

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Evaluación de Procesos del Programa de Fortalecimiento para la Calidad Educativa del ejercicio fiscal 2017.



Resumen Ejecutivo

Con respecto a la evaluación de desempeño de tipo procesos aplicada al Programa presupuestario de Fortalecimiento para la Calidad Educativa “PFCE” de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, se emite el presente informe sobre los resultados de la misma, evaluando el ejercicio del Programa del año 2017.

La revisión se efectuó de acuerdo a los Términos de Referencia para la evaluación específica de procesos con enfoque social, emitidos por la Unidad Técnica de Evaluación de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado Chihuahua en el año 2018, con el propósito de evaluar a la Universidad en cuanto a los procesos del Programa, 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 sobre una base de pruebas selectivas de campo mayormente y gabinete, obteniendo la evidencia que soporta el funcionamiento actual de los procesos administrativos y operativos del Programa para la identificación de cuellos de botella y/o buenas prácticas, con el principal objetivo de optimizar el desempeño.

Como parte del trabajo, se realizó un análisis comparativo entre la información oficial entregada en las fuentes de información para análisis de gabinete y la información generada del análisis de campo a través de la aplicación de entrevistas semi - estructuradas con el personal a cargo de las Unidades Responsables correspondientes a la operación de actividades del PFCE, mismas que se encuentran anexadas a este informe. ¹

El Programa organiza su operación en los siguientes procesos identificados:

1. Origen de los recursos.
2. Macro - proceso del Programa.
3. Proceso de propósito.
4. Proceso de actividad.

Estos procesos, en su mayoría, se encuentran definidos, especificados y normados en los siguientes documentos: las Reglas de Operación del Programa 2017 que se encuentran en el marco de lo establecido en el Acuerdo número 17/12/16 por el que se emiten las Reglas de Operación del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa para el Ejercicio Fiscal 2017 y su continuación en el miércoles 28 de diciembre de 2016 en la Decimoprimer Sección, que incluyen una serie de formatos para instrumentar y registrar las diferentes etapas de gestión; Formatos de seguimiento académico y financiero, cumplimiento de metas académicas apoyadas por el proyecto, autoevaluación del desarrollo

¹ Obtenido de la documentación: “Anexo VII Relación de áreas entrevistadas y actividades de la MIR”.

del proyecto, formato de comprobación de avance académico - programático, formato de indicadores institucionales, relación de comprobantes del presupuesto ejercido del programa, criterios, requisitos y formatos para formular y presentar las solicitudes de transferencias de productos financieros, remanentes y reprogramaciones.

Por otro lado, los procedimientos y las actividades para llevar a cabo los procesos se indican en los diagramas de flujo para la Dirección General de Educación Superior Universitaria². 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, 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.

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

Principales conclusiones y recomendaciones

En general, los procesos operativos y de gestión del Programa están claramente definidos adecuadamente documentados, y su ejecución conforme a la normatividad contribuye al logro de las metas y objetivos. La operación se caracteriza por un significativo esfuerzo de vinculación y coordinación, debido a la diversidad de actores e intereses involucrados, así como a la amplia variedad de procedimientos y actividades que la operación del Programa involucra.

A pesar de que la mayoría de los procesos están documentados, existen algunos vacíos o inconsistencias en la normatividad aplicable para ciertos procesos, lo que da lugar a interpretaciones e iniciativas propias por parte de los operadores del Programa.

La Universidad utiliza las Reglas de Operación del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa, sin embargo, no cuenta con normatividad interna o manual de operación que organice y regule la operación a nivel institucional.

En la relación a los procesos del Programa, tomando en cuenta que su diseño debería de basarse en la estructura de la Matriz de Indicadores para Resultados, se identifica que es insuficiente el diseño actual para garantizar un enlace directo y totalmente congruente en la lógica vertical, debido a que el proceso

² Obtenido de la documentación: "Reglas de Operación Programa PFCE 2017"

de propósito “Las Instituciones Educativas de los tipos básicos y superior fortalecen e instrumentan los planes y programas de estudio para contribuir a lograr a la calidad de la educación” hace referencia a los programas acreditados, sin embargo, el proceso del componente C01 “Apoyos financieros otorgados a Instituciones de Educación Superior públicas para fortalecer sus planes y programas de estudio y garantizar la calidad de la educación que se imparten” atribuye indirectamente a la acreditación, por lo que se considera insuficiente que el diseño del Programa solo cuente con un componente para impactar en el propósito, el cual cuenta con una definición más amplia y por ende debería abarcar más procesos operativos y administrativos.

Adicional, dicho componente hace referencia a la unidad de medida porcentaje de los apoyos financieros otorgados, sin embargo, los apoyos financieros otorgados son los que recibe la Universidad a través del convenio correspondiente, por lo que representa todo el Macro - proceso del Programa, lo que dificulta la identificación de los bienes y/o servicios otorgados a los beneficiarios, generando una complicación en el trazo de los procesos específicos y la optimización de su diseño.

En relación a las estimaciones económicas de los proyectos (procedimiento identificado en el Macro-proceso) que integran el Programa, con base en las entrevistas aplicadas durante el proceso de evaluación,³ se dio a conocer que se realizan reuniones de trabajo en las cuales la Subdirección de Planeación Operativa apoya en dudas de costos y presupuestación de bienes y/o servicios, utilizando un tabulador histórico de costos y la guía de reprogramación del PFCE, para definir los criterios de las estimaciones, de esta forma se establecen las bases para que la Subdirección de Planeación de Competitividad Académica y la Unidad Responsable correspondiente realice la estimación económica del proyecto. Sin embargo, no se genera un documento en donde se haga constar que la estimación económica fue realizada por determinada Unidad Responsable, del mismo modo, no se identifica un procedimiento para documentar el procedimiento, a su vez las Unidades Responsables que solicitan los proyectos a través del Programa, otorgan las estimaciones de manera verbal con base en sus cálculos, dando origen a problemas en la asignación de recursos y la obtención de los bienes y/o servicios dista en ocasiones de los costos reales, afectando directamente a la programación y alcance de las metas del Programa.

El análisis realizado para llevar a cabo la presente evaluación contempló cuatro módulos que comprenden los siguientes rubros: descripción del programa, descripción y análisis de los procesos del programa, valoración de atributos de los procesos y seguimiento a aspectos susceptibles de mejora.

³ Obtenido de la documentación y entrevistas: “Anexo VII Relación de áreas entrevistadas y actividades de la MIR”

Tema I. Descripción del Programa

El Programa presenta de manera organizada la información acerca de sus características:

El PFCE de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez cuenta con clave estatal 5655917, inició su operación en la Universidad en el año 2016. Pretendiendo abatir el problema de “Las instituciones educativas no cuentan con los medios suficientes para fortalecer e instrumentar los planes y programas de estudio que contribuyan a lograr la calidad en la educación”. El objetivo es “Las instituciones educativas de los tipos básicos y superior fortalecen e instrumentan los planes y programas de estudio para contribuir a lograr a la calidad de la educación”.

Define como población potencial a la matrícula total de educación superior en el Estado 129,584 y el total de profesores de educación superior en el Estado 13,593 y a la población objetivo a la matrícula total 29,518 alumnos y el total de sus Profesores de Tiempo Completo 808 profesores, el Programa cuenta con la fuente de financiamiento de asignación extraordinaria del presupuesto federal.⁴

En el resumen narrativo se identifica que los indicadores de nivel fin, propósito y componente no son propios de la Universidad, sino de la Matriz de Indicadores para Resultados del programa federal, por lo que no se identifican los insumos, los procesos de transformación específicos y las aportaciones a las metas institucionales por el PFCE de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Tema II. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa.

De acuerdo con la revisión normativa realizada de los Términos de Referencia de evaluación específica de procesos con enfoque social, emitidos por la Unidad Técnica de Evaluación del Gobierno del Estado de Chihuahua en el año 2018, se identifican los procesos relacionados con el Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, los cuales se muestran de manera ordenada en el Anexo VIII⁵, de tal forma como se identificaron con base a las entrevistas y la información proporcionada por los funcionarios a cargo de las unidades responsables relacionadas con el Programa, así como también las recomendaciones de cambios a los procesos y propuestas de reingeniería.

⁴ Obtenido de la documentación: “Programa de Fortalecimiento para la Calidad Educativa”, “Actualización de planeación institucional”, emitido por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez 2018-2019 (incluye referencia de dos años anteriores)

⁵ Anexo VIII Procesos identificados en la evaluación y recomendaciones de cambios y reingeniería

Las descripciones de los procedimientos dentro de los flujogramas de los procesos describen la interrelación de las distintas Unidades Responsables, fundamento normativo y/o identificado.⁶

Los procesos del Programa se encuentran divididos como se muestra a continuación:

- Proceso 1- Origen de los recursos, se refiere en general a la solicitud de los recursos del Programa y aprobación del proyecto.
- Proceso 2- Macro proceso del Programa, se refiere en general a la operación, desde la solicitud del recurso, hasta el seguimiento de los ASM de la evaluación (el componente de la MIR integra varios procesos; C1 Apoyos financieros otorgados a Instituciones de Educación Superior públicas para fortalecer sus planes y programas de estudio y garantizar la calidad de la educación que se imparten” por ello se describe como Macro - proceso).
- Proceso 3- Propósito se refiere en general a la descripción del nivel de propósito de la MIR “Las Instituciones Educativas de los tipos básicos y superior fortalecen e instrumentan los planes y programas de estudio para contribuir a lograr a la calidad de la educación”.
- Proceso 4- Actividad se refiere en general a la descripción del nivel de actividad de la MIR “Ejercer en tiempo y forma los proyectos presentados a la DGE SU para fortalecer la calidad en los programas educativos”.

Considerando la identificación de la organización de los procesos del Programa se basa en insumos alimentadores de un sistema, afectando la transformación de los procesos y reflejarse en salidas o resultados. Los insumos del Programa son los recursos con los que opera; humanos, materiales, financieros y de sistemas, por otra parte, los procesos de transformación identificados son los relacionados con el diseño de la MIR del Programa del ejercicio 2017 y origen de los recursos, por último, se identifican los resultados que se producen como salida de los procesos; proyectos para educación de calidad, pago de los proyectos, bienes y/o servicios relacionados con la calidad educativa, informes, registros e impacto en metas institucionales.

Los principales actores que intervienen en la operación del Programa son:

Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico “CADAC”: siendo una Unidad Responsable “UR” ubicada en cada uno de los institutos; tiene como principal objetivo apoyar y promover la mejora al desarrollo académico de los Programas Educativos, Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional: corresponde a la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional (DGPDI) coordinar la elaboración, actualización y evaluación de la planeación universitaria, por parte de esta

⁶ Elaboración propia descripción de Macro-Proceso del programa PFCE de la UACJ

dirección, intervienen de manera directa en la operación del Programa las siguientes Unidades Responsables adscritas a la misma; Subdirección de Planeación de la Competitividad Académica, Subdirección de Planeación Operativa y Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación.⁷

En el proceso de planeación destacado en el Macro - proceso del Programa, entre las fortalezas, se destaca que algunos procedimientos de programación y presupuestación están institucionalizados y documentados, a través de las guías de procesos de calidad de la Universidad. También se cuenta con un diagnóstico actualizado de la problemática, que identifica el problema focal, especifica causas y efectos, define y cuantifica la población potencial y objetivo. A su vez, se elaboran planes anuales de trabajo, con calendarización de actividades y metas sobre el número de proyectos a implementar.⁸

Por otra parte, la planeación del Programa tiene diversas debilidades y retos. Ya que existen algunas inconsistencias en los elementos del diseño que limitan la efectividad de los procesos, particularmente en torno a la definición de la problemática planteada, objetivo, componente, actividad y los indicadores de resultados, debido a su planteamiento general y complejidad para identificar su aportación a la Institución. Asimismo, a la fecha no se ha institucionalizado todavía un proceso de planeación estratégica de mediano plazo.

Con base en lo anterior, el equipo evaluador recomienda definir los elementos básicos de la planeación estratégica del Programa (diagnóstico, diseño MIR, objetivos, población, mecanismo de cobertura, etc.) y alinear con estos el diseño operativo (los procesos), considerar esta vinculación como elemento clave para el planteamiento de metas a mediano plazo y una estrategia de cobertura.

Tema III. Valoración de Atributos de los Procesos

En el indicador a nivel propósito “Porcentaje de programas educativos de buena calidad”, se identifica que las instituciones educativas de tipo superior fortalecen e instrumentan los planes y programas de estudio para contribuir a lograr la calidad de la educación, el proceso de planeación inicia en la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, la cual solicita la programación de las acreditaciones, mientras que la Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación posteriormente realiza un diagnóstico para identificar y seleccionar los programas educativos para su acreditación en el año, una vez

⁷ Obtenido de la documentación: “Anexo VII Relación de áreas entrevistadas y actividades de la MIR”

⁸ Obtenido de la documentación: “Programa de Fortalecimiento para la Calidad Educativa”, “Actualización de planeación institucional” emitido por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez 2018-2019 (incluye referencia de dos años anteriores).

completada la programación, la Jefatura del programa educativo por acreditar asiste en conjunto con la Dirección del instituto y DGPDI (Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional) al Plan de Trabajo en el que se determinan las acciones a realizar para llevar a cabo el proceso de la acreditación.

En cuanto al aspecto de contraloría social no se logró identificar su implementación en la operación del Programa, de acuerdo con la información recabada de las entrevistas para el trazo de los procesos, se identifica que se cuenta con un comité, sin embargo, dentro del “cuestionario de validación de la operación de la contraloría social” se menciona que durante la operación del Programa no existieron quejas o denuncias, por lo que no existe evidencia del monitoreo de percepción de beneficiarios durante la operación del Programa .⁹

En el aspecto específico del proceso de nivel actividad “Ejercer en tiempo y forma los proyectos presentados la DGEU para fortalecer la calidad en los programas educativos” se mide la entrega de los apoyos, donde se brinda a los beneficiarios diversos apoyos, sin embargo, se identifica el área de oportunidad de adicionar un mecanismo que contribuya a que el beneficiario pueda realizar quejas y/o sugerencias.

En el proceso relacionado con el monitoreo de indicadores, evaluación de desempeño y rendición de cuentas, se identifica que el seguimiento se realiza de manera general y no se documentan los avances específicos de las Unidades Responsables, para identificar áreas de mejora de las actividades del Programa. Se recomienda llevar a cabo evaluaciones periódicas de su desempeño y definir los tipos de bienes y/o servicios otorgados y clarificar en que meta impacta cada uno, a través de la información de indicadores de desempeño pertinentes. En conjunto, la información generada en los procedimientos anteriores se debe utilizar para la rendición de cuentas, tanto a las instancias externas como al público en general.

IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

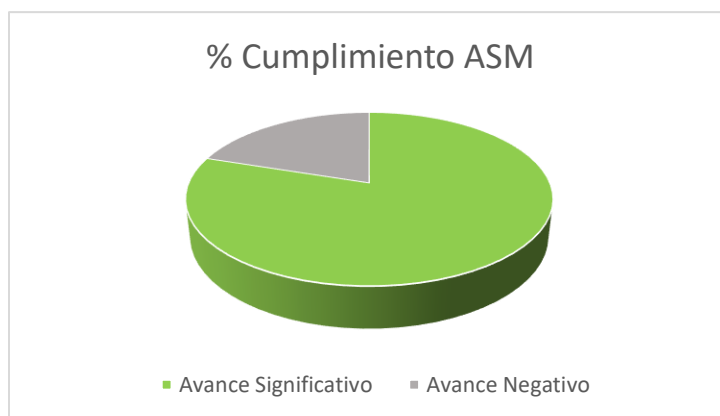
El PFCE obtuvo su primer evaluación externa del tipo diseño en el ejercicio 2016, la evaluación tenía el objetivo general de; Valorar la congruencia en la implementación del Programa Fortalecimiento a la Calidad Educativa operado en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, en relación con los requerimientos legales y normativos vigentes, con la finalidad de tener elementos que permitan construir

⁹ Obtenido de la documentación: “Relación de áreas entrevistadas y actividades de la MIR”

sugerencias y propuestas que fortalezcan el desempeño institucional y provean información que retroalimente el diseño, la gestión y resultados.¹⁰

Nivel de cumplimiento de los ASM:

Se establecieron en la evaluación de diseño realizada para el ejercicio fiscal 2016, diez Aspectos Susceptibles de Mejora, los cuales todos fueron clasificados en el documento de trabajo como nivel de prioridad medio, hasta el último reporte del 31 de mayo del 2018 a través del formato SH-ASM2 Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (segundo seguimiento), de la Coordinación de Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación de Desempeño, Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, se puede identificar que el ASM con la numeración; 1,2,4,5,6,7,8 y 9 presentan un porcentaje de avance significativo del 90%, sin embargo, los ASM con la numeración; 3 y 10 presentan un avance negativo de 0%.¹¹



La evaluación detectó diversas fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad importantes en la mayor parte de los procesos del Programa, se destacan los siguientes ASM establecidos:

1. Redacción de una problemática específica referente a la calidad educativa.
2. Definición precisa de la población objetivo y atendida, con respecto a los servicios y bienes que se proveen con recursos del PFCE.
3. No existe un Padrón de Beneficiarios diferenciado de acuerdo a las acciones realizadas con el presupuesto del programa.
4. Fin dirigido a la ampliación de cobertura, no a la calidad.

¹⁰ Obtenido de la documentación: Objetivo general de la evaluación de diseño del ejercicio fiscal 2017 identificado en la fuente de información "4.1-Evaluación de Diseño 2017. UACJ"

¹¹ Documento de reporte de avance de cumplimiento de los ASM formato SH-ASM2, último reporte 31 de mayo del 2018.

5. Propósito no específico para Instituciones de Educación Superior.
6. Componente retomado de la MIR federal, el cual arrastra una lógica de distribución de presupuesto.
7. Actividad ligada igualmente a una lógica de distribución presupuestal, la cual no aporta al logro del objetivo del programa dentro de la UACJ.
8. La línea Base y la meta programada y modificada son las mismas.
9. Poca precisión en cuanto al medio de verificación.
10. Es importante que la UACJ ocupe la clasificación de gasto, con lo cual complementarían los requerimientos para transparentar los gastos de programa.

ÍNDICE

Introducción al informe final de evaluación 14

a) Objetivo general..... 20

b) Objetivos específicos..... 20

Tema I. Descripción del Programa..... 21

b) Principales actores que intervienen en el programa..... 23

Tema II. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa 25

Proceso 1- Origen de los recursos (fase del ciclo presupuestario: planeación, programación y presupuestación)..... 28

Narrativa del Proceso – Origen del Recurso del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa 30

Proceso 2- Macro - proceso del Programa (abarca todas las fases del ciclo presupuestario) 35

Narrativa del Proceso: Macro - proceso del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa (apoyos otorgados a la Universidad) 38

Proceso 3 – Propósito (fase del ciclo presupuestario: seguimiento y monitoreo) 44

Narrativa del Proceso – Propósito (Programas Acreditados) 46

Proceso 4 – Actividad (fase del ciclo presupuestario: seguimiento y monitoreo)..... 51

Narrativa del Proceso – Actividad (Ejercer en tiempo y forma los proyectos presentados la DGESU para fortalecer la calidad en los programas educativos)..... 58

Tema III. Valoración de los Atributos de los Procesos 67

1. Planeación estratégica, programación y presupuestación..... 67

1.1 Macro - proceso del Programa 67

1.2 Propósito. - Porcentaje de programas educativos de buena calidad. 68

1.3 Actividad. - Porcentaje de avance del ejercicio de los proyectos. 68

2. Difusión del Programa 68

2.1 Macro proceso del Programa..... 68

2.2 Propósito. - Porcentaje de programas educativos de buena calidad. 69

2.3 Actividad. - Porcentaje de avance del ejercicio de los proyectos. 69

3. Solicitud de bienes y/o servicios.....	69
3.1 Macro - proceso del Programa	69
3.2 Propósito. - Porcentaje de programas educativos de buena calidad.	69
3.3 Actividad. - Porcentaje de avance del ejercicio de los proyectos.	69
4. Selección de Beneficiarios.....	70
4.1 Macro - proceso del Programa	70
4.2 Propósito. - Porcentaje de programas educativos de buena calidad	70
4.3 Actividad. - Porcentaje de avance del ejercicio de los proyectos	70
5. Producción de bienes y/o servicios	70
5.1 Macro - proceso del Programa	70
5.2 Propósito. - Porcentaje de programas educativos de buena calidad	71
5.3 Actividad. - Porcentaje de avance del ejercicio de los proyectos	71
6. Distribución y/o entrega de bienes y/o servicios	71
6.1 Macro - proceso del Programa	71
6.2 Propósito. - Porcentaje de programas educativos de buena calidad	71
6.3 Actividad. - Porcentaje de avance del ejercicio de los proyectos	72
7. Seguimiento y Satisfacción de Beneficiarios	72
8. Seguimiento y Monitoreo del desempeño.....	72
8.1 Macro - proceso del Programa	72
8.2 Propósito. - Porcentaje de programas educativos de buena calidad.	73
8.3 Actividad. - Porcentaje de avance del ejercicio de los proyectos.	73
9. Evaluación de resultados	74
10. Rendición de cuentas.....	78
Atributos de los procesos.....	78
Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora.....	81
1. Evaluaciones realizadas anteriormente	81
Principales problemas detectados en la normatividad estatal	81

Identificación y descripción de los principales cuellos de botella y buenas prácticas.....	82
Avance del Programa en el ejercicio fiscal actual.....	84
Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación	84
Hallazgos por tema metodológico.....	85
FODA.....	87
Aspectos Susceptibles de Mejora.....	89
Conclusión general.....	90
Anexos	92
Anexo I. Guía de entrevistas a profundidad o semi-estructuradas	92
Anexo II. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa.	96
Anexo III. Grado de consolidación operativa del Programa.....	99
Anexo IV. Ficha de identificación y equivalencia de procesos evaluación de procesos del Programa	100
Anexo V. Propuesta de modificación a la normatividad estatal del programa	102
Anexo VI. Aspectos susceptibles de mejora, (ASM)	103
Anexo VII. Relación de áreas entrevistadas y actividades de la MIR.....	105
Anexo VIII. Procesos identificados en la evaluación y recomendaciones de cambios y reingeniería	106
Anexo IX. Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones.....	108

Introducción al informe final de evaluación

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.¹² 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 integran 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.¹³

¹² Obtenido de la documentación: “Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público”

¹³ Obtenido de la documentación: “Apuntes teóricos sobre la implementación de políticas públicas”, Peña, 2011, Centro de estudios de administración pública de la facultad de ciencias políticas y sociales de la UNAM.

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.¹⁴

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.¹⁵ 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.

Marco normativo

Con la aprobación de la Ley General de Desarrollo Social en 2004, se estableció en México el marco jurídico para la evaluación sistemática de la gestión pública de la política de desarrollo social, así como de los programas y acciones mediante los cuales ésta se ejecuta. Con esta definición normativa, la evaluación se convirtió en una estrategia que, además de fomentar una cultura de transparencia y rendición de cuentas, contribuye a la mejora constante de los programas, planes y políticas vinculadas al desarrollo social. La Ley establece que el objetivo de la evaluación de la política de desarrollo social es revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo de los programas, metas y acciones, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente. Complementariamente, los Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, emitidos en 2007, establecen en su numeral décimo sexto fracción I, inciso C, los diferentes tipos de evaluación, entre los que se encuentra la Evaluación de Procesos, dirigida a analizar mediante trabajo de campo si el Programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión.

¹⁴ Obtenido de la documentación: “La Nueva Gestión Pública, Alcances y Consecuencias”, Guerrero, 2010, Instituto de Administración Pública del Estado de México.

¹⁵ Obtenido de la documentación: “Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público”

De igual forma, de acuerdo con el modelo de Términos de Referencia para la evaluación específica de procesos con enfoque social de la UTE del Gobierno del Estado de Chihuahua, este tipo de evaluación permite que una mirada externa al Programa obtenga información y realice un análisis que concluyan si su estructura lógica opera en realidad o no; dónde y por qué hay cuellos de botella; en qué puntos hay que mejorar la comunicación interna o externa; si se genera o no la información que necesitan los responsables; y cómo y cuánto la gestión detallada permite que opere correctamente y que obtenga resultados.

La información de una evaluación de procesos proviene de una revisión de documentos y reportes, así como de entrevistas en donde diversos funcionarios y agentes ligados al Programa manifiestan cuál es su función, cómo participan, qué información tienen, qué productos o servicios reciben y cuáles entregan, y en general cuál es el desempeño del proceso en el que intervienen. Por ello, a través de este tipo de evaluación es posible detectar los problemas operativos enfrentados en la práctica y que pueden incidir en el logro de las metas. La evaluación de procesos analiza mediante trabajo de campo y gabinete si el Programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión.¹⁶

La evaluación de procesos contribuye directamente a la mejora continua de un programa, pues aporta las observaciones y recomendaciones pertinentes, de acuerdo a la forma en que éste opera realmente en los diferentes contextos en los que se desarrolla, contextos que involucran factores económicos, sociales, políticos, geográficos, demográficos y culturales, y cuya relevancia sólo puede ponerse de manifiesto en la operación del programa. De este modo, la evaluación de procesos permite verificar que la normatividad sea operable en la práctica y en distintos contextos y, al mismo tiempo, permite documentar las buenas prácticas y los retos de la operación de los programas, para contribuir al mejoramiento de la gestión mediante la elaboración de recomendaciones cuya aplicación sea viable (material, técnica y normativamente).

¹⁶ Web 1, <https://coneval.org.mx>, definición evaluación de procesos.

Presentación del Programa:

El PFCE de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez cuenta con clave presupuestaria federal 11 511 25 03 00 005 S267 43401 11 08 y clave de la fuente de financiamiento estatal 5655917, inició su operación en la Universidad en el año 2016.

El Programa pretende abatir el problema de “Las instituciones educativas no cuentan con los medios suficientes para fortalecer e instrumentar los planes y programas de estudio que contribuyan a lograr la calidad en la educación¹⁷”, a su vez el objetivo y/o propósito es “Las instituciones educativas de los tipos básicos y superior fortalecen e instrumentan los planes y programas de estudio para contribuir a lograr a la calidad de la educación”.¹⁸¹⁹

El Programa es una iniciativa de la SEP que se enmarca en lo establecido por los artículos 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 77 de la LFPRH; 176 de su Reglamento; 24, 26, 29, 30, 31, 32, 40, 41 y 43; anexos 10, 13, 17, 18, 25, 26, 29.1 y 38 del PEF del ejercicio fiscal 2017, y constituye un medio estratégico para contribuir al logro de las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018, mediante el otorgamiento de recursos financieros extraordinarios destinados para la mejora y el aseguramiento integral de la calidad de la oferta educativa, así como de los servicios que ofrecen las Instituciones de Educación Superior “IES”.

Bajo el contexto anterior, el Programa constituye un medio estratégico para otorgar recursos financieros extraordinarios concursables, según sea el caso, para la mejora y el aseguramiento integral de la calidad de la oferta educativa y servicios educativos del tipo básico, así como las que ofrecen las IES, además de ampliar las oportunidades de acceso y permanencia de las y los estudiantes con el propósito de contribuir al logro de lo establecido en el PND.²⁰

El PND en su meta nacional "México con Educación de Calidad", propone 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. Además de 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, a nivel de estrategia se encuentra alineado a la estrategia 2; Gobierno Cercano y Moderno, en su línea de acción; fortalecer los mecanismos como

¹⁷ Obtenido de la documentación: Fuente de información proporcionada “2. Árbol de Problemas H_SH-PRG3”

¹⁸ Obtenido de la documentación: “Documento planteamiento del problema del Programa PFCE”, “Árbol del Problema”.

¹⁹ Obtenido de la Documentación Matriz de Indicadores para Resultados 2017.

²⁰ Obtenido de la documentación: “Reglas de operación programa PFCE 2017”

instrumentos y prácticas de evaluación y acreditación de la calidad de la educación media superior y superior, tanto en los programas escolarizados como de los programas de educación mixta y no escolarizada.²¹ Que, a su vez, contribuye al logro del Objetivo 2 del Plan Sectorial de Desarrollo 2013 – 2018: “Fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior, superior y formación para el trabajo, a fin de que contribuyan al desarrollo de México”; estrategias 2.3 y 2.5 “Continuar el desarrollo de los mecanismos para el aseguramiento de la calidad de los programas e instituciones de educación superior” y “Fortalecer la pertinencia de la capacitación para el trabajo, la educación media superior y la educación superior para responder a los requerimientos del país”.²²

La Universidad contribuye a lograr una cobertura con equidad, desde 2007 la Universidad emprendió una política de expansión de la matrícula que incluyó el incremento del nuevo ingreso en los programas existentes; la creación de nuevos programas educativos en las DES con sede en Ciudad Juárez; la creación de divisiones multidisciplinarias en las ciudades de Nuevo Casas Grandes y Cuauhtémoc (2007 y 2009), con una oferta educativa vinculada a las vocaciones regionales; y la ampliación y descentralización de la oferta educativa en Ciudad Juárez con la creación de extensiones de programas de alta demanda y nuevos programas en la División Multidisciplinaria Ciudad Universitaria (2010).

Al mismo tiempo los gobiernos federal y estatal, apoyaron el crecimiento de las instituciones existentes y la creación de nuevas, tanto de educación superior como de media superior. En ese periodo, la UACJ se convirtió en la principal opción educativa de la ciudad. En 2016 se registraron 13,856 egresados de educación media superior en el municipio de Juárez, 16,360 si se agregan los egresados de Nuevo Casas Grandes y Cuauhtémoc. De estos, 11,477 solicitaron ingreso a la UACJ. De ellos, 6,700 fueron aceptados y 6,199 se convirtieron, finalmente al cumplir con todos los requisitos, en alumnos de nuevo ingreso, una absorción efectiva de 54% con respecto a las características de la demanda de ingreso a la Universidad. Como efecto agregado de todos los cambios realizados en los subsistemas de educación media superior y superior, se han ampliado las opciones educativas fuera de la capital y de las áreas urbanas que tradicionalmente las concentraron. Como ejemplo, de lo anteriormente mencionado se puede citar la evolución de la tasa bruta de cobertura de la educación respecto al grupo de edad de referencia: en el ciclo escolar 2011-2012, el Estado de Chihuahua reportó una tasa bruta de cobertura de 33.6%, mientras que en el inicio del ciclo escolar 2016-2017, los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua reportaron una matrícula de 127,444 estudiantes de pregrado (técnico superior universitario

²¹ Obtenido de la documentación: “Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018”

²² Obtenido de la documentación: “Programa Sectorial de Educación 2013-2018”

más licenciatura, en modalidades escolarizada, mixta y no escolarizada), que representan el 39.6% de los 322,063 jóvenes de 19 a 23 años proyectados por el Consejo Nacional de Población.²³

La gestión operativa del Programa presenta una serie de características particulares, al tener involucrados distintos actores en sus procesos. En la UACJ la actualización curricular se realiza de manera conjunta entre los programas educativos, adscritos a un departamento, y una comisión de la administración central compuesta por representantes del Centro de Innovación Educativa, servicios académicos, planeación, acreditación e investigación y posgrado. Mientras que la administración central promueve planes de estudios con menos seriaciones, cursos más generales, salidas laterales, cursos sello, incorporación del inglés, el servicio social y las prácticas profesionales, en los departamentos persiste la voluntad de defender las disciplinas y despojarlas de aquellos conocimientos que se consideran poco relevantes. Actualmente hay 67 programas educativos, que se convierten en 90 ofertas educativas, por política institucional los programas educativos deben revisar su plan de estudios cada cinco años, ejercicio que también es requerido para la acreditación.

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez opera el Programa utilizando como área estratégica la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, encargada de las tareas mostradas a continuación:

- Coordinación de las Unidades Responsables vinculadas al PFCE
- Elaboración y seguimiento del diagnóstico de la situación problema y objetivos del Programa
- Seguimiento a Reglas de Operación de Programa vigentes del programa
- Diseño de MIR y seguimiento.
- Seguimiento a los antecedentes de la evaluación, Aspectos Susceptibles de Mejora y recomendaciones establecidas por evaluadores.
- Cumplimiento de observaciones ante entes fiscalizadores
- Seguimiento y monitoreo de avance de actividades y reportes trimestrales de las Unidades Responsables acerca de los indicadores de desempeño.

²³ Obtenido de la documentación: "Programa de Fortalecimiento para la Calidad Educativa", actualización de planeación institucional, emitido por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez 2018-2019 (incluye referencia de dos años anteriores)

En cumplimiento con el Programa Anual de Evaluación 2018 del Sistema de Evaluación del Desempeño del Estado de Chihuahua, se determinó la aplicación de una evaluación de tipo procesos, con el fin de continuar con el ciclo de maduración de políticas y programas públicos, se implementó la presente evaluación del PFCE del ejercicio 2017, tomando como base los TdR emitidos por la UTE en donde se establecen los siguientes objetivos:

a) Objetivo general

Contribuir a la mejora del funcionamiento, operación y organización del Programa presupuestario mediante la realización de un análisis y valoración de su gestión operativa, de modo que se permita mejorar su gestión a la consecución de resultados.

b) Objetivos específicos

- Describir la gestión operativa del Programa presupuestario mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo.
- Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa presupuestario, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo.
- Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores;
- Identificar las principales fortalezas y debilidades para generar recomendaciones orientadas a la instrumentación de mejoras en la ejecución de los procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en su implementación
- Identificar los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).²⁴

c) Objetivos añadidos por la ITE:

- Identificar los procesos y/o procedimientos con suficientes áreas de oportunidad para realizar propuestas de cambios o reingeniería.
- Revisar la congruencia del diseño del Programa con los procesos implementados para su operación.
- Realizar cruce de información funcional con fuentes de información oficiales, a través de entrevistas y grupos focales.

²⁴ Obtenido de la documentación: "Términos de Referencia para la evaluación específica de procesos con enfoque social, Programa Anual de Evaluación 2018 para el ejercicio fiscal 2017"

ESQUEMA METODOLOGICO DE LA EVALUACIÓN

Tema I. Descripción del Programa

a) Resumen del Programa

Tema	Variable	Datos
Datos Generales	Clave del Programa	Clave presupuestaria estatal: 5655917
	Nombre del Programa	Fortalecimiento de la Calidad Educativa 2017 / Educación
	Definición del Programa	Contribuir a la formación académica y profesional de los futuros maestros de educación mediante apoyos económicos que favorezcan el desarrollo de la práctica docente y servicio social mediante el otorgamiento de recursos financieros extraordinarios para la mejora y el aseguramiento integral de la calidad de la oferta educativa.
	Siglas en caso de aplicar	PFCE
	Año en que empieza su operación	2016
	Nombre de la Dependencia y/o Entidad responsable de la operación del Programa	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
	Nombre del área responsable de la operación del Programa	Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional
Objetivos	Problemática o necesidad que pretende atender	"Las instituciones educativas no cuentan con los medios suficientes para fortalecer e instrumentar los planes y programas de estudio que contribuyan a lograr la calidad de la educación"
	Objetivo general del Programa (Propósito)	"Las instituciones educativas de los tipos básicos y superior fortalecen e instrumentan los planes y programas de estudio para contribuir a lograr a la calidad de la educación"

	Principal Normatividad	Normatividad principal del Programa: Reglas de Operación del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa para el Ejercicio Fiscal 2017 Normatividad Institucional principal del Programa: Reglamento del Programa de Estímulos al Desempeño Docente, Guía de Reprogramación del PFCE, Lineamientos internos de planeación y programación, procesos de calidad de la UACJ.
	Eje del PND y PED con el que está alineado	Alineación con meta nacional del PND: México con Educación de Calidad Eje alineado al PED: Desarrollo Humano y Social
	Objetivo y/o Estrategia del PND y PED con el que está alineado	Línea de acción del PND: a nivel de estrategia se encuentra alineado a la estrategia 2; Gobierno Cercano y Moderno, aportando a la línea de acción; Fortalecer los mecanismos, instrumentos y prácticas de evaluación y acreditación de la calidad de la educación media superior y superior, tanto de los programas escolarizados como de los programas de educación mixta y no escolarizada. Línea de acción del PED: Modernizar el equipo en talleres, laboratorios y demás infraestructura requerida para el cabal cumplimiento de los planes y programas de estudio.
Población potencial	Definición	Matrícula total de educación superior en el Estado y total de profesores de educación superior en el Estado
	Unidad de medida	Alumnos y docentes
	Cuantificación	(Matrícula 129,584 PTC 13,593)
Población objetivo	Definición	Matrícula total y PTC total en la UACJ
	Unidad de medida	Alumnos y PTC
	Cuantificación	Matrícula 29,518 Profesores 808
Población atendida	Definición	Matrícula y PTC beneficiarios del Programa
	Unidad de medida	Alumnos y PTC
	Cuantificación	581 alumnos y 158 PTC
Presupuesto para el año evaluado	Presupuesto autorizado (por fuente de financiamiento)	\$ 31,943,587.00 (Origen federal)
	Presupuesto modificado (por fuente de financiamiento)	\$31,943,587.00 (Origen federal) + Aplicación de rendimientos financieros a proyecto 08MSU0245B-02 \$1,736,308.97 = \$33,679,895.97

	Presupuesto ejercido (por fuente de financiamiento)	\$ 32,776,366.75 (Origen federal)
Cobertura geográfica	Municipios en las que opera el programa	El Programa fue empleado para atender a las dependencias establecidas en el Municipio de: Ciudad Juárez.
Focalización	Unidad territorial del programa	Municipio de Ciudad Juárez

Tabla 1 Tabla del Resumen del Programa

b) Principales actores que intervienen en el programa

Los principales actores que intervienen en la operación del Programa son:

- **Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico (CADAC)**
Fue creada en el 2006, es una Unidad Responsable (UR) ubicada en cada uno de los institutos. Tiene como principal objetivo apoyar y promover la mejora al desarrollo académico de los Programas Educativos (PE), así como contribuir en el fortalecimiento de la vida colegiada.
- **Permite que los directivos (Dirección, Jefas/es de Departamentos y Coordinadoras/es de PE)** obtengan un panorama de los problemas académicos en el instituto, para generar estrategias de apoyo académico de manera más rápida e integral que permitan el desarrollo óptimo de las funciones sustantivas y una atención adecuada a estudiantes y docentes, esto a través de la planeación estratégica.²⁵
- **Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional**
De acuerdo a lo establecido en la normatividad universitaria, corresponde a la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional (DGPDI) coordinar la elaboración, actualización y evaluación de la planeación universitaria.
Esta dirección general cuenta con cuatro subdirecciones y una jefatura para atender los diversos ámbitos de su competencia: la planeación operativa a través de la Subdirección de Planeación Operativa, la planeación de acciones para fortalecer la capacidad y la competitividad académica a través de la Subdirección de Planeación de la Competitividad Académica, la mejora de la gestión a través de la Subdirección de Planeación de la Mejora de la Gestión, la acreditación de

²⁵ Web 2: Descripción de CADAC tomado de la página Universitaria <http://www.uacj.mx/IADA/Paginas/CADAC.aspx>

la calidad de los programas educativos a través de la Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación.²⁶

- Subdirección de Planeación de la Competitividad Académica
Dependencia universitaria encargada de coordinar, orientar y apoyar las actividades de los departamentos adscritos al área de su competencia.
- Subdirección de Planeación Operativa
Dependencia universitaria encargada de evaluar la implementación y los resultados de la planeación institucional a través del Programa Operativo Anual (POA), con la finalidad de establecer acciones preventivas y correctivas que garanticen que los ejercicios de planeación realizados en la Universidad, contribuyan al logro de sus metas y objetivos institucionales, de la misma manera, integra y da seguimiento financiero y programático de los Fondos Extraordinarios.²⁷
- Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación
Coordina los procesos de aseguramiento de la calidad de los programas educativos por medio de la evaluación externa realizada por organismos evaluadores expertos en distintas áreas del conocimiento.²⁸

²⁶ Web 3: Descripción de DGPDI tomado de la página <http://www.uacj.mx/DGPDI/Paginas/default.aspx>

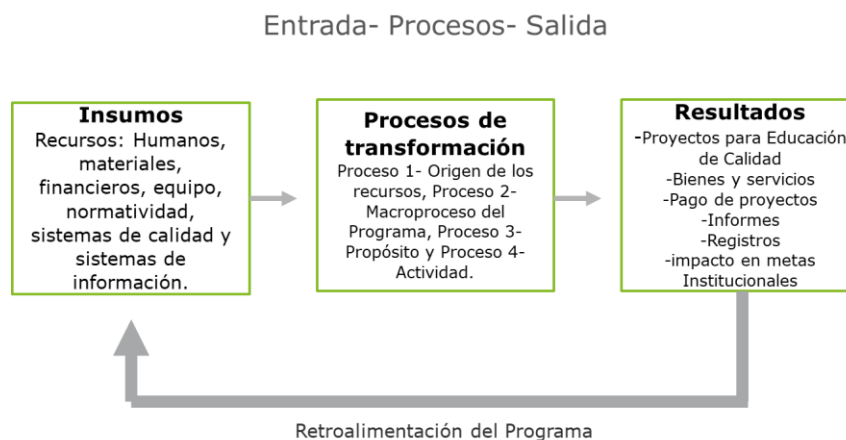
²⁷ Web 4: Descripción de la SPO tomada de la página: <http://www.uacj.mx/DGPDI/Paginas/Evaluaci%C3%B3n-Institucional.aspx>

²⁸ Web 5: Descripción de la Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación tomada de la página: <http://www.uacj.mx/DGPDI/SA/Paginas/default.aspx>

Tema II. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa

De acuerdo con la revisión normativa realizada según los Términos de Referencia de evaluación específica de procesos con enfoque social, emitidos por la Unidad Técnica de Evaluación del Gobierno del Estado de Chihuahua, se identifican los procesos relacionados con el Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, los cuales se muestran de manera ordenada en el Anexo VIII “Procesos identificados en la evaluación y recomendaciones de cambios y reingeniería”, de tal forma como se identificaron con base a las entrevistas y la información proporcionada por los funcionarios a cargo de las Unidades Responsables relacionadas con el Programa.²⁹

Según la identificación de la organización sistémica de los procesos del Programa se basa en insumos alimentadores de un sistema, para poder afectar los procesos y reflejarse en salidas o resultados de los procesos, como se muestra a continuación, señalando los insumos, procesos y resultados del PFCE de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez:



En el primer cuadro de la figura de Entrada – Procesos – Salida, se identifican los insumos del Programa, los cuales se refieren a los recursos con los que se opera; humanos, materiales, financieros y de sistemas (financieros, equipo, normatividad, sistemas de calidad y sistemas de información), en el segundo cuadro procesos de transformación, se identifican los procesos que se relacionan con el diseño de la MIR del Programa del año 2017 y origen de los recursos, por último en el cuadro de resultados, se identifican las salidas y/o productos de los procesos; proyectos para educación de calidad, pago de los proyectos, bienes y/o servicios relacionados con la calidad educativa, informes y registros.

²⁹ Obtenido de la documentación: Anexo VIII Procesos identificados en la evaluación y recomendaciones de cambios y reingeniería.

Las descripciones de los procedimientos dentro de los flujogramas de los procesos describen la interrelación de las distintas Unidades Responsables y sus límites de funciones, con base en la normatividad oficial y operación funcional.

Los procesos se dividen en:

Proceso 1.- Origen de los recursos

Fase del ciclo presupuestario: planeación y programación.

Explica dónde comienza el proceso en el cual la Universidad solicita el recurso para la operación del Programa a través de la convocatoria, aprobación del proyecto del Programa, elaboración del convenio, reprogramación de las metas, seguimiento y monitoreo de la Dirección General de Educación Superior Universitaria.

Proceso 2.- Macro - proceso del Programa

Fase del ciclo presupuestario: planeación, programación, presupuestación, ejercicio, seguimiento, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas.

El Macro - proceso del Programa es el proceso que realiza la Universidad a través del ejercicio para la operación, sin embargo, describe el componente C01 “Apoyos financieros otorgados a Instituciones de Educación Superior públicas para fortalecer sus planes y programas de estudio y garantizar la calidad de la educación que se imparten” el resumen narrativo e indicador del componente abarcan la operación completa del Programa, desde que la Universidad solicita el recurso del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa hasta el seguimiento de los ASM derivados de la evaluación externa en el ejercicio 2017.

Proceso 3.- Propósito

Fase del ciclo presupuestario: seguimiento y monitoreo

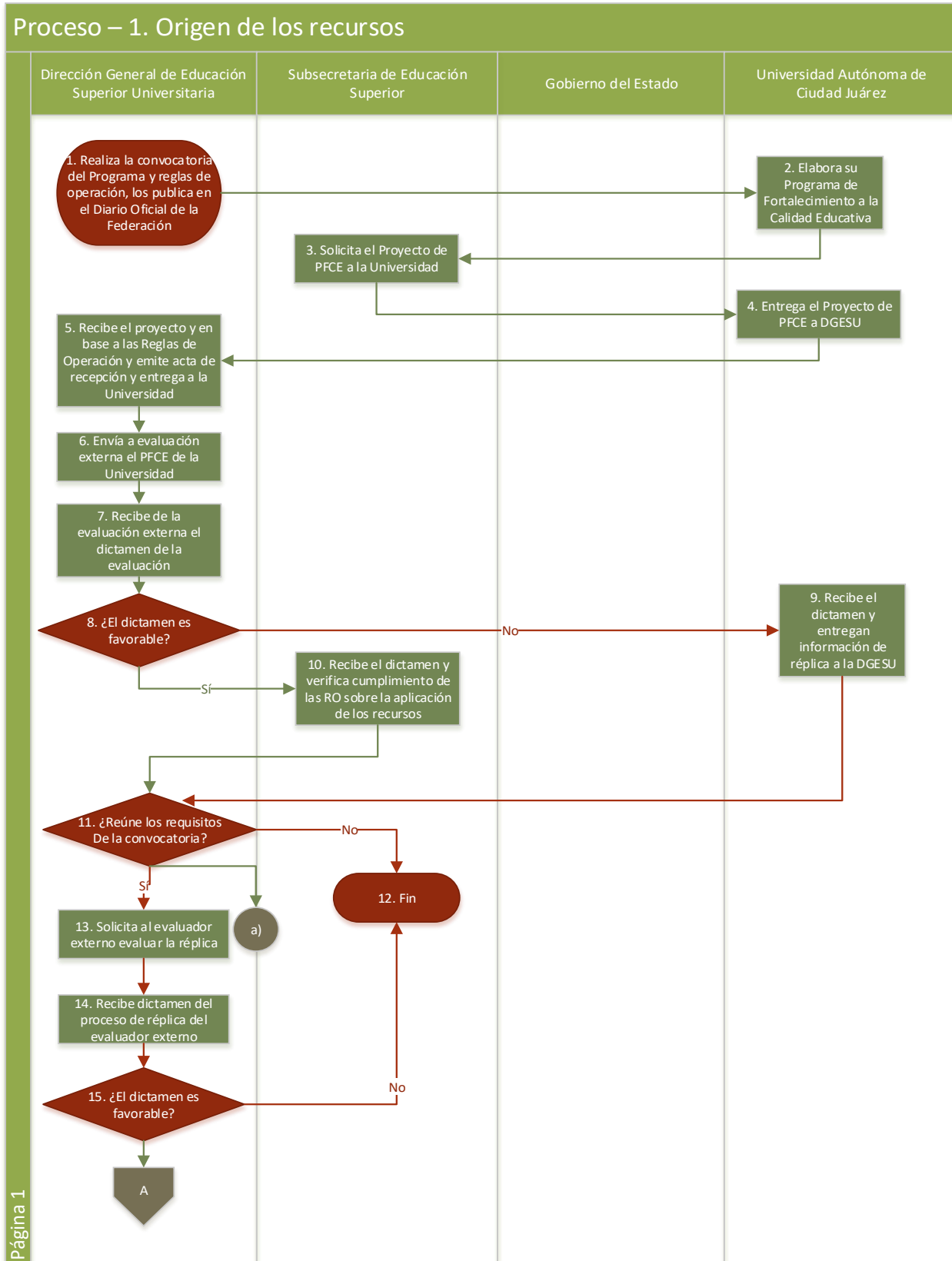
El resumen narrativo del Propósito es “Las instituciones educativas de los tipos básicos y superior fortalecen e instrumentan los planes y programas de estudio para contribuir a lograr a la calidad de la educación” por lo que el trazado del proceso para el Propósito se realizó en consideración de la medición del indicador que es; los Programas Educativos de Buena Calidad “PEBC” en comparación con todos los Programas Educativos “PE” de la Universidad.

Proceso 4.- Actividad

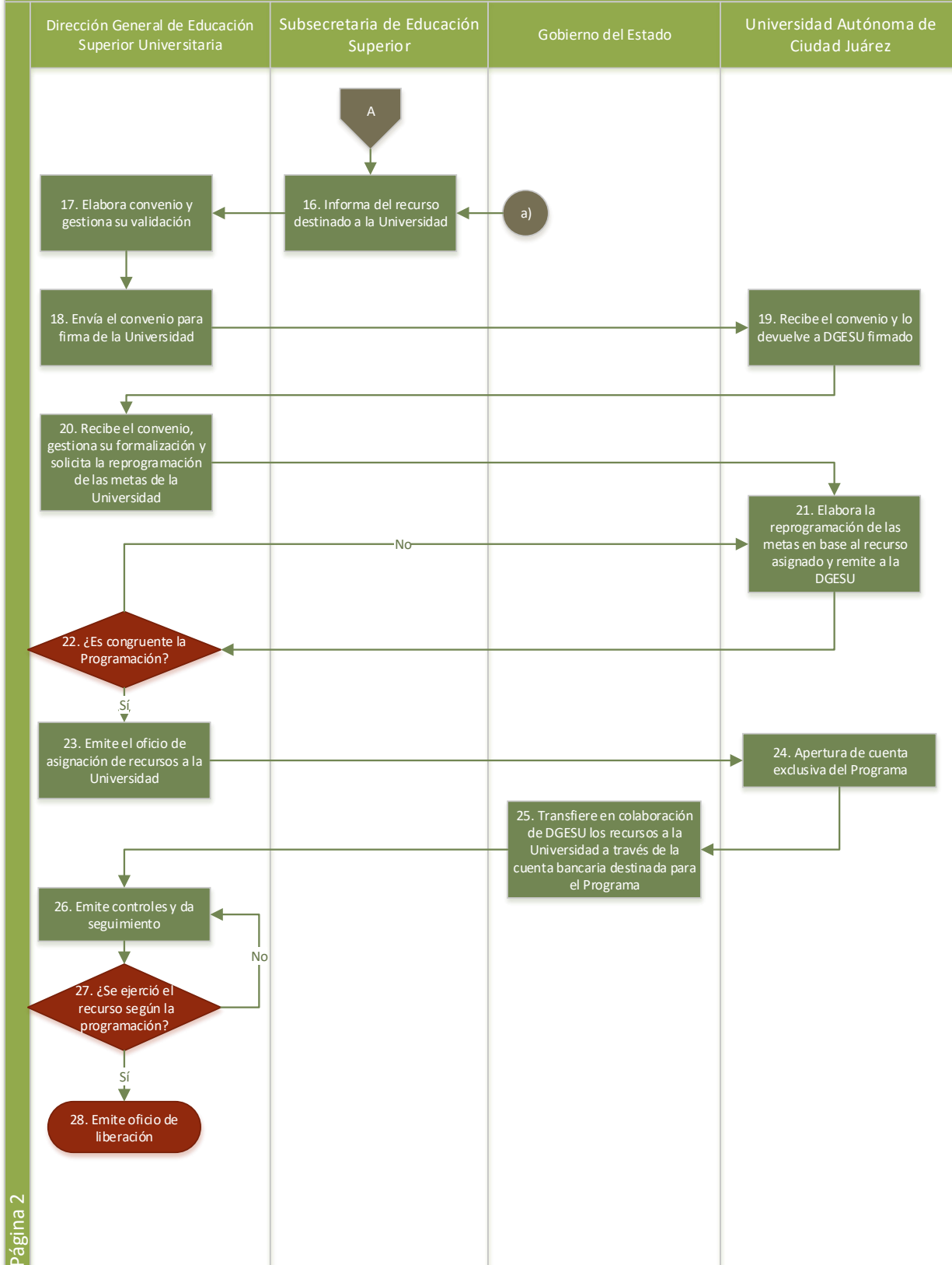
Fase de ciclo presupuestario: seguimiento y monitoreo.

El indicador de nivel actividad es “porcentaje de avance del ejercicio de los proyectos” y su medición es apoyo financiero del proyecto entre el apoyo financiero otorgado por lo que el proceso parte de la entrega de los apoyos a través de los proyectos del Programa hasta el seguimiento y monitoreo de los beneficiarios de los apoyos.

Proceso 1- Origen de los recursos (fase del ciclo presupuestario: planeación, programación y presupuestación)



Proceso – 1. Origen de los recursos



Narrativa del Proceso – Origen del Recurso del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa

1. Realiza la convocatoria del Programa y Reglas de Operación, los publica en el Diario Oficial de la Federación

La Dirección General de Educación Superior Universitaria realiza la convocatoria y establece las Reglas de Operación del Programa que publica a través del Diario Oficial de la Federación.

2. Elabora su Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa

La Universidad Autónoma de Juárez se entera de la convocatoria y elabora el anteproyecto del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa con base a las Reglas de Operación del Programa.

3. Solicita el Proyecto de PFCE a la Universidad

La Subsecretaría de Educación Superior solicita a la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez el anteproyecto del Programa con los requisitos según la convocatoria.

4. Entrega el Proyecto de PFCE a DGE SU

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez hace entrega del anteproyecto del Programa a la Dirección General de Educación Superior Universitaria.

5. Recibe el proyecto conforme a lo estipulado en las Reglas de Operación, y se emite acta de recepción y entrega a la Universidad.

La Dirección General de Educación Superior Universitaria recibe el proyecto y realiza revisión de los documentos que integran el proyecto con base a las Reglas de Operación del Programa emite acta de recepción y entrega a la Universidad.

6. Envía a evaluación externa el PFCE de la Universidad

La Dirección General de Educación Superior Universitaria solicita y envía a revisión del Proyecto de la Universidad a un evaluador externo para que verifique los puntos correspondientes de la convocatoria.

7. Recibe de la evaluación externa el dictamen.

La Dirección General de Educación Superior Universitaria recibe el dictamen de la evaluación del Programa de la Universidad por los evaluadores externos.

8. ¿El dictamen es favorable?

Con base al veredicto del dictamen de la evaluación del proyecto del Programa la Dirección General de Educación Superior Universitaria determina si cumple o no con las características necesarias del Programa.

9. Recibe el dictamen y entregan información de réplica a la DGEU (En caso de que no cumpla con las características el proyecto del Programa)

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez recibe el dictamen no favorable donde se especifican los motivos y entrega información de réplica a la Dirección General de Educación Superior Universitaria para continuar con el proceso.

10. Recibe el dictamen y verifica cumplimiento de las Reglas de Operación sobre la aplicación de los recursos (En caso de que el dictamen sea favorable)

La Dirección General de Educación Superior Universitaria envía el dictamen favorable a la Subsecretaría de Educación Superior, quien verifica el cumplimiento de las Reglas de Operación sobre la aplicación de los recursos.

11. ¿Reúne los requisitos de la convocatoria?

La Dirección General de Educación Superior Universitaria recibe dictamen de la réplica del proyecto de la Universidad donde determina si reúne o no los requisitos de la convocatoria.

12. Fin

La Dirección General de Educación Superior Universitaria informa a la Universidad que el proyecto del Programa fue rechazado.

13. Solicita al evaluador externo evaluar la réplica

La Dirección General de Educación Superior Universitaria recibe el dictamen e información de réplica de la Universidad, verifica la información y solicita al evaluador externo que evalúe la réplica para dar un nuevo veredicto.

14. Recibe dictamen del proceso de réplica del evaluador externo

La Dirección General de Educación Superior Universitaria recibe el dictamen del proceso de réplica del proyecto del Programa de la Universidad, por el evaluador externo.

15. ¿El dictamen es favorable?

Con base al veredicto del dictamen de la evaluación de la réplica del proyecto del Programa la Dirección General de Educación Superior Universitaria determina si cumple o no con las características necesarias del Programa. En caso de que no sea favorable el dictamen termina el proceso en el procedimiento 12.

16. Informa del recurso destinado a la Universidad (en caso de que el dictamen de la réplica sea favorable)

La Dirección General de Educación Superior Universitaria envía el dictamen a la Subsecretaría de Educación Superior. La Subsecretaría de Educación Superior recibe el dictamen e informa del recurso autorizado para la Universidad.

17. Elabora convenio y gestiona su validación

La Dirección General de Educación Superior Universitaria elabora convenio para la Universidad y gestiona su validación.

18. Envía el convenio para firma de la Universidad

La Dirección General de Educación Superior Universitaria envía el convenio del Programa para que la Universidad realice sus respectivas firmas para validación.

19. Recibe el convenio y lo devuelve a DGEUSU firmado

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez recibe el documento del convenio, realiza las firmas necesarias para la validez del convenio y remite a la Dirección General de Educación Superior Universitaria.

20. Recibe el convenio, gestiona su formalización y solicita la reprogramación de las metas de la Universidad

La Dirección General de Educación Superior Universitaria recibe el convenio, gestiona su formalización y solicita a la Universidad que re programe sus metas con base al presupuesto destinado al Programa según se refleja en el convenio.

21. Elabora la reprogramación de las metas con base al recurso asignado y remite a la DGEUSU

La Universidad elabora la reprogramación de las metas del Programa con base al recurso asignado y envía a la Dirección General de Educación Superior Universitaria.

22. ¿Reúne los requisitos?

La Dirección General de Educación Superior Universitaria determina la reprogramación de las metas del Programa según el presupuesto establecido. En caso que la DGEU determine que no existe congruencia se regresa al procedimiento 21.

23. Emite el oficio de asignación de recursos a la Universidad (en caso de que sí exista congruencia con la programación)

Si la Dirección General de Educación Superior Universitaria determina que existe congruencia en la reprogramación de las metas del Programa y el presupuesto, emite el oficio de la asignación de recursos del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa a la Universidad.

24. Apertura de cuenta bancaria del Programa

Al recibir el oficio de la asignación de los recursos la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional realiza la apertura de una cuenta bancaria para el ejercicio de los recursos otorgados.

25. Transfiere los recursos a la Universidad a través de la cuenta bancaria destinada para el Programa

La Dirección General de Educación Superior Universitaria a través de la Dirección de Subsidio a Universidades a través del Gobierno del Estado de Chihuahua transfiere el recurso a la cuenta bancaria de la Universidad para la ejecución del Programa.

26. Emite controles y da seguimiento

La Dirección General de Educación Superior Universitaria emite controles y da seguimiento al ejercicio del Programa de la Universidad.

27. ¿Se ejerció el recurso según la programación?

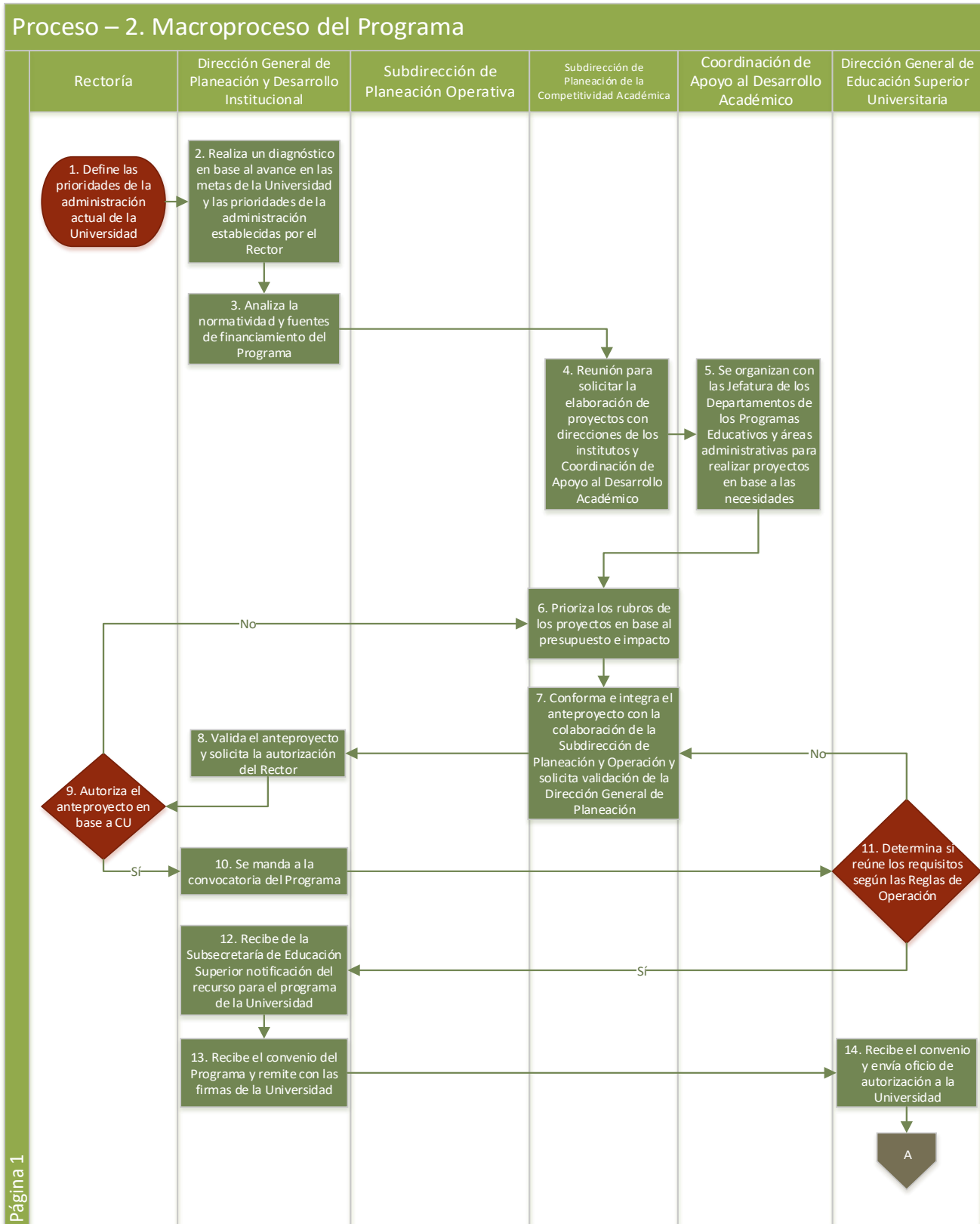
La Dirección General de Educación Superior Universitaria a través del monitoreo y seguimiento al avance del Programa determina si se ejerció el recurso según su programación. En caso de que el recurso no se haya ejercido según lo programado se implementa un seguimiento más cercano a la operación.

28. Emite oficio de liberación (en caso de que se determine que se ejerció el recurso con base a lo programado)

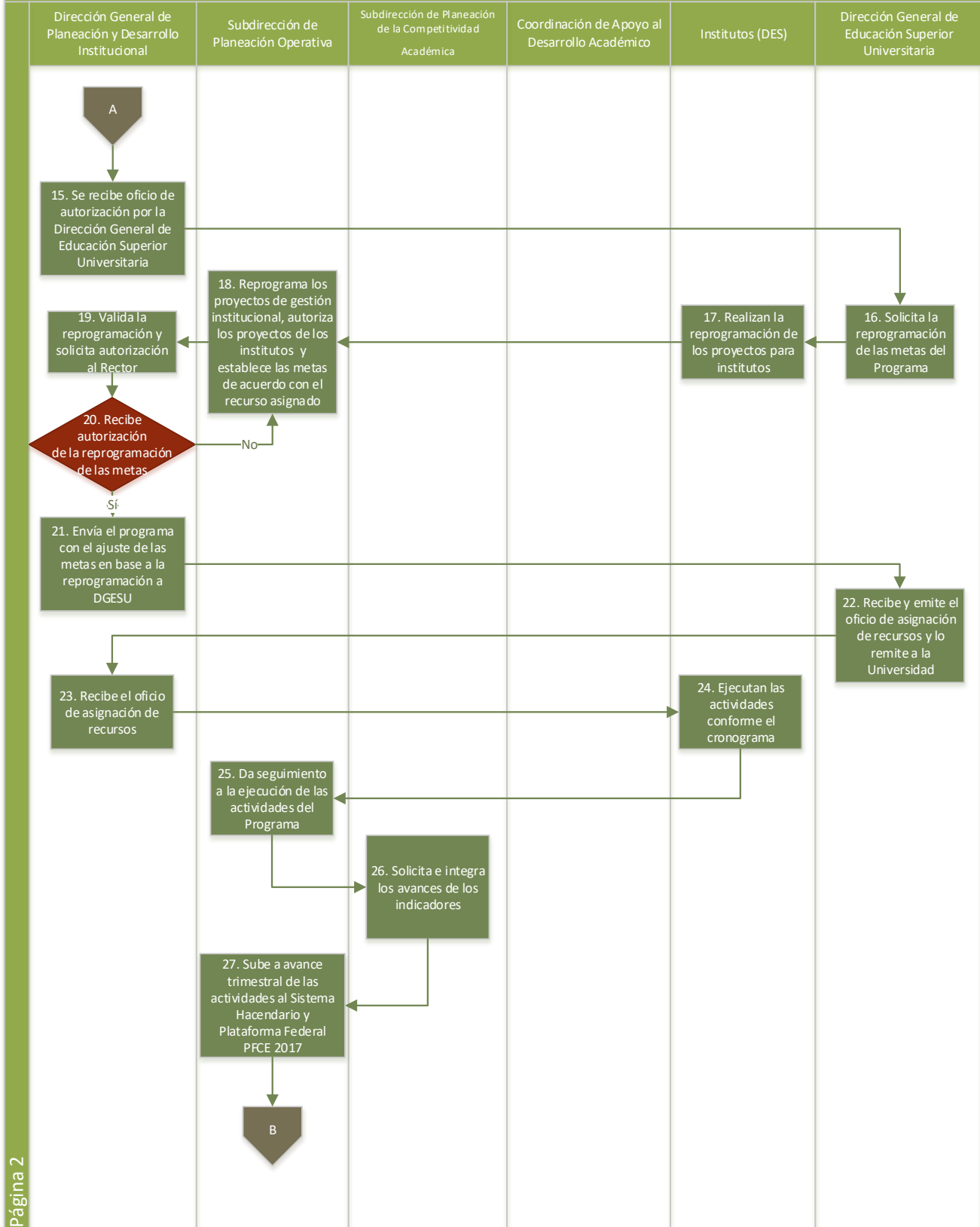
La Dirección General de Educación Superior Universitaria emite un oficio de liberación si se determinó que el recurso se aplicó de acuerdo con la programación definida.³⁰

³⁰ Obtenido de la documentación: "Guía para la formulación de la planeación estratégica participativa del PFCE 2016-2017" y "Reglas de Operación del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa para el Ejercicio Fiscal 2017".

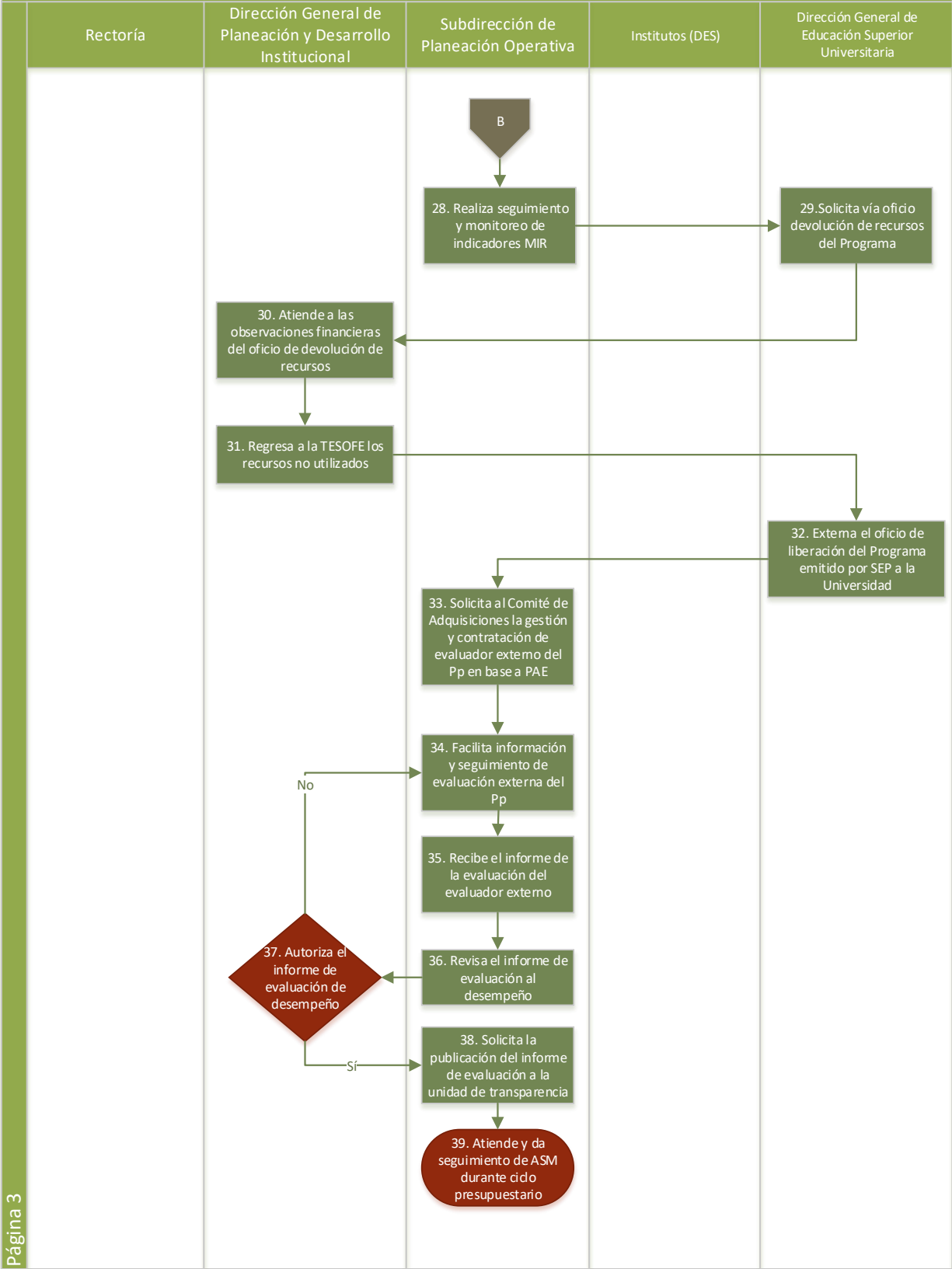
Proceso 2- Macro - proceso del Programa (abarca todas las fases del ciclo presupuestario)



Proceso – 2. Macroproceso del Programa



Proceso – 2. Macroproceso del Programa



Narrativa del Proceso: Macro - proceso del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa (apoyos otorgados a la Universidad)

1. Rectoría define las prioridades de la administración actual de la Universidad

El Rector define las prioridades de su administración en la Universidad 2012 a 2018, quien las presenta al Honorable Consejo Universitario.

2. La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional realiza un diagnóstico con base al avance en las metas de la Universidad y las prioridades de la administración establecidas por el Rector

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional realiza un diagnóstico que sustente el avance de las metas de la Universidad y las prioridades de la administración del actual Rector.

3. Analizar la normatividad y fuentes de financiamiento

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional analiza la normatividad del Programa (Reglas de Operación del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa) y analiza las fuentes de financiamiento.

4. Reunión con direcciones de los institutos y Coordinación de Apoyo Académico

La Subdirección de Planeación de la Competitividad Académica realiza una reunión con los directores de los institutos y la Coordinación de Apoyo Académico para informar de la propuesta del Programa.

5. Se organizan con las Jefatura de los Departamentos de los Programas Educativos y áreas administrativas para realizar proyectos con base a las necesidades

La Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico se organiza con la Jefatura de los Departamentos de los Programas Educativos y áreas administrativas para que realicen sus proyectos con base en las necesidades de las áreas quienes realizan estimaciones de los costos del equipamiento, materiales, infraestructura, etc. necesarios para brindar los bienes y/o servicios que se pretenden otorgar a los beneficiarios a través de los proyectos.

6. Priorizan los rubros de los proyectos con base al presupuesto e impacto

La Subdirección de Planeación de la Competitividad Académica prioriza los rubros de los proyectos con base al presupuesto e impacto de los mismos de acuerdo con la estimación de los costos realizadas por

las áreas sustantivas e institutos. Se busca afectar a la mayor cantidad de beneficiarios del Programa con los recursos del proyecto.

7. Conformar e integrar el anteproyecto con la colaboración de la Subdirección de Planeación Operativa y la validación de la Dirección General de Planeación

La Subdirección de Planeación de la Competitividad Académica conforma e integra el anteproyecto con la colaboración de la Subdirección de Planeación Operativa, se lleva a cabo la validación de la documentación solicitada de acuerdo con la convocatoria, que conforma la carpeta del anteproyecto a la Dirección General de Planeación Institucional.

8. Valida el anteproyecto y solicita la autorización del Rector

La Dirección General de Planeación Institucional valida el anteproyecto por medio de una revisión con base a las Reglas de Operación del Programa y solicita la autorización del Rector.

9. Autoriza el anteproyecto con base a CU

El Rector autoriza o solicita cambios al anteproyecto (en caso de que solicite cambios se regresa al procedimiento 7), la autorización la realiza en consideración con la opinión del Consejo Universitario.

10. Se manda a la convocatoria del Programa

La Dirección General de Planeación Institucional manda a la convocatoria el anteproyecto del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa para el ejercicio 2017.

11. Determina si reúne los requisitos según las Reglas de Operación

La Dirección General de Educación Superior por medio de evaluación externa determina si el Programa cumple con las características solicitadas en las Reglas de Operación.

12. Recibe de la Subsecretaría de Educación Superior notificación del recurso para el Programa de la Universidad

La Dirección General de Planeación Institucional recibe notificación del recurso destinado para el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa de la Universidad.

13. Recibe el convenio del Programa y remite con las firmas de la Universidad

La Dirección General de Planeación Institucional recibe el convenio del Programa y remite el convenio con las firmas de la Universidad para que DGESE valide el convenio.

14. La Dirección General de Educación Superior recibe el convenio y envía oficio de autorización a la Universidad

La Dirección General de Educación Superior recibe el convenio del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa de la Universidad con las firmas necesarias para su validación y envía un oficio de autorización a la Universidad.

15. La Dirección General de Planeación Institucional recibe el oficio de autorización por la DGESEU

La Dirección General de Planeación Institucional recibe el oficio de autorización del Programa por la Dirección General de Educación Superior Universitaria.

16. La DGESEU solicita la reprogramación de las metas del Programa

La DGESEU solicita a la Universidad que ajuste la programación de las metas de su Programa con base al presupuesto.

17. Los Institutos realizan la reprogramación de sus proyectos

Los Institutos realizan la reprogramación de los proyectos solicitados tomando como base los anexos referentes a la reprogramación en las Reglas de Operación del Programa PFCE 2017, por lo cual priorizan la atención con base al impacto de sus bienes y/o servicios.

18. La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional reprograma el resto de los proyectos de la Universidad, autoriza los proyectos de los institutos y establece las metas de acuerdo con el recurso asignado

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional realiza la reprogramación de los proyectos de Unidades Responsables que no sean los Institutos (DES) con base a las Reglas de Operación del Programa y establecen las metas de acuerdo con el recurso asignado.

19. La DGPDI valida la reprogramación y solicita la autorización al Rector

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional valida la reprogramación de las metas y solicita la autorización del Rector.

20. La DGPDI recibe la autorización de la reprogramación de las metas

La Dirección General de Planeación Institucional recibe la autorización de la reprogramación de las metas, en caso contrario se regresa al procedimiento 19.

21. La DGPDI envía el Programa con el ajuste de las metas a DGESEU

La Dirección General de Planeación Institucional envía el Programa con la reprogramación en las metas de los proyectos a la Dirección General de Educación Superior Universitaria.

22. La DGESU recibe el oficio de asignación de recursos y lo remite a la Universidad

La Dirección General de Educación Superior Universitaria recibe el oficio de asignación de los recursos que a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público asigna a la Universidad a través de una cuenta específica del Programa.

23. DGPDI recibe el oficio de asignación de recursos

La Dirección General de Planeación Institucional recibe el oficio de asignación de recursos para el Programa de la Universidad, informa y asigna los recursos a las áreas sustantivas e institutos que implementarán los proyectos con el recurso del Programa.

24. Los institutos ejecutan las actividades conforme al cronograma

Los institutos realizan las actividades con el presupuesto del PFCE de la Universidad según el cronograma para la operación del Programa en el ejercicio fiscal.

25. Da seguimiento la Subdirección de Planeación Operativa a la ejecución del Programa

La Subdirección de Planeación Operativa realiza el seguimiento al avance de los proyectos del PFCE.

26. Solicita e integra la Subdirección de Planeación de la Competitividad Académica los avances de los indicadores

La Subdirección de Planeación de la Competitividad Académica solicita el avance de los indicadores a los institutos y Unidades Responsables encargadas de proyectos del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa.

27. La Subdirección de Planeación Operativa sube el avance trimestral de las actividades al Sistema Hacendario y Plataforma Federal PFCE 2017

La Subdirección de Planeación Operativa con base a los reportes de los institutos subidos al SIlv2 reportan el avance trimestral de las actividades al Sistema Hacendario y Plataforma Federal PFCE 2017³¹.

³¹ Obtenido de la documentación: Los reportes del avance de los institutos, que la Subdirección de Planeación Operativa sube a la "Plataforma Federal PFCE 2017" de acuerdo con la fuente de información 3.15 "Métodos Adicionales al Sistema Hacendario"

28. La Subdirección de Planeación Operativa realiza el seguimiento y monitoreo de indicadores MIR

La Subdirección de Planeación Operativa realiza el seguimiento y monitoreo de los indicadores de acuerdo con lo programado en la MIR del Programa al concluir el ejercicio del Programa.

29. La DGESU solicita vía oficio devolución de los recursos del Programa

La Dirección General de Educación Superior Universitaria emite un oficio con observaciones financieras en el que consta de la devolución de los recursos no utilizados por la Universidad a través del Programa.

30. La DGPMI atiende a las observaciones financieras del oficio de devolución de recursos

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional atiende a las observaciones financieras del oficio de devolución de recursos no utilizados del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa.

31. La DGPMI regresa a la TESOFE los recursos no utilizados

La Dirección General de Planeación Institucional regresa a la Tesorería de la Federación el recurso no utilizado para la realización del Programa de la Universidad.

32. La DGESU externa el oficio de liberación del Programa emitido por la SEP a la Universidad

La Dirección General de Educación Superior Universitaria externa el oficio de liberación del Programa, emitido por al SEP a la Universidad.

33. La Subdirección de Planeación Operativa solicita al Comité de Adquisiciones la gestión y contratación de evaluador externo del Programa presupuestario con base en PAE

La Subdirección de Planeación Operativa facilita la información a los evaluadores y da seguimiento a la evaluación externa del Programa presupuestario de acuerdo con las etapas que marca el Plan Anual de Evaluación.

34. Recibe el informe del evaluador externo

La Subdirección de Planeación Operativa recibe el informe de evaluación externa del Programa presupuestario.

35. Revisa el informe de evaluación al desempeño

La Subdirección de Planeación Operativa revisa el informe de evaluación al desempeño realizado por la Instancia Técnica Evaluadora del Programa de la Universidad.

36. Autoriza el informe de evaluación de desempeño

La Dirección General de Planeación Institucional valida y autoriza el informe de evaluación al desempeño del Programa de acuerdo con los lineamientos mencionados en el Programa Anual de Evaluación del año en curso.

37. Solicita la publicación del informe de evaluación a la Unidad de Transparencia

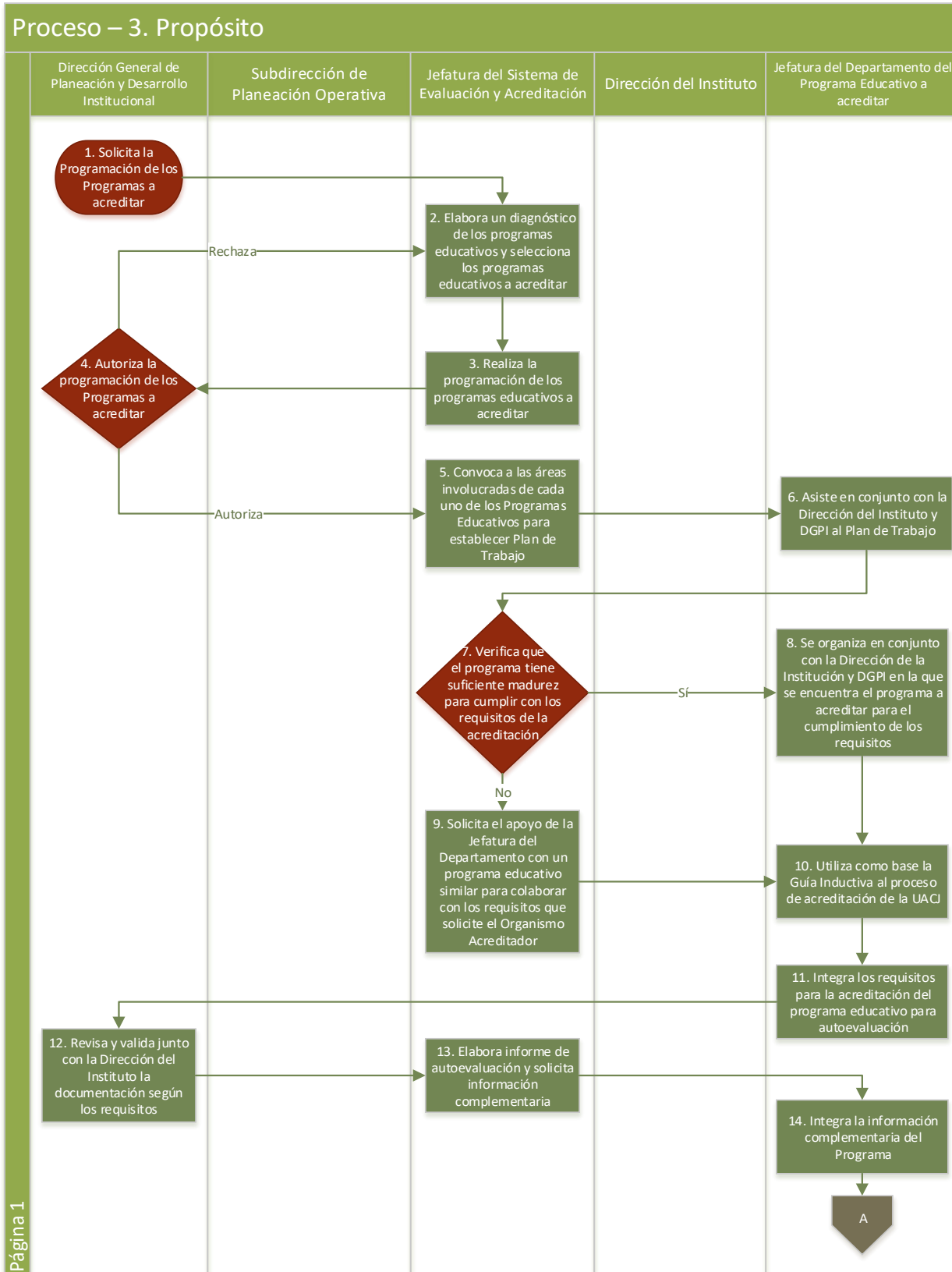
La Subdirección de Planeación Operativa solicita la publicación del informe de evaluación al desempeño del Programa presupuestario a la Unidad de Transparencia para su publicación en la página de la Universidad.

38. Atender y dar seguimiento de ASM durante el ciclo presupuestario

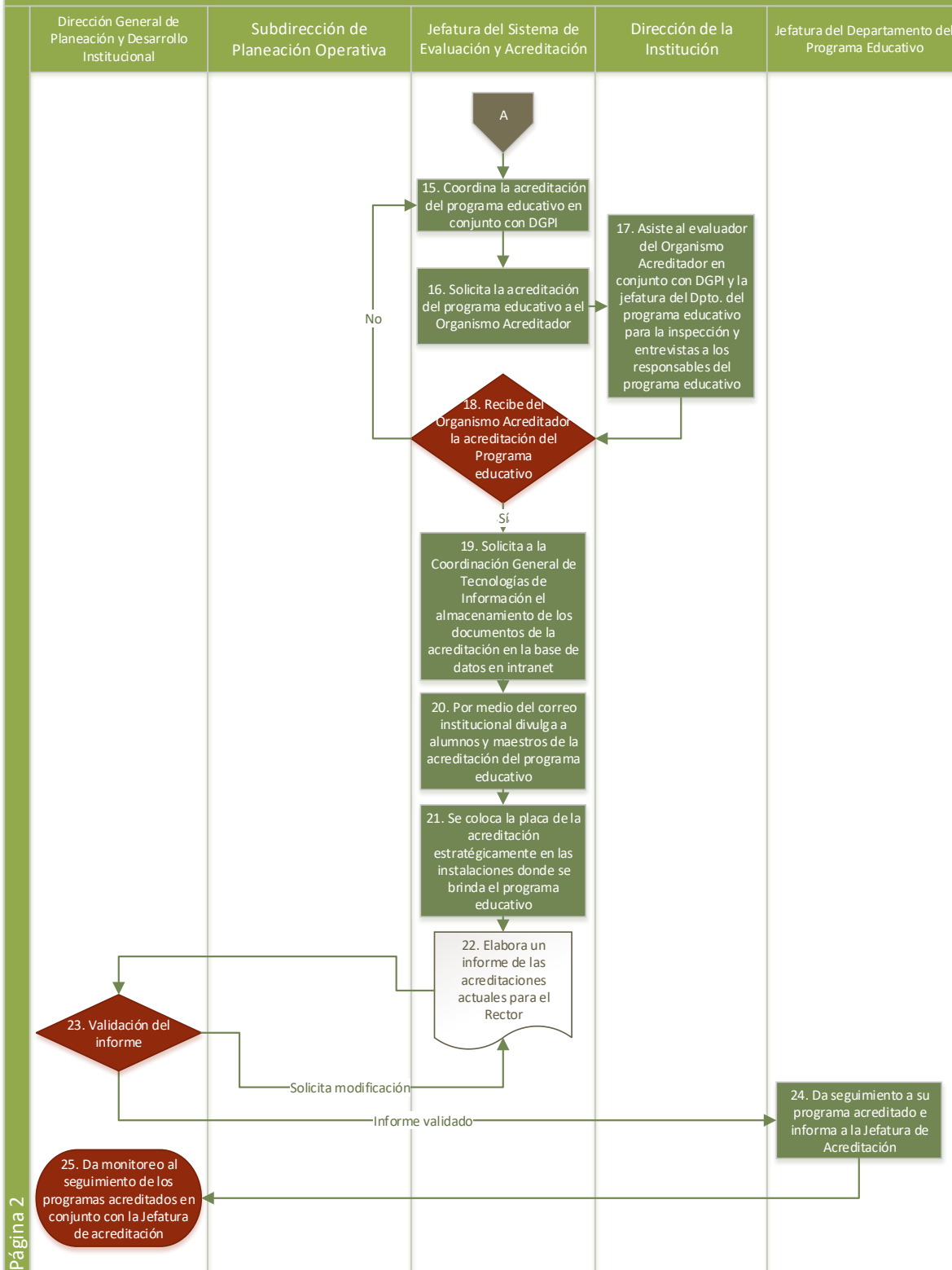
La Subdirección de Planeación Operativa atiende y da seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados del informe de evaluación al desempeño del Programa durante el ciclo presupuestario.³²

³² Obtenido de la documentación: "Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Anexo 7 relación de áreas entrevistadas y actividades de la MIR, las "Reglas de Operación del PFCE 2017" y la fuente de información "Gestión de Apoyos para PTC"

Proceso 3 – Propósito (fase del ciclo presupuestario: seguimiento y monitoreo)



Proceso - 3. Propósito



Página 2

Narrativa del Proceso – Propósito (Programas Acreditados)**1. Solicita la programación de las acreditaciones**

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional solicita a la Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación, la programación de las acreditaciones en el ciclo presupuestario.

2. Elabora un diagnóstico y selecciona los programas educativos a acreditar

La CADAC elabora un diagnóstico de acuerdo al registro donde se identifica la condición de los programas educativos (PE con acreditación próxima a vencer, etc.) para seleccionar los programas a los que se dará atención para realizar su acreditación en el año.

3. Realiza la programación de las acreditaciones

En consideración del diagnóstico de los programas susceptibles a acreditar la Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación elabora la programación de las acciones a ejecutar para la acreditación de los programas.

4. Autoriza la programación de las acreditaciones

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional autoriza la programación para las acreditaciones.

5. Convoca a las áreas involucradas de cada uno de los programas educativos para establecer el Plan de Trabajo

La Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación convoca a las áreas involucradas con la acreditación de los programas educativos seleccionados para el proceso de acreditación, con el propósito de establecer el Plan de Trabajo.

6. Asisten en conjunto la Dirección del instituto y la DGPDI al Plan de Trabajo

La Jefatura del departamento del programa educativo a acreditar, la Dirección del instituto y la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, asisten al Plan de Trabajo para la acreditación del programa educativo.

7. Verifica que el programa tiene suficiente madurez para cumplir con los requisitos de la acreditación

La Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación verifica que el programa educativo por acreditar tenga suficiente maduración con base a la consolidación de sus procesos y si ha recibido anteriormente acreditación, para identificar si necesita apoyo de la Jefatura del departamento de un programa educativo similar, para que el mismo, le ayude con los requisitos de acuerdo con lo que solicite el Organismo Acreditador.

8. Se organizan en conjunto la DGPDJ y la Dirección del instituto en el que se encuentra el programa por acreditar para el cumplimiento de los requisitos

La Jefatura del departamento del programa educativo a acreditar, en caso de que tenga la suficiente maduración y reúna los requisitos de la acreditación solicitados por el Organismo Acreditador, se organiza con la Dirección del instituto y la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional.

9. Solicita el apoyo de la Jefatura del departamento con un programa educativo similar para colaborar con los requisitos que solicite el Organismo Acreditador

En caso de que la Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación haya identificado previamente que la maduración del programa educativo no sea suficiente para realizar satisfactoriamente el proceso de acreditación, solicita apoyo a la Jefatura de un programa educativo similar.

10. Utiliza como base la Guía Inductiva al proceso de acreditación de la UACJ

La Jefatura del departamento del programa educativo utiliza la guía inductiva al proceso de acreditación que contiene los requisitos necesarios, de acuerdo con el marco general de acreditación de programas académicos de nivel superior,³³ que están definidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) y los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES).

11. Integra los requisitos para la acreditación del programa educativo para autoevaluación

La Jefatura del departamento a acreditar integra los requisitos que se encuentran en la guía inductiva al proceso de acreditación de la UACJ.

12. Revisa y valida en conjunto con la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional la documentación según los requisitos

³³ Web 6 “Guía inductiva al proceso de acreditación” en la página de la Universidad <http://www.uacj.mx/DGPDJ/Paginas/JACRE/GuiaInductiva.aspx>

La Dirección del instituto y la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, revisan y validan la documentación de acuerdo con los requisitos de la guía inductiva al proceso de acreditación de la Universidad.

13. Elabora informe de autoevaluación y solicita información complementaria

La Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación elabora un informe de auto evaluación con base a la revisión de los requisitos de documentación definidos en la guía y solicita información complementaria según las observaciones de la auto evaluación.

14. Integra la información complementaria del Programa

La Jefatura del departamento del programa educativo a acreditar integra la información solicitada por la Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación, a través de observaciones que se presentan en el informe de auto evaluación.

15. Coordina la acreditación del programa educativo en conjunto con DGPD

La Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación coordina la acreditación del programa educativo con la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional.

16. Solicita la acreditación del programa educativo al Organismo Acreditador

La Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación solicita la acreditación del programa educativo al Organismo Acreditador.

17. Asiste el evaluador del Organismo Acreditador en conjunto con la DGPD y la Jefatura del departamento del programa educativo, para la inspección y entrevista con el responsable del programa educativo

La Dirección del Instituto, la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional y la Jefatura del departamento educativo del programa educativo por acreditar, asisten a la evaluación del Organismo Acreditador, en la visita a la Universidad para la inspección y entrevista con el responsable del programa educativo.

18. Recibe del Organismo Acreditador la acreditación del programa educativo

La Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación recibe del Organismo Acreditador la acreditación del programa educativo, sin embargo, en caso de tener observaciones de requisitos pendientes o en proceso, el organismo dará seguimiento a la atención de las mismas.

19. Solicita a la Coordinación General de Tecnologías de Información el almacenamiento de los documentos de la acreditación en la base de datos en intranet

La Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación solicita a la Coordinación General de Tecnologías de Información, el almacenamiento de la documentación digital en la base de datos en intranet, donde se almacena toda la información relativa a las acreditaciones de los programas educativos.

20. Por medio del correo institucional divulga a maestros y alumnos de la acreditación del programa educativo

La Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación difunde a través del correo institucional a la comunidad universitaria acerca de la acreditación conseguida para el programa educativo.

21. Se coloca la placa de la acreditación estratégicamente en las instalaciones donde se brinda el programa educativo

La Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación instala la placa de acreditación en un lugar estratégico para que la comunidad universitaria visualice la acreditación del programa educativo.

22. Elabora un informe de las acreditaciones actuales para el Rector

La Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación elabora un informe del estatus de las acreditaciones actuales para el informe anual de actividades del Rector.

23. Validación del informe

Si el informe se valida por la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional se integra al informe de actividades del Rector, en caso de que no sea validado se regresa para revisión por parte de la Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación.

24. Da seguimiento a su programa acreditado e informa a la Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación

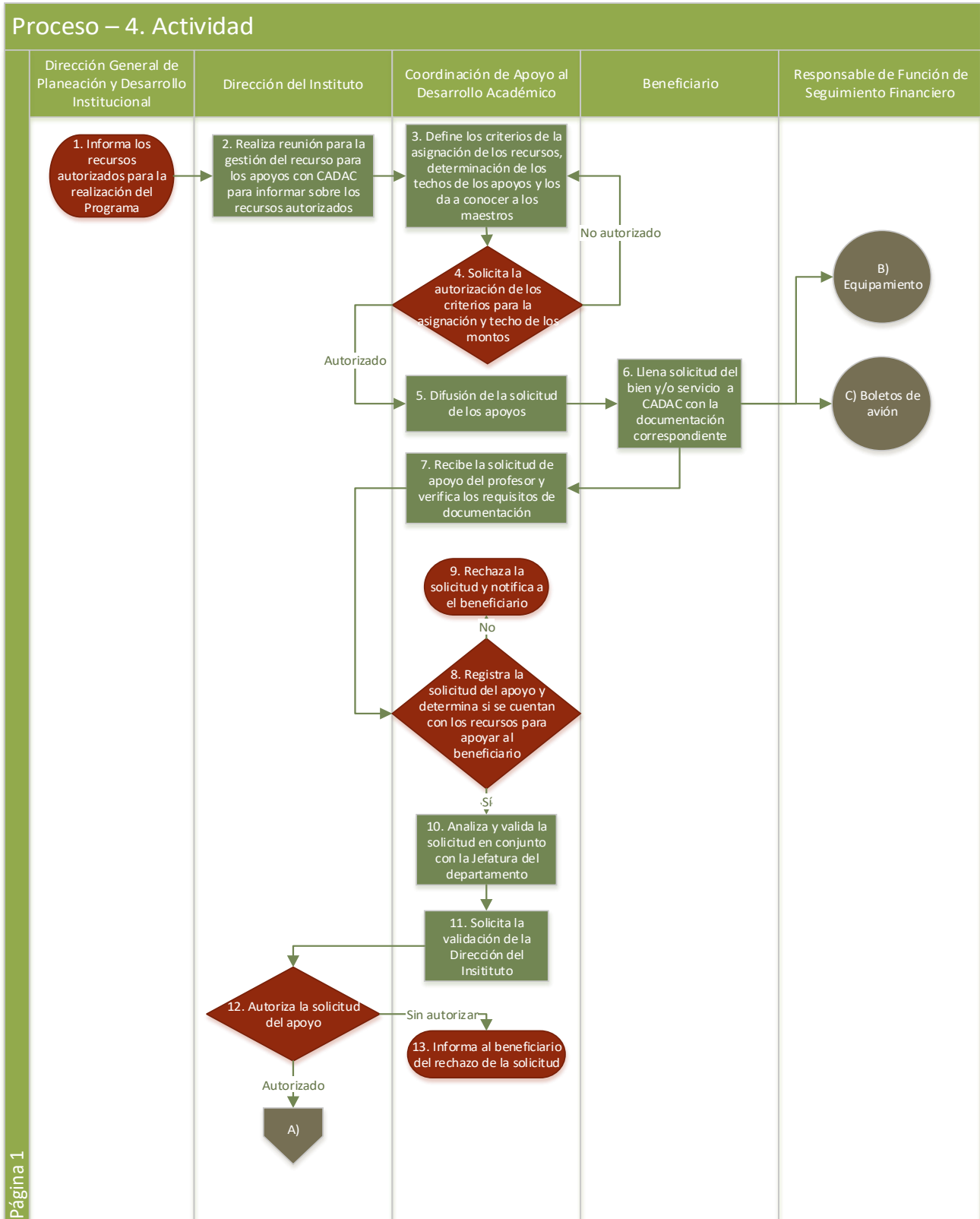
La Jefatura del departamento del programa educativo evaluado da seguimiento a la acreditación del programa e informa a la Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación del estatus.

25. Da monitoreo al seguimiento de los programas acreditados en conjunto con la Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación.

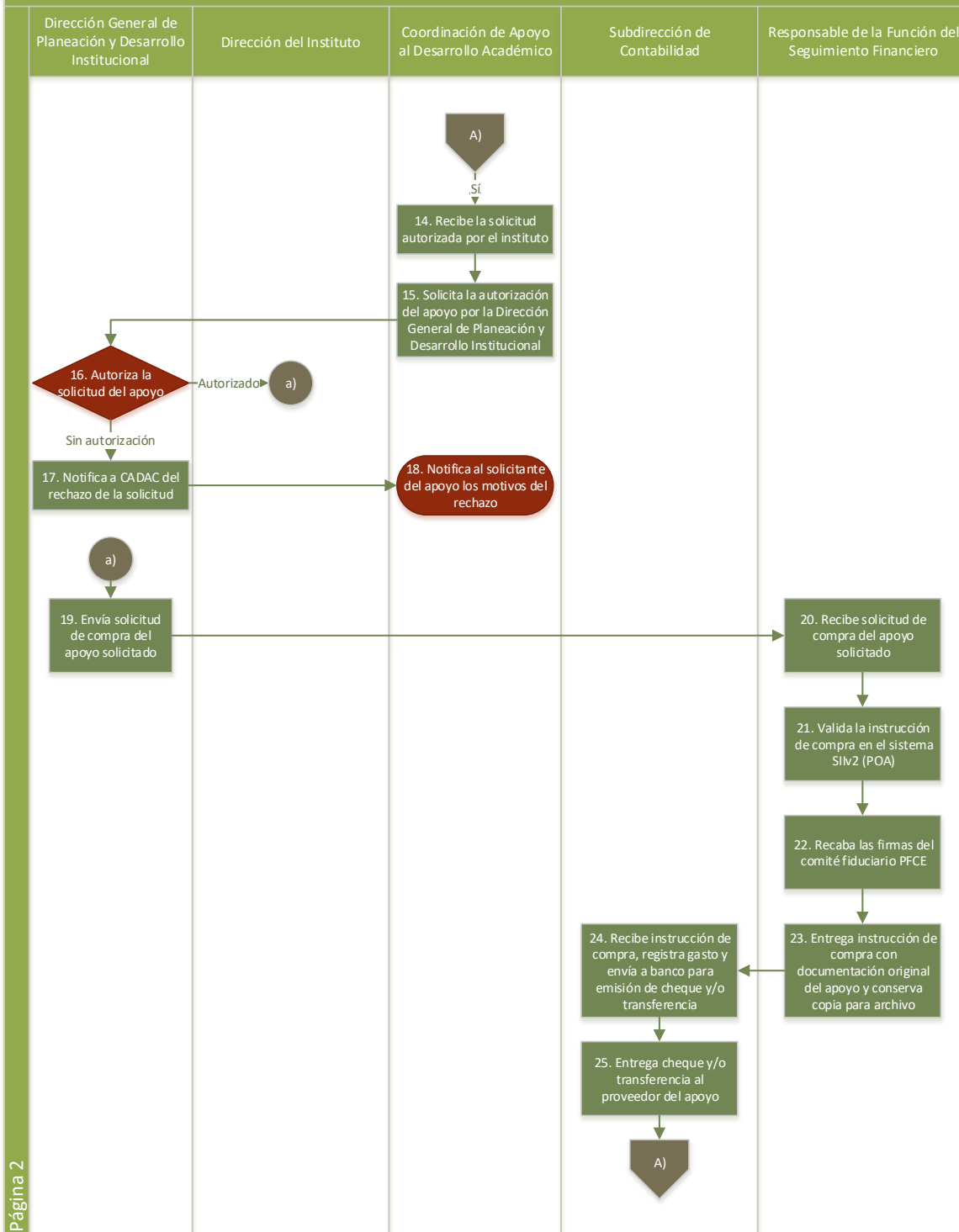
La Dirección General de Planeación Institucional y la Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación dan el seguimiento a los programas acreditados.³⁴

³⁴ Obtenido de la documentación y entrevistas realizadas: Anexo 7 relación de áreas entrevistadas y actividades de la MIR.

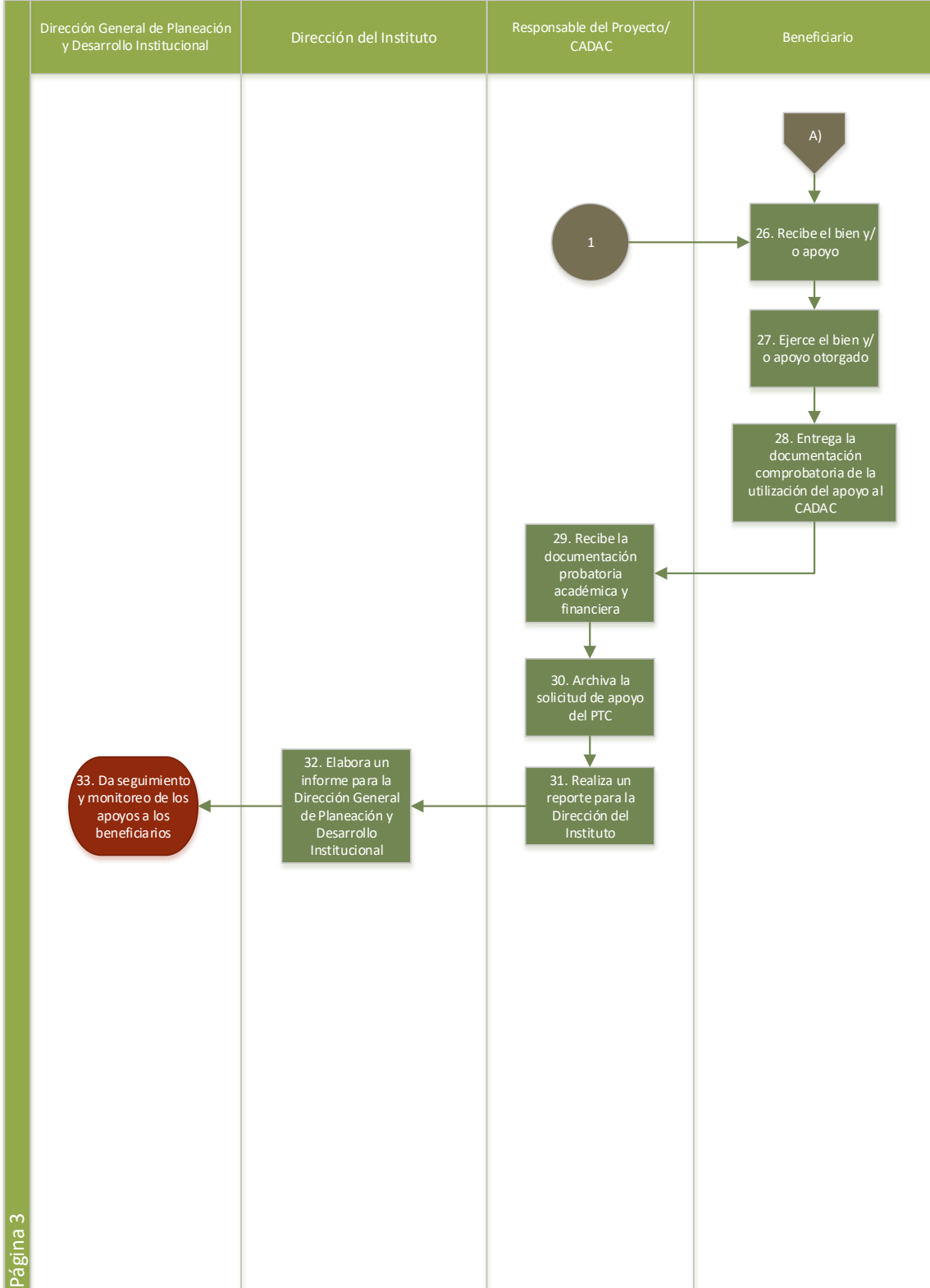
Proceso 4 – Actividad (fase del ciclo presupuestario: seguimiento y monitoreo)



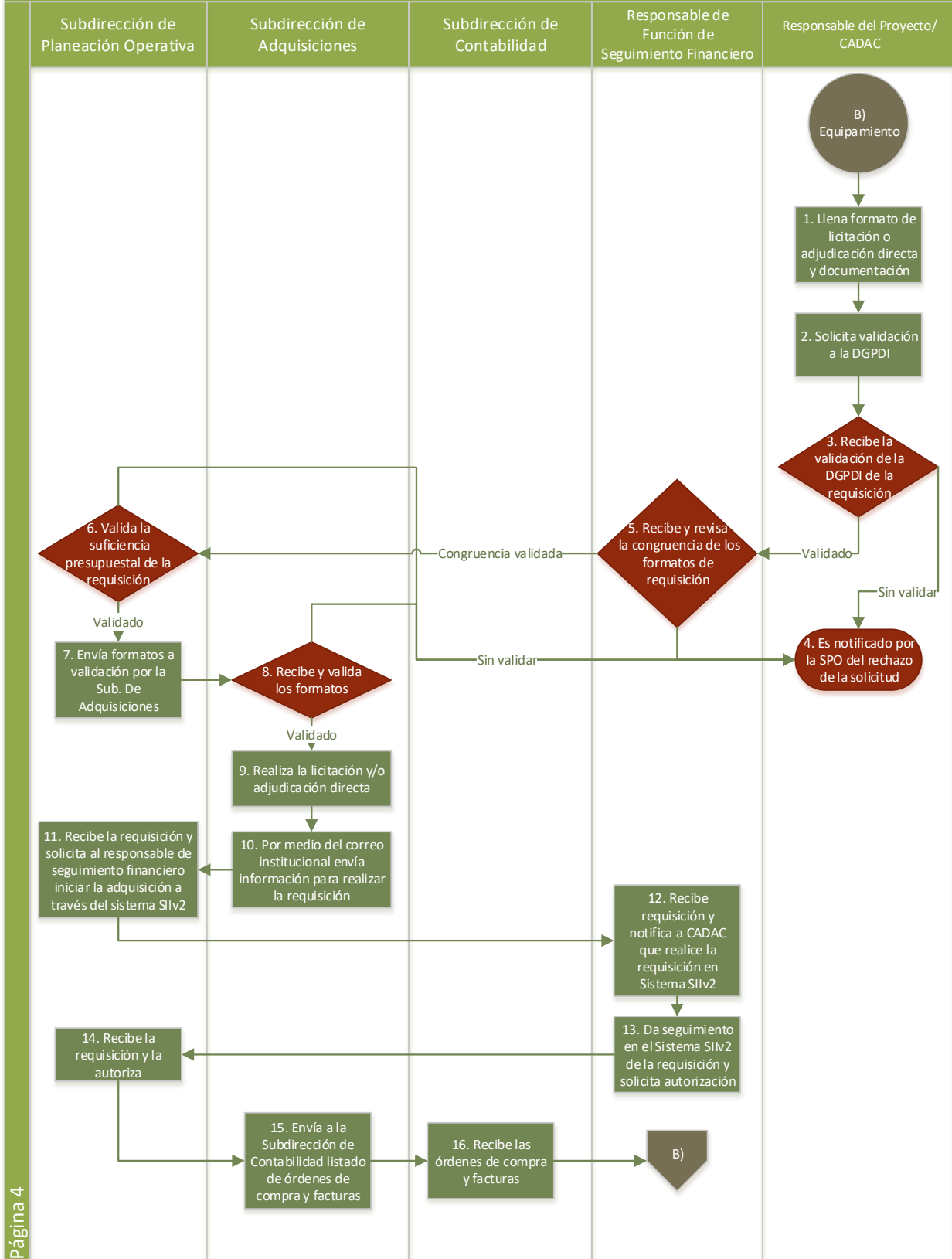
Proceso – 4. Actividad

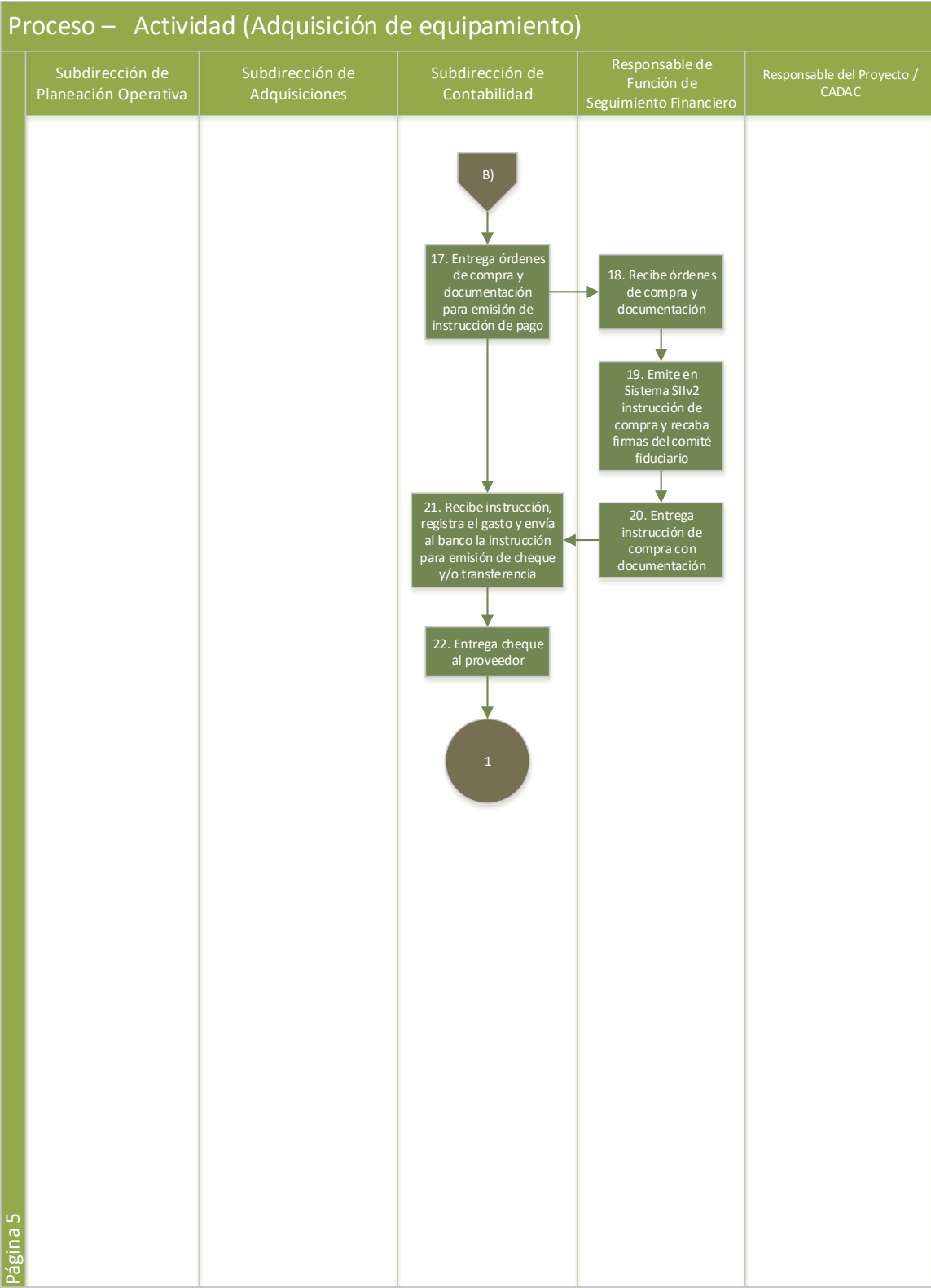


Proceso – 4. Actividad

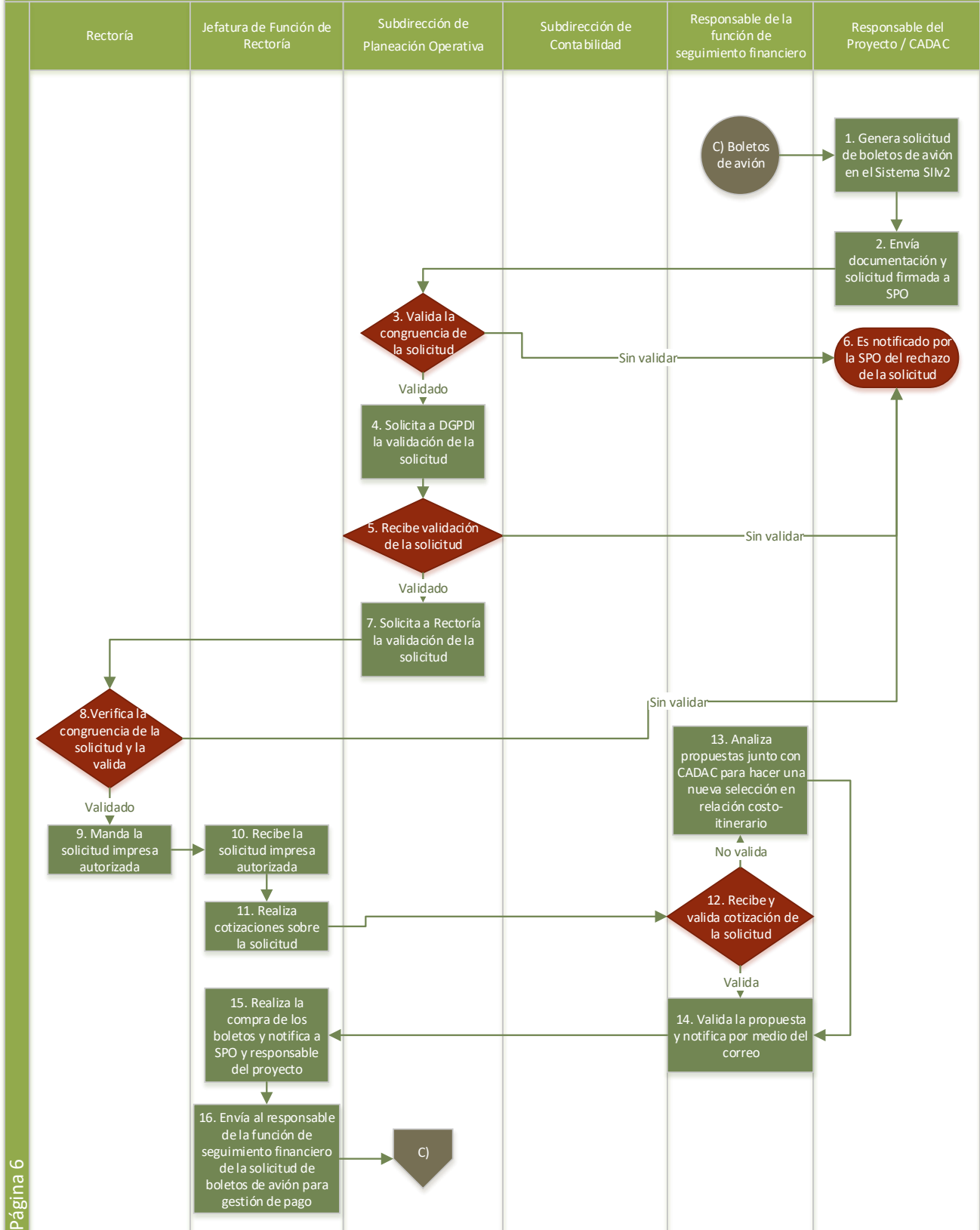


Proceso – Actividad (Adquisición de equipamiento)





Proceso – Actividad (Compra de boletos de avión)



Proceso – Actividad (Compra de boletos de avión)

Rectoría	Jefatura de Función de Rectoría	Subdirección de Planeación Operativa	Subdirección de Contabilidad	Responsable de la función de seguimiento financiero	Responsable del Proyecto / CADAC
			<p>21. Recibe la instrucción de compra</p> <p>22. Registra el gasto y envía a banco para emisión de cheque y/o transferencia a proveedor</p> <p>23. Entrega cheque a proveedor</p> <p>1</p>	<p>C)</p> <p>17. Recibe la solicitud del boleto de avión</p> <p>18. Valida presupuestalmente la solicitud del boleto en el SILV2</p> <p>19. Recaba las firmas del comité del fideicomiso del Programa</p> <p>20. Envía la instrucción de compra con documentación</p>	

Narrativa del Proceso – Actividad (Ejercer en tiempo y forma los proyectos presentados la DGESU para fortalecer la calidad en los programas educativos)

1. Informa los recursos autorizados para la realización del Programa

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional informa de los recursos autorizados para la realización de los proyectos del Programa.

2. Realiza reunión con CADAC para informar sobre los recursos autorizados

La Dirección del Instituto realiza reunión con CADAC para informar sobre los recursos autorizados según los proyectos presentados y autorizados en el Programa.

3. Define los criterios de la asignación de los recursos, determinación de los montos autorizados de los apoyos y los da a conocer a los maestros

La Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico define los criterios para la asignación de los apoyos con el recurso autorizado, donde se determinan los montos de los apoyos, los tipos de apoyo, anexos y documentos que deben llenar los solicitantes.

4. Solicita la autorización de los criterios para la asignación y techo de los montos

La Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico solicita la autorización de los criterios para la asignación de los recursos a la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional.

5. Difusión de la solicitud de los apoyos

La Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico difunde la solicitud de los apoyos del Programa en el que se divide el proceso según el bien o apoyo (viáticos, equipamiento y boletos de avión).

6. Llena solicitud del bien y/o servicio a CADAC con la documentación correspondiente

El beneficiario integra la documentación solicitada para el apoyo de acuerdo a los criterios del apoyo y entrega al auxiliar administrativo del CADAC.

7. Se recibe la solicitud de apoyo del beneficiario y verifica los requisitos de documentación

La Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico recibe la solicitud del apoyo y verifica la documentación correspondiente.

8. Registra la solicitud del apoyo y determina si se cuentan con los recursos para apoyar al beneficiario

La Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico registra la solicitud de apoyo y determina si se cuenta con los recursos necesarios para otorgar el apoyo.

9. Rechaza la solicitud y notifica a el beneficiario (en caso del rechazo)

La Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico rechaza la solicitud del apoyo y notifica al beneficiario el motivo por el que no procede el apoyo.

10. Analiza y valida la solicitud en conjunto con la Jefatura del departamento

La Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico en conjunto con la Jefatura del programa educativo realizan un análisis del Plan de Trabajo del PTC, revisión de los recursos programados para el desarrollo de los PTC y congruencia del apoyo con lo programado en el Plan de Trabajo.

11. Solicita la validación de la Dirección del instituto

La Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico solicita que valide la dirección del instituto la solicitud del bien o servicio para el beneficiario.

12. Autoriza la solicitud del apoyo

La dirección del instituto autoriza la solicitud del apoyo y emite dictamen donde se autoriza.

13. Informa al beneficiario del rechazo de la solicitud

En caso de que se rechace la solicitud del beneficiario, la Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico informa al beneficiario que su solicitud fue rechazada.

14. Recibe la solicitud autorizada por el instituto

La Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico recibe la solicitud autorizada por la Dirección del instituto.

15. Solicita la autorización del apoyo por la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional

La Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico solicita que la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional autorice la solicitud del apoyo.

16. Autoriza la solicitud del apoyo

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional recibe y autoriza la solicitud del apoyo.

17. Notifica a CADAC del rechazo de la solicitud (en caso de rechazo)

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional notifica a la Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico del rechazo de la solicitud.

18. Notifica al solicitante del apoyo los motivos del rechazo

La Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico recibe la instrucción de informar al solicitante del apoyo de los motivos del rechazo de la solicitud.

19. Envía solicitud de compra del apoyo solicitado

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional envía al responsable de la función del seguimiento financiero

20. Recibe solicitud de compra del apoyo solicitado

El responsable de la función del seguimiento financiero recibe la solicitud de compra del apoyo solicitado.

21. Valida la instrucción de compra en el sistema integral de información (POA)

El responsable de la función del seguimiento financiero valida la instrucción de la compra en el Sistema POA.

22. Recaba las firmas del comité fiduciario PFCE

El responsable de la función del seguimiento recaba las firmas del comité fiduciario del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa.

23. Solicita instrucción de compra con documentación original del apoyo y conserva copia para archivo

El responsable de la función del seguimiento entrega la instrucción de compra con la documentación original del apoyo a la Subdirección de Contabilidad y reserva una copia de la documentación para el archivo.

24. Recibe instrucción de compra, registra gasto y envía a banco para emisión de cheque y/o transferencia

La Subdirección de Contabilidad recibe la instrucción de compra, hace el registro del gasto y envía la instrucción al banco para la emisión del cheque y/o transferencia para la adquisición o uso del servicio.

25. Entrega cheque y/o transferencia al proveedor

La Subdirección de Contabilidad entrega el cheque y/o transferencia al proveedor del apoyo y/o servicio.

26. Recibe el apoyo financiero y/o bien

El beneficiario recibe el bien o apoyo solicitado (viáticos, equipamiento o boletos de avión).

27. Ejerce el apoyo otorgado

El beneficiario ejerce el apoyo y/o recurso.

28. Entrega la documentación comprobatoria de la utilización del apoyo al CADAC

El beneficiario entrega la documentación comprobatoria de acuerdo con lo solicitado de acuerdo el tipo del bien y/o apoyo utilizado a la Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico.

29. Recibe la documentación probatoria académica y financiera

La Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico recibe la documentación probatoria académica y financiera del apoyo brindado.

30. Archiva la solicitud de apoyo del PTC

La Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico archiva la documentación y la solicitud de apoyo del Profesor de Tiempo Completo (beneficiario).

31. Realiza un reporte para la Dirección del instituto

La Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico realiza un reporte de los apoyos otorgados a los beneficiarios para la dirección del instituto.

32. Elabora un informe para la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional

La Dirección del instituto integra los reportes de los apoyos otorgados y elabora un informe para la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional.

33. Da seguimiento y monitoreo de los apoyos a los beneficiarios

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional da seguimiento y monitoreo de los apoyos otorgados a los beneficiarios durante el ejercicio del Programa.³⁵

³⁵ Obtenido de la documentación y entrevistas realizadas: Anexo 7 relación de áreas entrevistadas y actividades de la MIR, las Reglas de Operación del PFCE 2017, las fuentes de información 2.1 Gestión de Apoyos Internos PTC.

Apartado B) Adquisición de equipamiento

1. Llena formato de licitación o adjudicación directa y documentación

El responsable del proyecto o en su caso CADAC, llena el formato de licitación o adjudicación directa y documentación para solicitar los bienes y/o servicios.

2. Solicita validación a la DGPD

El responsable del proyecto o en su caso CADAC solicita la validación de la solicitud con su respectiva documentación a la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional.

3. Recibe la validación de la DGPD de la requisición

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional valida la requisición del responsable del proyecto o en su caso CADAC, en caso contrario se procede a rechazar la requisición.

4. Es notificado por la SPO del rechazo de la solicitud

La Subdirección de Planeación Operativa notifica al responsable del proyecto o en su caso CADAC del rechazo de la solicitud.

5. Recibe y revisa la congruencia de los formatos de requisición

El responsable de la función del seguimiento financiero recibe la documentación y revisa la congruencia de los formatos de requisición.

6. Valida la suficiencia presupuestal de la requisición

La Subdirección de Planeación Operativa valida la suficiencia presupuestal para atender la requisición por el responsable del proyecto o en su caso CADAC.

7. Envía formatos a validación por la Subdirección de Adquisiciones

La Subdirección de Planeación Operativa envía formatos a ser validados por la Subdirección de Adquisiciones.

8. Recibe y valida los formatos

La Subdirección de Adquisiciones recibe los formatos de la SPO y los valida.

9. Realiza la licitación y/o adjudicación directa

La Subdirección de Adquisiciones realiza la licitación y/o adjudicación directa para los bienes y/o servicios solicitados.

10. Por medio del correo institucional envía información para realizar la requisición

La Subdirección de Adquisiciones a través del correo institucional envía la información para realizar la requisición a la Subdirección de Planeación Operativa.

11. Recibe la requisición y solicita al responsable de seguimiento financiero iniciar la adquisición a través del sistema SIlv2

La Subdirección de Planeación Operativa recibe la requisición y solicita al responsable de seguimiento financiero de iniciar la adquisición a través del sistema SIlv2.

12. Recibe requisición y notifica a CADAC que realice la requisición en Sistema SIlv2

El responsable de función del seguimiento financiero recibe la requisición y notifica a CADAC para que realice la requisición en el Sistema SIlv2.

13. Da seguimiento en el Sistema SIlv2 de la requisición y solicita autorización

El responsable de función del seguimiento financiero da seguimiento a la requisición en el Sistema SIlv2 y solicita autorización a la Subdirección de Planeación Operativa.

14. Recibe la requisición y la autoriza

La Subdirección de Planeación Operativa recibe la requisición y la autoriza.

15. Envía a la Subdirección de Contabilidad listado de órdenes de compra y facturas

La Subdirección de Adquisiciones envía a la Subdirección de Contabilidad el listado de órdenes de compra y facturas.

16. Recibe las órdenes de compra y facturas

La Subdirección de Contabilidad recibe las órdenes de compra y facturas de la requisición.

17. Entrega órdenes de compra y documentación para emisión de instrucción de pago

La Subdirección de Contabilidad entrega órdenes de compra y documentación para la emisión de instrucción de pago.

18. Recibe órdenes de compra y documentación

El responsable de la función de seguimiento financiero recibe las órdenes de compra y su documentación.

19. Emite en Sistema SIlv2 instrucción de compra y recaba firmas del comité fiduciario

El responsable de la función de seguimiento financiero emite en el Sistema SIlv2 instrucción de compra y recaba firmas del comité fiduciario.

20. Entrega instrucción de compra con documentación

El responsable de la función de seguimiento financiero entrega la instrucción de compra con documentación a la Subdirección de Contabilidad.

21. Recibe instrucción, registra el gasto y envía al banco la instrucción para emisión de cheque y/o transferencia

La Subdirección de Contabilidad recibe la instrucción. Registra el gasto y envía al banco la instrucción para que este emita cheque y/o transferencia para el pago al proveedor.

22. Entrega cheque al proveedor

La Subdirección de Contabilidad entrega el cheque y/o transferencia al proveedor para el pago por los bienes y/o servicios.

Apartado C) Adquisición de boletos de avión

1. Genera solicitud de boletos de avión en el Sistema SIlv2

El responsable del proyecto o en su caso CADAC genera solicitud de boletos de avión en el Sistema SIlv2.

2. Envía documentación y solicitud firmada a SPO

El responsable del proyecto o en su caso CADAC integra la documentación solicitada para hacer la requisición y la envía para validar por la Subdirección de Planeación Operativa.

3. Valida la congruencia de la solicitud

La Subdirección de Planeación Operativa valida la congruencia de la solicitud de boletos de avión.

4. Solicita a DGPI la validación de la solicitud

La Subdirección de Planeación Operativa solicita a la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional la validación de la solicitud.

5. Recibe validación de la solicitud

La Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional envía a la Subdirección de Planeación Operativa la validación o rechazo de la solicitud.

6. Es notificado por la SPO del rechazo de la solicitud

El responsable del proyecto o en su caso CADAC es notificado por la Subdirección de Planeación Operativa del rechazo de la solicitud de boletos de avión.

7. Solicita a Rectoría la validación de la solicitud

La Subdirección de Planeación Operativa solicita validación de la requisición a Rectoría.

8. Verifica la congruencia de la solicitud y la valida

Rectoría verifica la congruencia de la solicitud y opta por validar o rechazar.

9. Manda la solicitud impresa autorizada

En caso de que fue validada la solicitud, Rectoría manda la solicitud impresa autorizada a la Jefatura de la función de Rectoría.

10. Recibe la solicitud impresa autorizada

La Jefatura de la función de Rectoría recibe la solicitud impresa autorizada.

11. Realiza cotizaciones sobre la solicitud

La Jefatura de la función de Rectoría

12. Recibe y valida cotización de la solicitud

El responsable de la función del seguimiento financiero recibe y valida la cotización de la solicitud de boletos de avión.

13. Analiza propuestas junto con CADAC para hacer una nueva selección en relación costo-itinerario

En caso de que se haya rechazado la cotización se analiza las propuestas en conjunto con la Coordinación Académica

14. Valida la propuesta y notifica por medio del correo

El responsable de la función del seguimiento financiero valida la propuesta y notifica por medio del correo institucional a la jefatura de función de Rectoría.

15. Realiza la compra de los boletos y notifica a la SPO y al responsable del proyecto o en su caso CADAC

La jefatura de función de Rectoría realiza la compra de los boletos de avión y notifica a la Subdirección de Planeación Operativa y al responsable del proyecto o en su caso CADAC.

16. Envía al responsable de la función de seguimiento financiero de la solicitud de boletos de avión para gestión de pago

La jefatura de la función de Rectoría envía al responsable de la función del seguimiento financiero la solicitud de boletos de avión para la gestión del pago.

17. Recibe la solicitud del boleto de avión

El responsable de la función del seguimiento financiero recibe la solicitud del boleto de avión.

18. Valida presupuestalmente la solicitud del boleto en el SIlv2

El responsable de la función del seguimiento financiero valida presupuestalmente la solicitud del boleto en el SIlv2.

19. Recaba las firmas del comité del fideicomiso del Programa

El responsable de la función de seguimiento financiero recaba las firmas del comité del fideicomiso del Programa para la autorización de la instrucción de compra.

20. Envía la instrucción de compra con documentación

El responsable de la función de seguimiento financiero envía la instrucción de compra y la documentación correspondiente de la compra de boletos de avión a la Subdirección de Contabilidad.

21. Recibe la instrucción de compra

La Subdirección de Contabilidad recibe la instrucción de compra del responsable de la función de seguimiento financiero.

22. Registra el gasto y envía a banco para emisión de cheque y/o transferencia a proveedor

La Subdirección de Contabilidad registra el gasto y envía a banco la instrucción de compra para la emisión de cheque y/o transferencia a proveedor.

23. Entrega cheque a proveedor

La Subdirección de Contabilidad entrega el cheque y/o transferencia al proveedor.

Tema III. Valoración de los Atributos de los Procesos

1. Planeación estratégica, programación y presupuestación

A continuación, se describen las acciones efectuadas dentro de la etapa de planeación, con base a el modelo planteado por los TdR de evaluación específica de procesos para el PAE 2018 del Estado de Chihuahua para la descripción de procesos.

1.1 Macro - proceso del Programa

Dentro del Macro proceso del Programa, la planeación estratégica comienza en el momento que el Rector define las prioridades de la administración actual de la Universidad, posteriormente la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional realiza un diagnóstico con base al avance de las metas dentro de la Universidad y las prioridades de la administración, mismas que son establecidas por el Rector. Acto seguido del diagnóstico, la DGPI realiza un análisis de la normatividad y fuentes de financiamiento previamente establecidas.

Una vez concluido con lo anteriormente mencionado, se efectúa una reunión informativa con las Direcciones de los institutos y Coordinación de Apoyo Académico en el cual se priorizan los rubros de los proyectos. Una vez priorizados, se conforma e integra el anteproyecto en colaboración con la Subdirección de Planeación de la Competitividad Académica y se solicita la validación de la DGPI, una vez validado, pasa a la autorización por parte del Rector el cual lo realiza en consideración de la opinión del H.C.U. (Honorable Consejo Universitario). Asimismo, se determina si el anteproyecto cumple con los requisitos previamente establecidos en la convocatoria. Una vez aceptado, la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional recibe la notificación del recurso para el Programa y posteriormente recibir el convenio del Programa y remitir a las firmas necesarias.

Por otra parte, en el atributo de Planeación se cuenta con reprogramación de proyectos, el cual consiste en; en el momento donde DGESU solicita mediante el Oficio la reprogramación de las metas para el Programa de la Universidad, las Unidades Responsables realizan la reprogramación de los proyectos solicitados, mientras que la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional se encarga de reprogramar los proyectos restantes. Posteriormente, la DGPI realiza la validación de la reprogramación para posteriormente solicitar al Rector su autorización, una vez aprobado, se recibe la autorización de la reprogramación para enviar el ajuste del proyecto a la DGESU. Después de realizar el envío, la Dirección General de Educación Superior Universitaria recibe y emite el oficio de asignación de recursos.

1.2 Propósito. - Porcentaje de programas educativos de buena calidad.

En el indicador a nivel propósito “Porcentaje de programas educativos de buena calidad”, se identifica que las instituciones educativas de tipo superior fortalecen e instrumentan los planes y programas de estudio para contribuir a lograr la calidad de la educación, iniciando la planeación con la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, la cual solicita la programación de las acreditaciones, mientras que la Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación posteriormente realiza un diagnóstico para identificar y seleccionar los programas educativos para su acreditación en el año, una vez completada la programación, la Jefatura del programa educativo por acreditar asiste en conjunto con la Dirección del instituto y DGPI (Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional) al Plan de Trabajo en el que se determinan las acciones a realizar para llevar a cabo el proceso de la acreditación.

1.3 Actividad. - Porcentaje de avance del ejercicio de los proyectos.

Dentro de la Matriz de Indicadores, se encuentra el indicador a nivel actividad “Porcentaje de avance del ejercicio de los proyectos”, el cual tiene como finalidad ejercer en tiempo y forma los proyectos presentados a la DGEU para fortalecer la calidad de los programas educativos, iniciando la planeación con la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, la cual está a cargo de informar los recursos autorizados para la realización del Programa, una vez informados, la Dirección del Instituto realiza una reunión para informar de los montos aprobados con CADAC. Posteriormente la CADAC define los criterios de la asignación de los recursos, con ello, se determinan los techos financieros para los apoyos y se dan a conocer a los maestros, por último, las Direcciones de los institutos y Jefaturas de los departamentos elaboran y solicitan la autorización de los criterios para la asignación y definición de techos de los montos previamente establecidos.

2. Difusión del Programa

A continuación, se describen las acciones efectuadas dentro de la etapa de difusión del Programa, con base al modelo planteado por los TdR de evaluación específica de procesos para el PAE 2018 del Estado de Chihuahua para la descripción de procesos.

2.1 Macro proceso del Programa

Una vez validado y autorizado el anteproyecto por parte del Rector con la opinión del H.C.U, la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional se encarga de entregar el anteproyecto del Programa a la DGEU según las bases establecidas en la convocatoria.

Por otra parte, se identifica el aspecto de difusión en el proceso, al momento en que el informe de evaluación externa del Programa, se publica a través de la página de transparencia de la Universidad por parte de la Unidad de la Transparencia.

2.2 Propósito. - Porcentaje de programas educativos de buena calidad.

Después de concluir con la autorización de la programación de las acreditaciones, se realiza por medio de la Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación una convocatoria, la cual involucra a las áreas de cada uno de los Programas Educativos para establecer el Plan de Trabajo.

Asimismo, se cuentan con dos procesos de difusión adicionales, uno de ellos es mediante correo institucional, es decir, se divulga a la comunidad universitaria de la acreditación del programa educativo y por último se coloca la placa de la acreditación de manera estratégica, dentro de las instalaciones en donde se brinda dicho programa educativo acreditado.

2.3 Actividad. - Porcentaje de avance del ejercicio de los proyectos.

Al concluir con la autorización de los techos financieros, la CADAC se encarga de la difusión de la solicitud de apoyo por medio de correo electrónico.

3. Solicitud de bienes y/o servicios

A continuación, se describen las acciones de la etapa de producción de solicitud de bienes y/o servicios, con base al modelo planteado por los TdR de evaluación específica de procesos para el PAE 2018 del Estado de Chihuahua para la descripción de procesos.

3.1 Macro - proceso del Programa

La solicitud de bienes y/o servicios se realiza mediante la Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico la cual se organiza en conjunto con la Jefatura de los departamentos de los programas educativos y áreas administrativas para la realización de proyectos individuales con base a las necesidades de los beneficiarios.

3.2 Propósito. - Porcentaje de programas educativos de buena calidad.

La Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación solicita el apoyo de la Jefatura del departamento de un programa con características similares al evaluado, esto con el fin de coadyuvar al programa educativo que se desea acreditar con los requisitos que la instancia evaluadora solicite.

3.3 Actividad. - Porcentaje de avance del ejercicio de los proyectos.

Una vez concluida la realización de la difusión, el beneficiario llena la solicitud del apoyo, posteriormente entrega la misma a la CADAC, una vez recibida la documentación se verifica que se encuentre de acuerdo a los requisitos previamente establecidos.

4. Selección de Beneficiarios

A continuación, se describen las acciones de la etapa de producción de selección de beneficiarios, con base al modelo planteado por los TdR de evaluación específica de procesos para el PAE 2018 del Gobierno del Estado de Chihuahua para la descripción de procesos.

4.1 Macro - proceso del Programa

En relación a la selección de beneficiarios dentro del Macro - proceso, una vez concluida la organización con las Jefaturas de los departamentos de los programas educativos y áreas administrativas, la Subdirección de Planeación de la Competitividad Académica prioriza los rubros de los proyectos con base al presupuesto otorgado e impacto a generar.

4.2 Propósito. - Porcentaje de programas educativos de buena calidad

Dentro la etapa de selección de beneficiarios a nivel Propósito, la Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación realiza un diagnóstico, selecciona los programas educativos a acreditar y realiza la programación de las acreditaciones para posteriormente sea autorizada por la DGPMI.

4.3 Actividad. - Porcentaje de avance del ejercicio de los proyectos

La selección de beneficiarios a nivel actividad, consiste en que la CADAC, después de recibir la solicitud de apoyo del beneficiario y verificar la misma; debe valorar su aprobación, en caso que la solicitud sea rechazada, se notifica de inmediato al solicitante, o bien, en el supuesto que la solicitud sea aprobada se registra y determina si se cuentan con los recursos necesarios para cubrir con el apoyo a otorgar al beneficiario.

Después de la validación en conjunto con la Jefatura del departamento, la Dirección del instituto autoriza la solicitud del apoyo. En caso de que no sea autorizada la solicitud de apoyo por parte de la Dirección, la CADAC notifica al solicitante los motivos de rechazo y se especifica por qué no se otorga el apoyo.

5. Producción de bienes y/o servicios

A continuación, se describen las acciones de la etapa de producción de bienes y/o servicios, con base al modelo planteado por los TdR de evaluación específica de procesos para el PAE 2018 del Gobierno del Estado de Chihuahua para la descripción de procesos.

5.1 Macro - proceso del Programa

La producción de bienes y/o servicios a nivel Macro - proceso se realiza mediante la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, la cual recibe el oficio de asignación de recursos, el cual da inicio a la aplicación del PFCE en la Universidad y posteriormente los institutos y Unidades Responsables son los encargados de ejecutar los proyectos conforme al Programa.

5.2 Propósito. - Porcentaje de programas educativos de buena calidad

En la etapa de producción de bienes y/o servicios, la Jefatura del departamento del programa educativo por acreditar utiliza como base la guía inductiva al proceso de acreditación de la UACJ, dicho proceso se realiza con el fin de integrar los requisitos para la acreditación del programa educativo, de igual forma la Dirección del instituto revisa y valida junto con la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional que la documentación se encuentre de acuerdo a los requisitos previamente establecidos.

Al finalizar con la acreditación, se solicita a la Coordinación General de Tecnologías de Información el almacenamiento de toda documentación que abarcó la acreditación dentro de la base de datos en la intranet de la Universidad.

5.3 Actividad. - Porcentaje de avance del ejercicio de los proyectos

Dentro del proceso de producción de bienes y/o servicios, la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional envía la solicitud de apoyos, la Unidad Responsable de la función del seguimiento financiero se encarga de recibir la solicitud del apoyo, posteriormente se valida la instrucción de compra en el sistema integral de información (POA), para recabar las firmas del comité fiduciario PFCE (Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa), asimismo, se solicita la instrucción de compra con documentación original del apoyo y se conserva una copia para el archivo. Al concluir, la Subdirección de Contabilidad recibe la instrucción de compra, la cual registra el gasto y se envía al banco para que este emita el cheque y/o transferencia según sea el caso, una vez realizado el trámite, se entrega el cheque y/o transferencia al proveedor.

6. Distribución y/o entrega de bienes y/o servicios

A continuación, se describen las acciones de la etapa de distribución y/o entrega de bienes y/o servicios con base al modelo planteado por los TdR de evaluación específica de procesos para el PAE 2018 del Estado de Chihuahua para la descripción de procesos.

6.1 Macro - proceso del Programa

El proceso de distribución a nivel Macro - proceso está compuesto por la realización de los proyectos del Programa conforme al cronograma el cual establece criterios de tiempo y forma para la ejecución del recurso.

6.2 Propósito. - Porcentaje de programas educativos de buena calidad

La Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación solicita la acreditación del programa educativo al organismo acreditador, por consiguiente, la Dirección del instituto recibe a un evaluador del organismo, en conjunto con Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional y la Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación para la inspección y realización de entrevistas a responsables del programa

educativo por acreditar para posteriormente recibir la acreditación por el organismo al concluir el proceso de acreditación.

6.3 Actividad. - Porcentaje de avance del ejercicio de los proyectos

Una vez registrada la solicitud de apoyo la CADAC se encarga de analizar y validar la información reflejada dentro de la solicitud en conjunto con la Jefatura del departamento para solicitar la validación de la Dirección del Instituto y posteriormente solicitar la autorización del apoyo por medio de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional para que el beneficiario reciba el tipo de apoyo solicitado.

7. Seguimiento y Satisfacción de Beneficiarios

No se identifica procedimiento del seguimiento y satisfacción de los beneficiarios de los bienes y/o servicios del Programa

8. Seguimiento y Monitoreo del desempeño

A continuación, se describen las acciones de la etapa de Seguimiento y Monitoreo del desempeño con base al modelo planteado por los TdR de evaluación específica de procesos para el PAE 2018 del Estado de Chihuahua para la descripción de procesos.

8.1 Macro - proceso del Programa

Una vez concluida la distribución de apoyos, la Subdirección de Planeación Operativa da seguimiento a los avances en la ejecución de las actividades del Programa, posteriormente la Subdirección de Competitividad Académica solicita el avance de los indicadores. La SPO se encarga de subir dicho avance de manera trimestral de las actividades realizadas al Portal Aplicativo Sistema Hacendario "PASH" y Plataforma Federal PFCE 2017, de la misma forma se realiza el seguimiento y monitoreo del avance de los indicadores de la MIR.

Por otra parte, la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional regresa a la TESOFE los recursos no utilizados, para finalizar, la Dirección General de Educación Superior Universitaria externa el oficio de liberación del Programa emitido por la SEP (Secretaría de Educación Pública) a la Universidad.

A su vez, la Subdirección de Planeación Operativa atiende las observaciones, da seguimiento y monitoreo al desempeño del Programa, asimismo, con base en el Programa Anual de Evaluación se realiza la gestión y contratación del evaluador externo, al cual se le facilita las fuentes de información para la implementación de la evaluación. Posteriormente, se recibe el informe final por parte del evaluador externo, en donde se realiza la revisión por la SPO y la autorización por la DGPD. Al ser

autorizado el informe final, la Subdirección de Planeación Operativa solicita la publicación del informe de evaluación a la Unidad de Transparencia, para posteriormente cumplir con la atención y seguimiento de los ASM establecidos durante el periodo del próximo ejercicio.

8.2 Propósito. - Porcentaje de programas educativos de buena calidad.

La Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación elabora un informe de autoevaluación. A continuación, elabora un informe de las acreditaciones actuales para el Rector en donde la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional es la encargada de validar dicho Informe, posteriormente la Jefatura del departamento del programa educativo da seguimiento al proceso de acreditación e informa acerca del avance a Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación, finalmente la DGPDJ realiza el monitoreo y seguimiento del estado de acreditación en el que se encuentran los programas educativos en conjunto con la Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación.

8.3 Actividad. - Porcentaje de avance del ejercicio de los proyectos.

La CADAC está encargada de realizar un reporte del avance de las actividades para la Dirección del instituto, finalmente la Dirección se encarga de elaborar un informe para la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional.

9. Evaluación de resultados

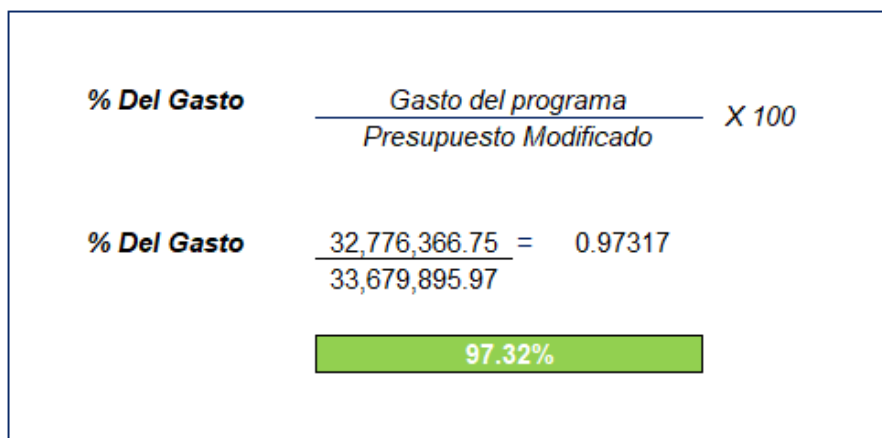
¿En qué porcentaje se gastó el Presupuesto Modificado del Programa? Considerar únicamente recursos que sean administrados por la Secretaría de Hacienda, sean Federales, Estatales u otros.

Tipo de pregunta:

Análisis Descriptivo.

Respuesta:

Análisis que muestra el porcentaje del gasto del Programa presupuestario en relación al presupuesto modificado



Con respecto a las fuentes de información proporcionadas³⁶, se observa que el gasto del Programa corresponde al importe de \$32,776,366.75, mientras que en el Presupuesto modificado se refleja el importe de \$31,943,587.00 al cual se le adicionó el importe de \$1,736,308.97³⁷ generando como resultado total del presupuesto el importe de \$33,679,895.97. De esta manera se obtiene que el porcentaje del gasto utilizado equivale al 97.32% del presupuesto.

Sin embargo, no se observa un documento formalizado el cual sustente las causas de la variación entre el gasto del Programa y el presupuesto modificado, lo que genera un importe de variación de \$903,529.22 pesos.

³⁶ Obtenido de la documentación: "Convenio de apoyo en el Marco del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa" en donde se tomó el presupuesto modificado del programa, por otra parte, se recibió el documento "4° Trimestre gasto ejercido y comprobado" del cual se tomó el importe del gasto del Programa.

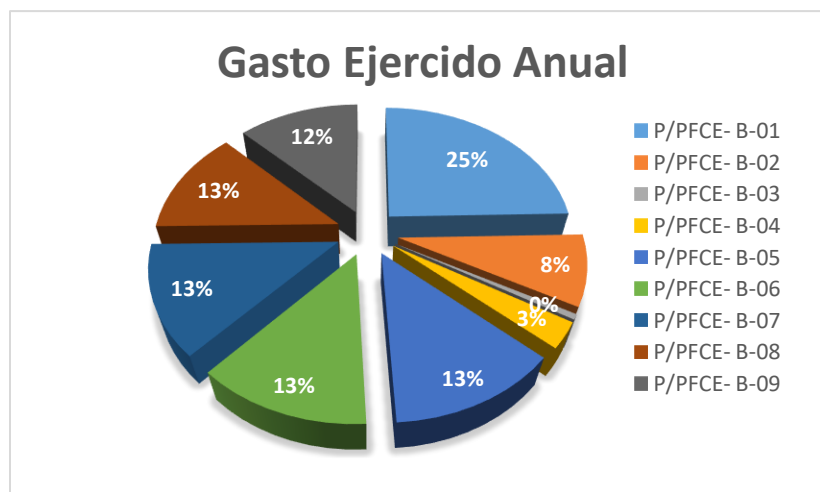
³⁷ Obtenido de la documentación: "4° Trimestre rendimientos y recursos", asimismo, se cuenta con la documentación soporte "Oficio Núm. 511-3/2018.-0328" en el cual la SEP autoriza la transferencia de los rendimientos del fideicomiso para el uso y desarrollo del Programa presupuestario.

A continuación, se encuentra enlistado el importe total del gasto ejercido desglosado por proyecto³⁸:

Clave del Proyecto	Nombre del Proyecto	Gasto Ejercido Anual
P/PFCE-2017-08MSU0245B-01	Impulso Institucional a la capacidad y la competitividad académica de la DES	8,067,382.50
P/PFCE-2017-08MSU0245B-02	Fortalecimiento de la gestión universitaria en apoyo a los procesos académicos sustantivos	2,710,703.40
P/PFCE-2017-08MSU0245B-03	Identificación de brechas de desigualdad entre las mujeres y los hombres que integran la comunidad de la UACJ	200,640.00
P/PFCE-2017-08MSU0245B-04	Apoyo a las trayectorias escolares de los estudiantes con menores bajo su cuidado (2016-2017)	988,098.00
P/PFCE-2017-08MSU0245B-05	Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE) 2016-2017	4,145,008.49
P/PFCE-2017-08MSU0245B-06	PFCE 2016-2017 del ICB	4,150,305.55
P/PFCE-2017-08MSU0245B-07	Consolidación de la planta académica PE y PEP con reconocimiento de buena calidad y atención a las áreas de oportunidad del ICESA	4,234,792.89
P/PFCE-2017-08MSU0245B-08	Fortalecimiento a la capacidad y competitividad para la consolidación del IIT	4,164,198.93
P/PFCE-2017-08MSU0245B-09	Consolidación de la Calidad Académica en la División Multidisciplinaria de la UACJ en la Ciudad Universitaria	4,115,236.99

TOTAL 32,776,366.75

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, se realizó un análisis en el cual se muestra el porcentaje que abarca cada proyecto dentro del gasto:



³⁸ Obtenido de la documentación: "Formatos acumulativos por proyecto, de los conceptos de gasto ejercidos y comprobados"

Por otra parte, los importes reflejados dentro de la documentación “Cierre MIR 2017” y “POA 2017” no coinciden con los montos anteriormente mencionados, derivado a que en las fuentes de información revisadas de los reportes de avance financiero al Gobierno Federal y la reportada al Gobierno del Estado de Chihuahua, presenta variación, tal y como que se muestra a continuación:

Presupuesto Modificado		
Convenios del Presupuesto	MIR - POA 2017	Variación
31,943,587.00	31,946,984.00	- 3,397.00
Gasto del programa		
Reportes trimestrales del gasto	MIR - POA 2017	Variación
32,776,366.75	21,962,103	10,814,263.75

¿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
$$\frac{(33,679,895.97) / (30,321)}{(32,776,366.75) / (30,321)}$$

La formula 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

1.0276

Con base en las fuentes de información proporcionadas³⁹, se observa que el gasto del Programa corresponde al importe de \$32,776,366.75, mientras que en el presupuesto modificado se refleja el importe de \$31,943,587.00 al cual se le adicionó el importe de \$1,736,308.97⁴⁰ generando como resultado total del presupuesto el importe de \$33,679,895.97 Asimismo, se obtiene la población objetivo y población atendida, ambos conceptos corresponden a la cantidad de 30,321.

Sustituyendo la formula costo – efectividad y realizando la operación matemática, se analiza el importe resultante 1.0276 y se obtiene un índice el cual con base a la ponderación reflejada dentro de los Términos de Referencia de Gobierno del Estado de Chihuahua se considera como “Costo - Efectividad esperado”.

³⁹ Obtenido de la documentación: “Convenio de apoyo en el Marco del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa” en donde se tomó el presupuesto modificado del programa, por otra parte, se recibieron los “Formatos acumulativos por proyecto, de los conceptos de gasto ejercidos y comprobados” de los cuales se tomó el importe del gasto del Programa, por último, se consideró el documento “Focalización de la población objetivo” mismo que refleja las poblaciones para el despeje de fórmulas.

⁴⁰ Obtenido de la documentación: “4° Trimestre rendimientos y recursos”, asimismo, se cuenta con la documentación soporte “Oficio Núm. 511-3/2018.-0328” en el cual la SEP autoriza la transferencia de los rendimientos del fideicomiso para el uso y desarrollo del Programa presupuestario.

10. Rendición de cuentas

Por medio de la página de transparencia de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez en el apartado de Transparencia Universitaria ⁴¹, ejercicio 2017, artículo 77 “Los sujetos obligados deberán transparentar las siguientes obligaciones de transparencia, periodo octubre – diciembre”, fracción VI “los indicadores que permitan rendir cuenta de sus objetivos y resultados” se identifica el logro de las metas de los Programas presupuestarios en el que se incluye el Programa Fortalecimiento a la Calidad Educativa.

Además, dentro del quinto informe de actividades del Rector 2016 – 2017⁴² se hace mención de las adquisiciones y apoyos otorgados al Programa de la Universidad, sin embargo, no se logra identificar la rendición de cuentas a nivel de componente, actividad y/o beneficiario en dicho mecanismo de transparencia presupuestaria.

Atributos de los procesos

De acuerdo con las fuentes de información proporcionadas y las entrevistas realizadas para la identificación de los procesos del Programa, se presenta la valoración general del Programa presupuestario, en el cual se observan los conceptos de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia.

Proceso: Propósito (Acreditación de programas educativos)

Atributo	Descripción
Eficacia	El proceso operativo es congruente con la meta establecida, sin embargo, el alcance de la meta permanece igual a la línea base, aunque se identifica un incremento en el total de programas educativos que oferta la Universidad, es importante destacar, que las metas de la MIR se replican de la MIR a nivel federal, por lo que el impacto en las metas institucionales no se ve reflejado en su totalidad.
Oportunidad	El lapso de tiempo para la acreditación se reporta en la Matriz de Indicadores con periodicidad anual, la normatividad para el proceso de acreditación la define el organismo acreditador, no la operación del Programa, sin embargo, da cumplimiento a las Reglas de Operación del PFCE, y los tiempos establecidos para la entrega de proyectos, además contribuye al cumplimiento del objetivo del Programa.

⁴¹ Web 7: Página de transparencia universitaria de la UACJ: <http://webcgti.uacj.mx/transparenciaweb/>

⁴² Web 8: Quinto Informe de Actividades del Rector 2016 – 2017: <http://www.uacj.mx/comunicacion/Documents/5to%20Informe%20Lic%20Duarte.pdf>

<p>Suficiencia</p>	<p>El proceso produce resultados de acuerdo con el propósito del Programa "Las instituciones educativas de los tipos básicos y superior fortalecen e instrumentan los planes y programas de estudio para contribuir a lograr a la calidad de la educación" sin embargo, se considera que existen inconsistencias en el diseño del propósito del Programa debido a que abarca nivel básico y los procesos de la Universidad están enfocados al nivel superior y posgrado, a su vez, el aspecto de cobertura no se identifica en el proceso operativo, por lo que se considera necesario establecer una congruencia y fortalecer el diseño del Programa y los procesos tomando como punto de partida el propósito para obtener resultados adecuados.</p>
<p>Pertinencia</p>	<p>La acreditación de los programas educativos contribuyen al cumplimiento del objetivo del Programa "Las instituciones educativas de los tipos básicos y superior fortalecen e instrumentan los planes y programas de estudio para contribuir a lograr a la calidad de la educación" debido a que la acreditación abona a la calidad de la educación, sin embargo, el propósito no abarca todos los proyectos de los que se compone el PFCE.</p>

Proceso: Componente (Macro - proceso)

<p>Atributo</p>	<p>Descripción</p>
<p>Eficacia</p>	<p>La meta de componente; otorgamiento de los apoyos financieros, cumple con su alcance programado, debido a que se recibió el apoyo para la ejecución del Programa.</p>
<p>Oportunidad</p>	<p>El apoyo financiero se recibe con una frecuencia anual, por lo que contribuye en tiempo y forma para el ejercicio del Programa, como lo señalan las Reglas de Operación, ya que se encuentra dentro del periodo de tiempo de avance establecido por la normatividad del Programa.</p>
<p>Suficiencia</p>	<p>El proceso del componente "Apoyos financieros otorgados a Instituciones de Educación Superior públicas para fortalecer sus planes y programas de estudio y garantizar la calidad de la educación que se imparten" produce el resultado adecuado para lograr los proyectos planteados en el Programa y de esta forma aportar al logro del propósito del mismo.</p>

Pertinencia	Las actividades y/o procedimientos identificados del proceso del componente contribuyen al cumplimiento del objetivo del Programa y se muestran organizadas y con mecanismos de control (formatos de registro, de seguimiento y sistemas) que aseguran el cumplimiento en las metas establecidas.
--------------------	---

Proceso: Actividad

Atributo	Descripción
Eficacia	El proceso identificado en el nivel de actividad; ejercer en tiempo y forma los proyectos presentados a la DGEU para fortalecer la calidad en los programas educativos, contribuye el cumplimiento de la meta, por lo que en la MIR se muestra que se supera la meta programada.
Oportunidad	La normatividad identificada; Reglas de Operación, contribuye a que los procesos se enfoquen en los resultados programados, sin embargo, dentro de los procesos de solicitud y aprobación de apoyos se identifican inconsistencias, en cuanto a los tiempos de entrega y validación de la documentación requerida por tipos de bienes y/o servicios, por parte de las Unidades Responsables de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, CADAC y Direcciones de los institutos.
Suficiencia	La actividad contribuye al objetivo del Programa "Las instituciones educativas de los tipos básicos y superior fortalecen e instrumentan los planes y programas de estudio para contribuir a lograr a la calidad de la educación" por medio de la aplicación de proyectos para fortalecer la calidad en los programas educativos, sin embargo, al contar con solo una actividad general, complica el seguimiento del avance específico de cada proyecto y limita el impacto en el componente que es muy amplio.
Pertinencia	La actividad otorga apoyos para contribuir a formación académica y profesional de los PTC, además de otros bienes y/o servicios que se otorgan a través de proyectos. por otra parte, se identifica que no existe una clasificación de los bienes y/o servicios que ofertan los proyectos, para identificar el seguimiento y avance de cada uno de los mismos.

Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

1. Evaluaciones realizadas anteriormente

En la evaluación de diseño realizada al Programa en el año 2017 se definieron diez ASM, de los cuales los siguientes cuentan con un avance de 90% de cumplimiento, los cuales son:

- Redacción de una problemática específica referente a la Calidad Educativa.
- Definición precisa de la población objetivo y atendida, con respecto a los servicios y bienes que se proveen con recursos del PFCE
- Fin dirigido a la ampliación de cobertura, no a la calidad.
- Propósito no específico para Instituciones de Educación Superior.
- Componente retomado de la MIR federal, el cual arrastra una lógica de distribución de presupuesto.
- Actividad ligada igualmente a una lógica de distribución presupuestal, la cual no aporta al logro del objetivo del Programa dentro de la UACJ.
- La línea Base y la meta programada y modificada son las mismas.
- Poca precisión en cuanto al medio de verificación.⁴³

En cuanto a los ASM que no presentan avance son: No existe un Padrón de Beneficiarios diferenciado de acuerdo a las acciones realizadas con el presupuesto del programa y Es importante que la UACJ ocupe la clasificación de gasto, con lo cual complementarían los requerimientos para transparentar los gastos de programa, los cuales presentan según el último reporte de seguimiento de ASM revisado con 0% de cumplimiento.

Principales problemas detectados en la normatividad estatal

No se identifica en la operación directa del Programa la aplicación de normatividad estatal, por lo tanto, no se identifican situaciones que generen complicaciones para la gestión o ineficacia al cumplimiento del objetivo del Programa, por otra parte, se identifica que la operación directa se basa en las Reglas de Operación “Normatividad Federal” en la cual se destacan los siguientes aspectos:

En la categoría del Programa para tipo superior, la cobertura potencial es de nivel nacional, abarcando las 32 Entidades Federativas que cuenten con UPES, UPEAS, UPF y UUII que oferten programas educativos de nivel licenciatura y posgrado en las modalidades presencial, semipresencial y a distancia.⁴⁴

⁴³ Obtenido de la documentación de reporte de seguimiento de ASM del 31 de mayo del 2018 del Programa PFCE.

⁴⁴ Obtenido del Documento Reglas de Operación del Programa de Fortalecimiento para la Calidad Educativa 2017.

Se detallan los requisitos para acceder al Programa, procedimiento de selección de la población beneficiaria, clasificación de tipo y monto del apoyo, listado de universidades beneficiarias, formato de seguimiento académico y financiero, reporte final, formatos de seguimiento financiero, cumplimiento de metas académicas apoyadas por el proyecto y el diagrama de flujo de la operación del Programa, sin embargo, no se identifican los perfiles de los operadores del Programa, así como sus funciones específicas al interior de la Universidad para cumplir con el llenado de los formatos y tiempos establecidos por las mismas Reglas de Operación, que permitan a las IES optimizar su organización interna con base a sus estructuras funcionales y de esta forma impactar en los procesos operativos.

Identificación y descripción de los principales cuellos de botella y buenas prácticas

Cuellos de botella:

Cuello de botella 1. (Causa interna y operativa)

Las Unidades Responsables e institutos al momento de realizar sus proyectos, no presentan documentación que respalde los costos que conlleva realizar los mismos. Por lo que al momento de la reprogramación y la ejecución el alcance de las metas puede ser significativamente menor al esperado.

Cuello de botella 2. (Causa interna y operativa)

Las CADAC en el proceso de actividad, al momento de la revisión de los requerimientos de los responsables de los proyectos no implementan un análisis complementario de la documentación para solicitar los bienes y/o servicios, lo que da inicio a otras revisiones por diferentes Unidades Responsables, por lo que perjudica el tiempo de entrega de los apoyos.

Buenas prácticas:

Buena práctica 1. (Causa interna y operativa)

En la acreditación de los programas educativos de la Universidad se tiene la “Guía Inductiva al Proceso de Acreditación de la UACJ” y se aplica de manera organizada por las Unidades Responsables involucradas, lo que facilita el trabajo a la hora de la identificación y preparación de la documentación para la acreditación de los programas educativos.

Buena práctica 2. (Causa interna y operativa)

Anualmente se llevan a cabo reuniones entre las CADAC y la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional para identificar actualizaciones de las Reglas de Operación del PFCE, en cuanto a los bienes y/o servicios que se pueden brindar por el Programa, establecen estrategias y acciones para ajustarse a dichos cambios y cumplir con la normatividad.

Buena práctica 3. (Causa interna y normativa)

La Universidad cuenta con sistemas de control y calidad, lo que permite que se cuente con mecanismos, acciones y herramientas, que fortalezcan el funcionamiento de los procesos a través de tareas, acciones, controles, sistemas de comunicación y mecanismos de coordinación de las Unidades Responsables.

Avance del Programa en el ejercicio fiscal actual

En cuanto al avance del diseño de las Matrices de Indicadores para Resultados del Programa de los años 2017 y 2018, existe un cambio significativo, debido a que el año 2017 la estructura de la MIR se conformaba de un componente y una actividad, y al año 2018 la MIR se conforma de 4 componentes y 22 actividades.

El cambio refleja un importante avance para la distinción de los diferentes bienes y/o servicios que se otorgan a los beneficiarios a través de los proyectos del Programa, en comparación de la matriz anterior no existía distinción, ya que la actividad “Ejercer en tiempo y forma los proyectos presentados la DGESEU para fortalecer la calidad en los programas educativos” contempla todos los bienes y/o servicios de los proyectos del Programa. En el año 2018 se fortalece el diseño con las actividades y componentes añadidos a la MIR, debido a que el propósito es muy amplio y se encontraba muy limitado en el diseño de la matriz 2017, con una actividad y un componente para su operación, con el actual diseño se muestra más consistente su lógica vertical, ya que se identifica la congruencia entre las actividades para aportar a cada componente y estos a su vez para aportar al propósito, de igual manera se consolida la lógica horizontal del diseño de la MIR del Programa, al establecer indicadores específicos en las actividades, que permiten identificar correctamente el avance hacia las metas establecidas.

Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación

Se considera suficiente la información, sin embargo, para hacer referencia a las acciones que realizan los distintos departamentos de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional entre otras áreas involucradas en el proceso, es necesario que se encuentren debidamente establecidas en algún documento institucional, debido a que, en la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez no se tiene la descripción a detalle de dichas áreas, hasta el nivel de tareas y actividades.

Hallazgos por tema metodológico

Tema I. Descripción del Programa

En el resumen narrativo se identifica que los indicadores de nivel fin, propósito y componente no son propios de la Universidad, sino de la Matriz de Indicadores de Resultados del Programa federal, por lo que no se identifican los insumos, los procesos de transformación específicos y las aportaciones a las metas institucionales por el PFCE de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Tema II. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa

En la relación a los procesos del programa, tomando en cuenta que el diseño de los procesos parte del diseño de la MIR del Programa, se identifica que es insuficiente el diseño actual para garantizar un enlace directo y totalmente congruente en la lógica vertical.

En el proceso de nivel actividad “Ejercer en tiempo y forma los proyectos presentados a la DGE SU para fortalecer la calidad en los programas educativos” se mide el otorgamiento de los apoyos del Programa, donde se brinda a los beneficiarios diversos apoyos, sin embargo, no se identifica un procedimiento que contribuya a que el beneficiario pueda utilizar un mecanismo para dar quejas o sugerencias.

Se identifican inconsistencias en los elementos básicos de la planeación estratégica del Programa (diagnóstico, diseño MIR, objetivos, población, etc.) se muestran desvinculados del diseño operativo (los procesos), esta vinculación es un elemento clave para el planteamiento de metas a mediano plazo y la estrategia de cobertura.

Tema III. Valoración de Atributos de los Procesos

El diseño de la MIR no se muestra alineado con los procesos operativos y la normatividad establecida, lo que genera inconsistencias en la operación.

En el proceso relacionado con el monitoreo de indicadores, evaluación de desempeño y rendición de cuentas, se identifica que el seguimiento se realiza de manera general y no se documentan los avances específicos de las Unidades Responsables, para identificar áreas de mejora de las actividades del Programa.

En cuanto al aspecto de contraloría social no se logró identificar su implementación en la operación del Programa, de acuerdo con la información recabada de las entrevistas para el trazo de los procesos, se identifica que se cuenta con un comité, sin embargo, dentro del “cuestionario de validación de la

operación de la contraloría social” se menciona que durante la operación del Programa no existieron quejas o denuncias, por lo que no existe evidencia del monitoreo de percepción de beneficiarios durante la operación del Programa.

En materia de resultados, se identificó una variación entre los importes reflejados dentro de la documentación “Cierre MIR 2017” y “POA 2017” con los reflejados en las fuentes de información revisadas de los reportes de avance financiero al Gobierno Federal.

Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora

Se establecieron en la evaluación de diseño realizada para el ejercicio fiscal 2016, diez Aspectos Susceptibles de Mejora, los cuales todos fueron clasificados en el documento de trabajo como nivel de prioridad medio, hasta el último reporte del 31 de mayo del 2018 a través del formato SH-ASM2 Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora (segundo seguimiento), de la Coordinación de Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación de Desempeño, Departamento de Planeación Estratégica y Evaluación de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua, se puede identificar que los ASM con la numeración; 1,2,4,5,6,7,8 y 9 presentan un porcentaje de avance significativo del 90%, sin embargo, los ASM con la numeración; 3 “No existe un Padrón de Beneficiarios diferenciado de acuerdo a las acciones realizadas con el presupuesto del programa” y 10 “Es importante que la UACJ ocupe la clasificación de gasto, con lo cual complementarían los requerimientos para transparentar los gastos de programa” presentan un avance negativo de 0%.⁴⁵

El PFCE entre el ejercicio 2017 a 2018 tuvo cambios significativos en el diseño de la Matriz de Indicadores, en comparativa, la MIR de 2017 se encuentra compuesta por un componente y una actividad mientras que la MIR de 2018 se compone de 4 componentes y 22 actividades, el actual diseño se muestra más consistente su lógica vertical y horizontal.

⁴⁵ Obtenido de la documentación: Documento de reporte de avance de cumplimiento de los ASM formato SH-ASM2, último reporte 31 de mayo del 2018.

FODA

Tema 1. Descripción del Programa	Factores internos	Factores externos
Puntos positivos	Fortalezas - El diseño del Programa contribuye a las MIR Federal, metas nacionales, estatales y sectoriales - Se cuenta con normatividad y reglas de operación para la ejecución del Programa a nivel federal	Oportunidades -Ampliación de la demanda de bienes y/o servicios para la cobertura del Programa en todos los Municipios en donde tiene presencia de la UACJ. -Crecimiento del Programa Federal.
	Debilidades - Los resúmenes narrativos de nivel fin, propósito y componente son replicados de la MIR federal. - El diagnóstico del Programa no está definido con base en criterios CONEVAL	Amenazas - Cambio de administración de Rectoría (seguimiento de metas) - Disminución de recursos con base en tendencias del Programa

Tema 2. Descripción y Análisis de los Procesos del Programa	Factores internos	Factores externos
Puntos positivos	Fortalezas - Congruencia entre la operación del Proceso y las ROP federales	Oportunidades - Que aumente la población potencial del Programa. - Que los organismos acreditadores colaboren más activamente con la acreditación de los programas académicos. - Que la economía de Ciudad Juárez mejore para ampliar campo para el desarrollo de proyectos.
	Debilidades - No hay aportación a las metas institucionales por el Programa - Falta congruencia entre los procesos y lógica vertical de la MIR - Ausencia de mecanismos para las quejas y/o sugerencias de los beneficiarios - Se encuentra desvinculado el diseño operativo - Los institutos no tienen suficiente participación en la operación del Programa	Amenazas - Cambios en la regulación y/o normatividad federal del Programa - Fluctuación del peso contra el dólar en adquisiciones de bienes y/o servicios en moneda extranjera

Tema 3. Valoración de los Atributos de los Procesos	Factores internos	Factores externos
Puntos positivos	Fortalezas	Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con información estadística acerca de los resultados y avance del Programa de la Universidad - Las Unidades Responsables cuentan con bastante experiencia para operar el Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de apoyos con Estado y Federación. -Mayor interés de la sociedad en general por el resultado de los proyectos implementados.
Puntos negativos	Debilidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> - Inconsistencias en la operación a causa de la falta de alineación entre el diseño de la MIR, procesos operativos y normatividad establecida - No existe documentación de los avances por cada UR. - Falta de evidencia de implementación de la contraloría social - Revisión deficiente de factibilidad de proyectos por CADACs 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en normatividad aplicable y/o reglas de operación - Baja participación en proyectos por los beneficiarios.

Tema 4. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora	Factores internos	Factores externos
Puntos positivos	Fortalezas	Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Se implementaron cambios al diseño de la MIR 2018, añadiendo más componentes e indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Que mejore la calidad educativa en el nivel de educación superior en el Estado de Chihuahua.
Puntos negativos	Debilidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> - Cuellos de botella en los procesos - Hay algunos ASM que aún no se cumplen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja participación de los beneficiarios del Programa.

Aspectos Susceptibles de Mejora

1. Continuar con el diseño de los procesos identificados dentro del Programa (procesos de calidad de la UACJ), estableciendo una congruencia con el diseño de la MIR y procesos operativos funcionales.
2. Establecer mecanismos de control y evidencia para identificar la proyección de las metas, fuentes de información, criterios y costos para la operación de los proyectos de los institutos y/o Unidad Responsable.
3. Realizar seguimiento y documentarlo con las unidades responsables en los procesos del Programa en la etapa de planeación y programación, para mejorar la identificación de problemas y/o sugerencias de su operación en ejercicios posteriores.
4. Implementar los procesos de monitoreo del comité de contraloría social en la operación del Programa.
5. Analizar la normatividad interna de la Universidad para la operación de Programas y definir normatividad específica para la operación del PFCE que permita impactar en las problemáticas y metas institucionales.
6. Desarrollar sistemas y mecanismos de información que permitan a los docentes y alumnos de la UACJ dar un seguimiento puntual a sus propuestas, considerando la recepción, validación, aprobación, ejecución y entrega de las solicitudes de apoyo (mecanismos de revisión y aprobación de CADAC).
7. Considerar las propuestas de cambios y/o reingenierías de procesos propuestas en la presente evaluación; Macro - proceso y proceso de actividad (guías de proceso y/o manual de operación de Programa)
8. Diseñar e implementar una guía de procesos del Programa, en la cual se identifique la estructura organizacional, las tareas y procedimientos de las URs, canales de comunicación, normatividad aplicable al Programa y formatos de trabajo (tomar como base la presente evaluación).
9. 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/o servicios del Programa, a través de un diseño con base en las funciones de las Unidades Responsables y el tipo de bien y/o servicio ofertado.
10. Establecer un mecanismo de revisión que permita homologar la información que se reporta en la Matriz de Indicadores para Resultados y el Programa Operativo Anual presentado al Gobierno Estatal, con los montos de los reportes trimestrales del gasto que se presentan al Gobierno Federal, así como también con los convenios del presupuesto aprobado.

Conclusión general

En general, los procesos operativos y de gestión del Programa están claramente definidos y se encuentran adecuadamente documentados, y su ejecución conforme a la normatividad contribuye al logro de las metas y objetivos. La operación se caracteriza por un significativo esfuerzo de vinculación y coordinación, debido a la diversidad de actores e intereses involucrados, así como a la amplia variedad de procedimientos y actividades que la operación del Programa involucra.

A pesar de que la mayoría de los procesos están documentados, existen algunos vacíos o inconsistencias en la normatividad aplicable para ciertos procesos, lo que da lugar a interpretaciones e iniciativas propias por parte de los operadores del Programa.

Tomando en cuenta que el trazado de los procesos parte del diseño de la MIR del Programa, se identifica que es insuficiente el diseño actual para garantizar un enlace directo y totalmente congruente en la lógica vertical, debido a que el proceso de propósito “Las instituciones educativas de los tipos básicos y superior fortalecen e instrumentan los planes y programas de estudio para contribuir a lograr a la calidad de la educación” hace referencia a los programas acreditados, sin embargo, el proceso del componente “Apoyos financieros otorgados a Instituciones de Educación Superior públicas para fortalecer sus planes y programas de estudio y garantizar la calidad de la educación que se imparten” atribuye indirectamente a la acreditación del programa, por lo que se considera insuficiente que el diseño del Programa solo cuente con un componente para impactar en el propósito, el cual cuenta con una definición más amplia y por ende debería abarcar más procesos operativos y administrativos.

La Universidad utiliza las Reglas de Operación federales del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa, sin embargo, no cuenta con normatividad que contribuya a la operación del Programa en la Universidad.

El componente C01 “Apoyos financieros otorgados a Instituciones de Educación Superior públicas para fortalecer sus planes y programas de estudio y garantizar la calidad de la educación que se imparten” mide el porcentaje de los apoyos financieros otorgados, sin embargo, los apoyos financieros otorgados son los que recibe la Universidad a través del convenio, por lo que representa el Macro - proceso del Programa en su totalidad.

En el aspecto específico del proceso de nivel actividad “Ejercer en tiempo y forma los proyectos presentados la DGEU para fortalecer la calidad en los programas educativos” se mide la entrega de los apoyos del Programa, donde se brinda a los beneficiarios diversos apoyos, sin embargo, se identifica

el área de oportunidad de adicionar un mecanismo que contribuya a que el beneficiario pueda otorgar quejas y/o sugerencias y monitorear su percepción (proceso de contraloría social), asimismo, se identifica que la actividad está planteada de manera general, abarca varios procedimientos y/o procesos, por lo que se considera necesario la aplicación de una reingeniería de proceso en este nivel.

En el proceso relacionado con el monitoreo de indicadores, evaluación de desempeño y rendición de cuentas, se identifica que el seguimiento se realiza de manera general y no se documentan los avances específicos de las Unidades Responsables, para identificar áreas de mejora de las actividades del Programa. Se recomienda llevar a cabo evaluaciones periódicas de su desempeño y definir los tipos de bienes y/o servicios otorgados y clarificar en que meta impacta cada uno, a través de la información de indicadores de desempeño pertinentes. En conjunto, la información generada en los procedimientos anteriores se debe utilizar para la rendición de cuentas, tanto a las instancias externas como al público en general.

En cuanto al avance financiero, se identificó una variación entre los importes reflejados dentro de la documentación “Cierre MIR 2017” y “POA 2017” con los reflejados en las fuentes de información revisadas de los reportes de avance financiero al Gobierno Federal.

Sírvanse las conclusiones del presente informe de evaluación para observar lo dispuesto en el numeral 28 del Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño que a la letra dice: “La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos, metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional”.

Anexos

Anexo I. Guía de entrevistas a profundidad o semi-estructuradas

Cuestionario para la comprensión de los procesos del Programa

Indicador:

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, con base a estadísticas, todo aquello 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. ¿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

2. ¿Se considera pertinente la estrategia de difusión para llegar a los beneficiarios de la actividad/componente?

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

Solicitud de apoyos

1. ¿Los requisitos para solicitar el apoyo que brinda la actividad/componente son claros e institucionales?

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 servicios de la actividad/componente y se argumenta porqué se considera claro o difícil para solicitar

2. ¿Existen mecanismos para recibir, revisar la documentación entregada y para realizar el trámite de las solicitudes de los bienes y/o servicios?

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

3. ¿Los puntos (lugares) para recibir los bienes y/o servicios son accesibles y suficientes? De contar con varios puntos mencionar cuáles son.

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. ¿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 servicios 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?

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)?

Contraloría social y satisfacción del beneficiario

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.

Cuellos de botella y buenas prácticas

1. ¿Considera ineficaz algún procedimiento 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 procedimiento.

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

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

Anexo II. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa.

Proceso: Macro - proceso del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa / Componente		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	La definición de las prioridades de la administración de la Universidad
	Fin	Atención y seguimiento a los ASM derivados de la evaluación externa del ejercicio del Programa
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Si, se efectúa de manera anual
	Personal	Si son suficientes y adecuados, el personal de Rectoría, la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, Subdirección de Planeación Operativa, Subdirección de Planeación de la Competitividad Académica, Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico e Institutos
	Recursos financieros	Si, \$ 32,776,366.75
	Infraestructura	Si, se cuenta con las instalaciones de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
	Otros	
Productos	Productos del Proceso	Financiamiento a través del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, contribuye a la implementación de las actividades con el recurso otorgado.
Sistemas de información	Sistema(s) empleados	Sistema POA (SIIV2, Sistema integral de información UACJ) y Plataforma Federal PFCE 2017
	Tipo de información recolectada	Históricos, reportes de las actividades ejecutadas con el Programa, estadísticas de años anteriores, normatividad, fuentes de financiamiento, MIR para el próximo ciclo presupuestario, anteproyecto de presupuesto.
	¿Sirve de información para el monitoreo?	La Información es necesaria para identificar el avance del Programa y la implementación de cambios a futuros ejercicios.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		La coordinación se considera adecuada debido a la implementación de los sistemas de información, retroalimentación, reuniones para determinar los proyectos y reprogramación de las metas.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si, se considera pertinente debido a que el proceso involucra los procedimientos que implementa la Universidad para el cumplimiento de los objetivos y metas del Programa

Proceso: Propósito (acreditación de programas educativos)		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Programación de las áreas a acreditar
	Fin	Monitoreo y seguimiento a los programas acreditados
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Si, se efectúa de manera anual
	Personal	Si, el personal de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación, Dirección de los institutos y Jefatura del departamento del programa educativo por acreditar
	Recursos financieros	Si, \$ 32,776,366.75
	Infraestructura	Si, se cuenta con las instalaciones de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
	Otros	
	Productos del Proceso	Acreditación de los programas educativos de la Universidad
Productos	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Si, la acreditación de programas educativos (propósito) podría servir como insumo para realizar una estimación de los recursos financieros necesarios, aunque no mantiene una relación causal directa con la solicitud de apoyos financieros (componente),
Sistemas de información	Sistema(s) empleados	Base de datos de intranet para almacenamiento de la documentación de las acreditaciones de los programas educativos
	Tipo de información recolectada	Documentación relativa a la acreditación de los programas educativos
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si, ya que la información contribuye al momento de solicitar una re-acreditación o requisitos de otra acreditación distinta a las realizadas del programa educativo
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si, se considera adecuada en consideración de las reuniones, retroalimentación y las áreas involucradas necesarias en los momentos pertinentes.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si, se considera que no es pertinente el proceso para el cumplimiento de los objetivos del Programa debido a que la acreditación de los programas educativos no influye en los objetivos.

Proceso: Actividad (otorgamiento de apoyos)		
Dimensión del proceso		Actividad o actividades del proceso
Límites	Inicio	Informe de los recursos autorizados para la realización del Programa
	Fin	Seguimiento y monitoreo de los apoyos otorgados a los beneficiarios
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo	Si, se efectúa de manera trimestral
	Personal	Si es suficiente y adecuado, el personal de la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional, Dirección del Instituto, Coordinación de Apoyo al Desarrollo Académico, Beneficiario, Responsable de Función de Seguimiento Financiero
	Recursos financieros	Si, \$ 32,776,366.75
	Infraestructura	Si, se cuenta con las instalaciones de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
	Otros	
	Productos	Productos del Proceso
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No existe un proceso debajo del de nivel Actividad, sin embargo contribuye a la retroalimentación del avance del Programa
Sistemas de información	Sistema(s) empleados	Sistema POA (Sistema integral de información UACJ) y Plataforma Federal PFCE 2017
	Tipo de información recolectada	Facturas, avance financiero, solicitudes y documentación complementaria de bienes y/o servicios otorgados a los beneficiarios
	¿Sirve de información para el monitoreo?	Si, identifica el avance financiero y permite monitorear el indicador de la actividad.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Si, La coordinación entre las Unidades Responsables es adecuada para la realización del proceso del otorgamiento de apoyos
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Si, El proceso contribuye a la entrega de bienes y/o servicios del Programa

Anexo III. Grado de consolidación operativa del Programa

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos;	X				La Universidad opera el Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativo con las Reglas de Operación federales y cuenta con manuales de calidad que detallan algunos procesos.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados		X			El personal involucrado en la operación tiene presente la regularización del proceso según las reglas de operación del Programa, al igual que los procesos de calidad.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras		X			Se identifican procesos del sistema de calidad que se encuentran involucrados en el Programa
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	X				Se cuenta con sistema de monitoreo de los indicadores de gestión (Sistema integral de información UACJ)
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		X			Se hacen reuniones relativas a la elaboración de los proyectos y reprogramación de los proyectos del Programa, sin embargo, hace falta una mayor participación de las URs en la planeación y programación
Grado de consolidación operativa	7 de 10 tomando en referencia el 10 como el cumplimiento total de los criterios de valoración				

Anexo IV. Ficha de identificación y equivalencia de procesos evaluación de procesos del Programa

Modelo general de procesos	Número de Secuencia	Procesos del Programa identificados por el evaluador
Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación):	1	Se definen prioridades, objetivos y metas de la UACJ. El cómo se va a lograr y el presupuesto que se le va a asignar para el cumplimiento del mismo.
Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del Programa.	5	Se reprograman los proyectos, metas y objetivos para priorizar de una mejor manera buscando la optimización de procesos
Difusión del programa:	4	Se da a conocer el anteproyecto de la Universidad en la convocatoria del PFCE
Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	12	La unidad de transparencia de la Universidad, publica el informe de evaluación del desempeño del Programa
Solicitud de Apoyos:		
Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecuten los operadores del Programa con el objeto de registrar y/o sistematizar la información de las solicitudes de apoyo de los posibles beneficiarios.	2	La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez solicita los apoyos financieros para cubrir las necesidades
Selección de beneficiarios:		
Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón actualizado y validado.	3	Se priorizan los rubros para determinar el nivel de impacto del proyecto
Producción de bienes o servicios:		
Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y/o servicios que serán entregados a los beneficiarios del Programa.	8	Se le otorga a la DGPDI el oficio de la asignación de recursos
Distribución de Apoyos:		
Proceso a través del cual se envía el apoyo del punto de origen (en donde se obtuvo dicho bien o servicio) al punto de destino final (en donde se encuentra el beneficiario del programa).	6	La DGESU recibe el oficio de asignación de recursos y lo distribuye a sus institutos según lo acatado en el proceso de planeación
Entrega de Apoyos:		
Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	7	Inicia el ejercicio presupuestario con base a las necesidades establecidas en el proceso de planeación

Seguimiento de beneficiarios y monitoreo de apoyos:		
Acciones y mecanismos mediante los cuales el Programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado	13	La Subdirección de Planeación Operativa realiza el seguimiento de las actividades programadas
Satisfacción de usuarios:		
Proceso a través del cual los beneficiarios pueden realizar las quejas o denuncias que tenga el programa		No se encontró dicho rubro dentro del Macro - proceso del Programa
Evaluación y Monitoreo:	9	Inicia el proceso de evaluación del proyecto para verificar que todo se esté cumpliendo de manera estipulada
Proceso a través del cual el Programa implementa ejercicios sistemáticos de evaluación de sus procesos o resultados, así como el monitoreo en el avance de sus indicadores, metas, etcétera	11	Se lleva a cabo el monitoreo del avance para revisar el desempeño de todos los que formaron parte del proceso
Término del Programa:		
Proceso de finalización del Programa	10	La DGESEU le entrega a la Universidad el oficio de liberación emitido por la SEP

Anexo V. Propuesta de modificación a la normatividad estatal del programa

No se identifica una normatividad estatal que afecte directamente la operación del Programa por lo que no se plantean propuestas de modificaciones a la normatividad.

Tipo de normatividad	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación

Anexo VI. Aspectos susceptibles de mejora, (ASM)

Nombre del Programa	Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa
Ente Público	Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Área Responsable	Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional
Tipo de evaluación	Evaluación de procesos
Ejercicio Fiscal Evaluado	Ejercicio 2017

Tema	Aspectos Susceptibles de Mejora	Recomendaciones
Tema I. Descripción del Programa	5. Analizar y definir normatividad interna para optimizar la operación del Programa.	5. Analizar la normatividad interna de la Universidad para la operación de programas y definir normatividad específica para la operación del Programa que permita impactar en las problemáticas y metas institucionales.
Tema II. Descripción y análisis de los procesos del Programa	1. Continuar con diseño de procesos de calidad alineados a MIR y procesos operativos. 3. Realizar seguimiento en los procesos de planeación y programación para optimizar la operación del Programa 6. Desarrollar sistemas y mecanismos de información para el seguimiento de los beneficiarios del Programa.	1. Continuar con el diseño de los procesos identificados dentro del Programa (procesos de calidad de la UACJ), estableciendo una congruencia con el diseño de la MIR y procesos operativos funcionales. 3. Realizar seguimiento y documentarlo con las Unidades Responsables en los procesos del Programa en la etapa de planeación y programación, para mejorar la identificación de problemas y/o sugerencias de su operación en ejercicios posteriores. 6. Desarrollar sistemas y mecanismos de información que permitan a los maestros y alumnos de la UACJ dar un seguimiento puntual a sus propuestas, considerando la recepción, validación, aprobación, ejecución y entrega de los proyectos (mecanismos de revisión y aprobación de CADACs).
Tema III. Valoración de atributos de los procesos	2. Establecer mecanismos de control y evidencia para administración de los proyectos. 4. Implementar los procesos de monitoreo del comité de contraloría social en la operación del Programa. 10. Establecer un mecanismo de revisión que permita homologar la información que se reporta de avance financiero a Estado y Federación.	2. Establecer mecanismos de control y evidencia para identificar la proyección de las metas, fuentes de información, criterios y costos para la operación de los proyectos de los institutos y/o Unidad Responsable. 4. Implementar los procesos de monitoreo del comité de contraloría social en la operación del Programa, en el cual sea posible monitorear la percepción del beneficiario acerca de los bienes y/o servicios otorgados. 10. homologar la información que se reporta en la Matriz de Indicadores para Resultados y el Programa Operativo Anual presentado al Gobierno Estatal, con los montos de los reportes trimestrales del gasto que se presentan al

		Gobierno Federal, así como también con los convenios del presupuesto aprobado.
<p>Tema IV. Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora</p>	<p>7. Considerar las propuestas de cambios y/o reingenierías de procesos propuestas en la presente evaluación; Macro - proceso y proceso de actividad. (contar con guías de procesos o manual de operación del Programa)</p> <p>8. Diseñar e implementar una guía de procesos del Programa presupuestario, en la cual se identifique la estructura organizacional, las tareas y procedimientos de las URs, canales de comunicación, normatividad aplicable y formatos de trabajo (tomar como base la presente evaluación).</p> <p>9. Revisar la pertinencia del diseño de indicadores del Programa e institucionales.</p>	<p>7. Considerar las propuestas de cambios y/o reingenierías de procesos propuestas en la presente evaluación; Macro - proceso y proceso de actividad para eliminar cuellos de botella y aumentar controles en la operación del Programa.</p> <p>8. Diseñar e implementar una guía de procesos del Programa, en la cual se identifique la estructura organizacional, las tareas y procedimientos de las URs, canales de comunicación, normatividad aplicable al Programa y formatos de trabajo para homologar el flujo de los procesos.</p> <p>9. Revisar la pertinencia del diseño de indicadores, así como la definición de indicadores institucionales específicos de gestión, que permitan monitorear el impacto de los bienes y/o servicios del Programa, a través de un diseño con base en las funciones de las URs y el tipo de bien y/o servicio ofertado.</p>

Anexo VII. Relación de áreas entrevistadas y actividades de la MIR

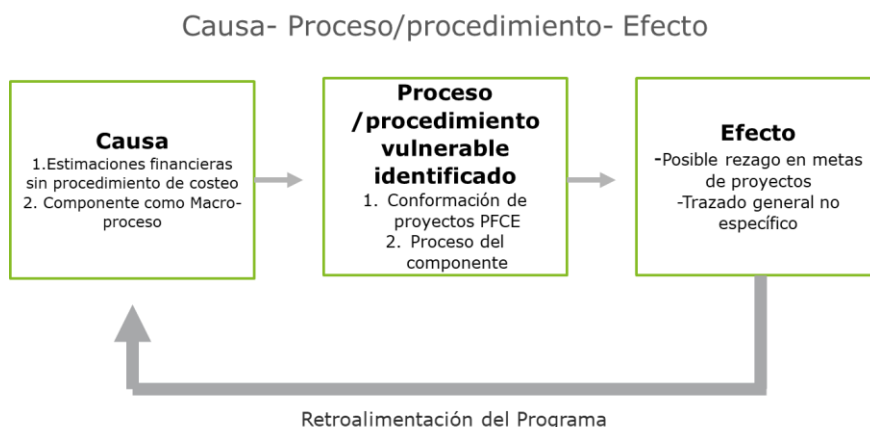
Resumen narrativo del Indicador	Área	Nombre del entrevistado
<p>Propósito Las instituciones educativas de los tipos básicos y superior fortalecen e instrumentan los planes y programas de estudio para contribuir a lograr a la calidad de la educación.</p>	<p>Subdirección de Planeación Operativa</p>	<p>Mtra. Lorena Breceda Adame Dra. María Candelaria Guerrero Moreno Ing. Mauricio Nájera Ortiz</p>
	<p>Jefatura del Sistema de Evaluación y Acreditación</p>	<p>Dra. Erika Rogel Villalba</p>
<p>Componente C01 Apoyos financieros otorgados a Instituciones de Educación Superior públicas para fortalecer sus planes y programas de estudio y garantizar la calidad de la educación que se imparten.</p>	<p>Subdirección de Planeación Operativa</p>	<p>Mtra. Lorena Breceda Adame Dra. María Candelaria Guerrero Moreno Ing. Mauricio Nájera Ortiz</p>
<p>Actividad C0101 Ejercer en tiempo y forma los proyectos presentados la DGESU para fortalecer la calidad en los programas educativos</p>	<p>Subdirección de Planeación Operativa</p>	<p>Mtra. Lorena Breceda Adame Dra. María Candelaria Guerrero Moreno Ing. Mauricio Nájera Ortiz</p>

Anexo VIII. Procesos identificados en la evaluación y recomendaciones de cambios y reingeniería

En la evaluación de procesos del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa 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:

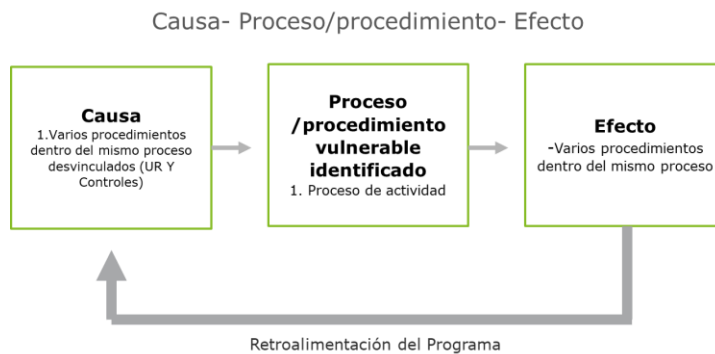
1. Conformar reglas de operación o normatividad institucional que contribuya a la ejecución del Programa.
2. Establecer mecanismos para dar seguimiento a la satisfacción de los beneficiarios del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa.
3. Integrar las acciones del Comité de Contraloría Social en los procesos del Programa.

Causa – Efecto nivel Macro - proceso



Recomendación de cambio: Debido a que los efectos de las causas presentadas tienen un alto impacto dentro del proceso, se recomienda realizar una reingeniería del Proceso de nivel Componente considerando ambos factores.

Causa – Efecto Nivel Actividad



Reingeniería: En la causa presentada tiene un efecto negativo para la homologación del proceso actividad en el que se presentan varios sub - procesos debido a que en cada bien y/o servicio se realizan autorizaciones distintas, se recomienda integrar los procedimientos de la actividad, a través de tareas interdependientes y controles que abarquen a las Unidades Responsables involucradas.

Anexo IX. Formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones

Descripción de la evaluación	
<p>Nombre de la evaluación: Evaluación de Procesos con enfoque social al Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez del ejercicio fiscal 2017</p>	
<p>Fecha de inicio de la evaluación: 20 de Junio del 2018</p>	
<p>Fecha de término de la evaluación: 12 de Septiembre del 2018</p>	
<p>Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:</p>	
<p>Nombre: Mtra. Lorena Breceda Adame</p>	<p>Unidad Administrativa: Subdirección de Planeación Operativa</p>
<p>Objetivo general de la evaluación: Contribuir a la mejora del funcionamiento, operación y organización del Programa presupuestario mediante la realización de un análisis y valoración de su gestión operativa, de modo que se permita mejorar su gestión a la consecución de resultados.</p>	
<p>Objetivos específicos de la evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir la gestión operativa del Programa presupuestario mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo. • Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Programa presupuestario, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo. • Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores; • Identificar las principales fortalezas y debilidades para generar recomendaciones orientadas a la instrumentación de mejoras en la ejecución de los procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en su implementación • Identificar los principales Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). • Identificar los procesos y/o procedimientos con suficientes áreas de oportunidad para realizar propuestas de cambios o reingeniería. • Revisar la congruencia del diseño del Programa con los procesos implementados para su operación. • Realizar cruce de información funcional con fuentes de información oficiales, a través de entrevistas y grupos focales. 	

Metodología utilizada en la evaluación:			
Cuestionarios:	Entrevistas: X	Formatos:	Otros (especifique): X
Descripción de las técnicas y modelos utilizados:			
<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista semiestructurada - (Otros) Herramienta software para la administración de la información de evaluación Deloitte Connect - (Otros) Herramienta software Visio para trazo de procesos - (Otros) Modelos: Modelo EEPP, Metodología CONAC, Metodología ANSI, etc. 			
Principales Hallazgos de la Evaluación			
Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:			
<ul style="list-style-type: none"> - El diseño del Programa a nivel actividad, componente y propósito presenta similitud con el diseño de la MIR federal, por lo que se encuentra descrita de manera general y no específica el impacto en metas institucionales de la Universidad, lo que genera inconsistencias en los procesos operativos. - En el resumen narrativo se identifica que los indicadores de nivel fin, propósito y componente no son propios de la Universidad, sino de la Matriz de Indicadores de Resultados federal del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa, por lo que no se identifican los insumos, los procesos de transformación específicos y las aportaciones a las metas institucionales. - Se identifican algunas inconsistencias en los elementos del diseño del Programa que limitan la efectividad de los procesos, particularmente en torno a la definición de la problemática planteada, objetivo, componente, actividad y los indicadores de resultados, debido a su planteamiento general y complejidad para identificar su aportación a la institución. - En el proceso relacionado con el monitoreo de indicadores, evaluación de desempeño y rendición de cuentas, se identifica que el seguimiento se realiza de manera general y no se documentan los avances específicos de las Unidades Responsables. - En el seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora de las evaluaciones anteriores se identifica que se establecieron diez ASM, de los cuales ocho de ellos presentan un avance significativo del 90%, sin embargo, los dos ASM restantes presentan un avance negativo de 0%. - En cuanto al avance financiero, se identificó una variación entre los importes reflejados dentro de la documentación “Cierre MIR 2017” y “POA 2017” con los reflejados en las fuentes de información revisadas de los reportes de avance financiero al Gobierno Federal. 			

Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, de acuerdo con los temas del Programa, estrategia o instituciones:
<p>1. Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con información estadística acerca de los resultados y avance del Programa de la Universidad. - La información de los indicadores del Programa se realiza de manera más continua que la periodicidad mencionada en la Matriz de Indicadores por lo que puede adaptarse más rápido a cambios por condiciones externas, etc. con el monitoreo continuo.
<p>2. Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampliación de cobertura del Programa en todos los Municipios en donde hay presencia de la UACJ. - Mayor interés de la sociedad en general por el resultado de los proyectos implementados.
<p>3. Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los procesos operativos están desvinculados del diseño de la MIR - El personal operativo no identifica la totalidad de los procesos dentro de la normatividad establecida para operar el Programa
<p>4. Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambio de administración de Rectoría (seguimiento de metas) - Fluctuación del peso contra el dólar en adquisiciones de bienes y materiales en moneda extranjera
Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación
Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:
<p>En general, los procesos operativos y de gestión del Programa están claramente definidos y se encuentran adecuadamente documentados, y su ejecución conforme a la normatividad contribuye al logro de las metas y objetivos. La operación se caracteriza por un significativo esfuerzo de vinculación y coordinación, debido a la diversidad de actores e intereses involucrados, así como a la amplia variedad de procedimientos y actividades que la operación del PFCE involucra.</p>

A pesar de que la mayoría de los procesos están documentados, existen algunos vacíos o inconsistencias en la normatividad aplicable para ciertos procesos, lo que da lugar a interpretaciones e iniciativas propias por parte de los operadores del Programa.

Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

- Consolidar el diseño del Programa a nivel actividad, componente y propósito de manera específica, estableciendo una congruencia entre el diseño y los procesos operativos del Programa, para garantizar el impacto en metas institucionales de la Universidad.
- Homologar la información de avance financiero reportada al Gobierno del Estado y al Gobierno Federal.
- Analizar la normatividad interna de la Universidad para la operación de Programas y definir normatividad específica para la operación del PFCE que permita impactar en las problemáticas y metas institucionales.
- Establecer mecanismos de control y evidencia para identificar la proyección de las metas, fuentes de información, criterios y costos para la operación de los proyectos de los institutos y/o Unidad Responsable.
- Implementar los procesos de monitoreo del comité de contraloría social en la operación del Programa.
- Revisar la pertinencia del diseño de indicadores, así como la definición de indicadores institucionales específicos de gestión, que permitan monitorear el impacto de los bienes y/o servicios del Programa, a través de un diseño con base en las funciones de las URs y el tipo de bien y/o servicio ofertado.

Datos de la Instancia Técnica Evaluadora

Nombre del coordinador de la evaluación: C.P. Jorge Julio Ortiz Blanco

Cargo: Socio

Gerente del proyecto: M.A. Ivan Sánchez Jasso

Institución a la que pertenece: Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza S.C. "Deloitte"

Principales colaboradores: C. P. Valeria Blanco Manzano e Ing. Andrés Ríos Cereceres

Correo electrónico del coordinador de la evaluación: jortizblanco@deloittemx.com

Teléfono (con clave lada): 614 1 80 11 00

Identificación del (los) Programa(s)

Nombre del (los) Programa(s) evaluado(s):

Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa							
Siglas:							
PFCE							
Ente público coordinador del (los) Programa(s):							
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez							
Poder público al que pertenece(n) el(los) Programa(s):							
Poder Ejecutivo:	Poder Legislativo:	Poder judicial:	Ente Autónomo:	X			
Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) Programa(s):							
Federal:	Estatal:	X			Local:		
Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y del (los) titular(es) a cargo del (los) Programa(s):							
Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s):							
Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional Subdirección de Planeación Operativa							
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):							
DGPMI: Mtro. Ángel Fernando Gómez Martínez, correo: agomez@uacj.mx , teléfono: SPO: Mtra. Lorena Ivonne. Breceda Adame, correo: lbreceda@uacj.mx , teléfono:							
Datos de Contratación de la Evaluación							
Tipo de contratación:							
Adjudicación Directa	Invitación a tres	X	Licitación Pública Nacional	Licitación Pública Internacional	Otro (Señalar):	Invitación, asignación directa.	
Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación: Subdirección de Adquisiciones							
Costo total de la evaluación: \$240,000.00							
Fuente de Financiamiento: Recurso propio							

Difusión de la Evaluación
Difusión en internet de la evaluación:
Sí, formato difusión
Difusión en internet del formato:
Sí

Deloitte.