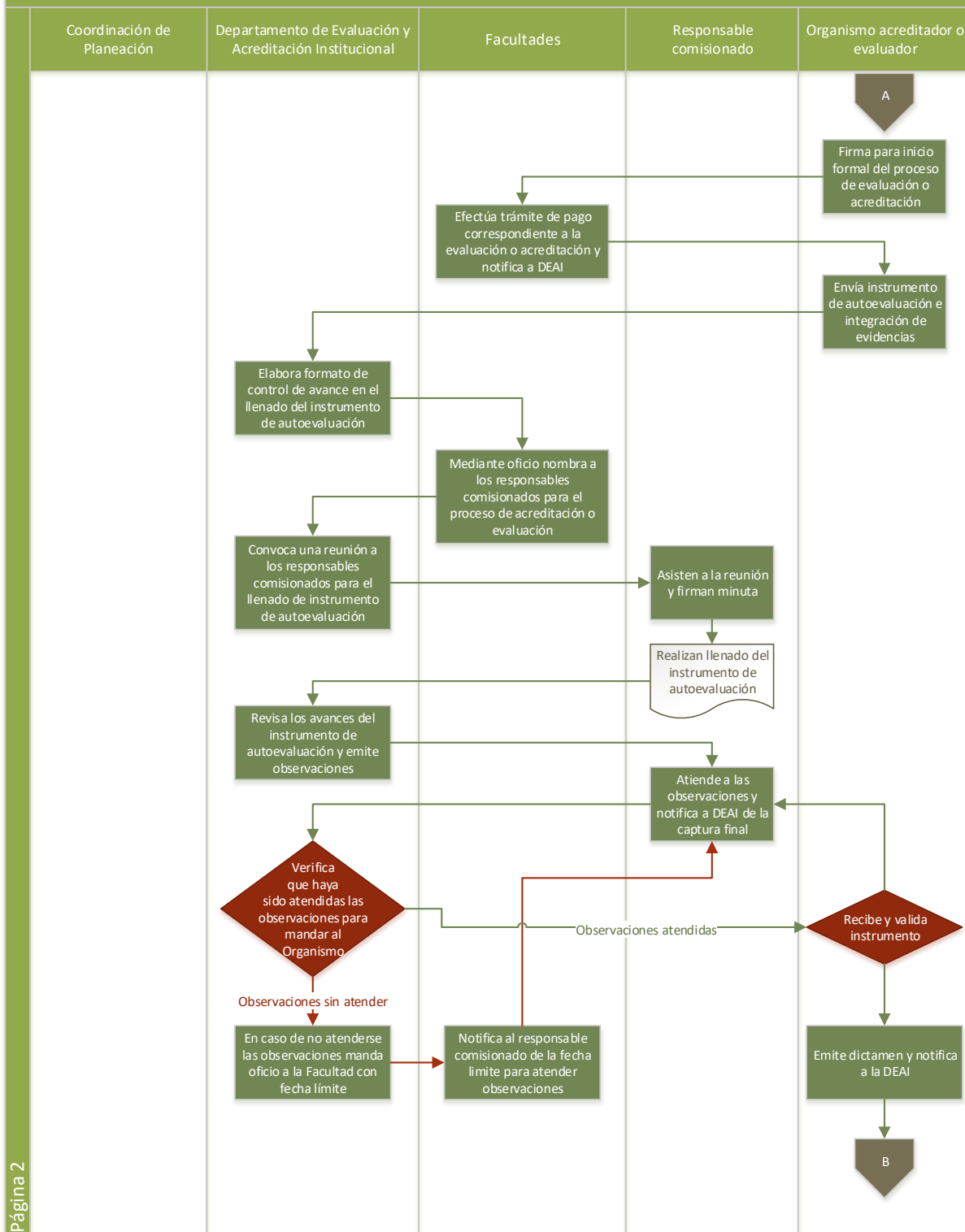


Página 2

Proceso: C925.A929 Otorgar programas de estudios acreditados



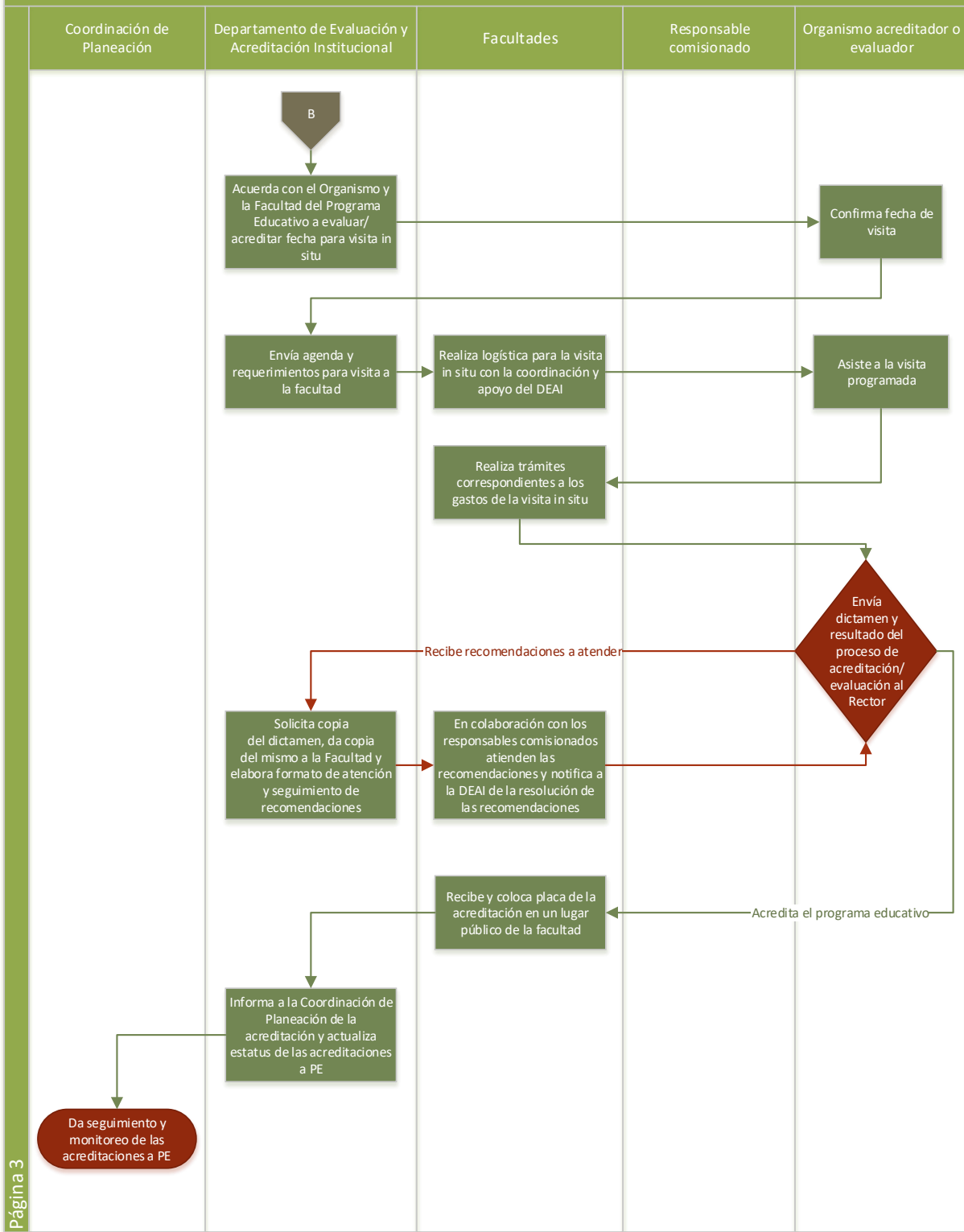
Proceso: C925.A929 Otorgar programas de estudios acreditados



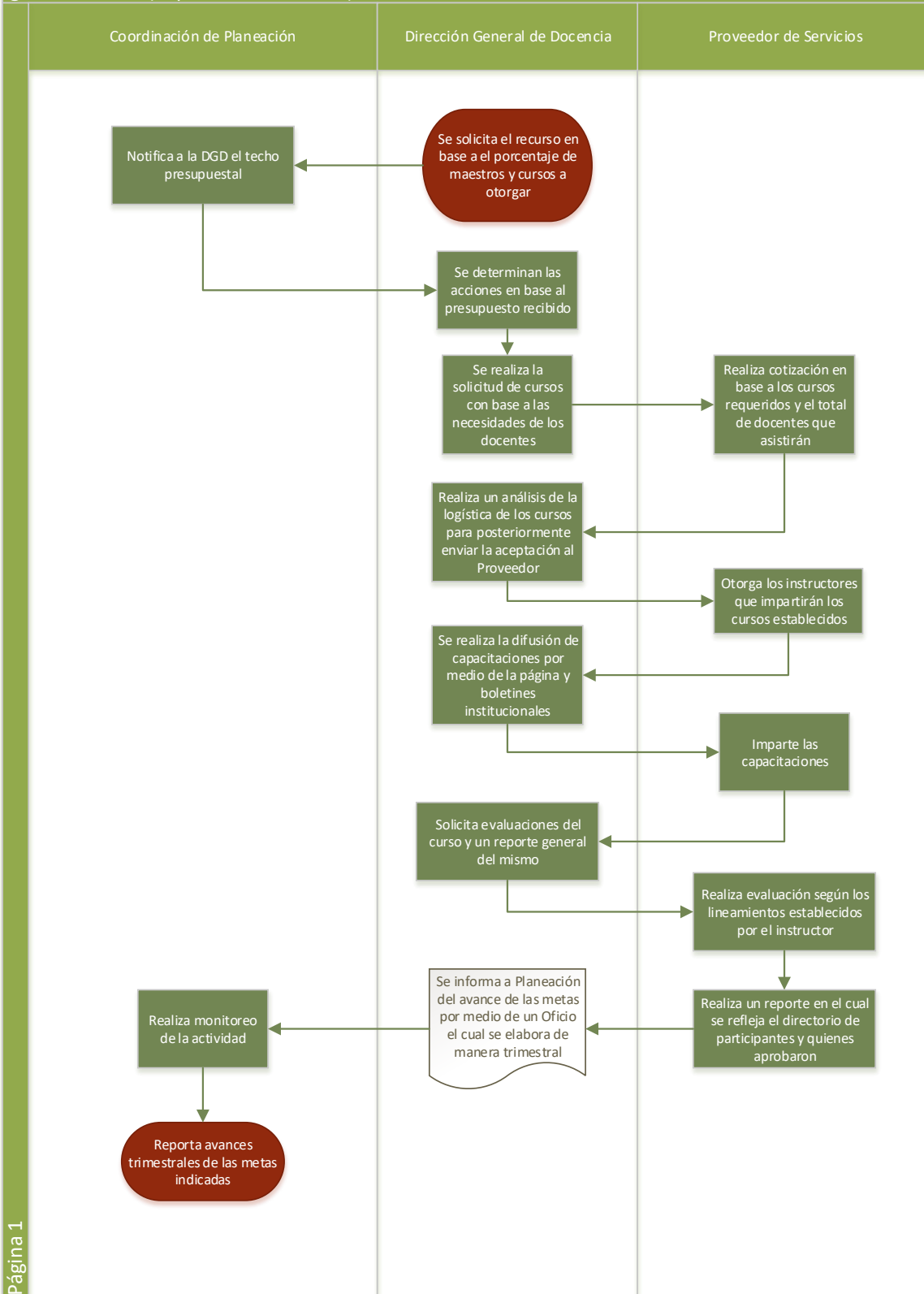
Página 2



**Proceso: C925.A929 Otorgar programas de estudios acreditados**

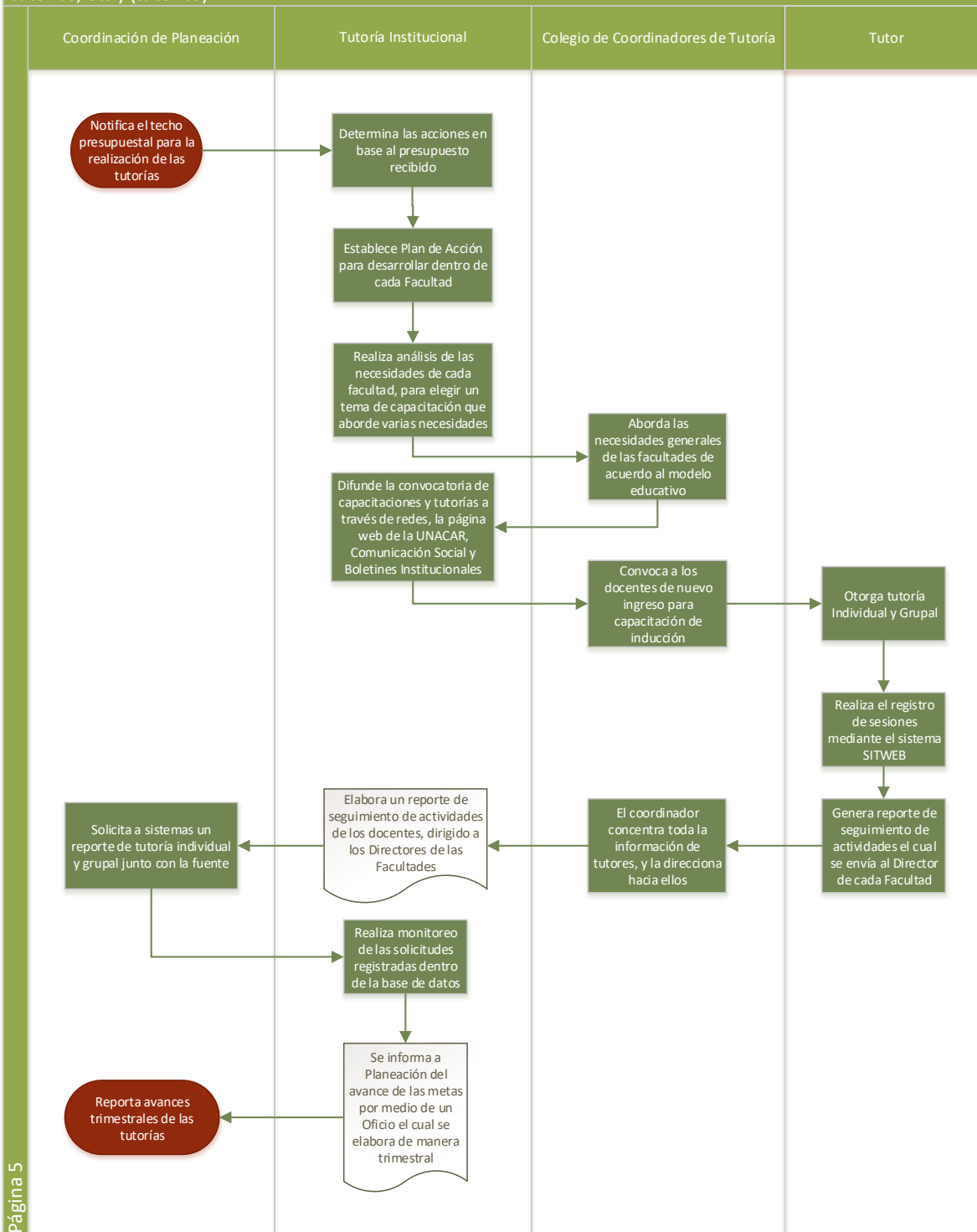


Proceso: C925.A932 Porcentaje de docentes capacitados y/o actualizados en relación a la plantilla global docente (Capacitación docente)



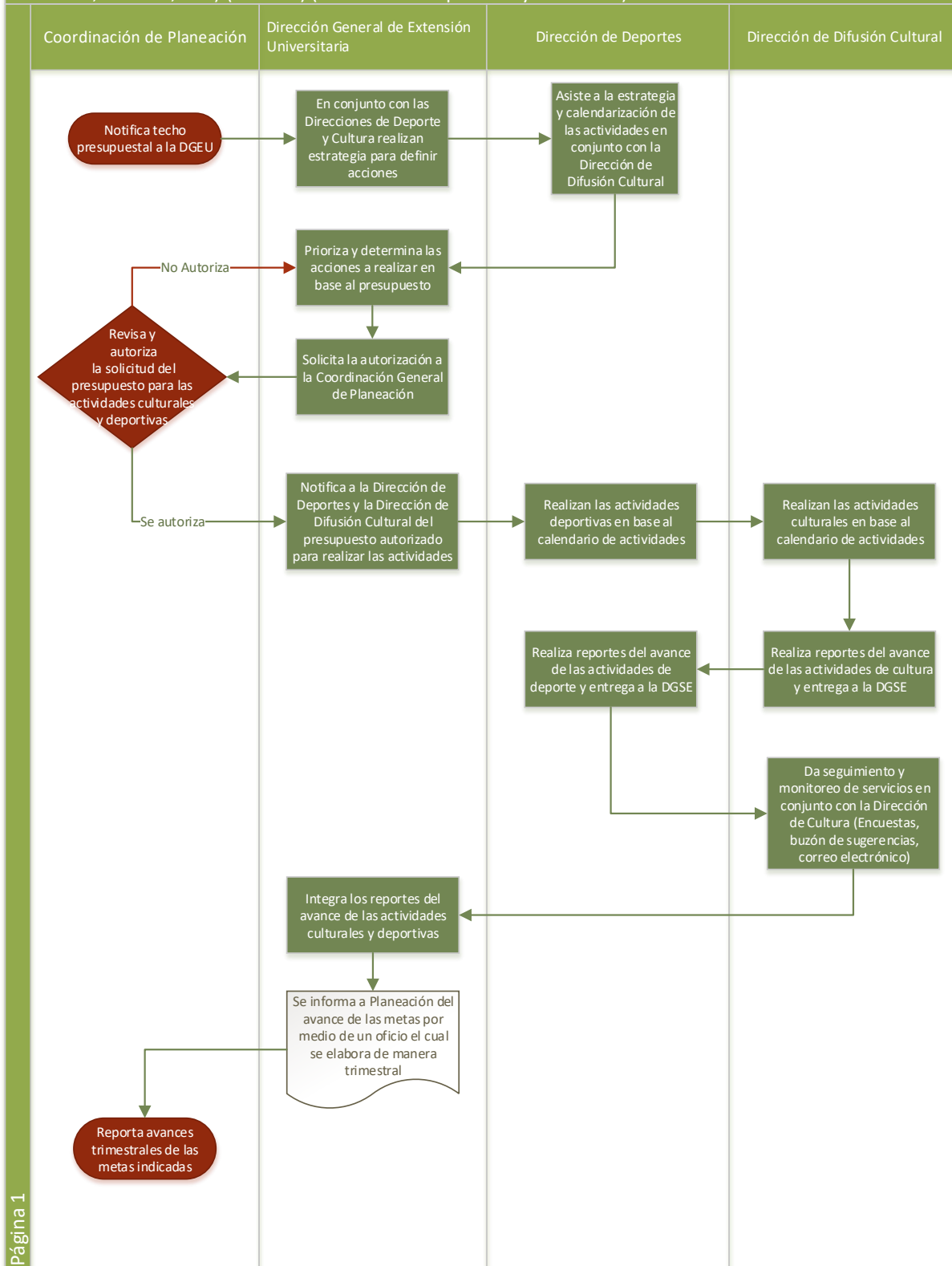
Página 1

Proceso: C925.A1102 Acompañamiento de los jóvenes en su formación académica (deporte, cultura, asesorías, tutorías, etc.) (tutorías)



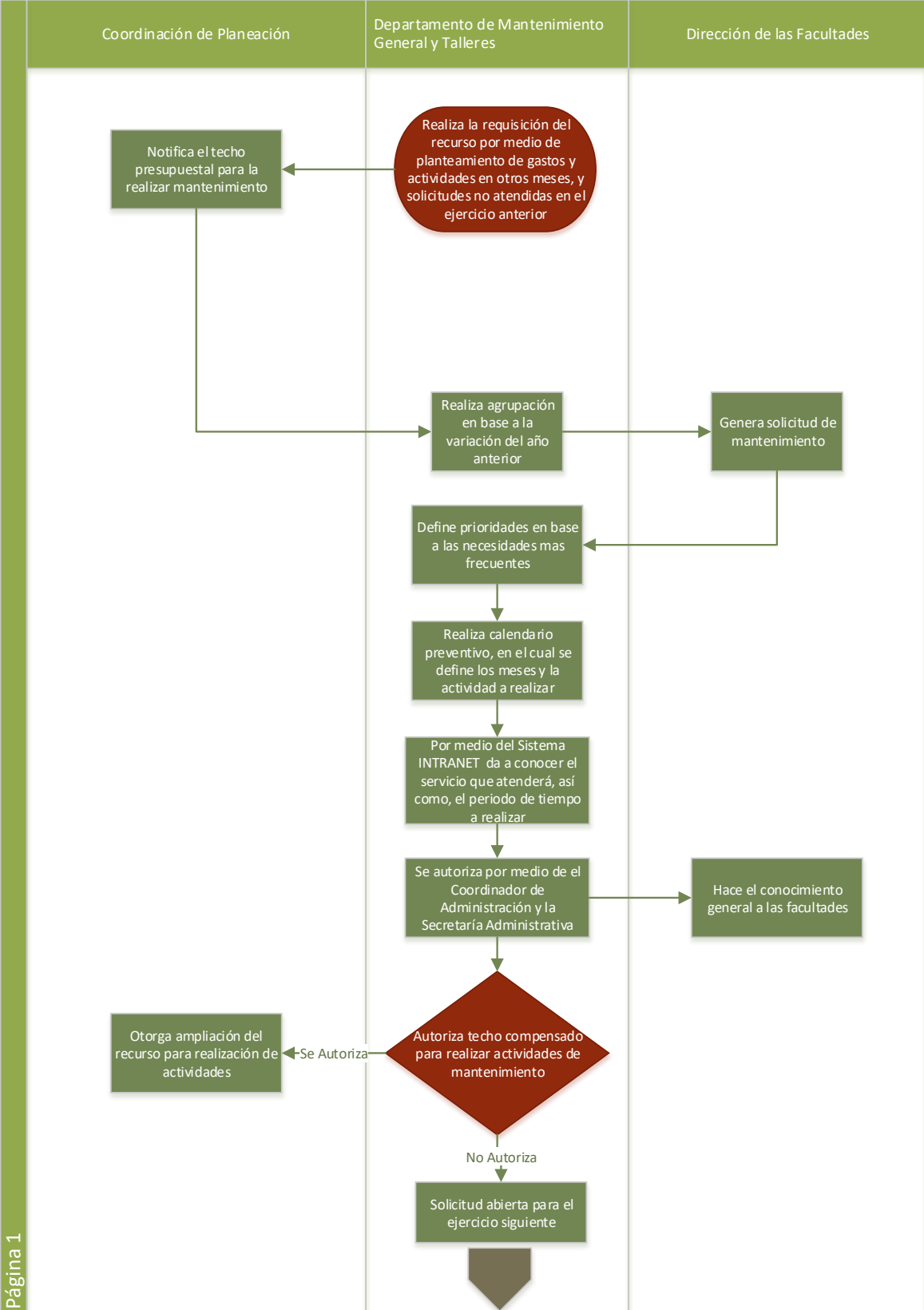
Página 5

Procesos: A939 y A944 Acompañamiento de los jóvenes en su formación académica (deporte, cultura, asesorías, tutorías, etc.) (tutorías) (Actividades deportivas y culturales)

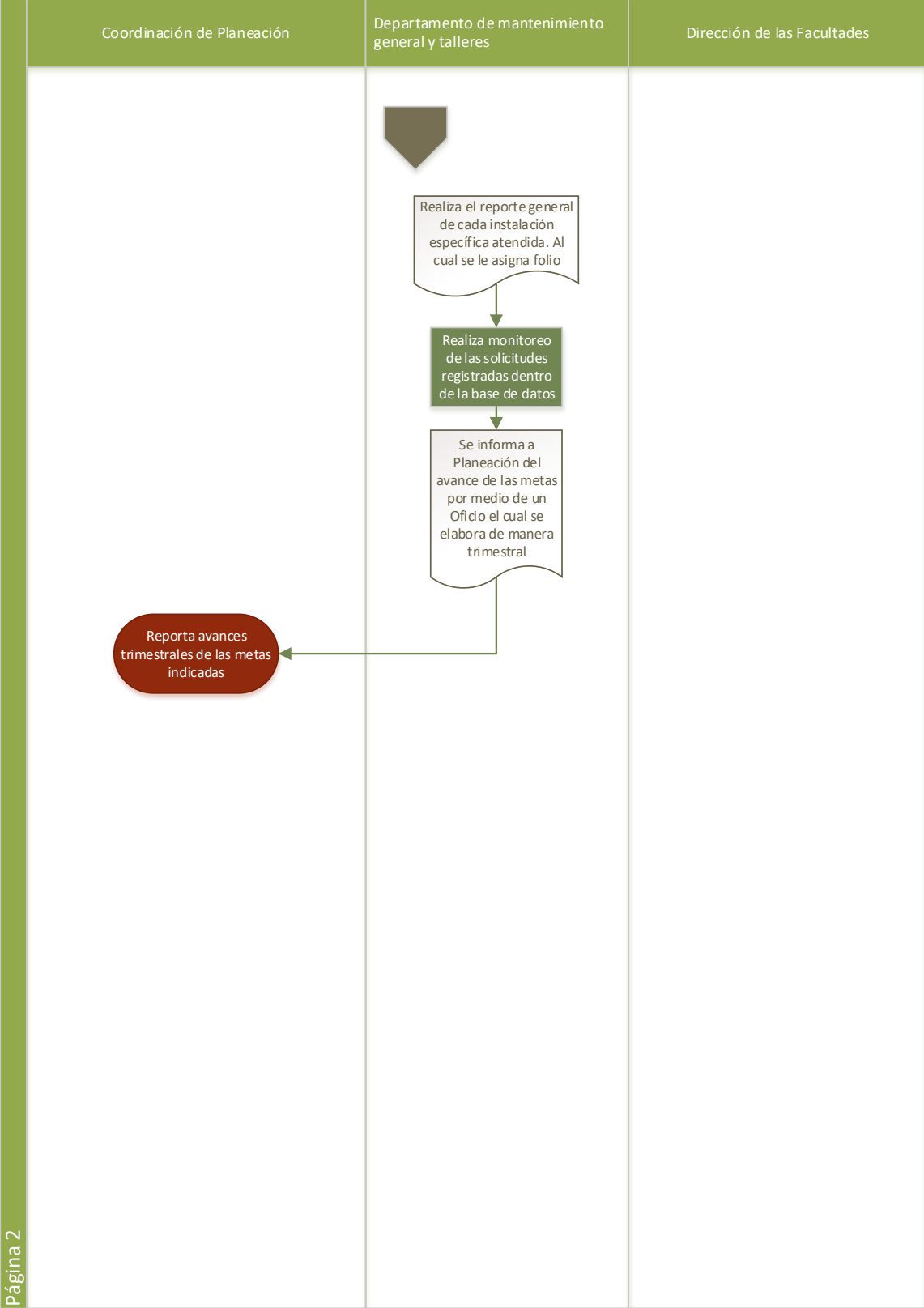


Página 1

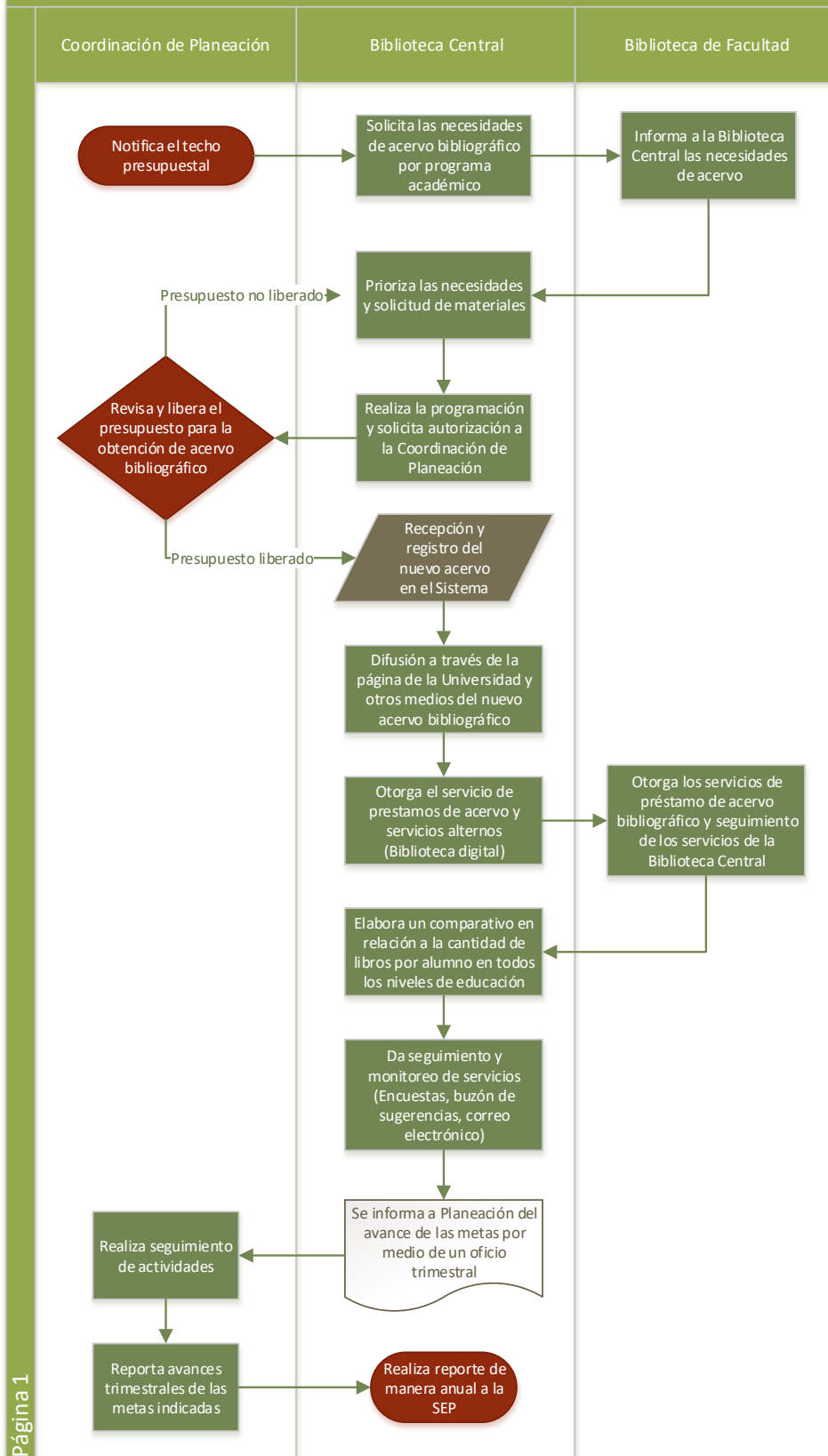
Proceso: C925.A1084 Mantenimiento y equipamiento de espacios educativos del nivel Medio Superior y Superior



Proceso: C925.A1084 Mantenimiento y equipamiento de espacios educativos del nivel Medio Superior y Superior

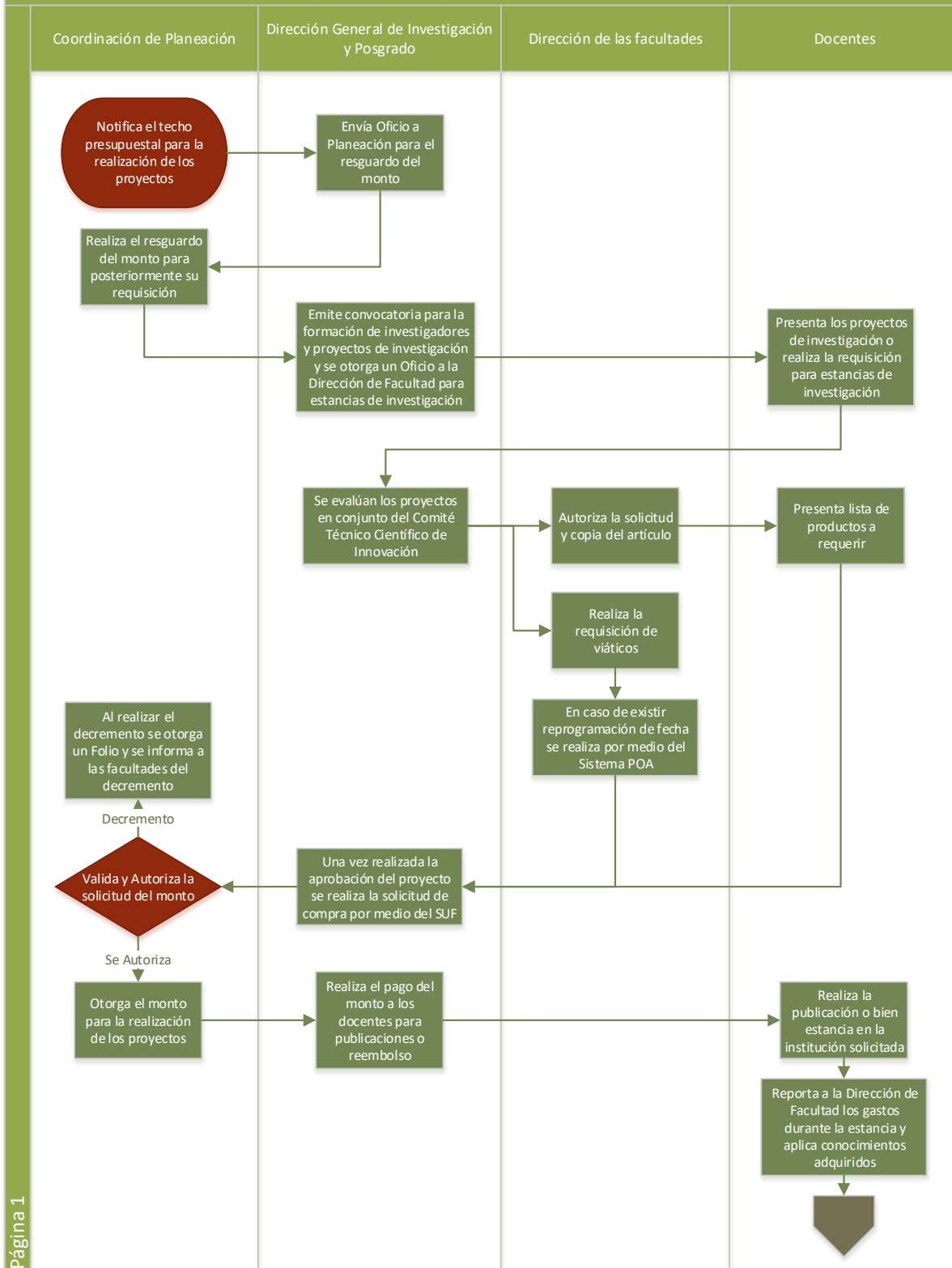


Proceso: C928.A1959 Servicio de consulta de acervo bibliográfico



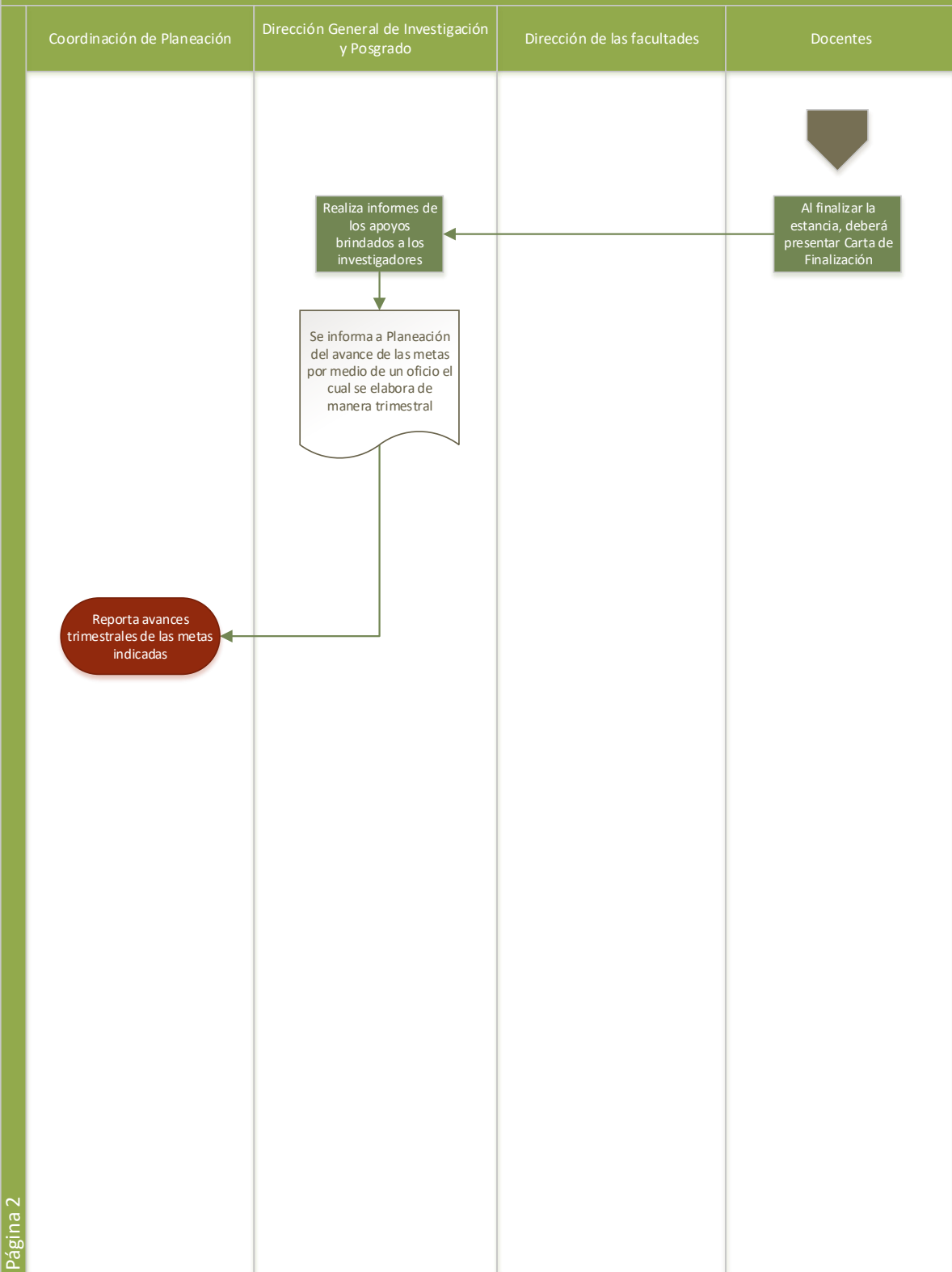
Página 1

**Proceso: C927 Investigación científica integral impulsada**

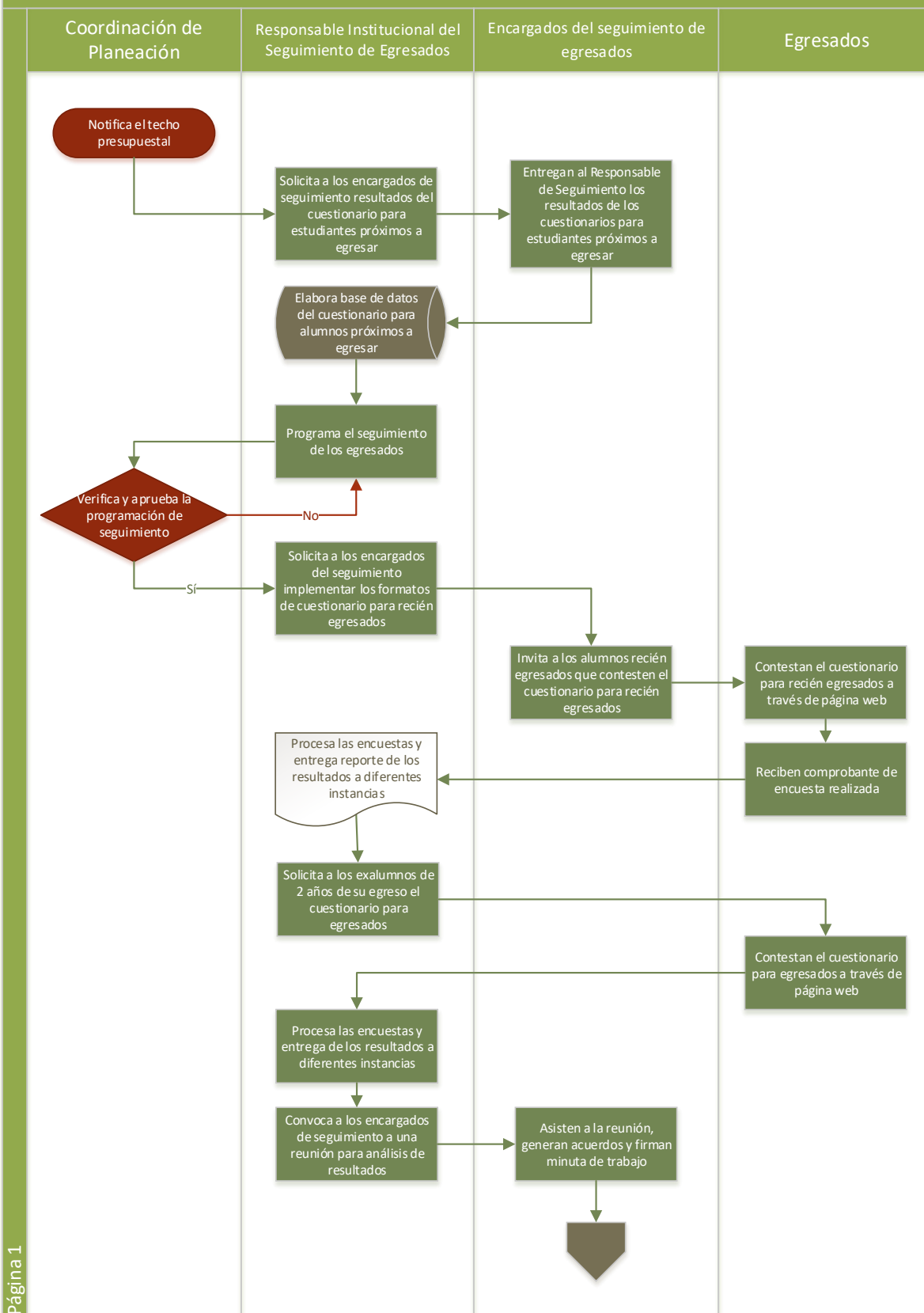




Proceso: C927 Investigación científica integral impulsada




Proceso: C928 Vinculación con los sectores productivos, educativos y sociales

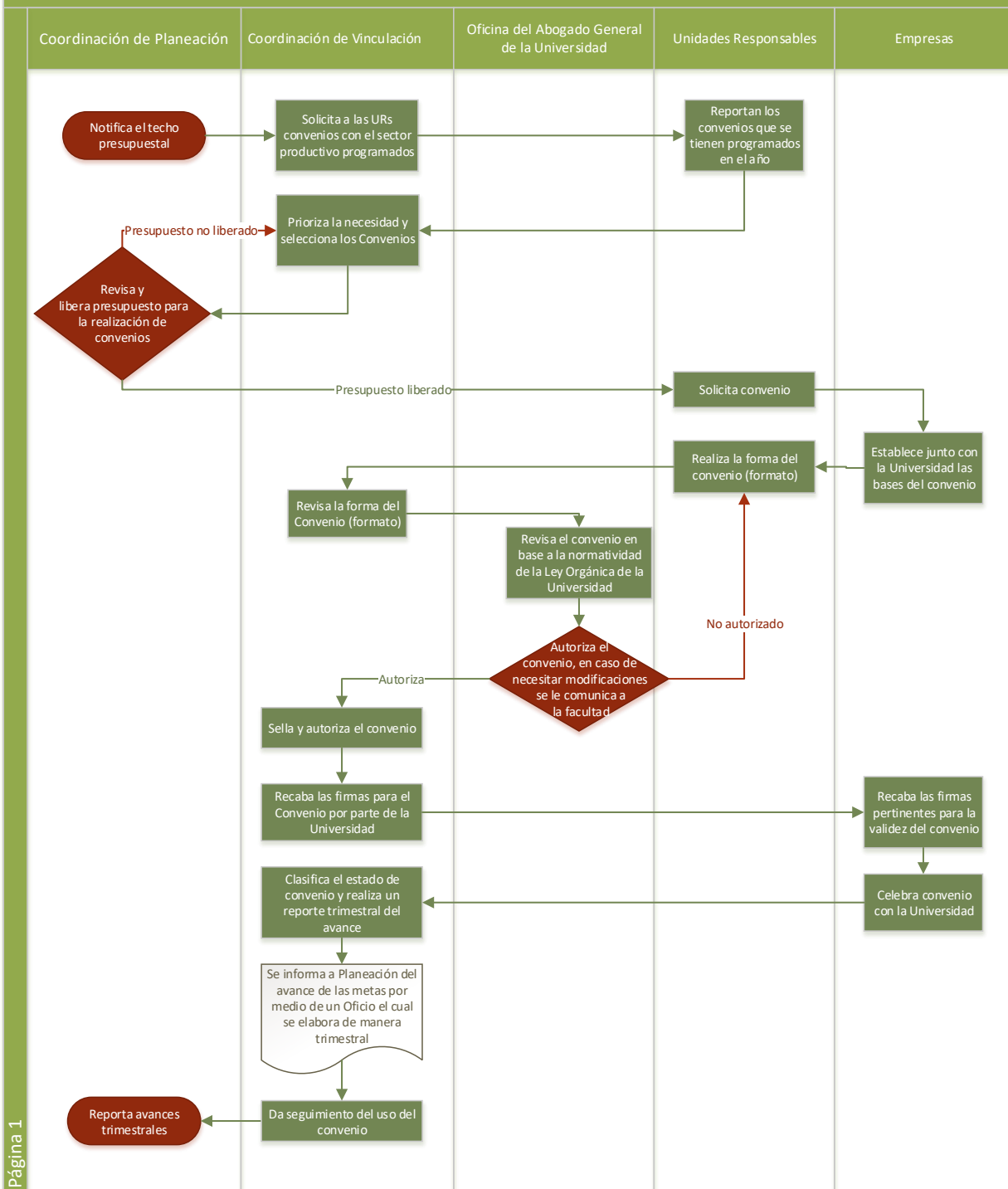


Página 1

Proceso: C928 Vinculación con los sectores productivos, educativos y sociales

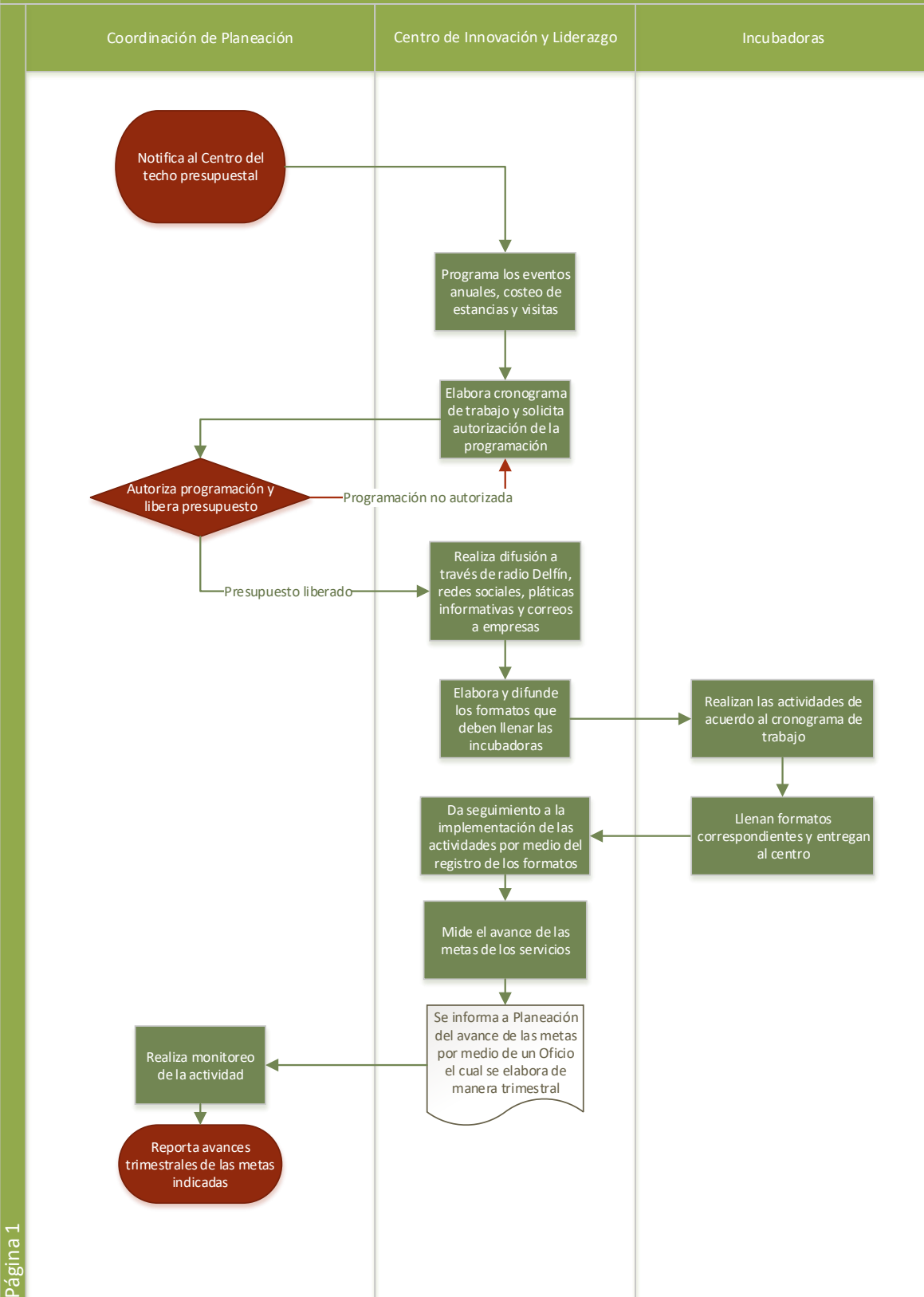
Coordinación de Planeación	Responsable Institucional del Seguimiento de Egresados	Encargados del seguimiento de egresados	Egresados
<p data-bbox="284 1014 492 1108">Monitorea avance y entrega informe al Rector para integrar al informe de actividades</p>	 <pre> graph TD     Start[ ] --&gt; Step1[Invita a empleadores a contestar cuestionario para empleadores]     Step1 --&gt; Step2[Procesa las encuestas y entrega reporte de los resultados a diferentes instancias]     Step2 --&gt; Step3[Elabora un informe con la información del seguimiento de los egresados y entrega a la Coordinación de Planeación]             </pre>		

Proceso: A1101 Establecimiento de convenios con el sector productivo



Página 1

Proceso: A2031 Asesoramiento para la creación de empresas



**Anexo IV Grado de consolidación operativa**

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		x			La Ley Orgánica norma los procesos relativos a la operación de la Universidad. Se cuenta con algunos procesos trazados del Sistema de Gestión de Calidad, sin embargo, no son propios del Programa y no se identifica para todos los indicadores.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		x			Los operadores conocen los pasos para realizar el proceso sin embargo no existe un manual de procedimientos de las operaciones del Programa
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras		x			Existe evidencia del uso de Sistemas de Calidad de Gestión para la estandarización de procesos sin embargo no son propios para la operación del Programa ni se identifica para cada proceso de los indicadores del Programa.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		x			Cada indicador tiene una base de datos que sustenta el avance de las actividades y componentes con fichas técnicas del indicador y reportes de avances, sin embargo, no está sistematizado.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		x			Cada UR es responsable del avance de sus indicadores sin embargo no existe una estrategia de programación homologada que contribuya a la mejora continua del Programa.
Grado de consolidación operativa	Considerando la parcialidad como un 50%, el programa tiene un grado de consolidación de 50% debido a que existe documentación que sustente parcialmente los criterios de valoración además de mecanismos y sistemas que sustentan los otros criterios de valoración.				

**Anexo V Limites, articulación, insumos y recursos, productos y sistema de información de procesos.**

<b>Proceso: Macroproceso de planeación y programación del Programa 087</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	Realizar calendario de actividades
	<b>Fin</b>	Atender y hacer seguimiento de ASM durante ciclo presupuestario
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Anual
	<b>Personal</b>	Personal de Rectoría, Coordinación de Planeación, Control Presupuestal y Unidades Responsables
	<b>Recursos financieros</b>	\$ 376,092,939.91
	<b>Infraestructura</b>	Instalaciones de la Universidad
	<b>Otros</b>	
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Implementar actividades en base a la programación de la MIR
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí, para la realización de los componentes y actividades de la MIR
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Sistema POA
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Históricos, estadísticas de años anteriores, normatividad, fuentes de financiamiento, MIR para el próximo ciclo presupuestario, anteproyecto de presupuesto.
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí, la información es necesaria para la operación del Programa 087
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		No, debido a que la Coordinación se enfoca en el avance de las metas y Control Presupuestal en lo financiero. Lo que puede causar a diferencias significativas entre el avance físico y gasto del Programa.
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		No, a pesar de que el proceso es indispensable para la operación del Programa es necesario una reingeniería para implementar mecanismos de mejora continua.

<b>Proceso: C925 Servicios educativos para media superior, superior y posgrado brindados</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	La Coordinación de Planeación notifica a la Dirección General de Servicios al Estudiante el techo presupuestal.
	<b>Fin</b>	La Coordinación de Planeación recibe informe de la Dirección General de Servicios al Estudiante y reporta del avance de las metas.
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Semestral
	<b>Personal</b>	Personal de la Coordinación de Planeación, Dirección General de Servicios al Estudiante, Control Escolar, facultades y escuelas.
	<b>Recursos financieros</b>	
	<b>Infraestructura</b>	Salones, salas de juntas y oficinas
	<b>Otros</b>	
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Preinscripción, Inscripción e ingreso de alumnos al semestre
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí, contribuye al objetivo del Programa
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Sistema SUCE+
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Históricos, estadísticas de años anteriores, matrícula programada e informes del ingreso de alumnos.
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí, la información es necesaria para la operación del Programa 087
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Sí, la comunicación es constante y bi- direccional.
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí, la realización del componente atribuye a los objetivos del Programa



<b>Proceso: C927 Investigación científica integral impulsada</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	La Coordinación de Planeación notifica a la Dirección General de Investigación y Posgrado.
	<b>Fin</b>	La Coordinación de Planeación reporta avances trimestrales de las metas.
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Anual
	<b>Personal</b>	Personal de la Coordinación de Planeación, Dirección General de Investigación y Posgrado, Dirección de las facultades y docentes.
	<b>Recursos financieros</b>	
	<b>Infraestructura</b>	Salas de junta, oficinas y oficinas.
	<b>Otros</b>	
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Proyectos de investigación, viáticos y apoyos a maestros.
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí, contribuye al objetivo del Programa
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Bases de datos de los centros de investigación
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Proyectos de investigación, reportes de gastos, carta de finalización de estadías, formatos de requisición, informes de apoyos brindados y oficio de avance de metas.
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí, la información es necesaria para la operación del Programa 087
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Sí, aunque es necesario mejorar la coordinación con todos los actores del componente.
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Parcialmente, la realización del componente atribuye a los objetivos del Programa, sin embargo hay que precisar el gasto en el objetivo del componente.

<b>Proceso: C928 Vinculación con los sectores productivos, educativos y sociales</b>		
<b>Dimensión del proceso</b>		<b>Actividad o actividades del proceso</b>
<b>Límites</b>	<b>Inicio</b>	La Coordinación de Planeación notifica del techo presupuestal al Responsable Institucional del Seguimiento de Egresados.
	<b>Fin</b>	La Coordinación de Planeación monitorea avance y entrega informe al Rector para integrar al informe de actividades.
<b>¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?</b>	<b>Tiempo</b>	Anual
	<b>Personal</b>	Personal de la Coordinación de Planeación, Responsable Institucional del Seguimiento de Egresados y encargados del seguimiento de egresados.
	<b>Recursos financieros</b>	
	<b>Infraestructura</b>	Oficinas y salas de juntas.
	<b>Otros</b>	
<b>Productos</b>	<b>Productos del Proceso</b>	Informe del seguimiento de los egresados
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí, contribuye al objetivo del Programa
<b>Sistemas de información</b>	<b>Sistema(s) empleado</b>	Portal de egresados y bases de datos.
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Formatos llenados por los egresados en el portal de egresados.
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí, la información es necesaria para el monitoreo del componente
<b>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</b>		Sí, tienen momentos de retroalimentación al finalizar el proceso y comunicación pertinente en diferentes etapas del proceso.
<b>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?</b>		Sí, la realización del componente atribuye a los objetivos del Programa.

**Anexo VI Propuesta de modificación a la normatividad**

<b>Tipo de normatividad actual</b>	Reglamento General de Planeación
<b>Contribución de la normatividad</b>	El Reglamento General de Planeación regulan la operación de las actividades y funciones.
<b>Problema generado (causas y consecuencias)</b>	El Reglamento General de Planeación no contribuyen a la estandarización de las actividades, debido a que no establece regulaciones del proceso del programa 087 en específico.
<b>Se recomienda</b>	Normatividad específica del programa para la operación y control de las actividades para la estandarización de las mismas.
<b>Efecto esperado de aplicar la recomendación del cambio</b>	La normatividad específica del Programa fomenta la regulación de los procesos para brindar bienes y servicios de calidad, aumentaría el control y mejoraría la comunicación entre las unidades responsables y las áreas estratégicas del programa.

**Anexo VII Análisis FODA del programa**

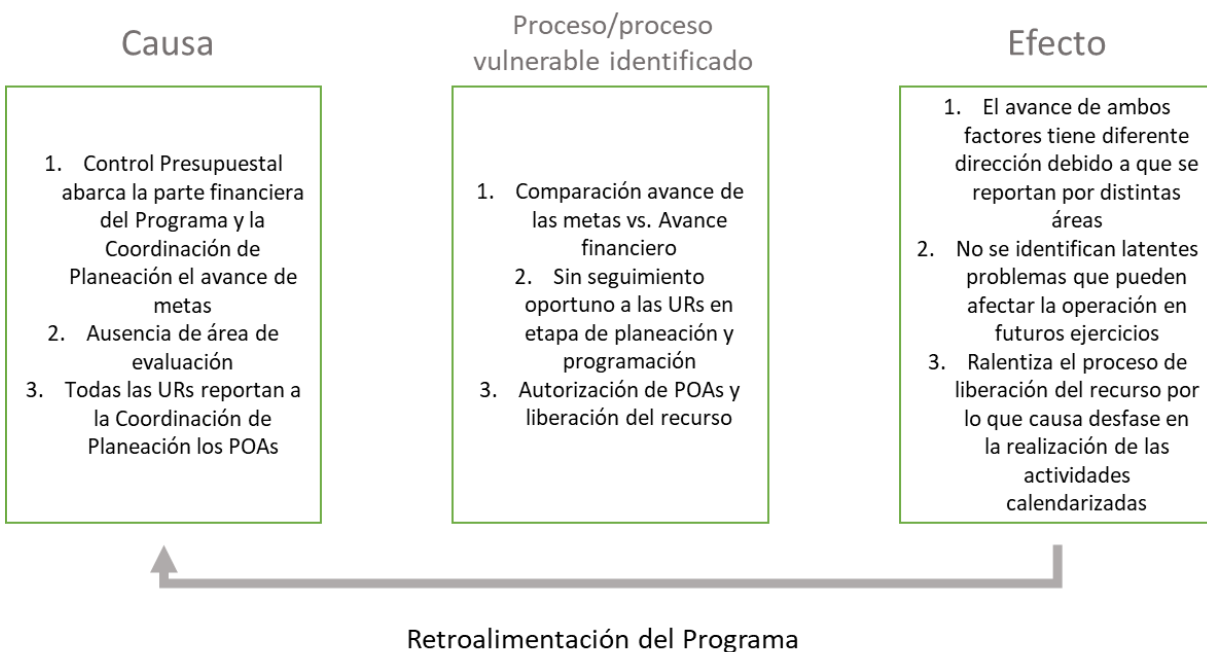
ANALISIS FODA	
Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas	
1. Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados con un diseño inicial con alineación estratégica congruente, que expresa un Fin y un Propósito congruente con la misión de la UNACAR.</li> <li>-Existen sistemas de información y registros administrativos para el monitoreo de las actividades.</li> <li>-El personal estratégico y de las unidades responsables cumple con el perfil adecuado para la implementación del programa.</li> </ul>
2. Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todas las URs entregan POA a la Coordinación de Planeación lo que atrasa el proceso de liberación de presupuesto</li> <li>-No se cuenta con un manual de procedimientos inherente a los procesos principales para la planeación, administración y operación del Programa, en el cual se definan claramente las funciones de las áreas responsables para la estandarización de los procesos.</li> <li>-No se observan mecanismos para conocer la percepción de los beneficiarios específica del programa, en base a los componentes (bienes y/o servicios) que se brindaron en el año de operación del Programa.</li> </ul>
3. Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Reglamento General de Planeación cuenta como iniciativa de la implementación del Presupuesto basado en Resultados</li> <li>-La Institución muestra interés y accesibilidad por integrar los procesos de planeación, programación y presupuesto para poder ejercer el recurso congruentemente con MIR Y POA.</li> <li>-El Ente Público cuenta con recursos suficientes humanos, materiales y financieros para la oferta pertinente de sus componentes.</li> </ul>
4. Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El recurso generalmente llega tarde a las URs lo que retrasa la programación de actividades.</li> <li>- Las estrategias de comunicación entre las URs que operan algunas de las actividades y componentes no son eficientes por lo que puede afectar en la entrega en tiempo y forma de los servicios del programa.</li> <li>-Hay actividades que dependen de agentes externos a la Universidad (instituciones de convenios, asesoramiento de empresas, etc.)</li> </ul>

**Anexo VIII Recomendaciones del programa**

En la evaluación de procesos del Programa 087 Programa de Educación Media Superior, Superior y Posgrado se identificaron los siguientes procesos donde se identifican áreas de mejora, con el propósito de mejorar la ejecución del Programa se mencionan las siguientes recomendaciones:

1. Conformar reglas de operación o normatividad institucional que contribuya a la ejecución del Programa.
2. Establecer mecanismo que permita que las quejas y sugerencias de los beneficiarios se tomen en cuenta para la planeación de la operación del Programa en ejercicios posteriores.

**Causa – Efecto Nivel Macro - proceso**



Recomendación de reingeniería: Debido a que los efectos de las causas presentadas tienen un alto impacto dentro del proceso, se recomienda realizar una reingeniería del Macro proceso del Programa de educación media superior, superior y de posgrado.

**Anexo IX Sistema de monitoreo e indicadores de gestión**

Resumen narrativo del indicador	Indicador propuesto	Método de cálculo	Justificación
Servicios educativos para media superior, superior y posgrado brindados	Tasa de variación de la matrícula atendida en el nivel medio superior	Matrícula atendida en el nivel medio superior /matrícula atendida en el nivel medio superior del año anterior	La separación del indicador amplía la comprensión del avance de la actividad en sus distintos niveles
	Tasa de variación de la matrícula atendida en el nivel superior	Matrícula atendida en el nivel superior /matrícula atendida en el nivel superior del año anterior	La separación del indicador amplía la comprensión del avance de la actividad en sus distintos niveles
	Tasa de variación de la matrícula atendida en el nivel posgrado	Matrícula atendida en el nivel posgrado /matrícula atendida en el nivel posgrado del año anterior	La separación del indicador amplía la comprensión del avance de la actividad en sus distintos niveles
Vinculación con los sectores productivos, educativos y sociales	Porcentaje de egresados que se insertan en el mercado laboral de acuerdo al perfil profesional en el lapso de dos años	Total de egresados que se insertan en el mercado laboral de acuerdo al perfil profesional grado licenciatura en el lapso de dos años / Total de egresados de nivel licenciatura	La modificación de la medición del indicador ayuda al entendimiento de cuál es la población que atiende el componente
Otorgar programas de estudios acreditados	Porcentaje de acreditación de Programas Educativos atendidos en relación a los programados	Número de acreditaciones realizadas / Número de acreditaciones programadas	El cálculo del indicador beneficia la comunicación de las facultades y escuelas con la Dirección de Planeación ya que tienen que programar qué acreditaciones pretenden conseguir en el año
Realización de curso de verano para niños	Promedio de acciones realizadas en atención a niños en comparación con el año anterior	Número de acciones realizadas en atención a niños en el presente año / Número de acciones realizadas en atención a niños del año pasado	Debido a que los cursos de verano se realizan sólo una vez al año el avance es posible de visualizar en comparación con el año anterior
Establecimiento de convenios con el sector productivo	Porcentaje de convenios celebrados con el sector social, educativo y productivo en relación a los programados	Total de convenios celebrados con el sector productivo, educativo y social / Total de convenios celebrados programados con el sector productivo, educativo y social	En el indicador solamente se contemplaba el sector productivo sin embargo se tiene información sobre los tipos de convenio educativo y social por lo que este indicador expresa todos los tipos de convenios que la Universidad tiene

**Anexo X Trabajo de campo realizado**

Unidad Responsable	Nombre del Responsable	Proceso
Coordinación de Planeación	C.P. Delfina Cervera Rebolledo	Macroproceso del Programa 087
Directora de Control Escolar	Mtra. Elizabeth Ojeda Castillo	Matricula Atendida
Responsable de Evaluación y Acreditación Institucional	Lic. Sarahí Esther Quintana Chávez	Programas evaluados y acreditados
Dirección General de Docencia	Dra. Gloria Margarita Ruiz Gómez	Profesionalización de la Planta docente
Director General de Extensión Universitaria	Lic. Joel Adir Acuña Gálvez	Acompañamiento de los jóvenes en su formación académica deporte y cultura.
Tutoría Institucional	M.H.D. Claudia Niágara López Reda	Acompañamiento de los jóvenes en su formación académica tutorías
Departamento de Mantenimiento y Talleres	Ing. Raymundo Rivera Mijangos	Mantenimiento y Equipamiento de espacios educativos
Director de Bibliotecas	Mtro. Juan Ángel Vázquez Martínez	Servicio de consulta de acervo bibliográfico
Director Gral. De Investigación y Posgrado	Dr. Lelio de la Cruz May	Investigación, Proyectos y publicaciones científicas
Coordinación Gral. De Obras	Arq. Rosario Adolfina Rodríguez Vázquez	Actividades en beneficio de las personas con discapacidad
Directora de Innovación Tecnológica y Recursos Humanos especializados.	Lic. Mayra Alejandra Dorantes Pérez	Establecimiento de convenios

## **Anexo XI Instrumentos de recolección de información diseñados por el evaluador**

Se elaboraron 2 tipos de cuestionarios y un formato para realiza flujograma de los procesos de los componentes y actividades. El primer tipo de cuestionario es a la Coordinación de Planeación quién opera las actividades y componentes a nivel administrativo, el segundo es para las URs, responsables de los componentes a nivel componentes y actividades

### **Cuestionario para la comprensión del proceso de actividades y componentes (Coordinación de Planeación)**

Actividad/Componente:

Nombre:

Puesto:

Área:

Planeación

1. ¿Cómo se realiza la planeación de la actividad/componente?

Se describe cómo se conforma la planeación ya sea por medio de reuniones, en base a estadísticas, todo lo que involucre el proceso de la planeación.

2. ¿Existe algún documento resultado de la planeación?

Aquí se describe si surgió algún documento derivado del proceso de planeación

3. ¿En la planeación se establece cuáles serán las medidas del avance del indicador?

Se menciona si desde la planeación ya se define la medición

4. ¿En la planeación participan todos los actores clave para la realización de la actividad/componente?

Los actores clave son todo el personal que se encarga de la realización de la actividad

5. ¿Qué áreas de la Universidad están implicadas en el desarrollo de la actividad/componente?

Se enuncian las áreas que participan en el proceso de la actividad o componente



## Difusión

1. ¿Conoce cuál es la estrategia de difusión? (Por cuáles medios se realiza la difusión)

Se menciona en qué medios ya sean redes sociales, periódicos, páginas de internet, carteles, etc. se da a conocer a los beneficiarios los apoyos de la actividad/componente

## Solicitud de apoyos

1. ¿Existe normatividad para la solicitud de bienes o apoyos?

Los puntos de entrega de los apoyos se encuentran en lugares adecuados de acuerdo para el tipo de apoyo, dónde se ubican, son suficientes

2. ¿Están estandarizados los procedimientos para solicitar los apoyos?

De acuerdo con la normatividad se define si la actividad/componente es institucional (están estandarizados por reglas de operación u alguna normatividad) y se describe la solicitud de los bienes y/o apoyos de la actividad/componente

## Selección de beneficiarios

1. ¿Existe metodología para selección de los beneficiarios? (Cómo se elige los beneficiarios del apoyo que otorga la actividad/componente)

¿Existe metodología específica para el tipo de apoyo?

2. ¿Existe un padrón de beneficiarios de los bienes y/o apoyos que brinda la actividad/componente? (Bases de datos que registra los beneficiarios del apoyo)

Comentar si existe un registro por parte de la Universidad donde se integra a todos los beneficiarios de los apoyos de la actividad/componente

3. ¿Cada cuándo se realiza la actualización del padrón de beneficiarios?

Mensual, trimestral, semestral, anual, ¿es adecuado?

## Producción de bienes y/o servicios

1. ¿Se cuenta con suficientes insumos para producir los bienes y/o servicios solicitados?

¿Se considera que hay suficientes apoyos para brindar a los beneficiarios?

2. ¿Hay mecanismos para estimar la producción?

¿Existe metodología que permite hacer un estimado de cuantos beneficiarios solicitaran el apoyo?

3. ¿Existen mecanismos de control de calidad y estandarización de los bienes y/o servicios?

¿Existen controles de calidad para que los apoyos a entregar lleguen en buenas condiciones y estén estandarizados?

#### Distribución de apoyos

1. ¿Los bienes y/o servicios llegan completos y en tiempo a los beneficiarios?

¿Se considera que los apoyos se entregan en tiempo y forma a los beneficiarios?

2. ¿Existen especificaciones para asegurar su entrega?

¿Se tiene metodología que implique características para la entrega de los apoyos?

3. ¿Se actualizan la logística de la distribución de los bienes o servicios?

#### Entrega de apoyos

1. ¿El programa cuenta con mecanismos para verificar la entrega de los apoyos a los beneficiarios?

2. ¿Existen procedimientos institucionales (según normatividad u reglas de operación) para otorgar los apoyos?

#### Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

1. ¿Es posible verificar cómo los beneficiarios utilizan los apoyos brindados (seguimiento del apoyo)?

2. ¿La actividad/componente tiene mecanismos para identificar si los apoyos se usan de acuerdo con lo establecido por los beneficiarios?

3. ¿Existen procedimientos para verificar el cumplimiento de la corresponsabilidad u obligatoriedad por parte del beneficiario?

#### Contraloría social y satisfacción del usuario

1. ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción o quejas de los beneficiarios del apoyo?

Describir si hay buzones de quejas, dónde quedan, si en la página de la Universidad se puede realizar, algún correo electrónico especial para dar la opinión de la actividad/componente o algún otro medio o proceso para conocer las satisfacciones o quejas de los beneficiarios.

2. ¿Hay evidencia de que las quejas y sugerencias de los beneficiarios son utilizadas para la mejora de la actividad/componente?

Cuellos de botella y buenas prácticas

1. ¿Considera ineficaz algún paso del proceso?

Se argumenta las partes del proceso que son más lentas o en las que se tiene dificultad para realizar con el fin de conocer detalles de cómo se puede mejorar dicho paso.

1. ¿Existe alguna iniciativa que fortalece la operación de la actividad/componente?

## **Cuestionario para la comprensión del proceso de componentes / actividades (Cuestionario a nivel operativo)**

Componente/Actividad:

Descripción del componente al que pertenece:

Nombre:

Puesto:

Área:

Definición de Componente: Un componente es un bien y/o servicio dirigido al beneficiario final o, en algunos casos, dirigido a beneficiarios intermedios. No es una etapa en el proceso de producción del componente.

Deben expresarse como un producto logrado o un trabajo terminado (sistemas instalados, población capacitada, alumnos egresados, etc.).

Definición de Actividad: Son las principales tareas que se deben cumplir para el logro de cada uno de los componentes del programa. Corresponden a un listado de actividades en orden cronológico y secuencial, para cada uno de los componentes.

### Difusión

1. ¿Cómo se difunde la acreditación del de los Programas de estudio (estrategia de difusión)? (Por cuáles medios se realiza la difusión)

Se menciona en qué medios ya sean redes sociales, periódicos, páginas de internet, carteles, etc. se da a conocer a los beneficiarios los apoyos de la actividad/componente

2. ¿Se considera pertinente la estrategia de difusión para que los alumnos conozcan las acreditaciones de los programas educativos?

¿La estrategia de difusión se considera la adecuada para los beneficiarios del apoyo de la actividad/componente?

### Solicitud de apoyos

1. ¿A dónde se acude y qué es necesario para solicitar las acreditaciones?

De acuerdo con la normatividad se define si la actividad/componente es institucional (están estandarizados por reglas de operación u alguna normatividad) y se describe la solicitud de los bienes y/o apoyos de la actividad/componente y se argumenta porqué se considera claro o difícil para solicitar

2. ¿Existen pasos estandarizados para revisar las solicitudes de acreditación de los programas?

Se describe si la recepción de las solicitudes de los apoyos, la revisión de dichas solicitudes y el trámite están estandarizados

3. ¿Considera que los puntos de entrega del apoyo o servicio son los adecuados y suficientes?

Los puntos de entrega de los apoyos se encuentran en lugares adecuados de acuerdo para el tipo de apoyo, dónde se ubican, son suficientes

#### Selección de beneficiarios

1. ¿Qué características se revisan para recibir las acreditaciones?
2. ¿Cómo se realiza el registro de las facultades que se benefician de las acreditaciones?

#### Entrega de apoyos

1. ¿Cada cuando se reporta las certificaciones de los programas educativos?

#### Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

1. ¿Se encuesta a los beneficiarios algún para dar seguimiento de las acreditaciones?

#### Contraloría social y satisfacción del usuario

1. ¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción o quejas de los beneficiarios de las acreditaciones de los programas educativos?

Describir si hay buzones de quejas, dónde quedan, si en la página de la Universidad se puede realizar, algún correo electrónico especial para dar la opinión de la actividad/componente o algún otro medio o proceso para conocer las satisfacciones o quejas de los beneficiarios.

#### Cuellos de botella y buenas prácticas

1. ¿Considera ineficaz algún paso del proceso?

Se argumenta las partes del proceso que son más lentas o en las que se tiene dificultad para realizar con el fin de conocer detalles de cómo se puede mejorar dicho paso.

2. ¿Existe alguna iniciativa que fortalece la operación de la actividad/componente?







Dentro de los pasos del proceso se describe que herramientas o mecanismos se cuenta que ayuden para que el proceso se realice con mayor facilidad.

### Formato para la construcción de Flujogramas

Es un formato en base al diagrama de flujo vertical para los procesos de las actividades y componentes del Programa.

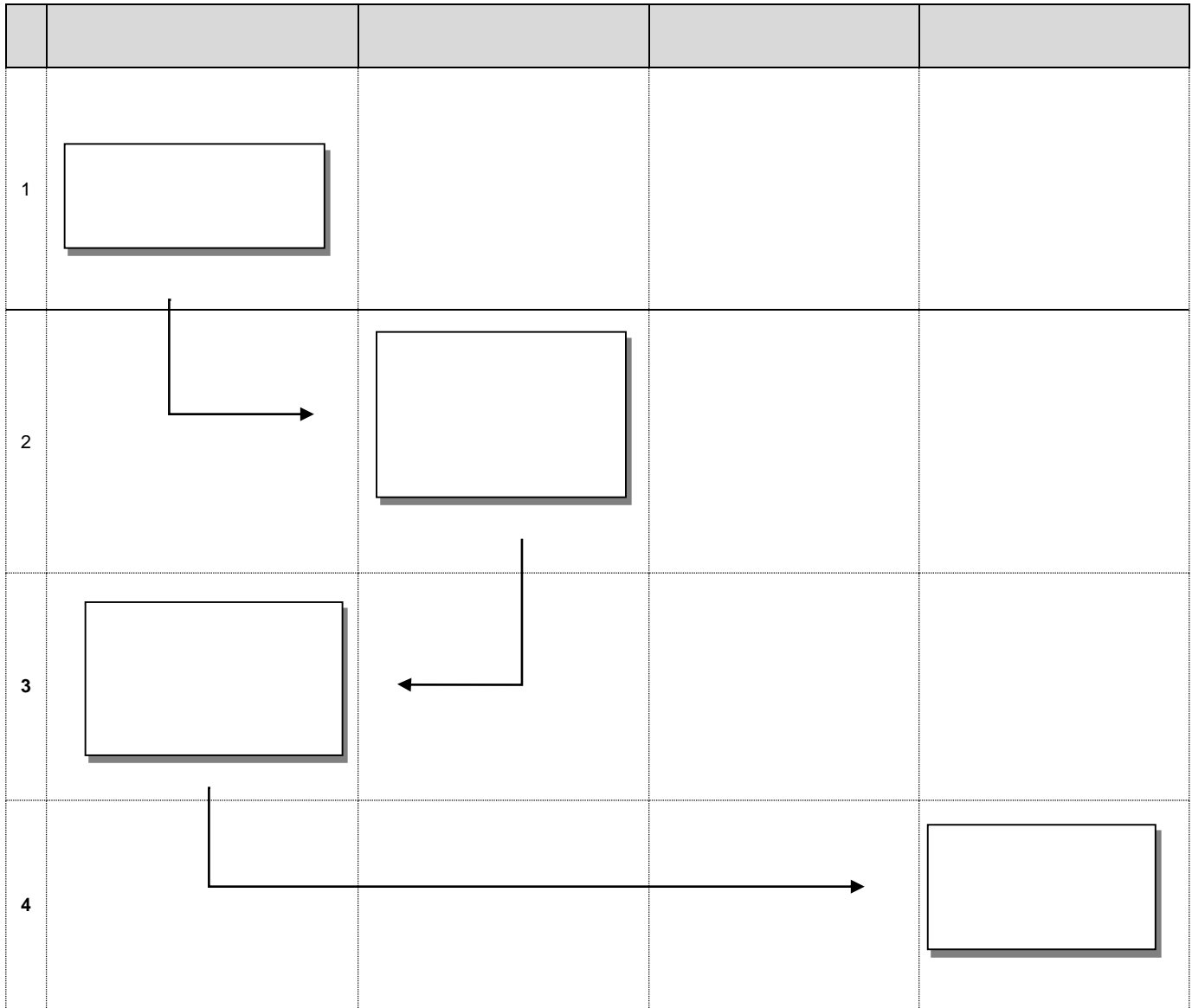
El significado de los símbolos es:

-  Operación
-  Operación combinada
-  Transporte
-  Control
-  Decisión
-  Archivo

Nv	Descripción de Pasos						
1							
2							
3							
4							
5							

**Formato para el trazado de procedimientos:**

- I. Objetivo:
- II. Alcance:
- III. Diagrama del procedimiento:



Descripción del procedimiento:

SECUENCIA	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	CUANDO
1		•	Es requerido
2		•	
3		•	
4		•	
5		•	
6		•	
7		•	
8		•	
9		•	
10		•	



**Anexo XII Ficha técnica de datos generales de la instancia evaluadora**

Datos de la Instancia Técnica Evaluadora				
<b>Nombre del coordinador de la evaluación:</b> C.P.C. Jorge Julio Ortiz Blanco				
<b>Cargo:</b> Socio				
<b>Gerente del proyecto:</b> M.A. Iván Sánchez Jasso				
<b>Institución a la que pertenece:</b> Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza S.C. "Deloitte"				
<b>Principales colaboradores:</b> Ing. Martín Andrés Ríos Cereceres y C.P. Valeria Blanco Manzano				
<b>Correo electrónico del coordinador de la evaluación:</b> jortizblanco@deloittemx.com				
<b>Teléfono (con clave lada):</b> 614 1 80 11 00				
Identificación del (los) Programa(s)				
<b>Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s):</b>				
Programa de Educación Media Superior, Superior y Posgrado				
<b>Siglas:</b>				
087				
<b>Ente público coordinador del (los) Programa(s):</b>				
Universidad Autónoma del Carmen				
<b>Poder público al que pertenece(n) el(los) Programa(s):</b>				
Poder Ejecutivo:	Poder Legislativo:	Poder judicial:	Ente Autónomo:	X
<b>Ambito gubernamental al que pertenece(n) el(los) Programa(s):</b>				
Federal:	Estatal:	X	Local:	
<b>Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y del (los) titular(es) a cargo del (los) Programa(s):</b>				
- C.P. Delfina Cervera Rebolledo Coordinadora de Planeación de UNACAR				
<b>Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s):</b>				
Coordinación de Planeación				
<b>Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):</b>				

C.P. Delfina Cervera Rebolledo  
 Coordinadora de Planeación de UNACAR  
 dcervera@delfin.unacar.mx, tel. 01 (938)-3811018 Ext. 1310

**Datos de Contratación de la Evaluación**

**Tipo de contratación:**

Adjudicación Directa	X	Invitación a tres		Licitación Pública Nacional		Licitación Pública Internacional		Otro (Señalar):	Invitación, asignación directa.
----------------------	---	-------------------	--	-----------------------------	--	----------------------------------	--	-----------------	---------------------------------

**Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:**

Coordinación de Planeación

**Costo total de la evaluación:**

\$320,000.00

**Fuente de Financiamiento:**

Subsidio Estatal

**Difusión de la Evaluación**

**Difusión en internet de la evaluación:**

Sí, formato difusión

**Difusión en internet del formato:**

Sí

**Deloitte.**