



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO



“EVALUACIÓN A LA UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO A TRAVÉS
DE LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS Y DE GESTIÓN PARA MEDIR
EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS”;
EJERCICIO 2014.



ÍNDICE

Introducción.....	5
Objetivos y metodología de evaluación.....	13
Diseño	15
Pertinencia de la planificación y su programa estratégico	15
Calidad del diagnóstico del Programa.....	33
Viabilidad del diagnóstico.....	34
Población Objetivo	34
Matriz de Indicadores para Resultados.....	45
Pertinencia de la estrategia.....	70
Procesos	73
Sistematización de procesos (Macroactividades/actividades centrales)	78
Formalidad del proceso.....	92
Recursos del proceso	92
<i>Input / Output</i>	93
Gestión.....	93
Estructura organizacional.....	93
Mecanismo de Coordinación.....	95
Mecanismo de asignación de recursos	95
Mecanismos de transferencia y pago.....	96
Sistemas de monitoreo y evaluación.....	96
Análisis financiero y ejercicio de los recursos	98
Presupuesto aprobado, modificado y ejercido	99



FODA y Recomendaciones	116
Conclusiones.....	122
Glosario	127
Anexo: Guion de Preguntas	130
Guion para entrevista a actores clave en la UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO (UQROO), para el Proceso de Evaluación Externa 2014	130
Bibliografía	131
Información Otorgada por la UQROO	132
Sitios en internet.....	133
Datos de la Institución Evaluadora	133

Tablas

Ilustración 1: Porcentaje de absorción de alumnos de nivel medio superior UQROO.....	36
Ilustración 2: Porcentaje de absorción de alumnos de nivel medio superior UQROO por género	37
Ilustración 3: Matrícula UQROO (1992-2015)	38
Ilustración 4: Matrícula UQROO por género (1992-2015).....	39
Ilustración 5: Bajas definitivas UQROO (2002-2015)	40
Ilustración 6: Bajas definitivas UQROO por género (2002-2015).....	41
Ilustración 7: Egresados UQROO (1995-2015).....	42
Ilustración 8: Egresados UQROO por género (1995-2015).....	43
Ilustración 9: Titulados UQROO (1995-2015).....	44
Ilustración 10: Titulados UQROO por género (1995-2015)	45



Ilustración 11: Presupuesto de ingresos a precios corrientes y constantes (base 2012)	99
Ilustración 12: Presupuesto de egresos a precios corrientes y constantes (base 2012)	100
Ilustración 13: Presupuesto de ingresos (2014)	103
Ilustración 14: Presupuesto de egresos (2014)	104
Ilustración 15: Presupuesto de ingreso UQROO (Aportaciones federales 2012-2014)	105
Ilustración 16: Presupuesto de ingresos UQROO (Aportaciones estatales 2012-2014)	106
Ilustración 17: Presupuesto de ingresos UQROO (Ingresos propios 2012-2014)	107
Ilustración 18: Presupuesto de egresos UQROO (Capítulo 1000, 2012-2014) ...	108
Ilustración 19: Presupuesto de egresos UQROO (Capítulo 2000 y 3000, 2012-2014)	109
Ilustración 20: Presupuesto de egresos UQROO (Capítulo 4000, 2012-2014) ...	110
Ilustración 21: Presupuesto de egresos UQROO (Capítulo 5000, 2012-2014) ...	111
Ilustración 22: Presupuesto de egresos UQROO (Distribución Capítulo 1000, 2014)	112
Ilustración 23: Presupuesto de egresos UQROO (Distribución Capítulo 2000, 2014)	113
Ilustración 24: Presupuesto de egresos UQROO (Distribución Capítulo 3000, 2014)	114
Ilustración 25: Presupuesto de egresos UQROO (Distribución Capítulo 4000, 2014)	115



Introducción

El presente trabajo de investigación y análisis nombrado “*Evaluación a la Universidad de Quintana Roo a través de los indicadores estratégicos y de gestión para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas*” para el periodo 2014; cuenta con siete temas pilares basados en las etapas necesarias para la identificación del ciclo presupuestario; permite visualizar de forma integral y completa el desempeño de la institución con base en la norma, su misión, visión, objetivos, metas y la metodología e instrumentación para medir y dar cumplimiento a los objetivos, así como los mismos resultados que dan razón de manera clara y resumida, a través de indicadores, si se ha logrado o no lo esperado *a priori*.

Aunado a lo anterior, es relevante puntualizar que los primeros cuatro apartados (***Diseño, Procesos, Gestión y Presupuesto***) se convierten en sí en una evaluación de acuerdo a la etapa de análisis y al objetivo específico de cada uno, arrojando hallazgos interesantes que a su vez permitieron la presentación de los dos últimos apartados (***FODA y Conclusiones***); obteniendo un documento completo para considerarlo en la toma de decisiones para la mejora continua de la UQROO.

Además, esta evaluación externa en etapa *expost* considera como una de las bases de análisis, la pertinencia y eficiencia de los recursos públicos destinados y etiquetados para contribuir en el cumplimiento de los objetivos y metas de la Universidad, lo que fortalece al estado en temas de rendición de cuentas y transparencia, así como coadyuvar en una gestión basada en resultados para la aplicación del presupuesto con base en resultados.

Como sustento a la evaluación se presenta el siguiente cuadro que sintetiza la base normativa para realizar evaluaciones externas a los programas, proyectos, fondos/recursos públicos, dependencias e instituciones públicas.



Tabla 1. Base Normativa

DOCUMENTO	APARTADO/ ARTÍCULO Y BREVE DESCRIPCIÓN
<p>CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS</p>	<p>134. Los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados[...]Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación, los estados y el Distrito Federal, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo anterior. Lo anterior, sin menoscabo de lo dispuesto en los artículos 74, fracción VI y 79.</p>
<p>LEY FEDERAL DE PRESUPUESTO Y RESPONSABILIDAD HACENDARIA (LFPRH)</p>	<p>78.- Las dependencias, o las entidades a través de su respectiva dependencia coordinadora de sector, deberán realizar una evaluación de resultados de los programas sujetos a reglas de operación, por conducto de expertos, instituciones académicas y de investigación u organismos especializados, de carácter nacional o internacional, que cuenten con reconocimiento y experiencia en las respectivas materias de los programas.</p> <p>110.- La Secretaría realizará trimestralmente la evaluación económica de los ingresos y egresos en función de los calendarios de presupuesto de las dependencias y entidades. Las metas de los programas aprobados serán analizadas y evaluadas por las Comisiones Ordinarias de la Cámara de Diputados [...]</p>



<p>REGLAMENTO DE LA LFPRH</p>	<p>Artículo 303. El Sistema de Evaluación del Desempeño es el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos. Los indicadores del desempeño referidos en el artículo 25, fracción IV de este Reglamento, son la base del funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño y deberán estar expresados en los elementos de la clasificación funcional programática. <u>El Sistema de Evaluación del Desempeño será obligatorio para los ejecutores del gasto</u>, los cuales lo aplicarán con base en este Reglamento y las disposiciones que emitan la Secretaría y la Función Pública en el ámbito de sus respectivas competencias. Los indicadores serán de dos tipos, <u>estratégicos y de gestión</u>, y serán expresados en términos de eficacia, eficiencia, economía y calidad.</p>
<p>LEY DE COORDINACIÓN FISCAL</p>	<p>49, fracción V .- El ejercicio de los recursos a que se refiere el presente capítulo deberá sujetarse a la evaluación del desempeño a que se refiere el artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. <u>Los resultados del ejercicio de dichos recursos deberán ser evaluados, con base en indicadores</u>, por instancias técnicas independientes de las instituciones que los ejerzan, designadas por las entidades, a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos a los que se encuentran destinados los Fondos de Aportaciones</p>



	<p>Federales conforme a la presente Ley. Los resultados de las evaluaciones deberán ser informados en los términos del artículo 48 de la presente Ley.</p>
<p>LEY GENERAL DE DESARROLLO SOCIAL (LGDS)</p>	<p>18.- Los programas, fondos y recursos destinados al desarrollo social son prioritarios y de interés público, por lo cual serán objeto de seguimiento y evaluación de acuerdo con esta Ley; y no podrán sufrir disminuciones en sus montos presupuestales, excepto en los casos y términos que establezca la Cámara de Diputados al aprobar el Presupuesto de Egresos de la Federación.</p> <p>72.- La evaluación de la Política de Desarrollo Social estará a cargo del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, que podrá realizarla por sí mismo o a través de uno o varios organismos independientes del ejecutor del programa, y tiene por objeto, revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la Política de Desarrollo Social, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente.</p> <p>74.- Para la evaluación de resultados, los programas sociales de manera invariable deberán incluir los indicadores de resultados, gestión y servicios para medir su cobertura, calidad e impacto. Las dependencias del Ejecutivo Federal, estatales o municipales, ejecutoras de los programas a evaluar, proporcionarán toda la información y las facilidades necesarias para la realización de la evaluación.</p>
	<p>77.- Las dependencias o entidades de la Administración Pública Federal podrán realizar evaluaciones de los</p>



<p>REGLAMENTO DE LGDS</p>	<p>programas, acciones y recursos específicos destinados al desarrollo social que tengan a su cargo, para lo cual deberán observar los criterios, normas y lineamientos que establezca el Consejo Nacional de Evaluación.</p>
<p>DECRETO DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN PARA EL EJERCICIO FISCAL 2014</p>	<p>CAPÍTULO IV De la igualdad entre Mujeres y Hombres; Artículo 24. En cumplimiento a la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, el Ejecutivo Federal impulsará la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres a través de la incorporación de la perspectiva de igualdad entre mujeres y hombres en el diseño, elaboración, aplicación, seguimiento y evaluación de resultados de los programas de la Administración Pública Federal. Para tal efecto, las dependencias y entidades [...]</p> <p>CAPÍTULO VII De la evaluación del desempeño; Artículo 27. La evaluación de los programas a cargo de las dependencias y entidades, derivados del sistema de planeación democrática del desarrollo nacional, se sujetará a lo establecido en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, a los lineamientos emitidos por la Secretaría, la Función Pública y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, y a las demás disposiciones aplicables, y se llevará a cabo en los términos del Programa Anual de Evaluación, que emitan, de manera conjunta, dichas instituciones. III. La evaluación externa se realizará de acuerdo con lo establecido en el programa anual de evaluación y presentará los resultados de las evaluaciones de acuerdo con los plazos previstos en dicho programa, a la Cámara de Diputados, a la Auditoría, a la Secretaría, a la Función Pública y al Consejo</p>



	<p>Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, de conformidad con las disposiciones aplicables. Las dependencias y entidades deberán continuar y, en su caso, concluir con lo establecido en los programas anuales de evaluación de años anteriores, así como ejecutar lo relacionado con las evaluaciones para 2014;</p> <p>IV. [...] Los compromisos se formalizarán mediante instrumentos específicos, se reportarán los avances y resultados que se alcancen mediante el sistema de evaluación del desempeño y se publicarán en los términos de las disposiciones aplicables.</p> <p>VIII. La Secretaría podrá apoyar a las entidades federativas y, por conducto de éstas, a los municipios, en materia de planeación, programación, presupuesto, contabilidad y sistemas, así como para instrumentar la evaluación del desempeño, de conformidad con los artículos 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 85 y 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, 49 de la Ley de Coordinación Fiscal y 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental [...]</p>
	<p>DECIMO SEXTO.-</p> <p>Para garantizar la evaluación orientada a resultados y retroalimentar el Sistema de Evaluación del Desempeño, se aplicarán los siguientes tipos de evaluación:</p> <p>I. Evaluación de Programas Federales: las que se aplican a cada programa, las cuales se dividen en:</p> <p>a) Evaluación de Consistencia y Resultados: analiza sistemáticamente el diseño y desempeño global de los programas federales, para mejorar su gestión y medir el</p>



<p>LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS FEDERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</p>	<p>logro de sus resultados con base en la matriz de indicadores; b) Evaluación de Indicadores: analiza mediante trabajo de campo la pertinencia y alcance de los indicadores de un programa federal para el logro de resultados; c) Evaluación de Procesos: analiza 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; d) Evaluación de Impacto: identifica con metodologías rigurosas el cambio en los indicadores a nivel de resultados atribuible a la ejecución del programa federal; e) Evaluación Específica: aquellas evaluaciones no comprendidas en el presente lineamiento y que se realizarán mediante trabajo de gabinete y/o de campo, y</p> <p>II. Evaluaciones Estratégicas: evaluaciones que se aplican a un programa o conjunto de programas entorno a las estrategias, políticas e instituciones. Las evaluaciones a que se refieren las fracciones anteriores se llevarán a cabo por evaluadores externos con cargo al presupuesto de la dependencia o entidad responsable del programa federal, o por el Consejo en el ámbito de su competencia y cuando éste así lo determine.</p> <p>La evaluación de los programas federales y sus resultados formarán parte del Sistema de Evaluación del Desempeño así como del programa de mejoramiento de la gestión, y se articularán sistemáticamente con la planeación y el proceso presupuestario.</p>
<p>ACUERDO POR EL QUE SE EMITEN</p>	<p>TITULO PRIMERO.- OBJETO</p> <p>1.- Los presentes lineamientos tienen por objeto</p>



<p>LOS LINEAMIENTOS SOBRE LOS INDICADORES PARA MEDIR LOS AVANCES FÍSICOS Y FINANCIEROS RELACIONADOS CON LOS RECURSOS PÚBLICOS FEDERALES (DOF: 09/12/2009)</p>	<p>establecer los criterios para dar cumplimiento a lo dispuesto en los artículos Tercero y Cuarto Transitorios de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, a efecto de armonizar los mecanismos para establecer los indicadores que permitan realizar la medición de los avances físicos y financieros, así como la evaluación del desempeño de los recursos públicos federales. (Art.- 6, 11,14, 18, 22, 24, 25, 26)</p>
<p>LINEAMIENTOS SOBRE LOS INDICADORES PARA MEDIR LOS AVANCES FISICOS Y FINANCIEROS RELACIONADOS CON LOS RECURSOS PUBLICOS FEDERALES</p>	<p>TITULO PRIMERO.- OBJETO 1. Los presentes lineamientos tienen por objeto establecer los criterios para dar cumplimiento a lo dispuesto en los artículos Tercero y Cuarto Transitorios de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, a efecto de armonizar los mecanismos para establecer los indicadores que permitan realizar la <u>medición de los avances físicos y financieros</u>, así como la evaluación del desempeño de los recursos públicos federales.</p>
<p>LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PUBLICO DEL ESTADO DE QUINTANA ROO</p>	<p>CAPITULO II DE LOS PRESUPUESTOS DE EGRESOS ARTÍCULO 16.- La programación-presupuestación del gasto público del Estado deberá ser lo suficientemente explícita y detallada, que permita conocer y analizar tanto la racionalidad de los programas que integran el presupuesto, como su congruencia con los objetivos y metas de los planes de mediano y largo plazo.</p>

Fuente: Elaboración propia/Extracto del Marco Normativo



Objetivos y metodología de evaluación

Objetivos

Este documento de evaluación externa y *expost* a la UQROO a través de los indicadores estratégicos y de gestión para medir el nivel de cumplimiento de sus objetivos y metas identificados en una planificación estratégica considera como objetivos centrales:

- I. Reportar los principales resultados y productos, mediante el análisis de los indicadores de resultados, los indicadores de servicios y de gestión.
- II. Analizar los avances a través del tiempo en materia de resultados de indicadores acorde a la información disponible.
- III. Mostrar los avances en materia de focalización y cobertura.
- IV. Presentar el ejercicio del presupuesto destinado para el cumplimiento de los objetivos.
- V. Identificar las principales fortalezas y áreas de oportunidad a través del análisis FODA
- VI. Emisión de recomendaciones para la futura toma de decisiones (identificación de las áreas de mejora).

Metodología de evaluación

La metodología aplicada está basada en herramientas utilizadas en la Administración Pública Federal apegadas al marco normativo emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de la Función Pública, el Consejo Nacional de Armonización Contable y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, para aplicar una gestión basada en resultados de manera que se pueda reflejar el logro, o no, de los efectos esperados desde su etapa inicial.



El proceso de evaluación se realizó mediante:

- **Reuniones periódicas:** con actores claves responsables de las decisiones y operación de la UQROO, y sus fondos para formalización y recolección de información y presentación de resultados e informes;
- **Trabajo de gabinete:** Apoyado en información previamente solicitada y que proporcionó la UQROO, como son diagnósticos previos, Matriz de Marco Lógico, bases de datos/ estadística respecto a cobertura y poblaciones (información adicional específica), presupuesto, ejercicio del gasto, así como información oficial publicada en portales web institucionales, entre otros;
- **Trabajo de campo,** se realizó entrevista a informantes clave; previa a ésta se hizo llegar un guion de preguntas como base, dinámica que permitió rescatar información complementaria y percepciones de actores involucrados.

Como parte de la evaluación se realizó un proceso de recolección, análisis e interpretación de información. En esta serie de pasos elementales para generar fiabilidad en los datos presentados, se llevaron a cabo varias reuniones de trabajo para la entrega/recepción de información previamente enlistada y solicitada, además de ratificar y solventar los datos. La sistematización de información y obtención de los resultados se dio a partir de: a) análisis cualitativo: derivado de las reuniones de trabajo realizadas y la información documental y; b) análisis cuantitativo: cuadros, bases de datos, estadísticas y gráficas que expresan la realidad referente a la población potencial-objetivo, cobertura, focalización y el presupuesto, misma información que fue entregada por la institución.



Diseño

En el presente apartado se muestra el ordenamiento y consistencia de la UQROO y su Programa Estratégico: Objetivos, actividades, componentes, y resultados esperados. Análisis de su justificación inicial, la problemáticas, su evolución y actualización, en donde se identifica la alineación normativa; la pertinencia del programa en el marco institucional; la calidad y veracidad del diagnóstico existente de acuerdo al contenido; la definición y presentación de la población objetivo con base en la potencial; su focalización, además de la pertinencia de la o las estrategias que considera.

Pertinencia de la planificación y su programa estratégico

Alineación normativa federal-estatal

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

V. Además de impartir la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior, señaladas en el primer párrafo, el estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos – incluyendo la educación inicial y a la educación superior– necesarios para el desarrollo de la nación, apoyara la investigación científica y tecnológica, y alentara el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura;

VII. Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizaran sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinaran sus planes y programas; fijaran los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administraran su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normaran por el apartado a del artículo 123 de esta constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la ley federal del trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere;

Ley General de Educación

Artículo 9o.- Además de impartir la educación preescolar, la primaria, la secundaria y la media superior, el Estado promoverá y atenderá -directamente, mediante sus organismos



descentralizados, a través de apoyos financieros, o bien, por cualquier otro medio– todos los tipos y modalidades educativos, incluida la educación inicial, especial y superior, necesarios para el desarrollo de la Nación, apoyará la investigación científica y tecnológica, y alentará el fortalecimiento y la difusión de la cultura nacional y universal.

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

III. México con Educación de Calidad

III.1.- Diagnóstico: es indispensable aprovechar nuestra capacidad intelectual

- Educación:** [...] En los planteles de educación media superior se está atendiendo a 4.4 millones de jóvenes, correspondiendo el 91.3% a los bachilleratos y 8.7% a la educación profesional técnica, donde se incluyen los planteles del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP). Por cada 100 egresados del bachillerato, 85.9 se inscriben en alguna institución de educación superior. La matrícula de la educación superior es de 3.3 millones de alumnos, lo que representa una cobertura del 29.2%. En la medida en que se incremente el índice de absorción (proporción de estudiantes que ingresan al siguiente nivel educativo en relación con el total de alumnos que egresaron del último grado del nivel educativo inmediato anterior) y se reduzca 61 la deserción en la educación media superior, se podrá avanzar en la cobertura. [...]
- Vinculación de la educación con las necesidades sociales y económicas:** Una elevada proporción de jóvenes percibe que la educación no les proporciona habilidades, competencias y capacidades para una inserción y desempeño laboral exitosos. En línea con esta preocupación, el 18% de los participantes en la Consulta Ciudadana opinó que para alcanzar la cobertura universal, con pertinencia en educación media superior y superior, se deben fortalecer las carreras de corte tecnológico y vincularlas al sector productivo. Para lograr una educación de calidad, se requiere que los planes y programas de estudio sean apropiados, por lo que resulta



prioritario conciliar la oferta educativa con las necesidades sociales y los requerimientos del sector productivo. [...]

3. **Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI):** El posgrado representa el nivel cumbre del Sistema Educativo y constituye la vía principal para la formación de los profesionales altamente especializados que requieren las industrias, empresas, la ciencia, la cultura, el arte, la medicina y el servicio público, entre otros. México enfrenta el reto de impulsar el posgrado como un factor para el desarrollo de la investigación científica, la innovación tecnológica y la competitividad que requiere el país para una inserción eficiente en la sociedad de la información.

Programa sectorial de educación 2013 - 2018

Objetivo 2. 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.

2.3. Continuar el desarrollo de los mecanismos para el aseguramiento de la calidad de los programas e instituciones de educación superior.

Líneas de acción

2.3.1 Revisar la estructura de los fondos extraordinarios para asegurar que sean instrumentos para el fortalecimiento de la educación superior.

2.3.2 Articular un sistema nacional de evaluación y acreditación de los programas académicos e instituciones de educación superior.

2.3.3 Impulsar reformas a la normatividad de incorporación de estudios que sirvan para dar certidumbre a las inversiones, promover y facilitar la mejora continua.

2.3.4 Fortalecer las capacidades administrativas de las autoridades para que se cumplan las condiciones conforme a las cuales se otorga la incorporación de estudios.

2.3.5 Impulsar la formación del personal académico mediante modelos pertinentes, así como esquemas para facilitar el cambio generacional de la planta docente.

2.3.6 Otorgar becas que sirvan a los estudiantes para apoyar el estudio y otras para reconocer el alto desempeño.

2.3.7 Promover reformas legales que impulsen la calidad y actualización de los profesionistas.

2.3.8 Apoyar nuevos modelos de cooperación académica para la internacionalización de la educación superior.

2.3.9 Promover que más egresados cuenten con capacidades suficientes para ser admitidos en los mejores programas de posgrado de México y el mundo.

2.3.10 Promover el establecimiento de marcos curriculares flexibles que permitan a cada



estudiante construir su trayectoria académica.	
PRESUPUESTO de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2014	Plan Quintana Roo 2011-2016
<p>Artículo 41. Los programas destinados a educación media superior y superior, sujetos a reglas de operación, deberán contener las siguientes disposiciones:</p> <p>I. La Secretaría de Educación Pública al diseñar los programas deberá enviar a la Cámara de Diputados un informe sobre cómo dichos programas disminuirán los rezagos de cobertura y absorción en educación media superior y superior en las diversas regiones del país;</p> <p>II. Las entidades federativas deberán enviar, de manera trimestral, informes tanto a la Cámara de Diputados, como a la Secretaría de Educación Pública, sobre la aplicación de fondos para la operación de los subsistemas de educación media superior y superior;</p> <p>III. Las instituciones públicas de educación superior estarán obligadas a la práctica de auditoría externa de su matrícula, debiendo enviar los resultados de ésta, así como un informe semestral específico sobre la ampliación de la misma, tanto a la Cámara de Diputados como a la Secretaría de Educación Pública, y</p> <p>IV. Las instituciones públicas federales y estatales de educación media superior y superior pondrán a disposición de la sociedad la información sobre la aplicación y uso de los recursos recibidos a través de este Presupuesto de Egresos. En el marco de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y, en su caso, la ley local respectiva, las instituciones incorporarán en su página de Internet la información relacionada con los proyectos y los montos autorizados. En particular, el registro, la asignación, los avances técnicos, académicos o ambos, y el seguimiento del ejercicio de recursos, manteniendo la información actualizada con periodicidad trimestral.</p> <p>La información a que se refiere este artículo deberá estar disponible de manera permanente y actualizada en la página de Internet de la Secretaría de Educación Pública, la cual deberá enviar dicha información a la Secretaría de manera trimestral.</p>	<p>I.5.- Educación con Resultados</p> <p>Objetivo Estratégico</p> <p>Ofrecer educación de calidad y solidaria, sustentada en valores humanos y cívicos, que permitan el desarrollo integral del ser humano y su entorno, con enfoque de competencias, fortaleciendo el proceso de enseñanza-aprendizaje, la formación continua del docente y una efectiva gestión escolar.</p> <p>I.5.2.- Estrategia 2</p> <p>Mejora continua del Sistema Educativo.</p> <p>Fortalecer el proceso educativo integral, la formación continua del personal docente, directivo y de apoyo a la educación en todos los niveles y la gestión escolar a fin de que los estudiantes alcancen el perfil de egreso establecidos en planes y programas de estudio.</p> <p>I.5.2.5.- Impulsar la vinculación de la educación media superior, superior y capacitación para el trabajo, con los sectores social, público y privado en la realización del servicio social, residencia o prácticas profesionales, induciendo su inserción al mercado laboral.</p> <p>I.5.2.6.- Impulsar la acreditación de planes y programas en el nivel superior, bajo estándares que aseguren la calidad educativa y competitividad.</p>
LEY DE EDUCACION DEL ESTADO DE QUINTANA ROO	



Artículo 1.- Esta ley regula la educación que imparten el Estado y sus Municipios, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Es de observancia general en todo el Estado y las disposiciones que contiene son de orden público e interés social.

La función social educativa de las universidades y demás instituciones de educación superior a que se refiere la fracción VII del artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se regulará por las leyes que rigen a dichas instituciones.

Artículo 9.- Además de impartir la educación preescolar, la primaria, la secundaria, y la educación media superior, el Estado promoverá y atenderá directamente, mediante sus organismos descentralizados, a través de apoyos financieros, o bien, por cualquier otro medio todos los tipos, niveles, modalidades educativas incluida la educación inicial, especial y superior y demás necesarios para el desarrollo de la Nación y del Estado, apoyará la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación, y alentará el fortalecimiento y la difusión de la cultura local, nacional y universal.

MISIÓN Y VISIÓN¹

MISIÓN: Formar profesionistas comprometidos con el progreso del ser humano y el amor a la patria, a través de un modelo educativo integral que mediante diferentes modalidades de enseñanza fomente y desarrolle valores, actitudes y habilidades que les permitan integrarse al desarrollo social y económico en un ambiente competitivo; generar y aplicar conocimientos útiles e innovadores en una vigorosa vinculación con la sociedad; preservar los acervos científicos, culturales y naturales; intercambiar conocimientos y recursos con instituciones nacionales e internacionales para aprovechar las oportunidades generadas en el mundo, con la firme intención de contribuir al desarrollo sustentable, así como al fortalecimiento de la cultura e identidad de Quintana Roo y de México.

VISIÓN 2014: La Universidad de Quintana Roo es reconocida a nivel nacional como una de las mejores universidades públicas y goza de prestigiadas alianzas académicas en Centroamérica, el Caribe y otras regiones del mundo. Se encuentra sólidamente establecida en las principales poblaciones del estado; representa una opción educativa para todos los jóvenes que desean mejorar su calidad de vida y constituye un pilar de la Identidad y del orgullo quintanarroenses.

Su comunidad académica participa en programas de movilidad e intercambio para enriquecer su comprensión del entorno mundial.

Sus egresados poseen una formación integral y una cultura emprendedora con capacidad para iniciar sus propios negocios: desempeñarse profesionalmente en el ámbito público, privado y social; trabajar en distintos entornos culturales; y emplear herramientas científicas y tecnológicas para acceder a nuevos conocimientos. Se distinguen por su compromiso con el progreso del ser humano, su amor a la patria y su conciencia social y ambiental.

Sus profesores se caracterizan por su sólida vocación docente, su preparación a nivel de maestría o doctorado y son

¹ Manual de Procedimientos 2010, Apartado: Normatividad Vigente, Manual de Procedimientos.



ejemplo de conducta profesional. Promueven el aprendizaje del alumno y se sitúan a la vanguardia en el uso de las nuevas tecnologías para brindar educación a distancia y educación continua. La universidad propicia la innovación educativa, mediante cambios estratégicos en programas, espacios, tecnologías, procesos para mejorar la enseñanza investigación y gestión.

La investigación científica y tecnológica es una actividad prioritaria que contribuye a elevar la calidad de los programas educativos y el desarrollo regional, depende principalmente de los cuerpos académicos cuyos resultados son reconocidos a nivel nacional. Las principales áreas de interés institucional son: ecología y medioambiente; economía y negocios; estudios del Caribe y cultura maya; gobierno y gestión pública; identidad cultural; salud; educación; y turismo.

Sus programas educativos, reconocidos de calidad por organismos nacionales. Se preparan para la acreditación internacional; cuentan con modernas instalaciones y equipos; propician una fuerte vinculación de los estudiantes con su entorno regional; y el desarrollo de aptitudes y competencias indispensables para interactuar en ámbitos multiculturales tanto a nivel nacional como internacional.

Su marco jurídico, congruente con las actividades académicas y administrativas, hacen de la universidad un espacio para el conocimiento en el que los principios de equidad, igualdad de oportunidades y respeto a la diversidad aseguran el desarrollo pleno de mujeres y hombres. Su rumbo estratégico se define con la participación de la comunidad universitaria y los sectores representativos de la sociedad quintanarroense. Posee un sistema de gestión, evaluado y certificado, que satisface a los usuarios, rinde cuentas claras y se mejora a diario con la labor comprometida de administrativos, directivos y profesores, altamente competentes y profundamente identificados con los valores institucionales.

La Universidad de Quintana Roo plasma su misión y visión a través de sus documentos normativos. En el Manual de Organización vigente de la Universidad de Quintana Roo se identifica la misión y visión de la institución educativa.

Misión

Formar profesionistas comprometidos con el progreso del ser humano y el amor a la patria, a través de un modelo educativo integral que mediante diferentes modalidades de enseñanza fomente y desarrolle valores, actitudes y habilidades que les permitan integrarse al desarrollo social y económico en una ambiente competitivo; generar y aplicar conocimientos útiles e innovadores en una vigorosa vinculación con la sociedad; preservar los acervos científicos, culturales y naturales; intercambiar conocimientos y recursos con instituciones nacionales e internacionales para aprovechar las oportunidades generadas en el mundo, con la firme



intención de contribuir al desarrollo sustentable, así como el fortalecimiento de la cultura e identidad de Quintana Roo y de México.

Visión 2014

La Universidad de Quintana Roo es reconocida a nivel nacional como una de las mejores universidades públicas y goza de prestigiadas alianzas académicas en Centroamérica, el Caribe y otras regiones del mundo. Se encuentra sólidamente establecida en las principales poblaciones del estado; representa una opción educativa para todos los jóvenes que desean mejorar su calidad de vida y constituye un pilar de la identidad y del orgullo quintanarroense. Su comunidad académica participa en programas de movilidad e intercambio para enriquecer su comprensión del entorno mundial. [...]

Y en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-2016 (PEDI) se plasma la visión en una versión diferente.

Visión

La Universidad de Quintana Roo es una institución consolidada en su oferta académica y en su producción científica, reconocida por su compromiso con el cuidado del medio ambiente y la difusión de la cultura. Sus programas educativos responden a un modelo de enseñanza-aprendizaje innovador e intercultural, que permite una formación integral de profesionistas líderes y agentes del cambio social. Es referente de educación superior en el sur-sureste del país, Centroamérica y el Caribe, y contribuye en la definición de líneas estratégicas para el desarrollo del estado, de la región y de México. Sus funciones sustantivas de docencia e investigación son pertinentes a las necesidades del entorno y mantiene una estrecha vinculación con el sector productivo y social, así como con instituciones de educación superior nacionales y del extranjero.



Se aprecia que la institución tiene un horizonte claro, que ha permitido orientar y consolidar acciones de crecimiento con dirección. Con respecto a la visión institucional, en el Manual de Organización no está considerada como un escenario a largo plazo, sino que está determinada al 2014, en la inteligencia de que fue elaborada en el año 2010; sin embargo, por la naturaleza del documento² es recomendable reconsiderar la visión y plasmarla en un mayor plazo o, en su defecto, se sugiere una actualización del manual sin modificar la esencia del mismo. Se propone reformular la visión a un escenario futuro que permita enmarcar el camino de los proyectos y programas institucionales. En correlación, se sugiere armonizar la misión y visión del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional con base al Manual de Organización.

El programa estratégico en análisis es el presupuestario estatal **E068 Programa de Gestión Institucional de la Universidad de Quintana Roo**, cuyo fin es *“contribuir a la formación del capital humano con educación pertinente y de calidad, y su propósito se define como el reto de obtener una “sólida formación integral el estudiante en la Universidad de Quintana Roo.”*

² El Manual de Organización no debe perder vigencia en tan cortos tiempos; es deseable realizar reformulaciones años con año para que este no pierda vigencia, pues es un documento rector, pilar intermedia entre la planificación y la operatividad y junto con el Manual de Procedimientos brindan la razón de ser y actuar a la institución.



Misión institucional

Formar profesionistas comprometidos con el progreso del ser humano y el amor a la patria, a través de un **modelo educativo integral** que mediante diferentes modalidades de enseñanza fomente y desarrolle **valores, actitudes y habilidades** que les permitan integrarse al desarrollo social y económico en una ambiente competitivo.



Planeación estratégica 2014

Fin:
Contribuir a la formación del capital humano con **educación pertinente y de calidad**.

Propósito:
Sólida **formación integral** el estudiante en la Universidad de Quintana Roo

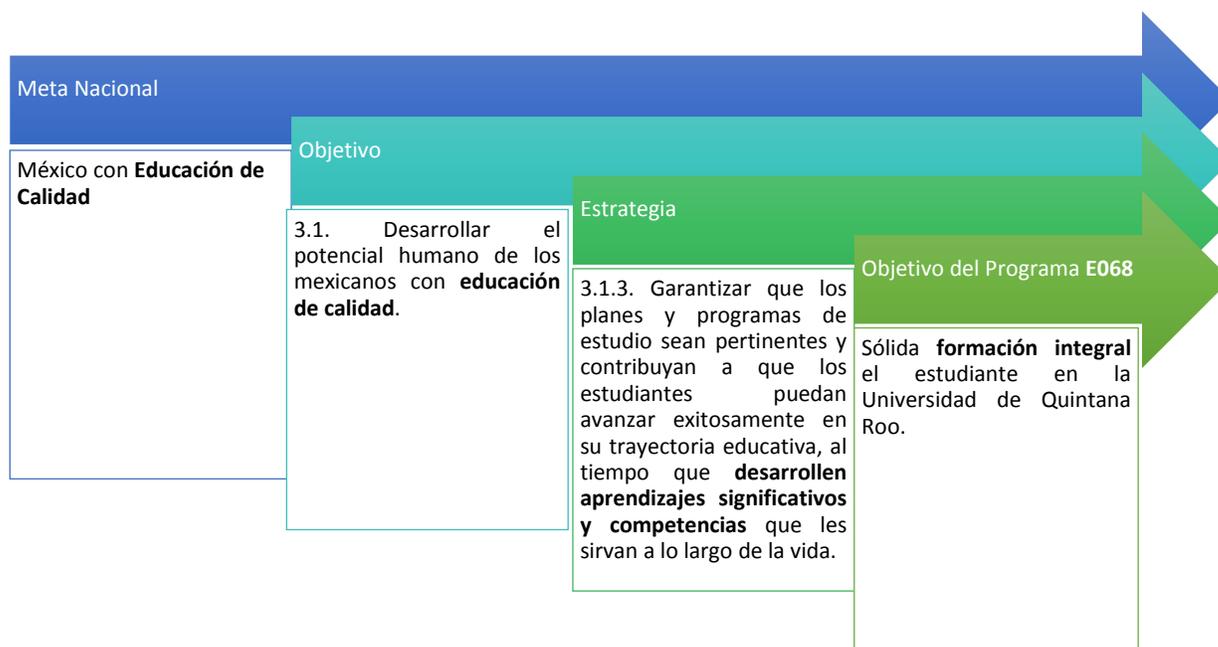
Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Organización de la Universidad de Quintana Roo y la Matriz de Indicadores para Resultados 2014.

A partir de estos dos elementos se distingue claramente que existe un estrecho vínculo que interrelaciona los objetivos del programa con la misión institucional dentro de una lógica de planeación del desarrollo. Es destacable que la Universidad de Quintana Roo cuenta con la normatividad, planeación institucional y diagnóstico soporte que permite dirigir las acciones de la institución, aunque se presenta la ausencia de ciertos elementos de la planeación estratégica. El programa E068 no cuenta con un documento en el que se establezca la relación con los objetivo(s) del plan nacional y/o programa sectorial, aunque es posible determinar la vinculación correspondiente.

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND) cuenta con metas nacionales a través de 5 ejes: México en Paz, México Incluyente, México con Educación de Calidad, México Próspero y México con Responsabilidad Global. Este programa evaluado contribuye al logro de las metas nacionales a través de la alineación a la meta "Educación con Calidad".



Alineación del Programa E068 con el PND 2013-2018



Fuente: Elaboración propia con base en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y Datos del Programa evaluado.

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, se precisan indicadores para medir la mejora de la calidad de la educación; para la educación superior, el indicador nacional es el de la eficiencia terminal del Sistema Educativo Nacional.

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre.	Eficiencia Terminal
Definición.	<p>Mide el porcentaje de alumnos que logra concluir sus estudios de manera oportuna en cada nivel educativo, de acuerdo con la duración formal promedio establecida en los programas (5 en superior).</p> <p>Este indicador refleja los impactos de los índices de reprobación y deserción escolar a lo largo del Sistema Educativo (educación superior). Muestra la capacidad del Sistema Educativo para avanzar en el mejoramiento del flujo escolar. En la medida en que el indicador sea más alto, se manifestará un manejo más eficiente y efectivo de los recursos destinados a la educación.</p>
Método de Cálculo.	No se define.
Unidad de Medida.	Porcentaje de eficiencia terminal.



Frecuencia de Medición del Indicador.		Anual		
Año Base del indicador.	Comportamiento histórico:			
	Factores	2010/2011	2011/2012	2012/2013e/
	Eficiencia terminal Primaria	94.9%	95.1%	96.0%
	Eficiencia terminal Secundaria	83.3%	84.1%	84.5%
	Eficiencia terminal Media Superior	62.2%	61.3%	63.3%
	Eficiencia terminal Superior	71.2%	71.2%	71.1%
	e/ Cifras estimadas.			
Meta.	No se definen valores esperados.			
Avances Anteriores.	No se definen.			

Si bien el Plan Nacional de Desarrollo especifica un indicador para la medición de un resultado, precisando un comportamiento histórico, no establece una meta a alcanzar, puesto que los indicadores de tendencia macro establecen una forma de medición que difícilmente consideran un valor esperado, ya que éstos son aterrizados a través de los programas sectoriales.

La fórmula de cálculo para la eficiencia terminal presentada por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE) se establece como:

$$\frac{{}_tAE^{niv}}{{}_{t-g_{maxniv}+1}ANI_{1^\circ}^{niv}} \times 100$$

Donde:

${}_tAE^{niv}$ Alumnos egresados del nivel o tipo educativo niv en el ciclo escolar t .

${}_{t-g_{maxniv}+1}ANI_{1^\circ}^{niv}$ Alumnos de nuevo ingreso a 1° del nivel o tipo educativo niv que se inscribieron hace $t-g_{maxniv}+1$ ciclos escolares.

Bajo este parámetro, y considerando que los planes de estudios tienen diferentes tiempos de duración, así como la presencia de alumnos con algún rezago en su

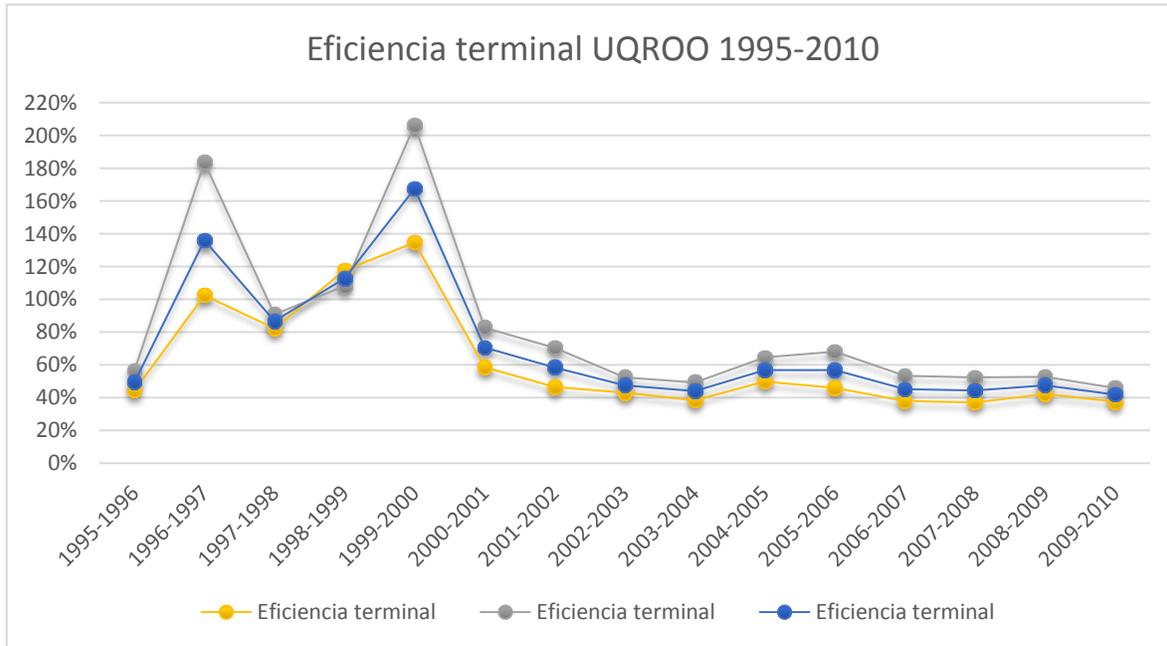


recorrido escolar, dichos elementos contaminan el ejercicio de la aplicación del cálculo del presente indicador. En este sentido, la eficiencia terminal para la Universidad de Quintana Roo tiene el siguiente comportamiento:

Tabla. Histórico de Eficiencia Terminal de la Universidad de Quintana Roo

Ciclo escolar inicio	Nuevo ingreso			Ciclo escolar de término	Egresados			Eficiencia terminal		
	H	M	Suma		H	M	Suma	H	M	Total
1995-1996	149	108	257	1999-2000	66	61	127	44%	56%	49%
1996-1997	78	55	133	2000-2001	80	101	181	103%	184%	136%
1997-1998	131	133	264	2001-2002	108	121	229	82%	91%	87%
1998-1999	95	99	194	2002-2003	112	107	219	118%	108%	113%
1999-2000	92	78	170	2003-2004	124	161	285	135%	206%	168%
2000-2001	210	209	419	2004-2005	123	173	296	59%	83%	71%
2001-2002	236	234	470	2005-2006	110	165	275	47%	71%	59%
2002-2003	295	278	573	2006-2007	127	146	273	43%	53%	48%
2003-2004	301	326	627	2007-2008	116	161	277	39%	49%	44%
2004-2005	412	368	780	2008-2009	206	238	444	50%	65%	57%
2005-2006	400	383	783	2009-2010	184	261	445	46%	68%	57%
2006-2007	510	448	958	2010-2011	194	239	433	38%	53%	45%
2007-2008	474	439	913	2011-2012	176	230	406	37%	52%	44%
2008-2009	474	463	937	2012-2013	201	245	446	42%	53%	48%
2009-2010	531	570	1,101	2013-2014	200	262	462	38%	46%	42%

Fuente: Elaboración propia con base en la información entregada bajo el numeral XII. Información de la población potencial y la población.



Fuente: Elaboración propia con base en la información entregada bajo el numeral XII. Información de la población potencial y la población.

La Universidad de Quintana Roo presenta, para el ciclo escolar 2013-2014, una eficiencia terminal general de 42%: 38% en los hombres y 46% en las mujeres, cifras muy por debajo de la media nacional; se puede observar igualmente que en los últimos cinco años ha presentado un comportamiento descendente. Por lo anterior, se recomienda reconsiderar los objetivos planteados en la institución, reforzando las prioridades nacionales y la vinculación con cuatro elementos básicos y ordenados para garantizar la educación: el acceso, la permanencia, la conclusión, con una constante en la calidad en la educación. Es pertinente mencionar que el propósito y fin del programa educativo de la Universidad se plantean como objetivo *la formación integral de estudiantes que se conviertan en capital humano insertado pertinentemente en la sociedad quintanarroense*; ambos son objetivos importantes e incluyentes, aunque se recomienda poner especial atención a la **pérdida de alumnos en el camino desde el ingreso a su vida escolar hasta el egreso**, reconociendo que el fenómeno de la deserción es multifactorial.



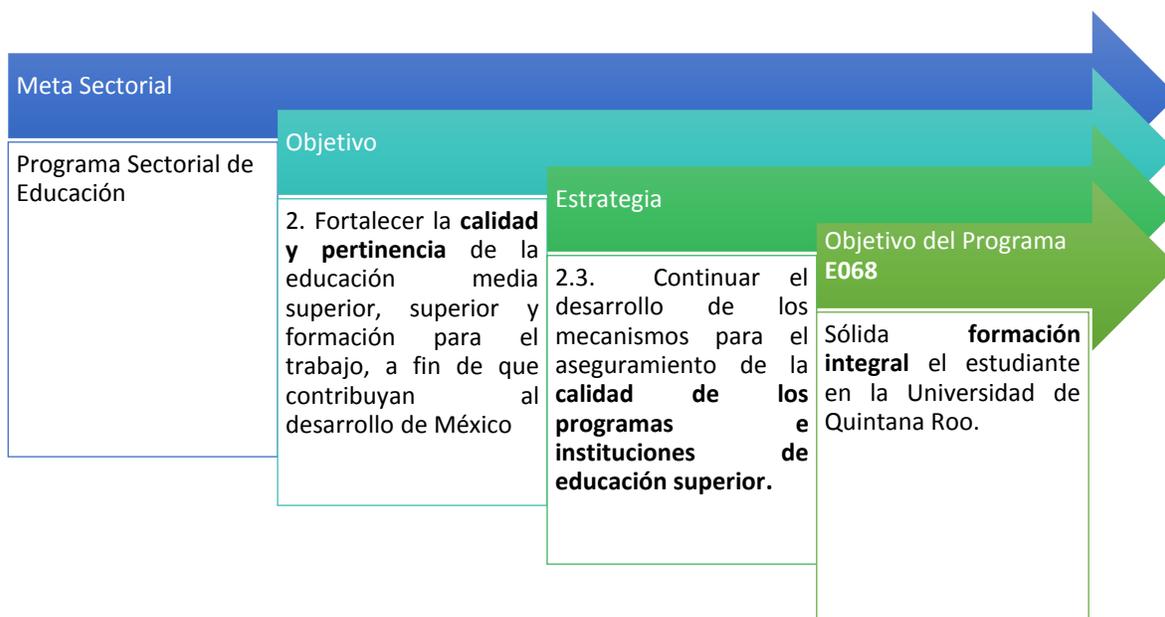
Por su parte, el Programa Sectorial de Educación 2013-2018 (PSE) plantea 6 objetivos sectoriales:

- Objetivo 1: Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población.
- Objetivo 2: 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.
- Objetivo 3: Asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población, para la construcción de una sociedad más justa.
- Objetivo 4: Fortalecer la práctica de actividades físicas y deportivas como un componente de la educación integral.
- Objetivo 5: Promover y difundir el arte y la cultura como recursos formativos privilegiados para impulsar la educación integral.
- Objetivo 6: Impulsar la educación científica y tecnológica como elemento indispensable para la transformación de México en una sociedad del conocimiento.

El programa evaluado atiende al objetivo estratégico 2, *Fortalecer la calidad y pertinencia de la educación media superior, superior y formación para el trabajo*, y en términos más generales a los objetivos 4 y 5 refiriéndose meramente a la expresión textual “educación integral”, a fin de que contribuyan al desarrollo de México.



Alineación del Programa E068 con el PSE 2013-2018



Fuente: Elaboración propia con base en el Programa Sectorial de Educación 2013-2018 y datos del Programa evaluado.

Con relación a los indicadores planteados en el programa sectorial, para el objetivo 2 y la educación de tipo superior, se establece el indicador *Porcentaje de estudiantes inscritos en programas de licenciatura reconocidos por su calidad.*

FICHA DEL INDICADOR	
Elemento	Características
Indicador	2.2 Porcentaje de estudiantes inscritos en programas de licenciatura reconocidos por su calidad.
Objetivo Sectorial o transversal	Objetivo 2: 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.
Descripción general	Este indicador mide la proporción de estudiantes inscritos en programas de licenciatura que han acreditado su buena calidad, ante la instancia oficial para este proceso de acreditación. En el marco del Sistema Nacional de Planeación de la Educación Superior (SINAPES) y de la Coordinación Nacional



	<p>para la Planeación de la Educación Superior (CONPES), las instituciones de educación superior públicas y particulares realizan sus procesos de autoevaluación. Por medio de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), se lleva a cabo la Evaluación Interinstitucional por pares académicos. Los organismos reconocidos por el COPAES, de conformidad con sus normas y metodología establecidas, acreditan los programas académicos de aquellas instituciones que lo solicitan y se someten al proceso correspondiente.</p> <p>Se relaciona con la estrategia 3 del objetivo 2.</p>
<p>Observaciones</p>	<p>El indicador es una relación expresada como porcentaje.</p> <p>Fórmula de cálculo:</p> $PEIPLC = \frac{ELIPRCAL}{TELIC} \times 100, \text{ donde}$ <p>PEIPLC: Porcentaje de estudiantes inscritos en programas de licenciatura reconocidos por su calidad</p> <p>ELIPRCAL: Estudiantes de licenciatura inscritos en programas reconocidos por su calidad</p> <p>TELIC: Total de estudiantes inscritos en licenciatura</p>
<p>Periodicidad</p>	<p>El resultado se obtendrá por cada ciclo escolar.</p>
<p>Fuente</p>	<p>SEP, Subsecretaría de Educación Superior, portal de la Subsecretaría que publica: Relación de Programas-Instituciones que son certificados con nivel de calidad, por ciclo escolar, incluida en el portal de información correspondiente. http://www.ses.gob.mx y http://www.ciees.edu.mx/ciees/quesonciees.php SEP, Dirección General de Planeación y Estadística Educativa (DGPyEE). Estadísticas Continuas del formato 911: estadística de los alumnos de Licenciatura, información incluida en la publicación estadística por ciclo escolar "<i>Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional</i>", editada por la DGPyEE e incluida en su portal de información. http://www.planeacion.sep.gob.mx</p>
<p>Referencias</p>	<p>Dependencia responsable de medir el avance del indicador:</p>

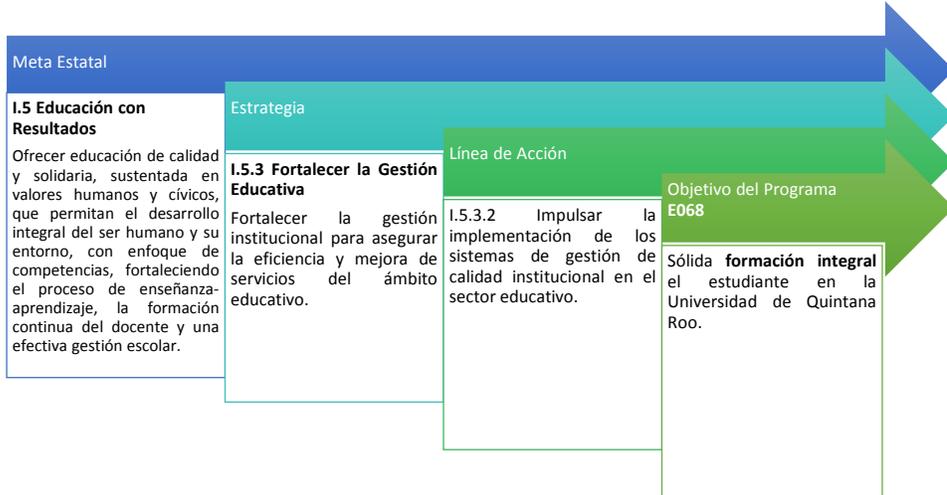


adicionales	SEP, Subsecretaría de Educación Superior
Línea base 2012	Meta 2018
61.7%	72%

Con respecto a los resultados de la Universidad de Quintana Roo en el indicador *Porcentaje de estudiantes inscritos en programas de licenciatura reconocidos por su calidad*, según el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, la UQROO cuenta con **100 % de su matrícula de licenciatura inscrita en programas educativos de calidad.**

En los datos generales del programa evaluado, se establece la alineación al Plan Quintana Roo 2011-2016 en la línea de acción I.5.3.2: *Impulsar la implementación de los sistemas de gestión de calidad institucional en el sector educativo.*

Alineación del Programa E068 con el Plan Quintana Roo



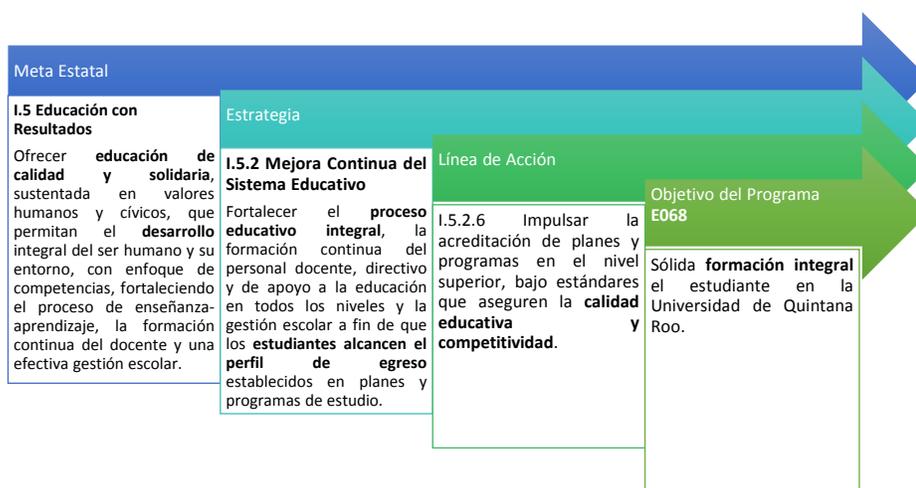
Fuente: Elaboración propia con base en el Plan Quintana Roo 2011-2016 y Datos del Programa evaluado.

Si bien la UQROO es una institución de vanguardia y que apuntala constantemente la mejora de la gestión educativa e institucional para promover y asegurar programas de calidad, los sistemas de gestión son un medio para



contribuir a brindar educación de tipo superior en el estado. Como se puede observar en la figura anterior, la alineación presentada no guarda una lógica directa, por lo que se sugiere que la alineación al Plan Quintana Roo sea mediante la atención a la línea de acción 1.5.2.6: *Impulsar la acreditación de planes y programas en el nivel superior, bajo estándares que aseguren la calidad educativa y competitividad.*

Alineación propuesta del Programa E068 con el Plan Quintana Roo



Fuente: Elaboración propia con base en el Plan Quintana Roo 2011-2016 y Datos del Programa evaluado.

Se concluye que el Programa E068 *Programa de Gestión Institucional de la Universidad de Quintana Roo* para el ejercicio 2014 tiene una relación lógica con los objetivos nacionales, sectoriales, estatales e institucionales, al definirse con base en la formación integral, de calidad y pertinente de los estudiantes.



Propósito del Programa	Contribución a las metas			
	PND	PSE	Plan Q. Roo	Misión
Sólida formación integral del estudiante en la Universidad de Quintana Roo.	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia con base en el PND, PSE y Plan Quintana Roo vigentes y Datos del Programa evaluado.

Sin embargo, se recomienda plasmar las alineaciones al Plan Nacional de Desarrollo y al Programa Sectorial de Educación 2013-2018 en la documentación de la planeación, así como reconsiderar la alineación del programa a las líneas de acción del Plan Quintana Roo 2011-2016.

Calidad del diagnóstico del Programa

La institución cuenta con un diagnóstico detallado a través de 4 rubros: Profesorado e investigación; Estudiantado y formación; Vinculación y servicios para la innovación; y Modernización de la gestión e infraestructura. Para cada rubro, el análisis cuenta con cifras estadísticas de elaboración propia, así como la implementación de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), plasmado de manera transversal en el diagnóstico, lo que permite identificar oportunamente los elementos de análisis.

El árbol de problemas de la Metodología de Marco Lógico, a diferencia del análisis FODA, permite identificar la situación actual pero con una visión al logro, ya que se plasman problemáticas que permiten, mediante una planificación causal,



proponer las soluciones. El árbol de problemas es una herramienta que permite esquematizar con base en cuestiones más específicas o concretas las problemáticas en contexto, lo que permitiría tener escenarios más apegados a la realidad y vinculados a la Matriz de Indicadores para Resultados. Los árboles de problemas no solo son un requisito de la metodología, sino que deben ser integrados al diagnóstico, ya que transmiten elementos más específicos desde una visión más general.

Viabilidad del diagnóstico

La institución cuenta con sólidas fuentes de información que dan formalidad al marco contextual y al diagnóstico en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, tales como: Secretaría de Educación de Quintana Roo (SEQ), Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), entre otros. Asimismo, se presentan estadísticas de elaboración propia. La estadística presentada es relevante y oportuna para el análisis presentado y en alineación justa con la realidad plasmada.

Población Objetivo

En este apartado se analiza la población potencial de la UQROO, así como su población objetivo, por lo que se examinan diversas estadísticas iniciando con el grado de absorción, hasta el grado de titulación de la institución, lo que brinda un panorama de a qué población dirige sus servicios y qué cantidad de personas se benefician de los mismos.

La contextualización de un programa presupuestario permite delimitar el ámbito de las acciones así como cuantificar su impacto en la población. Para ello, en el análisis de un programa deben definirse la población potencial, población objetivo y la población atendida.



Definiciones de población o área de enfoque

Población o área de enfoque potencial	Población o área de enfoque objetivo	Población o área de enfoque atendida
Se refiere al universo global de la población o área referida	Se refiere a la población o área que el programa pretende atender en un periodo dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o a una parte de ella	Se refiere a la población o área que ya fue atendida por el Programa presupuestario.

Fuente: Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados, SHCP.

En lo que respecta a la población, si bien no se cuenta con evidencia documental de la población objetivo beneficiada y atendida en el programa presupuestario E068 -Programa de Gestión Institucional de la Universidad de Quintana Roo- en el Decreto de Creación de la Universidad de Quintana Roo, de fecha 31 de Mayo de 1991, se tiene bien definida la población objetivo institucional correspondiendo, al ser una institución de educación superior, a los jóvenes quintanarroenses que deseen realizar sus estudios profesionales.

En el siguiente gráfico se presenta la tasa porcentual de absorción que tiene la UQROO de los egresados del nivel de educación media superior.



Ilustración 1: Porcentaje de Absorción de Alumnos de Nivel Medio Superior UQROO



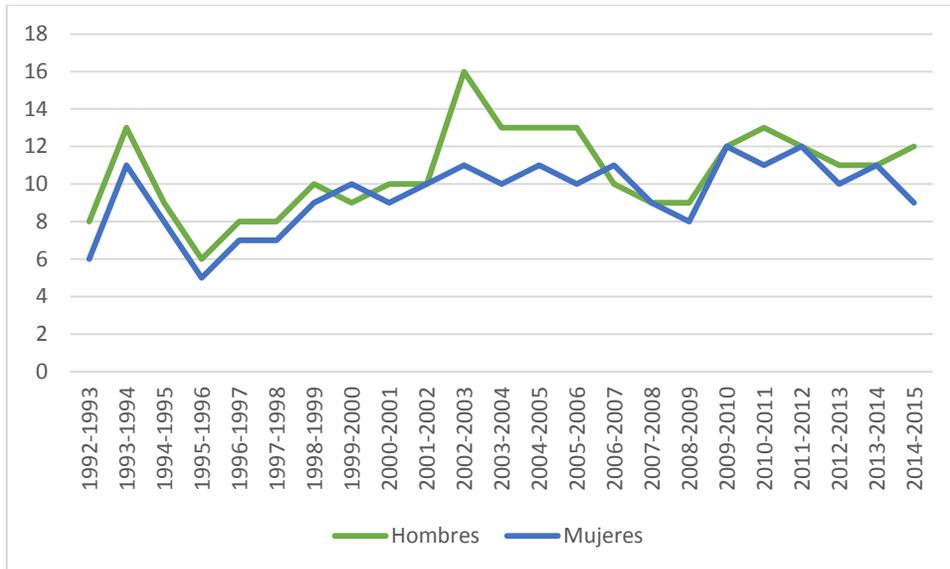
Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

Como se puede observar en el gráfico anterior, la UQROO atiende al 10% en promedio de los egresados del nivel medio superior en el estado, siendo los ciclos donde más alumnos ha admitido el de 2002-2003 con un 13.5% de la población de nivel medio superior, seguido por un 12.2% en el ciclo 2009-2010 y finalmente en el ciclo 2011-2012 con un 12% de la población egresada de la educación media superior.

En el siguiente gráfico se analiza el grado de absorción de la UQROO por género:



Ilustración 2: Porcentaje de Absorción de Alumnos de Nivel Medio Superior UQROO por Género



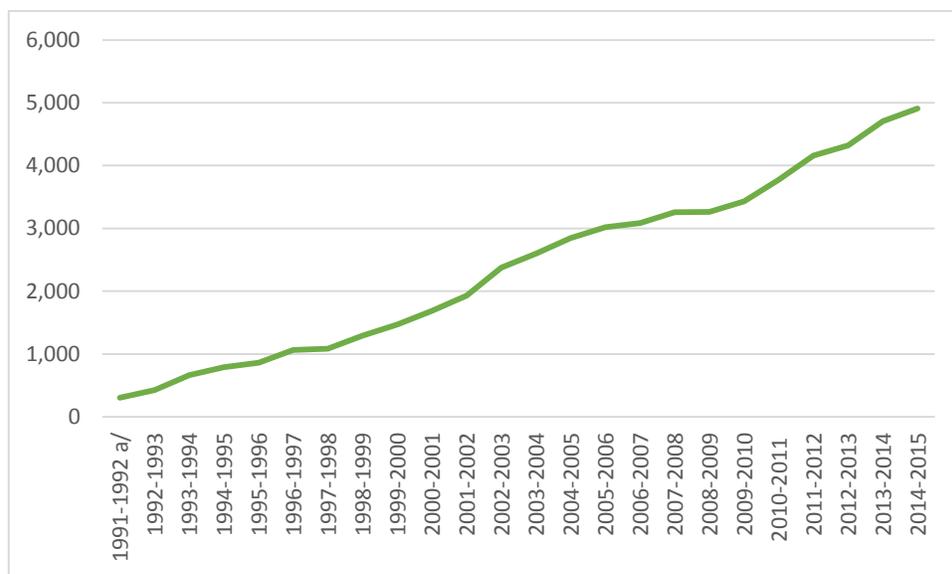
Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

Como se puede apreciar, el número de mujeres que ingresan al nivel superior es menor que el número de hombres: en promedio, la UQROO admite al 11% de la población que egresa del nivel medio superior en hombres, mientras que en el caso del estudiantado femenino, solo admite al 9% de las mujeres que egresan del nivel medio superior.

De todo lo anterior se observa que la UQROO tiene un buen grado de absorción de alumnos que egresan del nivel medio superior, por lo que a continuación se presenta un análisis de la matrícula que maneja la institución para un rango de edades promedio de 19 a 23 años.



Ilustración 3: Matrícula UQROO (1992-2015)



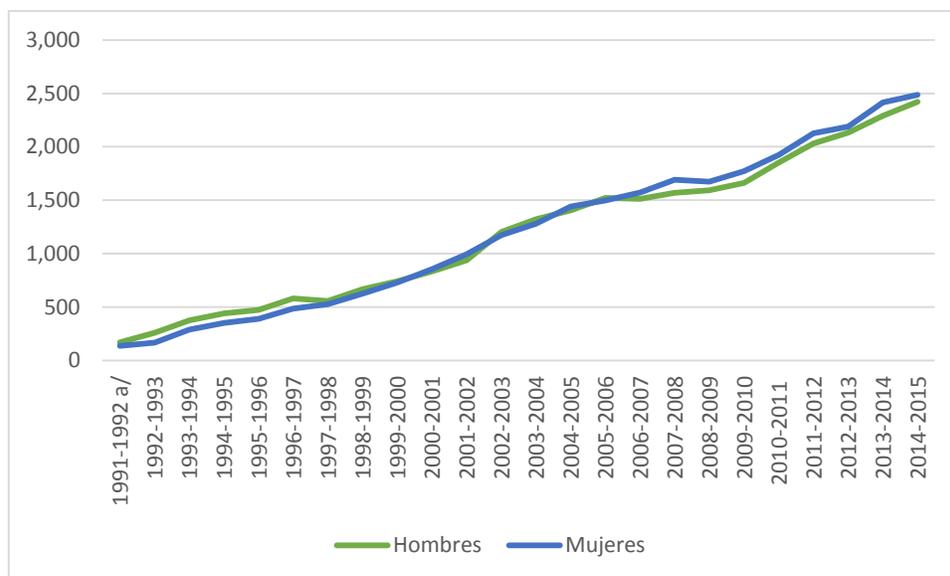
Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

Como se muestra en el gráfico anterior, la UQROO, desde sus inicios, ha tenido una matrícula creciente año con año y, dada la tendencia, ésta se mantendrá a la alza en los próximos años, además de que es reflejo de su demanda. Desde su nacimiento hasta el día de hoy la institución ha incrementado en 15 veces su matrícula original del ciclo 1991-1992, con lo ésta ha aumentado en un 1,509.18% desde 1991. En este contexto, su matrícula ha mantenido un crecimiento continuo hasta llegar a un 3.3% de incremento de matrícula entre un ciclo y otro.

A continuación se presenta este mismo análisis para el caso de género analizando la matrícula por mujer y hombre.



Ilustración 4: Matrícula UQROO por género (1992-2015)



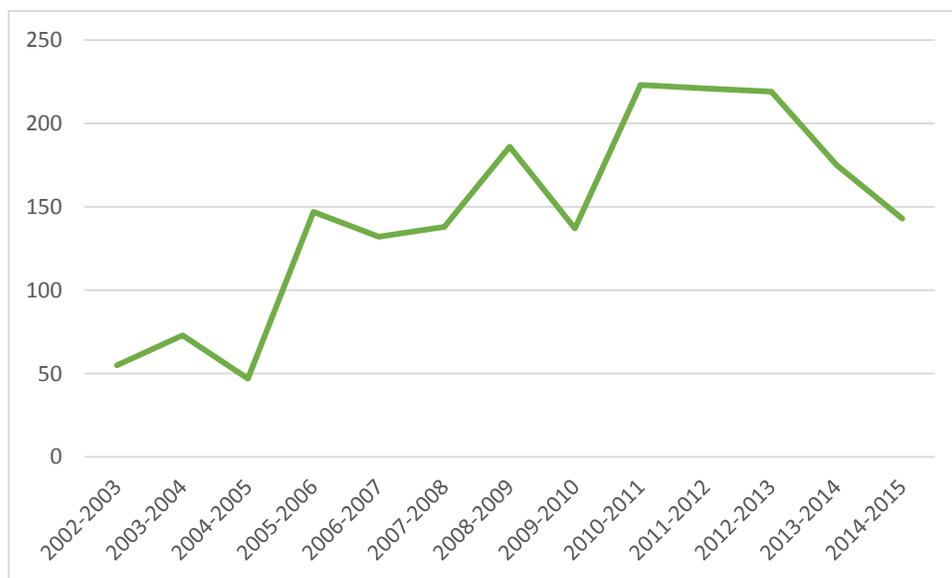
Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

En el gráfico anterior se puede observar la tendencia creciente de la matrícula que se mencionó anteriormente, además de que sería impreciso señalar la existencia de alguna brecha de género puesto que atiende tanto al mismo número de hombres como mujeres, por lo que no importando las carreras todas sus demandas coinciden en términos de género.

Otros de los factores importantes es el efecto de la deserción de la educación; para analizar este fenómeno se tomó la estadística de bajas que la institución proporcionó, que se muestra en la siguiente gráfica.



Ilustración 5: Bajas definitivas UQROO (2002-2015)



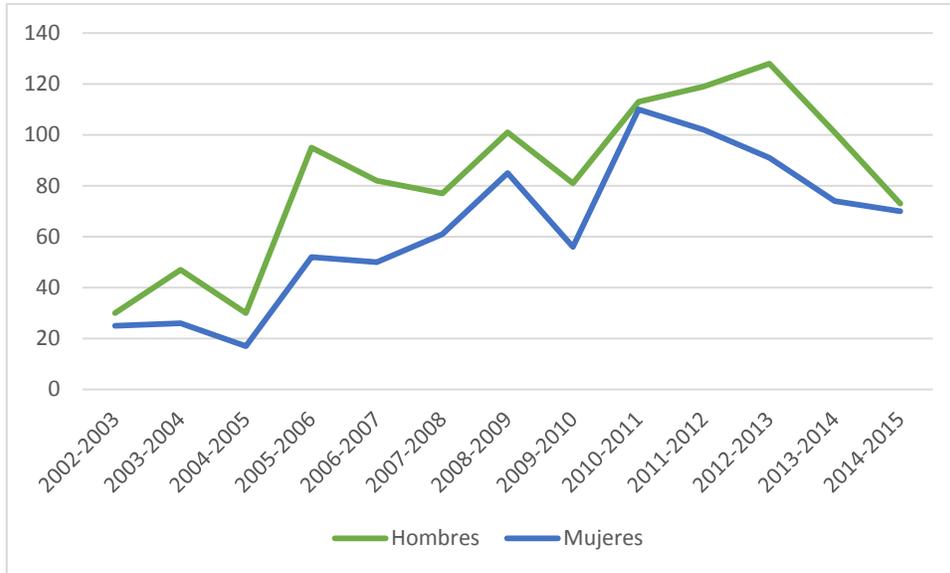
Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

Como se puede observar, las deserciones o bajas habían mantenido una tendencia hacia la alza entre 2002 a 2010, situación que es importante subrayar porque implica que hay capital humano que se está desperdiciando; empero, de 2013 a 2015 se nota una tendencia a la baja, lo que se considera positivo porque implica que en estos últimos años se está trabajando en mantener al alumnado que ingresa y mantener un capital humano capacitado para el estado.

En el siguiente gráfico se presenta la misma variable pero diferenciada por la característica de género, con el objeto de determinar si existe alguna tendencia importante.



Ilustración 6: Bajas definitivas UQROO por género (2002-2015)



Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

En el gráfico anterior, se observa que esta variable mantiene su tendencia decreciente en el periodo que comprende entre 2013 a 2015, pero se logra distinguir una disparidad entre mujeres y hombres; dada la variable se puede observar que los hombres tienen una mayor tendencia a la baja de sus estudios superiores mientras que las mujeres tienen un menor número de bajas.

Otro de los puntos importantes es la población que logra concluir sus estudios superiores. Para ello se analizan dos variables: egresados y titulados, lo cual se presenta en las siguientes gráficas.



Ilustración 7: Egresados UQROO (1995-2015)



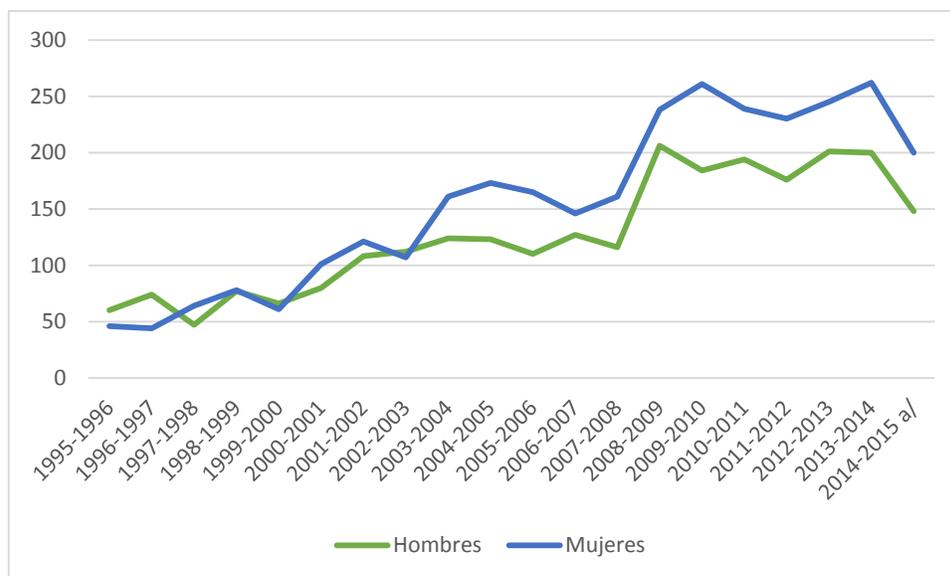
Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

En la gráfica anterior, se observa una tendencia a la alza de la variable de los egresados de la UQROO, sin embargo, para los años de 2013 a 2015 se observa una tendencia a la baja, lo que es significativo para el presente análisis. Lo anterior es un fenómeno que puede limitar a los jóvenes el terminar sus estudios profesionales, lo que restringe el crecimiento del capital humano para una economía laboral que requiere personal altamente formado y capacitado.

En el siguiente gráfico se presenta la misma variable pero con un análisis de género para poder determinar si existe alguna diferencia significativa al respecto.



Ilustración 8: Egresados UQROO por género (1995-2015)



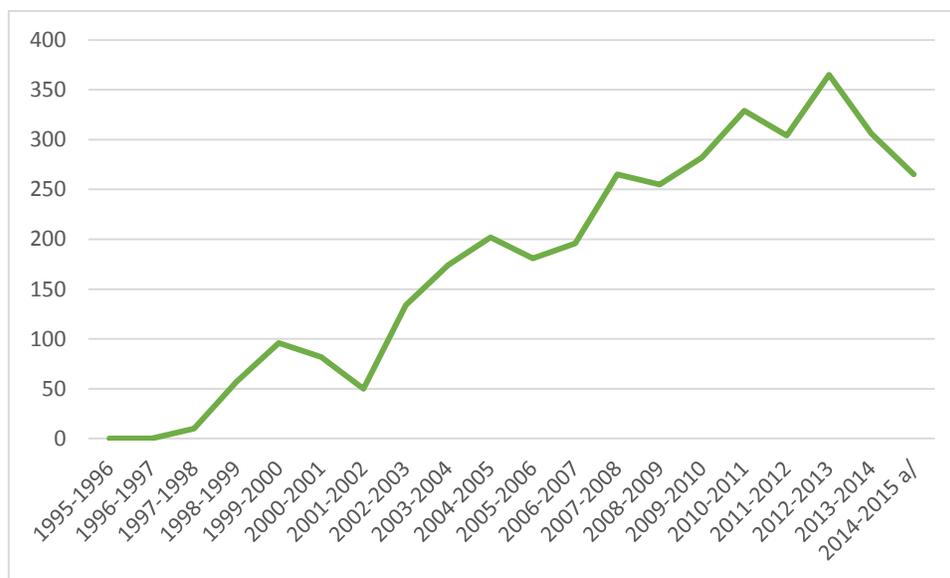
Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

Como se observa arriba, las tendencias se mantienen, aunque sí se detecta una marcada diferencia entre la tasa de egreso de mujeres y hombres, por lo que egresan un mayor número de mujeres que hombres. La tendencia a la baja en el ciclo de 2013 a 2015 permite concluir que las mujeres son el grupo de género que más logra terminar sus estudios superiores, con lo que tienen una ventaja en el mercado laboral.

En el siguiente gráfico se analiza el número de titulados de la UQROO, con el objetivo de conocer el capital humano que aporta la institución al estado.



Ilustración 9: Titulados UQROO (1995-2015)



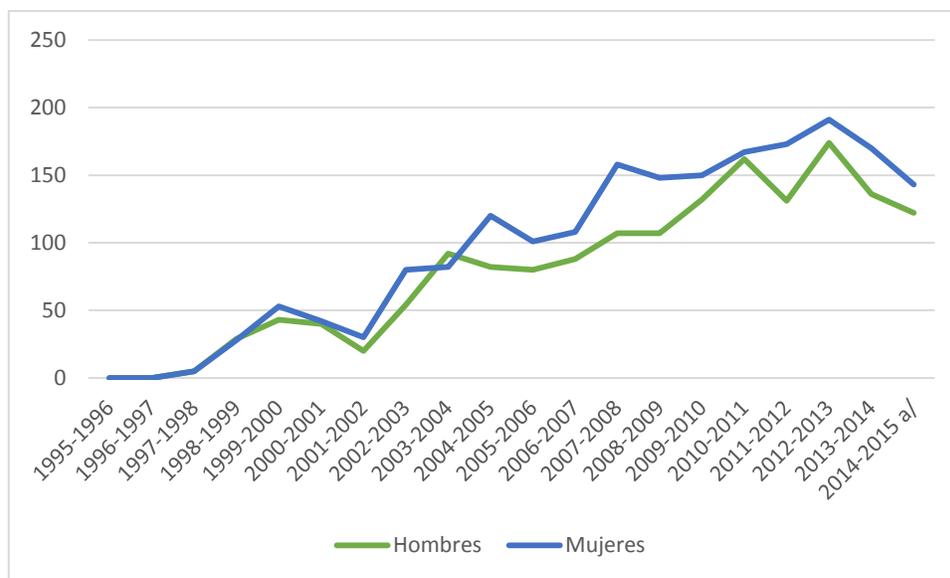
Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

Como se puede observar se tiene una tendencia creciente, sin embargo, al igual que con la variable de número de egresados, ambas, al ser variables dependientes demuestran igual una tendencia a la baja para el periodo de 2013 a 2015, lo que reviste importancia pues disminuye el capital humano que se genera al estado.

En el siguiente gráfico se analiza la misma variable pero por la categoría de género.



Ilustración 10: Titulados UQROO por género (1995-2015)



Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

Como se puede observar en el caso de la variable género hay una diferencia entre mujeres y hombres, siendo las mujeres las que tienen un mayor índice de titulación. No obstante de que la baja se observa para ambos sexos en el periodo que comprende de 2013 a 2015, se mantiene esta disparidad de género, esto a pesar de la disminución de titulados.

De todo lo anterior se puede resumir que ha crecido la matrícula de alumnos, que existe un mayor número de bajas en hombres, además de que en el caso de titulación la mayoría de las mujeres se titulan.

Matriz de Indicadores para Resultados

Este apartado nos muestra el instrumento de planificación estratégica normado para la implementación de una gestión por resultados, nombrado Matriz de Indicadores para Resultados, en donde de forma obligatoria se debe realizar un



árbol del problema y uno de objetivos para identificar la problemática central y sus causalidades.

La institución presentó el siguiente análisis al respecto:

Árbol del problema

Baja tasa de cobertura en educación superior en el Estado de Quintana Roo						
Aumento de la tasa de deserción en la Universidad de Quintana Roo						
Aumento de la tasa de reprobación en alumnos de la Universidad de Quintana Roo						
<u>El 13.6 de los alumnos de la Universidad de Quintana Roo presentan deficiente rendimiento académico.</u>						
Baja comprensión en las cátedras	Baja preparación del alumno para presentar exámenes	Dificultad del alumno para comprender textos académicos	Dificultad del alumno para redacción de textos	Dificultad para realizar razonamientos lógicos matemáticos		
Poca concentración del alumno en el aula	Poco atractivo los esquemas de la impartición de cátedra del docente	Deficientes hábitos de estudio	Deficientes hábitos para la lectura y comprensión	Deficiente hábitos para redacción	Deficientes hábitos lógicos matemáticos	



1.- Problemas Personales	1.- Falta de actualización didáctica al docente	1.- Desconoce técnicas de estudio
2.- No le atrae el esquema de la clase		

Fuente: Elaboración propia con información otorgada por la UQROO

Árbol de objetivos

Elevada tasa de cobertura en educación superior en el Estado de Quintana Roo					
Disminución de la tasa de deserción en la Universidad de Quintana Roo					
Reducción de la tasa de reprobación en alumnos de la Universidad de Quintana Roo					
<u>Disminución de la tasa de bajo rendimiento al 5% de los alumnos de la Universidad de Quintana Roo</u>					
Alta comprensión en las cátedras	Elevada preparación para presentar exámenes	Facilidad del alumno para comprender textos académicos	Facilidad del alumno para redacción de textos	Facilidad del alumno para razonamiento lógico-matemáticos	Facilidad del alumno para realizar
Elevada concentración	Muy atractivos	Efectivos hábitos de	Efectivos hábitos	Efectivos hábitos	Efectivos hábitos



n del alumno en el aula	los esquemas de la impartición de cátedra del docente	estudio	para lectura y comprensión	para redacción	lógico-matemáticos
1.- Problemas Personales y económicos	1.- Actualización didáctica al docente	1.- Conocimiento de técnicas de estudio			
2.- Le atrae el esquema de la clase					

Fuente: Elaboración propia con información otorgada por la UQROO

Como se observa en los cuadros previos al presente párrafo, la UQROO sí cuenta con árbol del problema y de objetivos, en donde la problemática central a resolver es con respecto al **rendimiento académico**, la cual no logra dimensionar en su totalidad a la Matriz de Marco Lógico presentada, tan sólo a uno de los componentes de la misma; lo anterior puede deberse a que los instrumentos son del año 2013. Sin embargo, como se ha mencionado, se cuenta con un claro y amplio diagnóstico institucional plasmado en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-2016. Por lo tanto, se recomienda reformular los árboles de problema y de objetivo para generar consistencia interna en la metodología de Marco Lógico.

La Matriz de Indicadores para Resultados del Programa E068 *Programa de Gestión Institucional de la Universidad de Quintana Roo para el ejercicio 2014* se presenta a continuación:



DATOS DEL PROGRAMA:

Programa Presupuestario E068	Programa de Gestión Integral de la Universidad de Quintana Roo	Unidad Responsable 13-11-1405	Dirección General de Planeación
Institución 13-11	Universidad de Quintana Roo	Enfoques Transversales	COMUNIDAD ESTUDIANTIL DE LA UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

MIR MUQROO2014 MATRIZ UQROO INSTITUCIONAL 2014.

Alineación

Prog. Sect	19.- Educación con Resultados.	Subprograma:	1903.- Fortalecer la Gestión Educativa. Clasificación Sectorial
Objetivos:	Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016	Eje	1.- Quintana Roo Solidario
Sector	Educación con Resultados.	Estrategia	Fortalecer la Gestión Institucional para Asegurar la Eficiencia y Mejora de Servicios del Ámbito Educativo
Línea de Acción	1.5.3.2.- Impulsar la Implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad Institucional en el Sector Educativo.	Finalidad	2.- Desarrollo Social
Función	25.- Educación.	Subfunción	253.- Educación Superior
Actividad	2534.- Gestión Clasificación Funcional		

NIVEL	OBJETIVO	INDICADORES			SUPUESTO
		DENOMINACION	MEDIOS DE VERIFICACION	FORMULA	
FIN	1-CONTRIBUIR A LA FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO CON EDUCACIÓN PERTINENTE Y DE CALIDAD	MIF2014 - Porcentaje de egresados de la Universidad de Quintana Roo participando en el sector	Estudio de Seguimiento de Egresados de cada año	(Total de egresados de la Universidad de Quintana Roo incrustados en el sector productivo de	UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO - QUE SE REALICEN LOS ESTUDIOS CORRESPONDIENTES POR PARTE DE LA UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO



		productivo de acuerdo a su perfil laboral a partir de 2011		acuerdo a su perfil laboral a partir de 2011) / (Total de egresados de la Universidad de Quintana Roo a partir de 2011)*100	
PROPÓSITO	1.1-SOLIDA FORMACIÓN INTEGRAL DEL ESTUDIANTE EN LA UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO	DENOMINACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FORMULA	UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO - QUE SE REALICEN LOS ESTUDIOS CORRESPONDIENTES POR PARTE DE LA UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
		MIP2014 - Porcentaje de satisfacción de los empleadores sobre el desempeño de los egresados	Estudio de Seguimiento de egresados de cada año y estudios de pertinencia de los Programas Educativos.	[N° de empleadores satisfechos con el desempeño de los egresados/total de empleadores encuestados]x 100	
COMPONENTE	1.1.1-LAS UNIDADES RESPONSABLES DE LA UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO HAN RECIBIDO RECURSOS ADECUADOS A SUS ACTIVIDADES	DENOMINACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FORMULA	UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO - METODOLOGÍA IMPLEMENTADA
		MIGCO2014 - Porcentaje de Unidades con Presupuesto Basado en Resultados (PBR)	Tablero de control (Parrilla OVAR)	(No. de Unidades Responsables con PBR/ Total de Unidades Responsables) * 100	
ACTIVIDAD	1.1.1.1- RECURSOS ASIGNADOS EN BASE A RESULTADOS	DENOMINACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FORMULA	UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO - ESQUEMA VALIDADO POR LA ALTA DIRECCIÓN
		MIGAC2014 - Porcentaje del	Distribución del	(Monto del presupuesto	



		presupuesto reasignado	presupuesto por Unidad Responsable	anual reasignado de operación/ monto del presupuesto anual ordinario)*100	
COMPONENTE	1.1.2-LOS ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO HAN MEJORADO SU RENDIMIENTO ESCOLAR	DENOMINACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FORMULA	UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO - QUE SE REALICE EL ESTUDIO DE TRAYECTORIA ESCOLAR DEL CICLO CORRESPONDIENTE
		MIDCO2014 - Porcentaje de mejora del rendimiento escolar de los alumnos	Estudios de trayectoria escolar	$[(\text{rendimiento escolar del ciclo } n / \text{rendimiento escolar del ciclo } n-1) - 1] \times 100$	
ACTIVIDAD	1.1.2.1- HABILIDADES DE LOS ALUMNOS DE NUEVO INGRESO NIVELADO	DENOMINACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FORMULA	UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO - QUÉ SE REALICE EL ESTUDIO REFERIDO DE TRAYECTORIA ESCOLAR
		MIDAC2014 - Porcentaje de alumnos que nivelaron sus habilidades	Estudios de Trayectoria Escolar	$\frac{\text{Número de alumnos que mejoran sus habilidades/ Total de Alumnos que requieren mejorar sus habilidades de la universidad} \times 100}{10}$	
COMPONENTE	1.1.3-LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA GENERADA POR LA	DENOMINACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FORMULA	UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO - LA UQROO CUENTA CON NORMAS Y POLÍTICAS CLARAS DE
		MIICO2014 - Porcentaje de proyectos de la UQROO que	Informe anual de Cuerpos Académicos y Grupos de	$(\text{N}^\circ \text{ de proyectos de investigación en áreas})$	



	UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO APORTA POSIBLES SOLUCIONES A LA PROBLEMÁTICA ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL DEL ESTADO.	atienden áreas prioritarias del estado	Investigación	prioritarias /Total de proyectos de investigación)	APOYO A LA INVESTIGACIÓN.
ACTIVIDAD	1.1.3.1-MEDIO DE PUBLICACIÓN Y DIVULGACIÓN DE PRODUCTOS ACADÉMICOS EN ÁREAS PRIORITARIAS PARA EL ESTADO	DENOMINACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FORMULA	UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO - LA UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO CUENTA CON NORMAS Y POLÍTICAS CLARAS DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN.
		MINAC2014 - Porcentaje de artículos en medios de publicación y divulgación internos que atienden áreas prioritarias del estado	Informe Anual de Labores de Rectoría	[No. de artículos en medios de publicación y divulgación internos que atienden áreas prioritarias del estado/total de artículos publicados en medios de divulgación internos]	
COMPONENTE	1.1.4-LOS SERVICIOS DE VINCULACIÓN Y EXTENSIÓN OFERTADOS POR LA UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO SON CONOCIDOS EN LOS TRES	DENOMINACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FORMULA	UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO - SE CUENTA CON LOS RECURSOS NECESARIOS.
		MIVCO2014 - Tasa de variación respecto al año anterior de sector productivo que	Base de datos de solicitudes recibidas	((instancias del sector productivo que conocen los servicios de la Universidad de Quintana Roo	



ACTIVIDAD	1.1.4.1- ESTRATEGIA DE VINCULACIÓN DISEÑADA E IMPLEMENTA DA.	DENOMINACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FORMULA	UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO - QUE LA DIRECCIÓN GENERAL DE VINCULACIÓN DETONE LAS ACCIONES
		conocen los servicios de la UQROO		en t)/(instancias del sector productivos que conocen los servicios de la Universidad de Quintana Roo en t-1)-1)*100	
		MIVAC2014 - Porcentaje de implementación de la estrategia de vinculación	Plan de trabajo de Vinculación	(No. de acciones implementadas de vinculación)/(Total de acciones planeadas de vinculación)*100	

Fuente: Elaboración propia con base en la información entregada por la UQROO.

Análisis de la lógica vertical

En una Matriz de Indicadores para Resultados destaca el factor de causalidad entre sus elementos: estas relaciones causales dan solidez y veracidad a los objetivos planteados. En la lógica vertical se valida la relación causa-efecto entre los objetivos y los supuestos.

En la matriz del programa E068 *Programa de Gestión Institucional de la Universidad de Quintana Roo* se concibe que el propósito es único y representa un cambio en las condiciones de los estudiantes. Se identifica que existe una secuencia lógica entre el logro del propósito y del fin, por lo que es razonable pensar la contribución significativa al logro del fin. Por lo tanto, se reconoce una



vinculación de la matriz con objetivos de orden superior, al constatar que el fin está relacionado con los objetivos nacionales y sectoriales expuestos en este mismo apartado.

No obstante, se perciben errores en la sintaxis manejada en los niveles de propósito, componente y actividad, los cuales se exponen en la revisión de cada indicador, misma que debe ser afinada para lograr un cumplimiento de lógica tanto vertical como horizontal. Estos errores no permiten distinguir claramente los bienes y servicios a producir o entregar. A pesar de lo anterior se considera que los componentes identificados son suficientes y necesarios para lograr el propósito del programa y coinciden con los expuestos en su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional. Sin embargo, se considera que las actividades no son suficientes y necesarias para la generación de los componentes.

Para la incorporación de un riesgo como supuesto, se debe validar la pertinencia del supuesto. En primer lugar, debe ser externo al programa ya que identifica lo que está fuera del control del responsable del mismo; seguidamente ser clasificado como importante; y finalmente determinar la probabilidad de ocurrencia del riesgo. Serán incluidos los supuestos probables, descartando los poco y muy probables. Los supuestos definidos en todos los niveles de este programa no representan situaciones externas al ámbito de acción del programa.

Otro aspecto importante a reconsiderar en la construcción de la Matriz de este programa sobre los supuestos, es que son condiciones que deben cumplirse para que se concrete la relación casual con el nivel inmediato superior, por lo que no son condiciones para que se logre el objetivo analizado, sino situaciones para que se cumpla el objetivo superior. Por estos aspectos, se recomienda la reconstrucción de los supuestos a integrar en este programa. En el análisis de cada indicador, se expondrán los hallazgos y recomendaciones de los supuestos de cada nivel.



Se concluye que, posterior a un análisis de la lógica vertical, el programa evaluado cumple parcialmente, por lo que es necesario realizar los ajustes mencionados para lograr la consistencia y congruencia entre sus partes.

INDICADOR DE FIN

Nivel.	Fin	
Objetivo.	Contribuir a la formación del capital humano con educación pertinente y de calidad	
Nombre Indicador	Porcentaje de egresados de la Universidad de Quintana Roo participando en el sector productivo de acuerdo a su perfil laboral a partir de 2011	
Definición	N/D	
Método de cálculo.	$\frac{\text{(Total de egresados de la Universidad de Quintana Roo incrustados en el sector productivo de acuerdo a su perfil laboral a partir de 2011)}}{\text{(Total de egresados de la Universidad de Quintana Roo a partir de 2011)}} * 100$	
Unidad de medida.	Porcentaje	
Tipo	Dimensión	Frecuencia
Gestión	Eficacia	Anual
Medios de verificación.	Estudio de seguimiento de egresados de cada año	
Supuesto.	Que se realicen los estudios correspondientes por parte de la Universidad de Quintana Roo	
Año Base del indicador.	N/D	
Meta.	15 %	
Valor de la meta.	60.9 %	



El fin del programa presupuestario E068 mide la proporción de alumnos egresados de la Universidad de Quintana Roo que se encuentran laborando en empleos de acuerdo a su perfil de egreso, según el estudio de seguimiento de egresados que se realiza cada año, en relación con el total de egresados. El objetivo y el indicador planteado en el nivel Fin son congruentes. El Fin es *Contribuir a la formación del capital humano con educación pertinente y de calidad*, y se plantea medirlo a través de los egresados que están laborando de acuerdo a su perfil de egreso, por lo que es pertinente al ser clara su relación.

El indicador mide el impacto de manera directa en la población atendida, se recomienda entonces ser clasificado en el tipo de indicador estratégico, pues mide el impacto del cumplimiento del objetivo de las metas nacionales, estatales e institucionales.

En relación con la definición de la meta, la línea base de un indicador establece un punto de partida para comparar, analizar y evaluar el resultado, y dar seguimiento, pero principalmente sirve de parámetro para establecer la meta a alcanzar. Ante la ausencia de la línea base, podría suponerse que no se está considerando el comportamiento de los datos previos para considerar la meta.

En el cálculo proporcionado para el resultado del valor de la meta al cuarto trimestre del 2014 de este indicador, se detecta que no existió medio de verificación real para la obtención de valor de numerador para el último ciclo escolar, por lo que se estimó el dato para el cálculo. Por lo anterior, se recomienda considerar la elección del indicador para asegurar que la información requerida para establecer las metas esté disponible y sea factible obtener las cifras requeridas para el seguimiento a los avances en el cumplimiento de las metas planeadas.



Se detecta una estimación irreal de la meta, ya que los datos registrados en ciclos escolares previos contaban con valores cercanos a la meta planteada. Lo anterior, también se constata con el resultado a la meta, con una desviación del 400% del valor estimado, lo que también es evidencia de una planeación inadecuada.

Se propone la inclusión de elementos en el método de cálculo que delimiten el periodo de medición del resultado, en el caso del indicador de fin podría definirse como:

$$\left(\text{Total de egresados de la Universidad de Quintana Roo incrustados en el sector productivo de acuerdo a su perfil laboral a partir de 2011 "al año t"} \right) / \left(\text{Total de egresados de la Universidad de Quintana Roo a partir de 2011 "al año t"} \right) * 100$$

El supuesto del nivel Fin de este programa no cumple con la premisa inicial de ser externo al programa. A nivel Fin, el supuesto se basa en la permanencia de los resultados en la población objetivo.

Finalmente, se recomienda valorar la pertinencia de incluir el indicador nacional propuesto en el PND como un indicador principal o complementario del Fin, en la medida que el objetivo del programa contribuya directa o indirectamente al cumplimiento del objetivo nacional.

INDICADOR DE PROPÓSITO

Nivel.	Propósito	
Objetivo.	Sólida formación integral del estudiante en la Universidad de Quintana Roo	
Nombre Indicador	Porcentaje de satisfacción de los empleadores sobre el desempeño de los egresados	
Definición	N/D	
Método	de	[N° de empleadores satisfechos con el desempeño de los



Cálculo.	egresados/total de empleadores encuestados] x 100	
Unidad de Medida.	Porcentaje	
Tipo	Dimensión	Frecuencia
Estratégico	Calidad	Anual
Medios de Verificación.	Estudio de seguimiento de egresados de cada año y estudios de pertinencia de los Programas Educativos.	
Supuesto.	Que se realicen los estudios correspondientes por parte de la Universidad de Quintana Roo	
Año Base del indicador.	N/D	
Meta.	100	
Valor de la meta.	Información no disponible	

El propósito es el resultado directo a ser logrado en la población o área de enfoque como consecuencia de la utilización de los componentes, es decir, los bienes y/o servicios producidos o entregados por el programa. El objetivo en este nivel debe estar estructurado con la siguiente sintaxis:

Sujeto: Población o área de enfoque + Verbo en presente + Complemento: resultado logrado

El propósito debe responder al cuestionamiento de qué cambio se desea lograr en la población objetivo. Para su construcción se debe identificar a la población objetivo y expresar la situación deseada como algo ya alcanzado.

En el propósito presentado en el programa E068 se identifican los elementos necesarios para su integración, pero no cumple con la sintaxis recomendada por la Metodología de Marco Lógico.

Propósito actual

Sólida formación integral del estudiante en la Universidad

Propósito propuesto

Estudiantes de la Universidad de Quintana Roo



de Quintana Roo

cuentan una sólida formación
integral

El indicador empleado en el propósito del programa E068, *Porcentaje de satisfacción de los empleadores sobre el desempeño de los egresados*, no es congruente con el objetivo. Una primera razón es que el logro de este resultado no necesariamente es atribuible de manera exclusiva al programa, además de que la formación pertinente de capital humano se puede demostrar con la satisfacción de los empleadores. Sin embargo, pudiera ser un indicador complementario del nivel Fin.

Se recomienda, en este sentido, la consideración de riesgos externos para la determinación del supuesto; en este nivel de la matriz, deben considerarse los acontecimientos o situaciones que tienen que ocurrir para que el programa contribuya significativamente al logro del fin. De igual forma, se invita a incluir elementos en el método de cálculo que delimiten y establezcan el periodo de medición del resultado.

En relación con la cuantificación de la meta, no hay evidencia del análisis para su determinación, además de que el valor de la meta propuesta, establecida en 100%, parece poco realista, al considerar que ningún empleador esté insatisfecho con el empleado egresado de la Universidad de Quintana Roo, pudiendo presentarse la insatisfacción por motivos ajenos a la formación integral del estudiante.

En el nivel Propósito es posible revisar los indicadores del PND, PSE y Plan Quintana Roo, para analizar la pertinencia de implementarlo como parámetro de este objetivo. En este caso en particular, pudiera usarse el *Porcentaje de estudiantes inscritos en programas de licenciatura reconocidos por su calidad*, ya que al contar con una mayor matrícula en programas acreditados por su calidad



favorecemos a una formación integral; o el Porcentaje de Eficiencia Terminal de la UQROO, ya que al garantizar la conclusión de los estudios en tiempo y forma favorecemos el objetivo de formar de manera integral a los estudiantes.

INDICADORES DE COMPONENTE Y ACTIVIDADES

Nivel.	Componente 1	
Objetivo.	Las unidades responsables de la Universidad de Quintana Roo han recibido recursos adecuados a sus actividades.	
Nombre Indicador	Porcentaje de URES con Presupuesto Basado en Resultados (PBR)	
Definición.	N/D	
Método de Cálculo.	(No. de Unidades Responsables con PBR/ Total de Unidades Responsables) * 100	
Unidad de Medida.	Porcentaje	
Tipo	Dimensión	Frecuencia
Estratégico	Eficiencia	Anual
Medios de Verificación.	Tablero de control (Parrilla OVAR)	
Supuesto.	Metodología Implementada	
Línea y Año Base del indicador.	N/D	
Meta.	60 %	
Valor de la meta.	0 %	

Los componentes son los bienes y/o servicios que deben obtenerse para cumplir con su propósito, por lo que deben redactarse como objetivos logrados. El objetivo en este nivel debe estar estructurado con la siguiente sintaxis:

Producto terminado o + Verbo en pasado
servicio proporcionado participio



El resumen narrativo de este componente no cumple con la sintaxis. Es recomendable precisar la forma en la que se medirá o determinará que las unidades administrativas han recibido su recurso con base en el Presupuesto basado en Resultados.

No se cuenta con una línea base, ni se encuentra en la documentación entregada evidencia de elementos que apoyen a determinar la meta.

El indicador de este componente está relacionado con la entrega de un bien intermedio para ser utilizado por otra instancia de la institución, por lo que se recomienda entonces ser clasificado en el tipo de indicador gestión.

Se recomienda la consideración de riesgos externos para la determinación del supuesto. En este nivel de la matriz, deben considerarse los acontecimientos o situaciones que tiene que ocurrir para que los componentes del programa alcancen el propósito. De igual forma, se invita a incluir elementos en el método de cálculo que delimiten y establezcan el periodo de medición del resultado.

Nivel.	Actividad 1.1	
Objetivo.	Recursos asignados en base a resultados	
Nombre Indicador	Porcentaje del presupuesto reasignado	
Definición.	N/D	
Método de Cálculo.	$(\text{Monto del presupuesto anual reasignado de operación} / \text{Monto del presupuesto anual ordinario}) * 100$	
Unidad de Medida.	Porcentaje	
Tipo	Dimensión	Frecuencia
Gestión	Eficacia	Anual
Medios de Verificación.	Distribución del presupuesto por Unidad Responsable	



Supuesto.	Esquema validado por la alta dirección	
Línea y Año Base del indicador.	N/D	
Meta.	5 %	
Valor de la meta.	100 %	

Las actividades son los procesos que realiza la institución para generar sus bienes y/o servicios (componentes). El objetivo de esta actividad es muy similar al objetivo del componente. El objetivo en este nivel debe estar estructurado con la siguiente sintaxis:

Sustantivo derivado de un verbo + Complemento

El indicador mide la relación entre la suma del monto asignado de más a cada unidad responsable con relación al presupuesto total original. No es clara la relación entre el objetivo y el indicador. No se cuenta con una línea base, ni se encuentra en la documentación entregada evidencia de elementos que apoyen a determinar la meta. En este sentido se concluye que no es adecuada la elección del indicador.

Se recomienda la consideración de riesgos externos para la determinación del supuesto, ya que en este nivel de la matriz, deben considerarse los acontecimientos o situaciones que tienen que ocurrir para que se realicen los bienes y/o servicios. De igual forma, se deben incluir elementos en el método de cálculo que delimiten el periodo de medición del resultado.

Nivel.	Componente 2
Objetivo.	Los alumnos de la Universidad de Quintana Roo han mejorado su rendimiento escolar
Nombre Indicador	Porcentaje de mejora del rendimiento escolar de los alumnos



Definición.	N/D	
Método de Cálculo.	[[rendimiento escolar del ciclo n / rendimiento escolar del ciclo n-1) -1] x 100	
Unidad de Medida.	Porcentaje	
Tipo	Dimensión	Frecuencia
Gestión	Eficacia	Anual
Medios de Verificación.	Estudios de trayectoria escolar	
Supuesto.	Que se realice el estudio de trayectoria escolar del ciclo correspondiente	
Línea y Año Base del indicador.	N/D	
Meta.	1%	
Valor de la meta.	100 %	

El resumen narrativo de este componente no cumple con la sintaxis, al no presentarse como un bien o servicio entregado y recibido por la población objetivo. Lo anterior, debido a que el rendimiento escolar no es cuantificable para ser considerado como una variable para el cálculo del indicador ya que el método de cálculo establecido compara la misma variable en dos periodos de tiempo distintos, por lo que la unidad de medida debe ser una tasa de variación.

No se cuenta con una línea base, ni se encuentra en la documentación entregada evidencia de elementos que apoyen la validez de la meta.

El indicador de este componente impacta directamente en la población o área de enfoque, por lo que se recomienda entonces ser clasificado en el tipo de indicador estratégico.



Si se consideran las recomendaciones anteriores y se permanece con este objetivo e indicador, se sugiere elegir la dimensión de Calidad, puesto que evaluará el cambio en una cualidad en los estudiantes.

Se recomienda la consideración de riesgos externos para la determinación del supuesto; en este nivel de la matriz, deben considerarse los acontecimientos o situaciones que tienen que ocurrir para que los componentes del programa alcancen el propósito.

El valor de la meta registra un 100%, lo que representa que se habría duplicado la cantidad de alumnos con rendimiento escolar positivo. Según las documentales entregadas, este dato no es veraz, ya que la mejora en el rendimiento escolar es del 5.17%, dato plasmado en las fichas, pero que no es registrado como resultado de la meta en los avances de indicadores.

Nivel.	Actividad 2.1	
Objetivo.	Habilidades de los alumnos de nuevo ingreso nivelado	
Nombre Indicador.	Porcentaje de alumnos que nivelaron sus habilidades	
Definición.	N/D	
Método de Cálculo.	(Número de alumnos que mejoran sus habilidades/ Total de Alumnos que requieren mejorar sus habilidades de la universidad)*100	
Unidad de Medida.	Porcentaje	
Tipo	Dimensión	Frecuencia
Gestión	Eficacia	Anual
Medios de Verificación.	Estudios de trayectoria escolar	
Supuesto.	Que se realice el estudio referido de trayectoria escolar	
Línea y Año Base del	N/D	



indicador.	
Meta.	65%
Valor de la meta.	30.9%

El resumen narrativo de esta actividad no cumple con la sintaxis; se podría determinar que la acción para obtener el bien y/o servicio es la *Nivelación de las habilidades de los alumnos*. Es sustancial especificar los atributos a medir en la nivelación de sus habilidades.

Según las fichas de cálculo entregadas para el reporte de resultados, el valor de la meta al cuarto trimestre se determinó a través de la reducción porcentual de la cantidad de alumnos de bajo rendimiento derivado de la asistencia a cursos de apoyo, por lo que no corresponde a la fórmula establecida.

Se sugiere reconsiderar la elección del supuesto, así como incluir elementos en el método de cálculo que delimiten y establezcan el periodo de medición del resultado.

En relación con el resultado obtenido del 30.9%, éste se posiciona a la mitad de la meta planteada. En cuanto al método para calcular el resultado observado en las fichas entregadas en la documentación, las variables empleadas para el cálculo hacen referencia a la disminución de los alumnos con bajo rendimiento, es decir, es un porcentaje de los alumnos de mejoraron su rendimiento entre los alumnos con bajo en un ciclo escolar anterior.

Nivel.	Componente 3
Objetivo.	La investigación científica y tecnológica generada por la Universidad de Quintana Roo aporta posibles soluciones a la problemática económica, social y ambiental del estado



Nombre Indicador	Porcentaje de proyectos de la UQROO que atienden áreas prioritarias del estado.	
Definición	N/D	
Método de Cálculo.	(N° de proyectos de investigación en áreas prioritarias / Total de proyectos de investigación)	
Unidad de Medida.	Porcentaje	
Tipo	Dimensión	Frecuencia
Estratégico	Eficacia	Anual
Medios de Verificación.	Informe anual de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación	
Supuesto.	La UQROO cuenta con normas y políticas claras de apoyo a la investigación.	
Línea y Año Base del indicador.	N/D	
Meta.	25	
Valor de la meta.	Información no disponible	

El resumen narrativo de este componente no corresponde a la sintaxis correspondiente para este nivel, aunque se puede identificar claramente que el bien a producir son las investigaciones científicas y tecnológicas. Entre el objetivo y el indicador de este componente existen características diferentes, puesto que no se establece cómo se mide la aportación de los proyectos con posibles soluciones.

Con relación al método de cálculo, se recomienda representar en la fórmula el periodo de medición del resultado; asimismo esclarecer cuál es el estado que delimita la variable del denominador y qué tipo de proyectos de investigación serán cuantificados.



No se cuenta con una línea base, ni se encuentra en la documentación entregada evidencia de elementos que apoyen la validez de la meta. Se sugiere reconsiderar la elección del supuesto.

Nivel.	Actividad 3.1	
Objetivo.	Medio de publicación y divulgación de productos académicos en áreas prioritarias para el estado	
Nombre Indicador	Porcentaje de artículos en medios de publicación y divulgación internos que atienden áreas prioritarias del estado	
Definición.	N/D	
Método de Cálculo.	[No. de artículos en medios de publicación y divulgación internos que atienden áreas prioritarias del estado/ total de artículos publicados en medios de divulgación internos]	
Unidad de Medida.	Porcentaje	
Tipo	Dimensión	Frecuencia
Gestión	Eficacia	Anual
Medios de Verificación.	Informe Anual de Labores de Rectoría	
Supuesto.	La Universidad de Quintana Roo cuenta con normas y políticas claras de apoyo a la investigación.	
Línea y Año Base del indicador.	N/D	
Meta.	25	
Valor de la meta.	Información no disponible	

El resumen narrativo de esta actividad no cumple con la sintaxis, se deduce que la acción para obtener el bien y/o servicio es la *Publicación y divulgación de proyectos académicos*.



Se sugiere reconsiderar la elección del supuesto, así como incluir elementos en el método de cálculo que delimiten y establezcan el periodo de medición del resultado.

Nivel.	Componente 4	
Objetivo.	Los servicios de vinculación y extensión ofertados por la Universidad de Quintana Roo son conocidos en los tres sectores de la sociedad	
Nombre Indicador	Tasa de variación respecto al año anterior de sector productivo que conocen los servicios de la UQROO	
Definición.	N/D	
Método de Cálculo.	$\frac{((\text{instancias del sector productivo que conocen los servicios de la Universidad de Quintana Roo en } t) / (\text{instancias del sector productivos que conocen los servicios de la Universidad de Quintana Roo en } t-1) - 1) * 100}{1}$	
Unidad de Medida.	Porcentaje	
Tipo	Dimensión	Frecuencia
Gestión	Eficacia	Anual
Medios de Verificación.	Base de datos de solicitudes recibidas	
Supuesto.	Se cuenta con los recursos necesarios.	
Línea y Año Base del indicador.	N/D	
Meta.	100	
Valor de la meta.	Información no disponible	

El resumen narrativo de esta actividad no cumple con la sintaxis, es posible identificar el servicio a generar: los servicios de vinculación y extensión.

Es necesario revisar la redacción del nombre del indicador, ya que no establece qué es lo que medirá, lo que se puede deducir por las variables del método de cálculo que son las instancias del sector producido.



Es recomendable analizar los riesgos del programa para la determinación oportuna del supuesto ideal, ya que en este componente el supuesto elegido es fatal, ya que sin los recursos no se puede lograr el objetivo.

Se debe precisar en el medio de verificación el nombre o mayor precisión de la base de datos donde se obtendrán el resultado de la meta.

Se sugiere incluir adecuadamente elementos en el método de cálculo que delimiten el periodo de medición del resultado. Al no contar con una línea base, ni con evidencia de los análisis para la determinación de la meta, no hay elementos para corroborar la validez de la meta.

Nivel.	Actividad 4.1	
Objetivo.	Estrategia de vinculación diseñada e implementada.	
Nombre Indicador	Porcentaje de implementación de la estrategia de vinculación	
Definición.	N/D	
Método de Cálculo.	$(\text{No. de acciones implementadas de vinculación}) / (\text{Total de acciones planeadas de vinculación}) * 100$	
Unidad de Medida.	Porcentaje	
Tipo	Dimensión	Frecuencia
Gestión	Eficacia	Anual
Medios de Verificación.	Plan de trabajo de Vinculación	
Supuesto.	Que la Dirección General de Vinculación detone las acciones.	
Año Base del indicador.	N/D	
Meta.	100	
Valor de la meta.	Información no disponible	



La sintaxis del resumen narrativa no es adecuada, ya que se puede identificar que las acciones para el logro de la generación del servicio de vinculación y extensión podría dividirse en dos actividades, siendo la primera, el diseño de las estrategias y la segunda, la implementación, al ser dos fases distintas.

Es necesario incluir adecuadamente elementos en el método de cálculo que delimiten y establezcan el periodo de medición del resultado, así como verificar la selección oportuna del supuesto.

Respecto a los medios de verificación, es posible mencionar que, en la Matriz de Indicadores para Resultados para el programa evaluado, son los necesarios y los suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo, y la mayoría de los indicadores permiten hacer un buen seguimiento del programa y evaluar el logro de objetivos, con la precisión de las observaciones realizadas en este mismo documento al respecto de los criterios de elección del indicador. Por lo que se puede concluir que se cumple con la lógica horizontal.

Pertinencia de la estrategia

Posterior a una revisión y análisis de la información proporcionada se resume que la UQROO cuenta con elementos sólidos de autodiagnóstico que les permite dirigir de manera certera sus acciones hacia el logro de propósitos definidos.

Elemento de planeación	de	Fin	Identificado como fortaleza en el FODA
Objetivo estratégico	⇒	Contribuir a la formación del capital humano con educación pertinente y de calidad	✓



Elemento de planeación	Propósito	Identificado en la visión
Visión	Sólida formación integral del estudiante en la Universidad de Quintana Roo	✓

Rubros del diagnóstico	Componentes de la MIR (objetivo)	Identificado como debilidad en el FODA
Profesorado e investigación	La investigación científica y tecnológica generada por la Universidad de Quintana Roo aporta posibles soluciones a la problemática económica, social y ambiental del estado	x
Estudiantado y formación	Los alumnos de la Universidad de Quintana Roo han mejorado su rendimiento escolar	x
Vinculación y servicios para la innovación	Los servicios de vinculación y extensión ofertados por la Universidad de Quintana Roo son conocidos en los tres sectores de la sociedad	✓
Modernización de la gestión e	Las unidades responsables de la Universidad de Quintana Roo han	✓



infraestructura

recibido recursos adecuados a sus actividades.

Fuente: Elaboración propia con base en el PEDI, 2013-2016 y MIR del programa.

En el gráfico anterior, se puede visualizar la correcta y casi completa alineación entre los planes nacional, sectorial e institucional con los objetivos del programa presupuestario evaluado.

En atención al rubro “Profesorado e investigación”, se observa que el objetivo del componente 1 no proviene directamente de una problemática de las detectadas en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, por lo que se sugiere reconsiderar el planteamiento de objetivos.

Debilidad FODA	Sugerencia
DPI4. La insuficiente capacitación brindada al profesorado acerca de aspectos normativos y procedimentales administrativos dificulta el ejercicio de proyectos y recursos.	Realizar un diagnóstico para elaborar un programa de capacitación adecuado.
DPI3. La falta de un reglamento de investigación dificulta la realización de este proceso universitario sustancial.	Diseñar de manera colaborativa un reglamento para el desarrollo de proyectos de investigación.

Fuente: Elaboración propia con base de información del PEDI, 2013-2016.

Del análisis FODA en este rubro, se valora que existen debilidades detectadas que podrían ser prioritarias para el desarrollo de los proyectos de investigación, tales como la capacitación y la existencia de un reglamento.



En referencia al rubro de “Estudiantado y formación”, es necesario analizar y posiblemente reorientar el objetivo del componente 2 de la Matriz, considerando los resultados de su análisis FODA, donde se puede constatar que existen debilidades detectadas diferentes a las planteadas, tales:

Debilidad FODA	Sugerencia
DE1. Se mantiene baja la matrícula de ingreso a los programas de licenciatura DE5. El proceso de ingreso a los programas varía según el programa educativo de que se trate.	Revisar la pertinencia y preferencia de los programas educativos ofertados.
DE4. Las tasas de egreso y titulación se mantienen bajas a pesar de haberse incrementado en los últimos años.	Valorar si se trata de un rezago educativo o deserción, así como las situaciones de índole educativa que lo originan.

Fuente: Elaboración propia con base de información del PEDI, 2013-2016.

Sobre el objetivo planteado “*Los alumnos de la Universidad de Quintana Roo han mejorado su rendimiento escolar*” no existe evidencia estadística que valide la orientación del componente hacia la resolución de una problemática en el rendimiento de los estudiantes.

Procesos

En el apartado de Procesos, como el título lo señala, se describen los principales procesos de producción que la UQROO contempla para el logro de sus productos finales y la entrega de sus servicios; para cada proceso (macro actividades y actividades) se analiza si la dependencia identifica las entradas, insumos, o información utilizada, los controles, restricciones u obligaciones que dirigen la



actividad o la forma en que trabaja el proceso, los mecanismos que son los principales recursos necesarios para ejecutar un proceso y los *output*, siendo éstos las salidas o resultados conseguidos (objetos, productos o servicios).

La universidad cuenta con una página web denominada Sistema Institucional de Gestión de la Calidad (SIGC)³, el cual funciona como un sistema dinámico de información por medio de bases de datos integradas y relacionadas entre sí, en donde se encuentra información elemental que da cuenta de todos los documentos normativos, de planeación, organización, procedimientos y operativos que cuenta la UQROO.

Información presentada en SIGC:

1. *Manuales*
2. *Procedimientos obligatorios*
3. *Mapeo de procesos*
4. *Documentos generales*
5. *Registros de calidad*
6. *Información e indicadores*
7. *Seguimiento institucional*
8. *Auditorías y acciones*
9. *QSFC*
10. *Formatos*
11. *Videos*

Del catálogo anterior se toma la información que permite dar cuenta de los procesos centrales que lleva a cabo la Institución. Dentro de los principales se rescata el mapeo de procesos el cual sistematiza de manera sencilla y de fácil comprensión cómo está estructurada la UQROO a nivel de PROCESOS.

³ Este sistema es de consulta interna lo que significa que no está abierto al público, para el presente proceso de evaluación se otorgó una cuenta de correo electrónico de visitante con la cual pudo tener acceso al sistema y realizar las consultas necesarias de los controles internos.



Mapa de Procesos

Procesos estratégicos

1. Gestión
 1. Gestión rectoría
 2. Gestión del HCU, LA CAP, el PEDPD
 3. Integración y seguimiento de la parrilla OVAR
 4. Gestión de calidad bajo la norma ISO 9001
 5. Difusión y comunicación social
 6. Imagen institucional
 7. Servicios de participación social
2. Desarrollo, Integración y Seguimiento de Instrumentos Estratégicos
3. Servicios Jurídicos y de auditorías
 1. Servicios Jurídicos
 2. Auditoría interna y externa

Procesos Sustantivos

1. Formación Profesional
 1. Ciencias e ingeniería
 2. Ciencias Políticas y Humanidades
 3. Ciencias Sociales y Económico Administrativas
 4. Ciencias de la Salud (en implementación)
 5. Desarrollo Sustentable
 6. Ingeniería y ciencias de la administración (en implementación)

Procesos de Apoyo a Formación Profesional
1. Servicios estudiantiles y de apoyo
 1. Actividades deportivas y culturales
 2. Apoyo a estudiantes
 3. Servicios estudiantiles
 4. Salud integral
2. Servicios bibliotecarios
3. Servicios escolares
4. Innovación educativa
5. Enseñanza de idiomas
6. Generación y aplicación innovadora del conocimiento



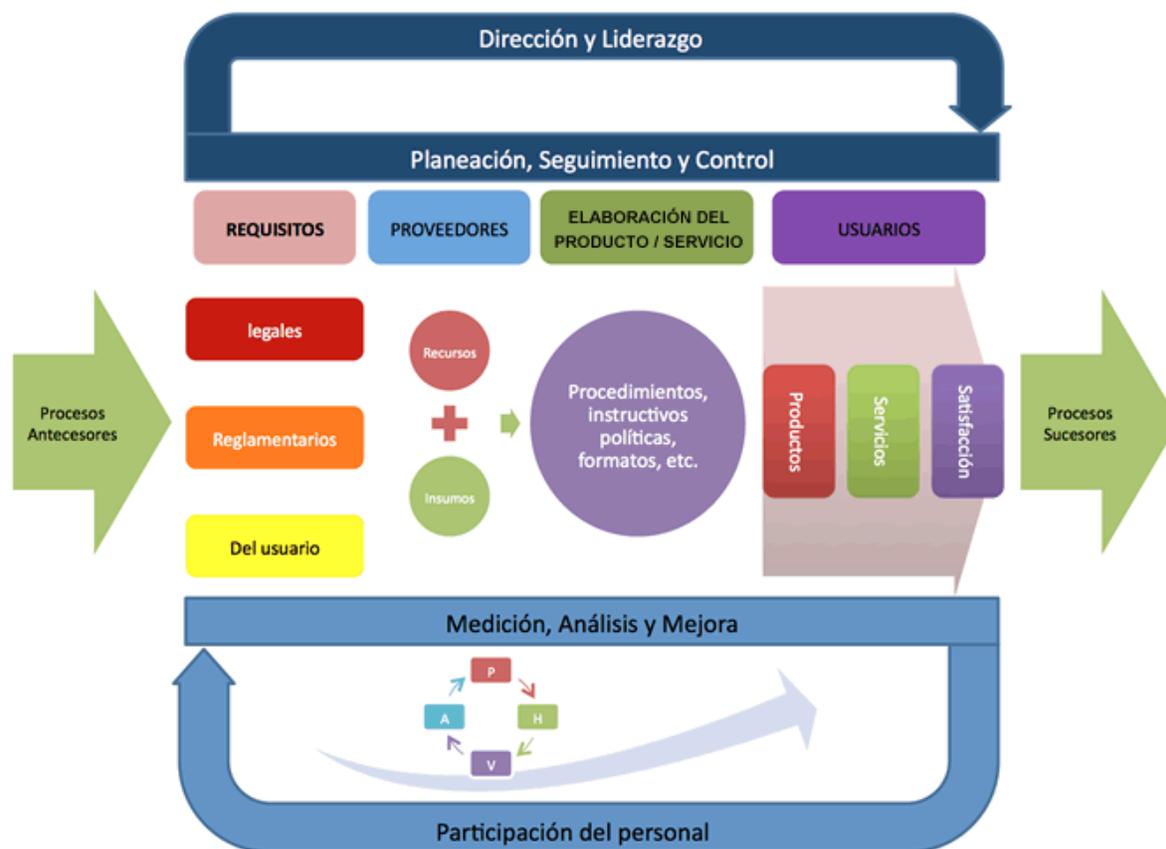
7. Extensión, vinculación y difusión de la cultura
 1. Centro emprendedor de negocios
 2. Fomento a la interculturalidad
 3. Vinculación universitaria

Procesos de Soporte

1. Administración de servicios de cómputo y telemática
2. Administración de recursos financieros
3. Administración de recursos humanos
4. Administración de recursos materiales y servicios generales

Fuente: Elaboración propia con base en información del Sistema Institucional de Gestión de la Calidad (SIGC)

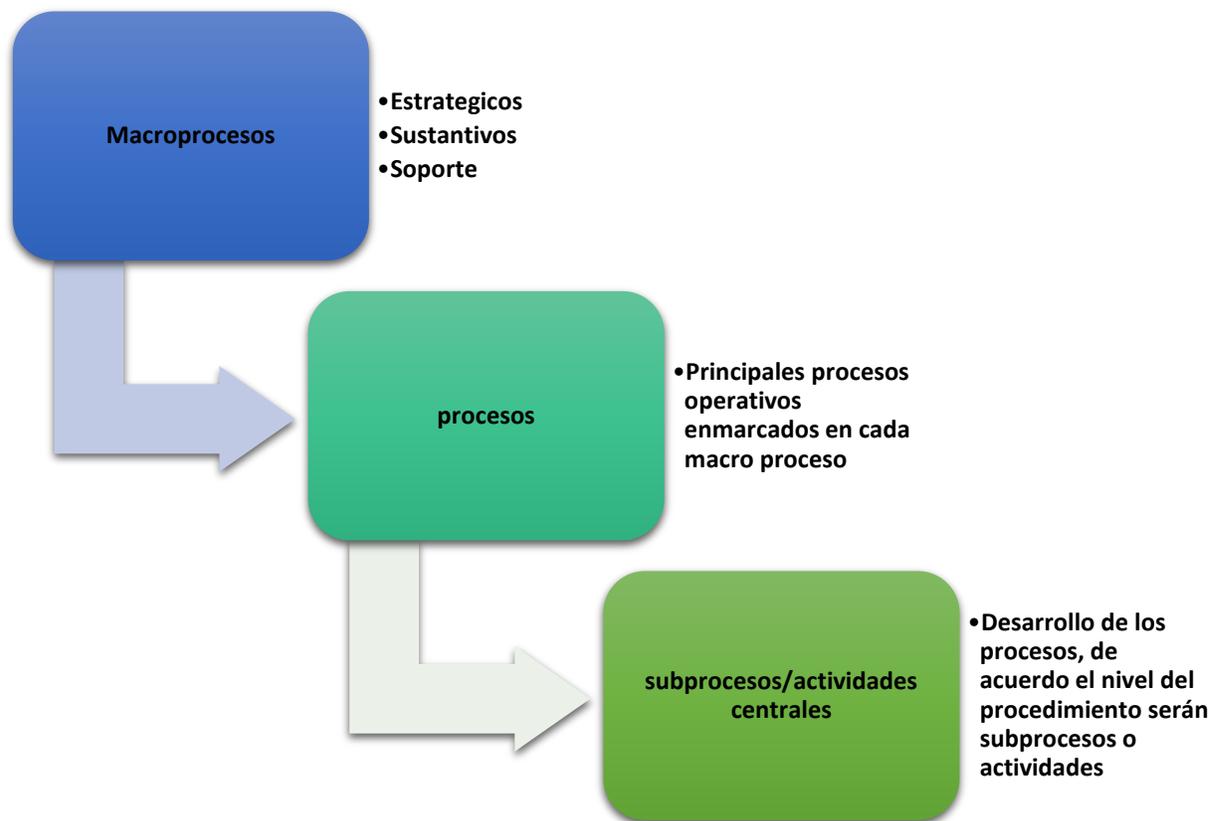
Como se observa, con el modelo de macroprocesos en planeación estratégica, la UQROO considera procesos estratégicos, procesos sustantivos y procesos de soporte; los cuales se consideran suficientes y pertinentes para el adecuado funcionamiento de la institución y el buen cumplimiento de la norma y su planeación.



Fuente: Sistema Institucional de Gestión de la Calidad (SIGC)

Posterior a la identificación de los procesos pilares se identificó adjunto un mapeo, en el cual se observan los principales procedimientos de la institución, empero, éstos no están enmarcados en ningún proceso o subproceso, generando un espacio de duda entre una estructura y otra, y perdiendo, además, la alineación en organización operativa, sin que esto conlleve necesariamente a un error en dicho rubro, sino un espacio de oportunidad para una mayor claridad en la información.

Por lo anterior se propone a la Institución que se genere una conexión congruente entre la presentación de sus procesos centrales (macroprocesos) y el mapa que se presenta. Considerando la relación jerárquica escalonada siguiente:



Fuente: Elaboración propia

Sistematización de procesos (Macroactividades/actividades centrales)

En el siguiente cuadro se resumen los procesos considerados por el manual de procedimientos de la UQROO 2010 y vigente para la institución. Entre los procesos se deben contemplar los procedimientos obligatorios⁴, del Sistema Institucional de Gestión de la calidad (SIGC), basado en la norma ISO 9001:2000.

⁴ Con base en la norma ISO 9001:2000 la Universidad de Quintana Roo debe establecer y operar al menos seis procedimientos para el funcionamiento del Sistema Institucional de Gestión de la Calidad (SIGC), a éstos se les conoce como **PROCEDIMIENTOS OBLIGATORIOS** por la palabra **DEBE** dentro de los apartados correspondientes de la



#	PRINCIPALES PROCESOS DE PRODUCCION DE LA UQROO						
	PROCESO (MACROACTIVIDADES)	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
1	Contratación de Profesores por medio del concurso de oposición	Se atienden solicitudes de aspirantes que desean ingresar a la UQROO como profesores investigadores de carrera	Directores de división, Secretaría General, Comisión académica permanente (CAP), Comisión dictaminadora, aspirante	Información proporcionada por las divisiones académicas en donde se especifica el número de plazas a concursar y los perfiles y Elaboración	Proceso SEG-001, Gestión del HCU, LA CAP y EL PEDPD	Correspondientes a los administrativos, recursos humanos, instalaciones, información de perfiles, entre otros.	Dictamen favorable o no de la contratación por la CAP, si el dictamen no es favorable la documentación deberá ser solicitada en un máximo de 30 días y desecharla y si es favorable la documentación

norma. 1. El primer procedimiento obligatorio es el **Control de Documentos** que se deriva del apartado 4.2.3 de la norma en referencia (ISO 9001:2000), en el que se estipula que: "**debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para...**". 2. El segundo procedimiento obligatorio es el **Control de los Registros** que se deriva del apartado 4.2.4 de la norma en referencia, en el que se estipula que: "**debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación...**". 3. El tercer procedimiento obligatorio es el **Auditoría Interna** que se deriva del apartado 8.2.2 de la norma en referencia, en el que se menciona que: "**deben definirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías...**". 4. Otro de los procedimientos obligatorios mencionados en el apartado 8.3 de la norma en referencia es el **Control del Producto no Conforme**, en el cual se menciona que: "**Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documentado**". 5. El penúltimo procedimiento obligatorio concierne a las **Acciones Correctivas** que se menciona en la norma en referencia en el apartado 8.5.2 en el que se menciona que: "**debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para...**". 6. Finalmente, el último procedimiento obligatorio establecido por la norma en referencia en su apartado 8.5.3 concierne a las **Acciones Preventivas** y se menciona que: "**debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para...**". Para el caso de los dos últimos procedimientos, la Universidad de Quintana Roo los ha integrado en uno solo denominado "**Acciones Correctivas y Preventivas**". Dato informativo tomado de la página del Sistema Institucional de Gestión de la Calidad (SIGC).



#	PRINCIPALES PROCESOS DE PRODUCCION DE LA UQROO						
	PROCESO (MACROACTIVIDADES)	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
				n y publicación de la convocatoria			n se entrega al departamento de recursos humanos con base en calendario de actividades del concurso de oposición.
2	Definitivas académicas y promociones de categoría y nivel	Atender las solicitudes de los profesores investigadores de carrera para obtener definitividad académica y promoción de categoría y nivel	Directores de división, Secretaria General, Comisión académica permanente (CAP), Comisión dictaminadora, Docente UQROO.	Elaboración y publicación de la convocatoria y cumplir con los requisitos establecidos en el estatuto del personal académico capítulo VII, título II y Capítulo I, título III	Proceso SEG-001, Gestión del HCU, LA CAP y EL PEDPD	Solicitud, Expediente completo, recurso humano responsable.	Dictamen favorable o no favorable de la promoción y/o definitividad académica
3	Solicitud de periodo sabático	Atender las solicitudes de los profesores investigadores de carrera para obtener su periodo sabático	Comisión académica permanente (CAP), Docente UQROO, Secretaría General, departamento de recursos humanos	Cumplir con los requisitos establecidos en el estatuto del personal académico .	Proceso SEG-001, Gestión del HCU, LA CAP y EL PEDPD y Estatuto del personal	Oficio de solicitud Información de ingreso del solicitante	Dictamen favorable o no favorable del sabático



#	PRINCIPALES PROCESOS DE PRODUCCION DE LA UQROO						
	PROCESO (MACROACTIVIDADES)	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
					académico, título V. capítulo único, art, 80 al 86		
4	Programa de estímulo al desempeño del personal docente	Atender solicitudes de los profesores investigadores de carrera que participan en el programa de estímulos al desempeño del personal docente.	Docente UQROO Secretaría General Comisión de Evaluación (CE) Comisión dictaminadora (CD)	Publicación de la convocatoria Entrega de solicitudes y expedientes	Proceso SEG-001, Gestión del HCU, LA CAP y EL PEDPD	Solicitudes Expedientes	Dictaminación de nivel por la Comisión Dictaminadora Comunicación de los resultados definitivos
5	Revisión de bajas definitivas de alumnos	Atender las solicitudes de apelación por bajas definitivas de alumnos ante el H. Consejo.	Departamento de Administración Escolar Secretaría General Comisión de Honor y Justicia.	Entregar la solicitud de apelación Junto con la documentación probatoria a la Secretaría General.	Proceso SEG-001, Gestión del HCU, LA CAP y EL PEDPD	Solicitudes Expediente de alumnos	Dictaminación de nivel por la Comisión Dictaminadora
6	Formación y actualización docente	Brindar a los docentes	División Académica (DES)	Que este sea solicitado	Proceso PIE-001, Innovación	Programa de capacitación	El producto se entregará en los tiempos



#	PRINCIPALES PROCESOS DE PRODUCCION DE LA UQROO						
	PROCESO (MACROACTIVIDADES)	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
		Capacitación en métodos y técnicas aplicables al proceso de enseñanza-aprendizaje.	Programa de Innovación Educativa Facilitador	por el personal académico y administrativo de la Institución. La solicitud se hará de manera electrónica o impresa, utilizando el formato de solicitud de servicios PIE-001/FO-001 registrado para tal efecto.	ción Educativa	Programa de Innovación Educativa	Establecidos por el Programa de Innovación Educativa y en formato electrónico o impreso según la naturaleza de la solicitud.
7	Capacitación	Aprovechar adelantos tecnológicos,	Docente Innovación Educativa	Que este sea solicitado por	Proceso PIE-001, Innovación	Cartelera de cursos, posters	El producto se entregara en los tiempos establecidos



#	PRINCIPALES PROCESOS DE PRODUCCION DE LA UQROO						
	PROCESO (MACROACTIVIDADES)	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
		informáticos y académicos que renueven y mejoren la producción de conocimientos, los procesos de enseñanza-aprendizaje		personal académico y administrativo de la institución. La solicitud se hará de manera electrónica o impresa, utilizando el formato de solicitud de servicios PIE-001/FO-001 registrado para tal efecto.	Educativa	Solicitudes de cursos	por el Programa de Innovación Educativa y en formato electrónico o impreso según la naturaleza de la solicitud.
8	Desarrollo de material	Aprovechar adelantos tecnológicos, informático	Programa de Innovación Educativa	Que este sea solicitado por personal	Proceso PIE-001, Innovación Educativa	Programas de Innovación Educativa para la	El producto se entregara en los tiempos establecidos por el



#	PRINCIPALES PROCESOS DE PRODUCCION DE LA UQROO						
	PROCESO (MACROACTIVIDADES)	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
		s y académicos que renueven y mejoren la producción de conocimientos, los procesos de enseñanza-aprendizaje	Docente	académico y administrativo de la institución La solicitud se hará de manera electrónica o impresa, utilizando el formato de solicitud de servicios PIE-001/FO-001 registrado para tal efecto.	a	creación de material solicitud de material	Programa de Innovación Educativa y en formato electrónico o impreso según la naturaleza de la solicitud.
9	Creación de boletín	Aprovecha los adelantos tecnológicos y académicos que	Programa de Innovación Educativa Áreas de	Que este sea solicitado por personal académico y	Proceso PIE-001, Innovación Educativa	Solicitudes de información de áreas de Innovación	El producto se entregara en los tiempos establecidos por el Programa de Innovación



#	PRINCIPALES PROCESOS DE PRODUCCION DE LA UQROO						
	PROCESO (MACROACTIVIDADES)	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
		renueven y mejoren la producción de conocimientos, los procesos de enseñanza – aprendizaje .	Innovación Educativa	administrativo de la institución La solicitud se hará de manera electrónica o impresa, utilizando el formato de solicitud de servicios PIE-001/FO-001 registrado para tal efecto.			Educativa y en formato electrónico o impreso según la naturaleza de la solicitud.
10	Investigación educativa A	Establecer alianzas estratégicas para la investigación educativa y socializar		Que este sea solicitado por personal académico y	Proceso PIE-001, Innovación Educativa	Solicitudes de investigación Proyectos de investigación	El producto se entregara en los tiempos establecidos por el Programa de Innovación



#	PRINCIPALES PROCESOS DE PRODUCCION DE LA UQROO						
	PROCESO (MACROACTIVIDADES)	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
		investigaciones y experiencias exitosas		administrativo de la institución La solicitud se hará de manera electrónica o impresa, utilizando el formato de solicitud de servicios PIE-001/FO-001 registrado para tal efecto.		Información estadística Reporte de investigación	Educativa y en formato electrónico o impreso según la naturaleza de la solicitud.
11	Diseño curricular	Proporcionar apoyo metodológico a las áreas académicas en el diseño y	Divisiones académicas (DES) Programa	Que este sea solicitado por personal académico y administrat	Proceso PIE-001, Innovación Educativa	Solicitudes de actualización curricular Evaluaciones de plan actual	El producto se entregara en los tiempos establecidos por el Programa de Innovación Educativa y en



#	PRINCIPALES PROCESOS DE PRODUCCION DE LA UQROO						
	PROCESO (MACROACTIVIDADES)	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
		rediseño curricular	de Innovación Educativa	ivo de la institución La solicitud se hará de manera electrónica o impresa, utilizando el formato de solicitud de servicios PIE-001/FO-001 registrado para tal efecto.		Estudios de necesidades de empleados y egresados	formato electrónico o impreso según la naturaleza de la solicitud.
12	Evaluación docente	Crear instrumentos de evaluación que permita mejorar el proceso de enseñanza-	Programa de Innovación Educativa Sistemas de	Que este Sea solicitado por personal académico y administrat	Proceso PIE-001, Innovación Educativa	Aplicación de cuestionarios	El producto se entregara en los tiempos establecidos por el Programa de Innovación Educativa y en



#	PRINCIPALES PROCESOS DE PRODUCCION DE LA UQROO						
	PROCESO (MACROACTIVIDADES)	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
		aprendizaje	Computo Colegio de estudiantes	ivo de la institución La solicitud se hará de manera electrónica o impresa, utilizando el formato de solicitud de servicios PIE-001/FO-001 registrado para tal efecto.			formato electrónico o impreso según la naturaleza de la solicitud.
13	Control de los documentos ⁵	Asegurar el uso adecuado de los instrumentos que se utilicen dentro del SIGC, ya sea de	Dueños de procesos Departamento de organización y	—	Sistema institucional de Gestión de la Calidad (SIGC), http://sigc.uqroo.mx	Documentos de desempeño de proceso Portal SIGC Correo del portal (SIGC)	—

⁵ Procedimiento obligatorio



#	PRINCIPALES PROCESOS DE PRODUCCION DE LA UQROO						
	PROCESO (MACROACTIVIDADES)	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
		origen interno o de origen externo, relacionados con los requisitos de la Norma NMX-CC-9001-IMNC-2000	métodos			(sigc@uqroo.mx)	
14	Auditoría interna⁶	Establecer los lineamientos para la realización de auditoría interna del Sistema Institucional de Gestión de la Calidad (SIGC).	Auditor líder (AL) Comité Institucional de Gestión de la Calidad (CIGC) Auditor interno(AI) Grupo de Auditores		Para evaluar desempeño Formato PO-03/FO-06 Sistema de Institucional de Gestión de la Calidad (SIGC), http://sigc@uqroo.mx		

⁶ Procedimiento obligatorio



#	PRINCIPALES PROCESOS DE PRODUCCION DE LA UQROO						
	PROCESO (MACROACTIVIDADES)	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
					c.uqroo.mx		
15	Control del producto no conforme⁷	Establecer los lineamientos para el control de los productos y servicios especificados en las fichas de los procesos documentados en el sistema que no son conformes con los requisitos descritos en las fichas de referencia.	Área de (Control) Dueños de procesos		Sistema de Institucional de Gestión de la Calidad (SIGC), http://sigc.uqroo.mx	Servicios Registro de Producto	
16	Acciones correctivas y preventivas⁸	Establecer los lineamientos	Usuario Responsab		Sistema de Institucional	Buzón de quejas	

⁷ Procedimiento obligatorio

⁸ Procedimientos obligatorios



#	PRINCIPALES PROCESOS DE PRODUCCION DE LA UQROO						
	PROCESO (MACROACTIVIDADES)	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
		s para eliminar las causas de las no conformidades detectadas en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad (SIGC) y definir los lineamientos para identificar y prevenir la ocurrencia de posibles no conformidades.	le del Servicio Auditor Interno		nal de Gestión de la Calidad (SIGC), http://sigc.uqroo.mx	Cuenta de correo (quejasysuejerencias@uqroo.mx)	

Fuente: Elaboración propia con base en el manual de procedimiento 2010, documento vigente según la Universidad de Quintana Roo

Pertinencia de los procesos y sus actividades

La UQROO considera macro procesos pilares para el cumplimiento de sus objetivos, mismos que están clasificados en estratégicos, sustantivos y de soporte; con base en éstos es de esperarse el desarrollo de los procesos para generar la



debida congruencia en su planificación y gestión, empero, el manual de procedimientos no los contempla en ningún sentido; no se hacen referencias de éstos ni tampoco si identificó alineación alguna que permita una gestión sólida y conveniente con base a sus pilares de gestión. **Por lo tanto se concluye que los procesos no son los suficientes pero sí los necesarios para el correcto funcionamiento de la institución.**

Se recomienda la actualización del manual de procedimientos considerando las etapas previas de planificación y los documentos normativos y de gestión que le anteceden.

Formalidad del proceso

Con base en el manual de procedimientos vigente para la institución, documento que formaliza los procesos, es posible mencionar que todos los enumerados consideran intervinientes por las actividades, el método a llevar a cabo, los plazos en el caso de requerir. **No obstante, en términos de controles, se considera ambiguo y poco específico al considerar todo el marco normativo y no enumera los controles de acuerdo al proceso y sus actividades.**

Recursos del proceso

En términos de mecanismos, tampoco son identificados como tales, pero sí algunas actividades en su explicación y algunos recursos necesarios para el procedimiento. Por lo tanto, los mecanismos no son los suficientes y necesarios para conocer con claridad la ejecución. **Se recomienda integrar algún espacio específico para enumerar los **mecanismos**, considerando que éstos son los factores que permiten las operaciones desarrolladas en el proceso. Pueden ser instalaciones, recursos humanos, equipamiento, información, u otros.**



Input / Output

De los procesos presentados, se observó que existen entradas y salidas identificadas. No obstante, del proceso 14 al 16 no las tienen contempladas, por lo que se recomienda sean consideradas, ya que son elementos necesarios para el cumplimiento de las actividades y en sí del proceso mismo.

Gestión

En el siguiente apartado se analiza la gestión de la UQROO para el servicio de educación superior, en donde se presenta la estructura organizacional y los mecanismos de coordinación, los mecanismos de asignación y transferencia de los recursos, así como el sistema de monitoreo y evaluación.

Estructura organizacional

La Estructura de Gobierno de la Universidad está integrada por Órganos Unipersonales Colegiados de Autoridad que se denominan autoridades universitarias:

Estructura Orgánica de la UQROO⁹

- 1.- La Junta Directiva, el Consejo Universitario y el Patronato
- 2.- El Rector
- 3.- Secretaria General
 - 4.1.- Unidad Académica Chetumal
 - 4.1.1.- Secretaria Académica
 - 4.2.- Coordinación Unidad Académica Cozumel
 - 4.2.1.- Secretaria Académica
 - 4.3.- Coordinación Unidad Académica Playa del Carmen
 - 4.3.1.- Secretaria Académica
 - 4.4.- Coordinación Unidad Académica Cancún
 - 4.5.- Dirección General de Servicios Académicos

⁹ Organigrama Sellado y Firmado (30 de Noviembre 2014)



- 4.5.1 Departamento de Servicios Escolares
- 4.5.2 Departamento de Bibliotecas
- 4.6.- Dirección General de Investigación y Posgrado
- 4.7.- Dirección General de Vinculación y Posgrado
- 4.7.1.- Departamento de Educación Continua y Proyectos
- 4.8.- Dirección General de Bienestar Estudiantil
- 4.8.1.- Departamento de Cultura y Deportes
- 4.8.2.- Departamento de Servicio Social y Estancias Profesionales
- 4.9.- Dirección General de Planeación
- 4.9.1.- Departamento de Programación y Presupuesto
- 4.9.2.- Departamento de Seguimiento y Evaluación
- 4.9.3.- Departamento de Gestión y Calidad
- 4.10.- Dirección General de Administración y Finanzas
- 4.10.1.- Departamento de Recursos Financieros
- 4.10.2.- Departamento de Recursos Humanos
- 4.10.3.- Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales
- 4.11.- Abogado General
- 4.12.- Dirección Técnica
- 4.12.1.- Departamento de Imagen Institucional
- 4.12.2.- Departamento de Comunicación Social
- 4.12.3.- Departamento de Participación Social y Gestión
- 4.13.- Dirección de Informática
- 4.13.1.- Departamento de Computo y Telemática
- 4.13.2.- Departamento de Sistemas

Fuente: Organigrama Sellado y Firmado 2014

En términos generales se considera que la estructura organizacional (organigrama) es adecuada para implementar la estrategia definida por el programa y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de desarrollo identificados por la Universidad.



Mecanismo de Coordinación

Se constató una adecuada coordinación intrainstitucional (en sus distintos niveles funcionales y/o territoriales) e interinstitucional (entre las unidades de la institución ejecutora con otras entidades), a través de reuniones periódicas y evidencias de éstas con base en calendarios consensuados y previamente establecidos, así como coordinación permanente a través de correos institucionales y externos informativos y de retroalimentación. Por lo anterior, se considera que la Universidad cuenta con los mecanismos suficientes y necesarios para realizar su gestión.

Mecanismo de asignación de recursos

Son dos los principales medios para la asignación de los recursos los que emplean la UQROO.

- **Presupuesto ordinario:** que corresponde a los recursos que se asignan a las Unidades Responsables conforme a los techos presupuestales que se determinan para cada una de las áreas en cada ejercicio fiscal.
- **Proyectos:** Los recursos se asignan en la unidad responsable del proyecto y conforme al monto autorizado para el mismo.

El registro de dichos presupuestos se realiza utilizando la plataforma institucional denominado “Sistema Financiero Presupuestal (SIPREFI)”, donde se capturan los Programas Operativos Anuales (POAS) y proyectos, que incluyen las actividades y conceptos de gasto calendarizados de cada una de las unidades que conforman la UQROO.

Por lo tanto, se considera que los mecanismos de asignación de recursos son pertinentes con base en su planificación, y permiten ejercer el presupuesto teniendo como objetivo alcanzar los resultados que espera la Universidad.



Mecanismos de transferencia y pago

En cuanto a las asignaciones de pago, la UQROO establece dos medios principales para el pago a sus proveedores y empleados.

- **Pago a proveedores:** éste se realiza en dos modalidades, cheque o transferencia bancaria, todo esto con el objetivo de que queden armonizados a las reglas que establece para ello la CONAC.
- **Pago a empleados (Servicios personales y Comisiones):** el primero se realiza mediante transferencia electrónica a la tarjeta de débito del empleado y es determinado por el departamento de Recursos Humanos con base en las incidencias de cada pago programado quincenalmente; y la nómina ajustada se envía al departamento de Recursos Financieros quién es el responsable de solicitar al banco la dispersión de los recursos a los empleados. En cuanto a las comisiones (viáticos) éstas son elaboradas por el departamento de Recursos Financieros con base en la solicitud de compra y la orden de comisión del empleado con base en la comprobación de erogaciones correspondientes.

Con base en la entrevista sostenida con actores que representan a la Universidad y responsables de la planificación y administración de los recursos, se ha considerado que los mecanismos de transferencia y modalidades de pago cuentan con los controles necesarios para la obtención oportuna de los bienes y los servicios, así como con las características deseadas, además de asegurar las evidencias suficientes para una adecuada rendición de cuentas.

Sistemas de monitoreo y evaluación

La Universidad de Quintana Roo implementa un sistema de monitoreo y evaluación interna para todos sus ámbitos, con diversos mecanismos de acuerdo a las características y necesidades específicas; implementa las metodologías en cumplimiento de marcos normativos federales y estatales en temas de planificación y gestión, además de dar seguimiento a indicadores para el



mejoramiento de los servicios educativos y sus resultados. Aunado a lo anterior, incentiva y coadyuva en la evaluación que realizan instancias externas.

Con base en la información que se presenta en el portal de los tipos de seguimientos y evaluación que realiza la UQROO, éstos son los siguientes:

- I. Evaluación de programas educativos: Ésta las realiza los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), además, en el caso de programas de nivel licenciatura, el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) coordina el proceso de acreditación por organismos reconocidos, y para el caso de los programas de posgrado se encarga el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC)¹⁰.
- II. Evaluación de la gestión y la administración en el ámbito institucional por parte de los CIEES
- III. Seguimiento a diversos actores sociales así como estudios diversos
- IV. Egresados de la Universidad de Quintana Roo

¹⁰ **Proceso de evaluación por parte de los CIEES:** a. Manual para el ejercicio de autoevaluación para los programas educativos de los CIEES, en su versión 2009. b. Tabla Guía de Autoevaluación de los CIEES con información general o de ámbito institucional pre-llenada como apoyo para el ejercicio de autoevaluación de cada programa educativo, en su versión 2009; versión 2011. c. Información obligatoria por programa educativo versión 2009. Y para el **Proceso de evaluación por parte de los organismos reconocidos por COPAES:** metodologías propias, a. Consejo para la Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería (CACEI): Guía 2010. b. Consejo para la Acreditación de la Enseñanza en la Contaduría y Administración (CACECA): El proceso de evaluación de los programas educativos se realiza en un sistema informático en línea utilizando los criterios de la guía (2009). c. Asociación para la Acreditación y Certificación de Ciencias Sociales (ACCECISO): Guía 2010. d. Consejo para la Acreditación de Programas Educativos en Humanidades (COAPEHUM): La guía para el ejercicio de autoevaluación debe solicitarse a través del contacto disponible en su página electrónica. Y por último para el **Proceso de evaluación por parte del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) a través del PNPC:** Tiempos y criterios establecidos por la Dirección de Investigación y Posgrado (DIP-001). (<http://sigc.UQROO.mx/procesos.php>)



- V. Empleadores (percepción que tiene las empresas o personas físicas que emplean a los egresados de la UQROO)
- VI. Estudiantes (Opinión de servicios)
- VII. Estudios de trayectoria escolar
- VIII. Estudio de demanda potencial de la carrera de Cultura Física, Deportes y Recreación.
- IX. Estudio de pertinencia de Oferta Académica de la Unidad Cozumel.
- X. Estudio de vida cara en la Isla de Cozumel para la Universidad de Quintana Roo

Análisis financiero y ejercicio de los recursos

En el siguiente apartado analizamos los aspectos del presupuesto otorgado a la UQROO para la ejecución de la política pública de brindar educación superior, así como los criterios de normatividad programática de conformidad con el presupuesto asignado y la política de presupuesto basado en resultados (PBR), puesto que es con base a la población objetivo de la UQROO, que se determina su presupuesto anual. Además que el presente documento es parte integrante de la Evaluación del Ejercicio de los Recursos Transferidos al Gobierno del Estado de Quintana Roo por la Federación vía Aportaciones Federales, y que fueron recibidos por la Secretaría de Finanzas y Planeación durante el ejercicio 2014.

El Presupuesto de la UQROO tiene su principal regulación en la Ley de Coordinación Fiscal y el Presupuesto de Egresos de la Federación. Conforme lo estipulado en la Ley de Coordinación Fiscal, los recursos de esta institución se deben destinar al otorgamiento de la educación superior. Esencialmente, va dirigido a toda la población juvenil entre 19 y 23 años.

El Programa de Educación Superior consiste en proporcionar educación profesional a jóvenes de entre 19 y 23 años inscritos en los diferentes campus que



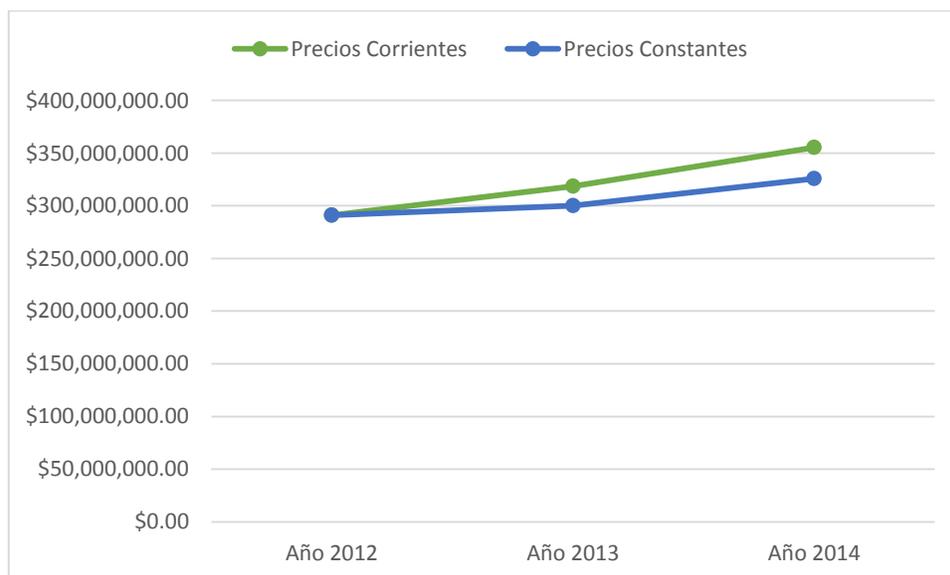
la UQROO tiene en el Estado de Quintana Roo en las diversas áreas profesionales que ésta brinda.

Presupuesto aprobado, modificado y ejercido

En los siguientes párrafos se muestra el presupuesto que se le otorga a la UQROO para proporcionar educación superior durante los ejercicios 2012 a 2014, en los cuales se analiza sus presupuestos y sus componentes.

Con referencia en el Presupuesto de Ingresos, la UQROO refleja el siguiente comportamiento:

Ilustración 11: Presupuesto de Ingresos a precios corrientes y constantes (base 2012)



Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

En la gráfica anterior se observa la comparativa del presupuesto de ingresos otorgado por el estado a la UQROO. Como se observa, la primera línea que tiene la consideración de los presupuestos a precios corrientes, presenta una tendencia

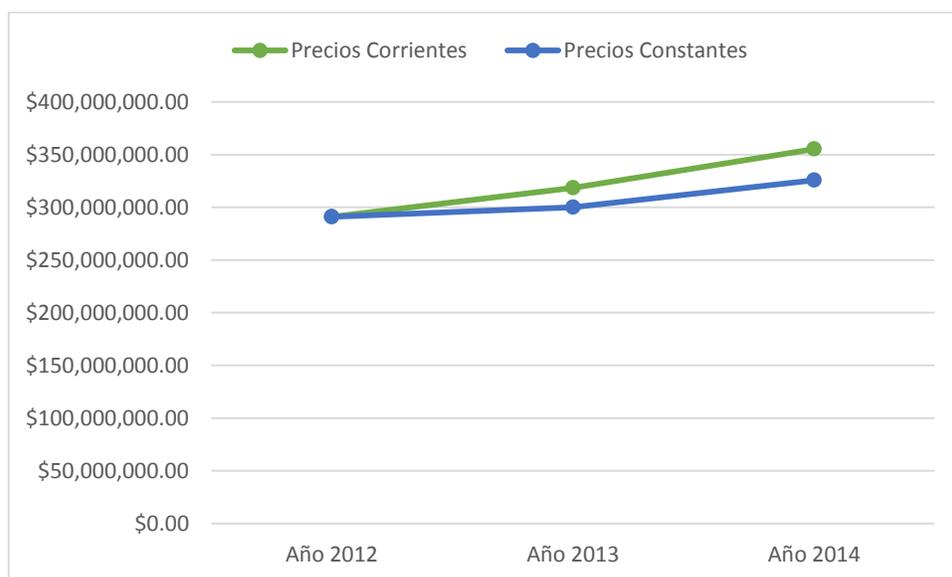


creciente en el periodo de 2012 a 2014, con un incremento de 2012 a 2013 de 9.40% y de 2013 a 2014 otro de 11.56%.

En la segunda línea de la gráfica se presenta la tendencia del presupuesto de ingresos en términos de precios constantes, es decir, eliminando el efecto que tiene la inflación en el presupuesto y, como se puede apreciar, en términos reales, el presupuesto de la UQROO para el periodo 2012-2014, presenta una tendencia creciente, lo que representa un aumento de los bienes y servicios que se pueden adquirir y, por ende, se tiene un incremento real de entre 2012 y 2014 de 11.90%, superior a la inflación esperada para ese periodo en sus ingresos reales.

Ahora se pasa al análisis del presupuesto de egresos para el mismo periodo:

Ilustración 12: Presupuesto de egresos a precios corrientes y constantes (base 2012)



Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO



Uno de los primeros hallazgos es la coincidencia del presupuesto de ingresos y egresos de la UQROO, lo que conlleva a concluir que existe **una buena planeación y todo lo ministrado es erogado**.

En cuanto a las tendencias, éstas son coincidentes con las del presupuesto de ingresos, ya que al cuadrar los montos éstos mantienen el mismo comportamiento, es decir, que sus erogaciones se han incrementado. De igual forma, en términos reales, el monto de su gasto no se ha visto afectado por los efectos inflacionarios, por lo que para el presupuesto de la institución el impacto de la inflación en el cumplimiento de sus obligaciones es mínimo, ya que no reduce su capacidad de acción.

En el siguiente cuadro se presenta el cuadro en precios corrientes y precios constantes con la variación de los presupuestos de la UQROO otorgado por el Gobierno del Estado.

Tabla 2: Tasa de crecimiento del presupuesto de ingresos (2012-2014)

	2012-2013	2013-2014
Precios corrientes	9.40%	11.56%
Precios constantes	3.10%	8.54%

Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

Como se observa en el cuadro de arriba, en términos de precios corrientes, se presenta un aumento del presupuesto asignado entre 2012 a 2013 del orden del 9.40%, mientras que para el siguiente ejercicio 2013-2014 se presenta un aumento de 11.56%, lo que es un incremento significativo y suficiente para satisfacer la creciente demanda.



Además, en términos de precios constantes, es decir, sin considerar la inflación, se observa un incremento de 3.10% para el ejercicio 2012-2013, y un incremento de 8.54% para el ejercicio 2013-2014, con lo que se mantiene un crecimiento real del presupuesto de ingresos entre los ejercicios 2012 a 2014, lo que implica que aumenta la posibilidad de ampliar la cobertura de los servicios que brinda la Universidad de Quintana Roo.

En la siguiente tabla se presenta la variación porcentual del presupuesto de egresos en términos de precios corrientes y precios constantes:

Tabla 3: Tasa de crecimiento del Presupuesto de Egresos (2012-2014)

	2012-2013	2013-2014
Precios corrientes	9.40%	11.56%
Precios constantes	3.10%	8.54%

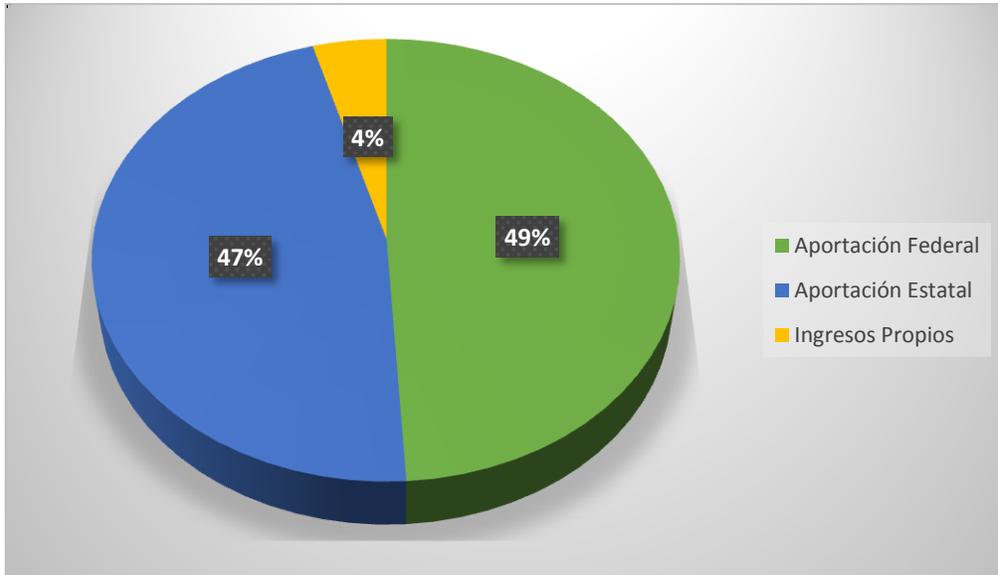
Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

Como se puede observar, con relación al presupuesto de egresos, se mantienen los incrementos que son los mismos que se presentan en el de ingresos. Uno de los datos importantes es que se tiene un incremento entre periodos, no solo en términos de precios corrientes, sino también dentro de los precios constantes. Por ello, estos incrementos en términos constantes son significativos y superiores a la tasa de inflación, por lo que se pueden mantener los servicios que brinda la UQROO.

En el siguiente gráfico se presenta la composición del presupuesto de la UQROO por fuente para el presupuesto de ingresos y para el caso del presupuesto de egresos se presenta por partida.



Ilustración 13: Presupuesto de Ingresos (2014)



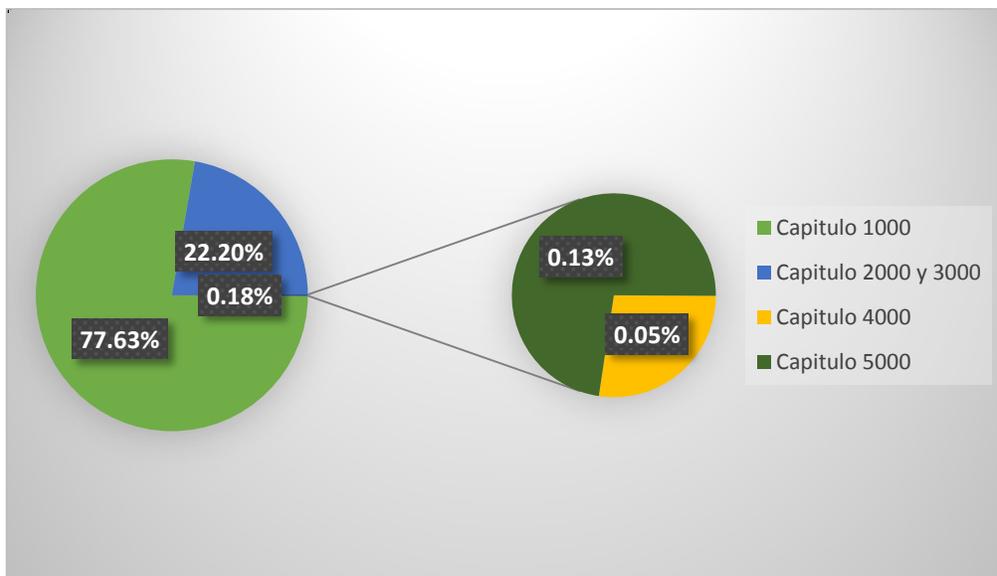
Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

Como se puede observar el 49% del Presupuesto de Ingresos de la UQROO, proviene de las aportaciones federales, seguido por el 47% que proviene de las aportaciones estatales y finalmente el 4% que proviene de los ingresos propios.

En el siguiente gráfico se presenta el presupuesto de egresos por partida:



Ilustración 14: Presupuesto de Egresos (2014)



Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

Se observa que la mayoría de las erogaciones de la UQROO se destinan al **pago de nómina y servicios profesionales** con un 77.63%, seguido por el 22.20% para los gastos operativos que corresponden a los capítulos 2000 y 3000, mientras que el 0.13% se dedica a la ampliación de infraestructura del capítulo 5000 y finalmente el 0.05% se destina a las aportaciones como becas del capítulo 4000.

De todo lo anterior se observa que para el caso de los **ingresos de la UQROO, la mayoría proviene de las aportaciones federales**, mientras que la mayoría de los gastos se destinan al **pago de nómina**.

En los siguientes gráficos, se analizan cada una de las fuentes del presupuesto de ingresos de la UQROO, como se puede observar a continuación:



Ilustración 15: Presupuesto de Ingresos UQROO (Aportaciones federales 2012-2014)

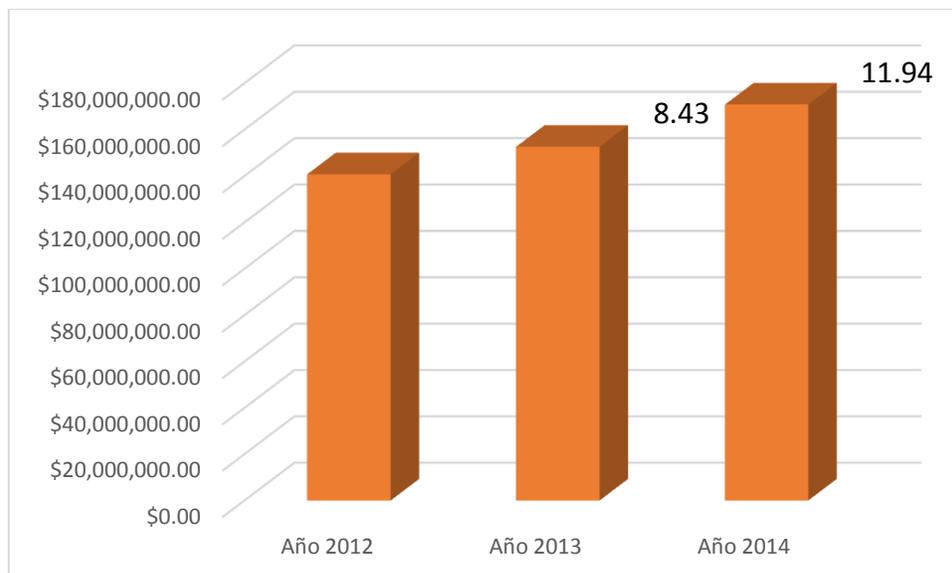


Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

De la gráfica anterior se observa que las aportaciones federales se incrementaron entre 2012-2013 en un 10.59%, mientras que para el periodo que corresponde a 2013 – 2014 se incrementó aún más, pasando a un 11.94%, siendo además una de las principales fuentes de ingreso de esta institución.



Ilustración 16: Presupuesto de Ingresos UQROO (Aportaciones estatales 2012-2014)



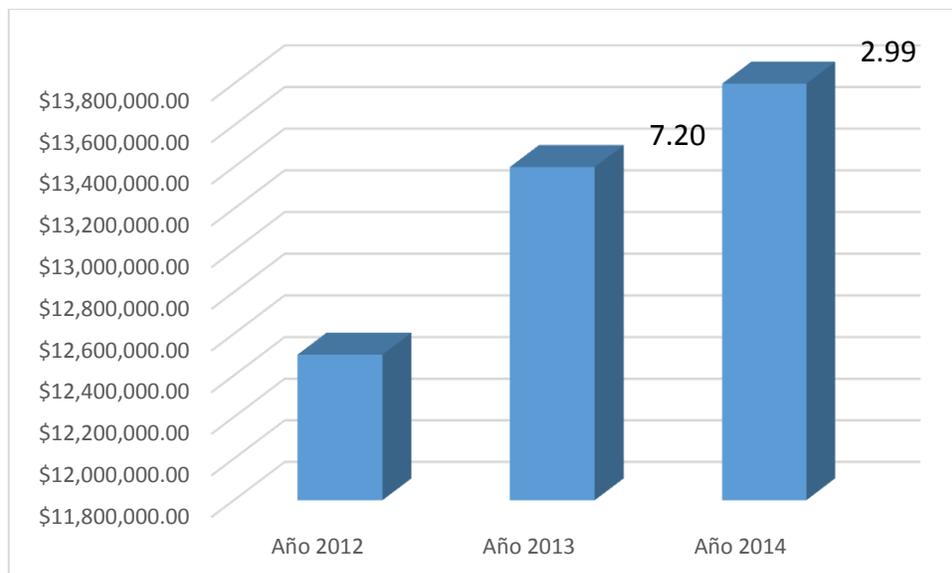
Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

Como se analiza en el gráfico anterior, en relación con las aportaciones en el periodo comprendido entre 2012 – 2013 se presenta un incremento de 8.43%, mientras que para el siguiente periodo 2013-2014 se presenta uno de 11.94%, lo que se considera bastante positivo pues al ser la segunda fuente de financiamiento, **implica que no es necesario reducir gastos en estos periodos.**

Pasando al siguiente gráfico se presentan los ingresos propios que representan la menor de las fuentes de financiamiento de la UQROO.



Ilustración 17: Presupuesto de Ingresos UQROO (Ingresos propios 2012-2014)



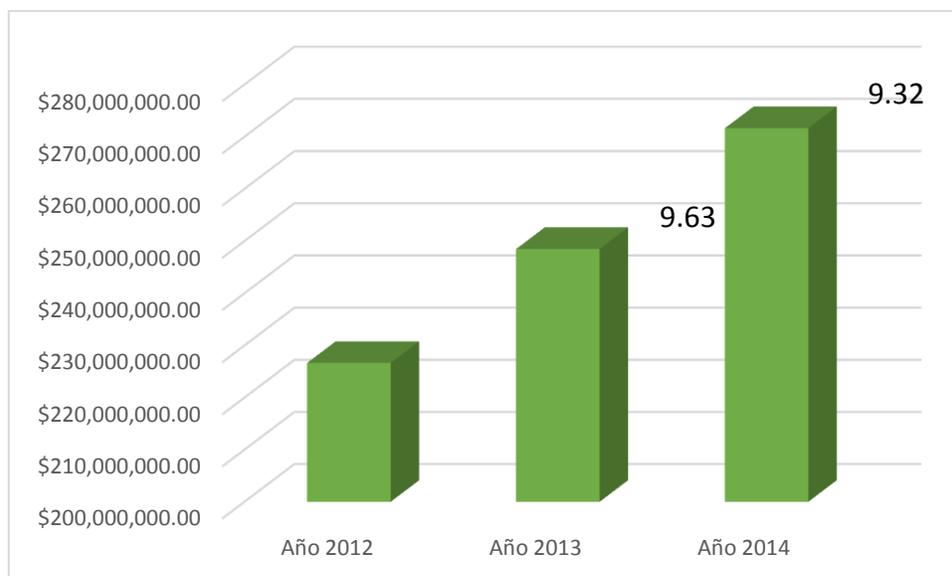
Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

Se identifica que para el periodo 2012 – 2013, se incrementaron los ingresos propios en un 7.20%, mientras que para el periodo 2013-2014, se incrementó en un 2.99% que es un incremento menor al del periodo anterior, aunque éste no es significativo puesto que es la menor de las fuentes de ingresos de la UQROO.

En el siguiente gráfico se presenta las partidas que comprenden las erogaciones del presupuesto de egreso de la UQROO, iniciando con uno de los más importantes, el capítulo 1000 que corresponde a la nómina.



Ilustración 18: Presupuesto de Egresos UQROO (Capítulo 1000, 2012-2014)



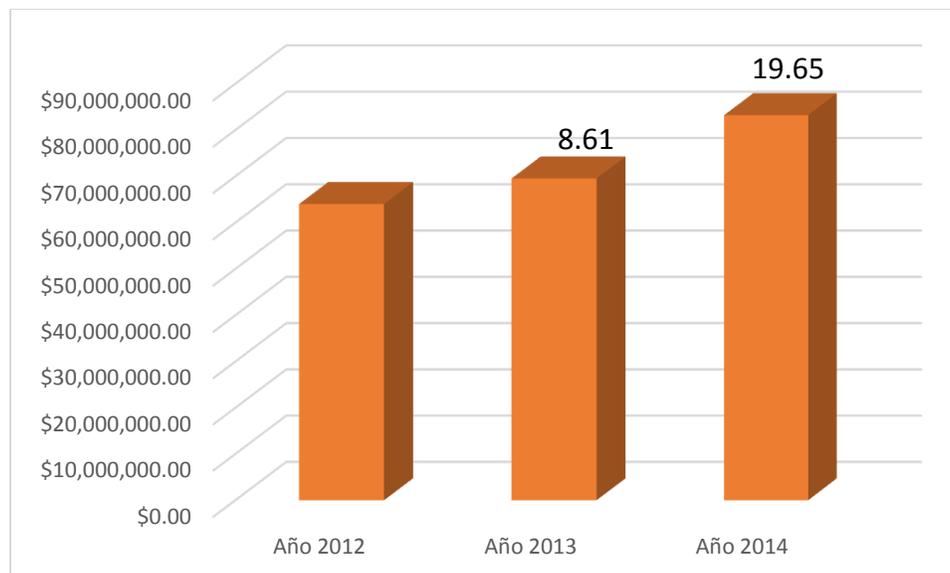
Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

Como se ve, una de las principales fuentes de las erogaciones de la UQROO es el pago de nómina el cual corresponde al Capítulo 1000. En el periodo 2012 – 2013, éste se incrementó en un 9.63%, mientras que para el siguiente periodo que comprende de 2013 – 2014 se incrementó en 9.32%, por lo que en promedio por cada periodo aumenta un 9%.

En el siguiente gráfico se considera la segunda fuente de gasto que son los gastos operativos en los cuales se presentan los capítulos 2000 y 3000, que se presentan a continuación:



Ilustración 19: Presupuesto de Egresos UQROO (Capítulo 2000 y 3000, 2012-2014)



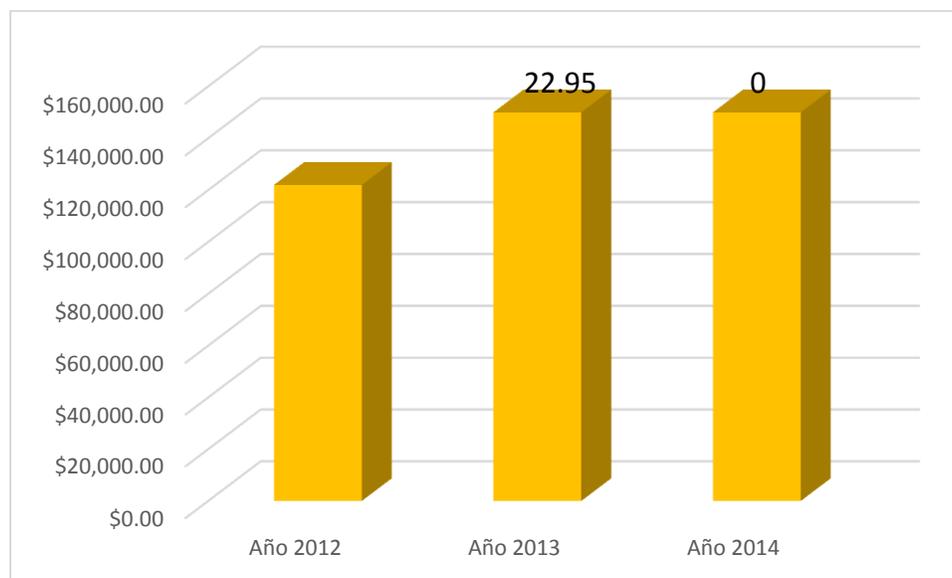
Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

En el gráfico se puede observar el comportamiento de la segunda fuente de erogaciones de la UQROO. En el periodo que comprende de 2012 – 2013 se observa un incremento de 8.61%, mientras que para el periodo de 2013 – 2014 se observa un incremento mayor, de 19.65%. En este sentido, estos dos gastos son los que presentan más incrementos.

En el siguiente gráfico se muestran las erogaciones correspondientes al capítulo 4000:



Ilustración 20: Presupuesto de Egresos UQROO (Capítulo 4000, 2012-2014)



Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

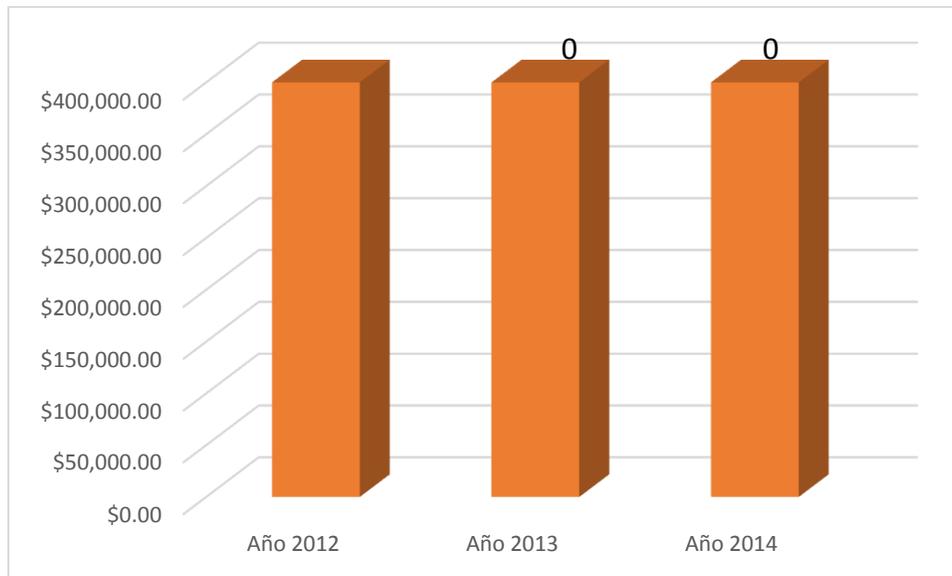
Como se observa en el gráfico de arriba, en cuanto a las erogaciones del capítulo 4000, entre el periodo de 2012 - 2013 se incrementó el gasto en este concepto en un 22.95%, mientras que para el periodo que corresponde de 2013 – 2014, no se presentó incremento alguno.

En el siguiente gráfico se analiza las erogaciones en el capítulo 5000:





Ilustración 21: Presupuesto de Egresos UQROO (Capítulo 5000, 2012-2014)



Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

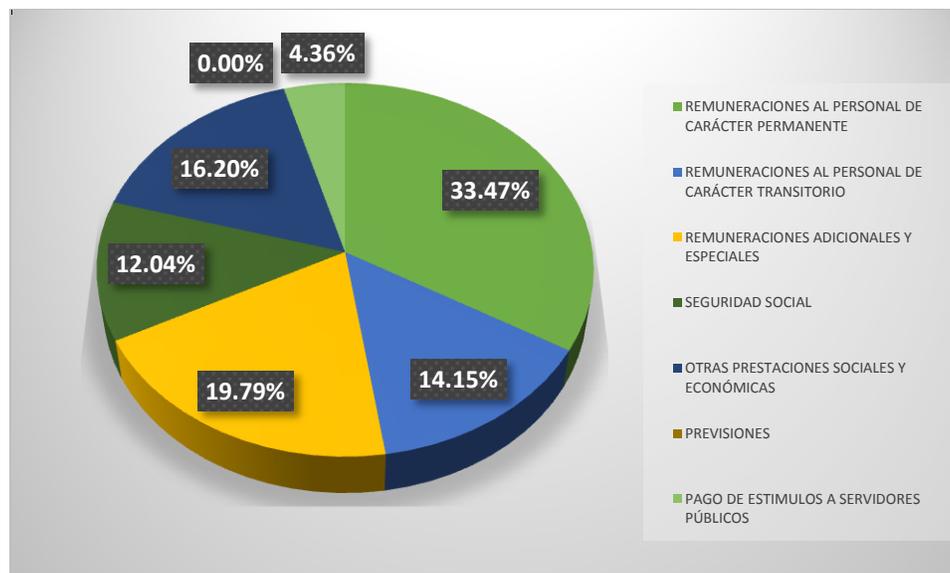
Aquí se observa el gasto en infraestructura que se refiere al capítulo 5000, el cual se ha mantenido en todo este periodo por lo cual no presenta ninguna variación.

La clasificación del capítulo 1000 del presupuesto de egresos por partida, se logra observar en el siguiente gráfico:





Ilustración 22: Presupuesto de Egresos UQROO (Distribución Capítulo 1000, 2014)



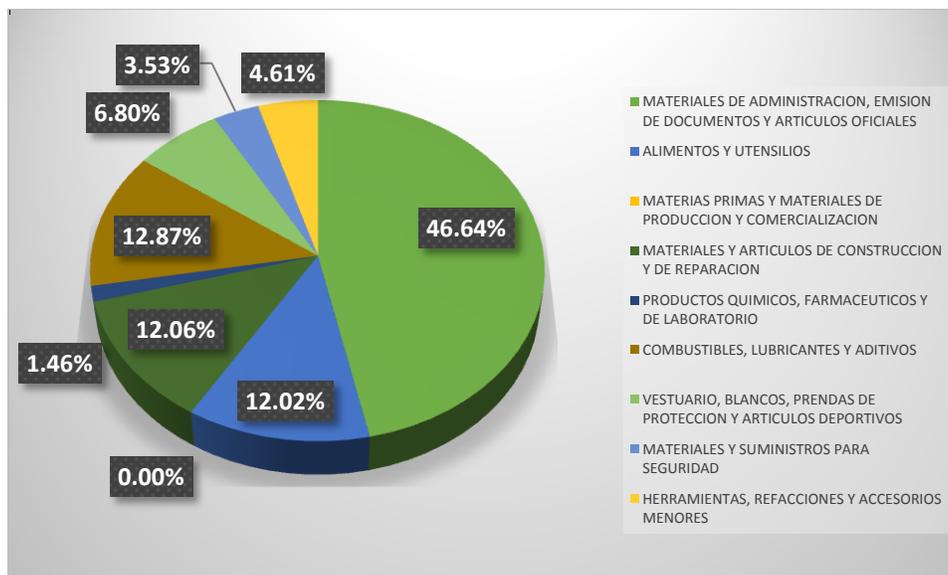
Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

Se aprecia que uno de los mayores egresos de la UQROO son los referentes del capítulo 1000, del cual el 33.47% se destina a la *Remuneración al Personal de Carácter Permanente*, seguido por el 19.79% que corresponde a las *Remuneraciones Adicionales y Especiales*; estos dos conceptos representan el 53.26%.

Por otro lado, se muestra la distribución del gasto correspondiente al capítulo 2000, véase el siguiente gráfico para ello:



Ilustración 23: Presupuesto de Egresos UQROO (Distribución Capítulo 2000, 2014)



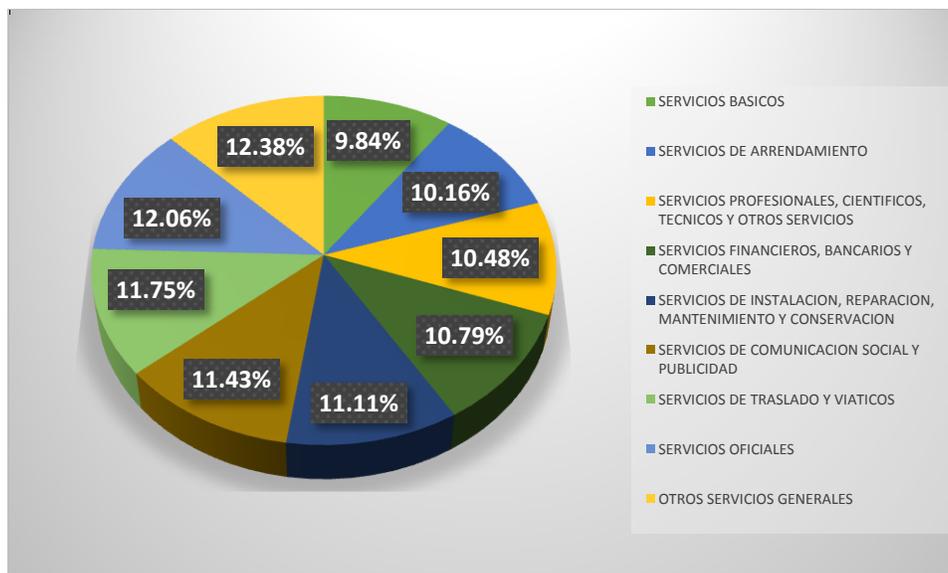
Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

Como se puede observar, el 46.64% de los suministros se destinan a *Materiales de Administración, Emisión de Documentos y Artículos Oficiales*; el segundo mayor gasto de este capítulo corresponde a *Combustibles, Lubricantes y Aditivos*, con un 12.87%; con estos dos gastos se alcanza el 59.51% del gasto de este capítulo.

En el siguiente gráfico se analiza la distribución del capítulo 3000.



Ilustración 24: Presupuesto de Egresos UQROO (Distribución Capítulo 3000, 2014)



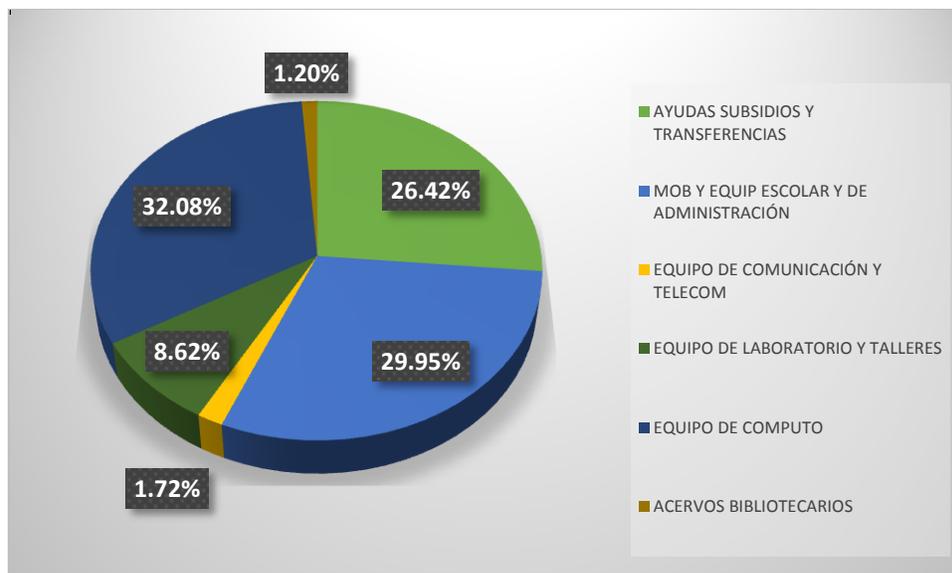
Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

Se identifica que los tres gastos más significantes del capítulo 3000 son los siguientes: con un 12.38% que corresponde a *Otros Servicios Generales*, seguido por el 12.06% que corresponde a *Servicios Oficiales* y finalmente el 11.75% que corresponde a *Servicios de Traslado y Viáticos*, con lo que se obtiene el 36.19% del gasto total de este rubro.

En el siguiente gráfico se analiza el gasto que corresponde al capítulo 4000.



Ilustración 25: Presupuesto de Egresos UQROO (Distribución Capítulo 4000, 2014)



Fuente: Elaboración propia con base en información entregada por la UQROO

Como se puede analizar en el gráfico anterior, el 32.08% del gasto del capítulo 4000 se destina al *Equipo de Cómputo*, seguido por el 29.95% que corresponde a *Mobiliario, Equipo Escolar y de Administración*, con lo cual se cubre el 62.03% del gasto de este rubro.

Como conclusión de este análisis, la mayor parte de los ingresos de la UQROO, proviene de las aportaciones que le destina el gobierno federal y la mayoría de sus egresos se destinan al pago de personal. Además, dadas las variaciones a precios corrientes, su presupuesto real no se ve afectado negativamente por los efectos inflacionarios, por lo que esta institución es solvente en términos presupuestales para poder llevar a cabo sus funciones de manera eficiente.



FODA y Recomendaciones

MATRIZ FODA	Apartado	Hallazgo	Recomendación
F	Diseño	La Universidad de Quintana Roo cuenta con la normatividad, planeación institucional y diagnóstico soporte que permite dirigir las acciones de la institución	Se recomienda mantener actualizados los documentos rectores de la Universidad así como una misma visión y misión para todos.
	Diseño	El programa estratégico tiene una relación lógica con los objetivos nacionales, sectoriales, estatales e institucionales	Plasmar las alineaciones con el Plan Nacional de Desarrollo y Programa Sectorial de Educación 2013-2018 en la documentación de la planeación, así como reconsiderar la alineación del programa con las líneas de acción de Plan de Desarrollo Estatal, el Plan Quintana Roo 2011-2016
	Diseño	Se cuenta con un claro y amplio diagnóstico institucional plasmado en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, 2013-2016	Hacer uso del documento diagnóstico para la planificación estratégica y el diseño de la metodología de marco lógico, cerrando así las brechas de incongruencia entre sus documentos e instrumentos de planeación y gestión.
		Respecto a la Matriz de	Mantener esta fortaleza



		Indicadores para Resultados, se considera que los medios de verificación son los necesarios y los suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo, y la mayoría de los indicadores permiten hacer un buen seguimiento del programa y evaluar el logro de objetivos	institucional en las siguientes reformulaciones y actualizaciones
	Población objetivo	En el caso de la matrícula de ingreso de alumnos, se considera que esta variable es adecuada, debido a que presenta una tendencia creciente ciclo con ciclo; lo anterior implica que existe una demanda adecuada, por parte del alumnado que egresa del nivel medio superior, de los servicios que proporciona la institución.	Se considera que el incremento de la matrícula es un aspecto positivo y relevante de la demanda del alumnado que deja una perspectiva positiva de los servicios que brinda la institución a su alumnado.
	Presupuesto	El presupuesto de la institución analizado en términos reales supera la inflación, significando esto que la UQROO no tiene pérdida de poder adquisitivo; además se identificó que es equilibrado al coincidir los ingresos con el presupuesto de egresos.	Se consideró que la UQROO cuenta con una adecuada planeación presupuestal, clasificada como una fortaleza en el presente análisis, por lo tanto se recomienda continuar con los criterios establecidos para ésta.



O	Diseño	Se cuenta con un marco normativo suficiente, documentos de planificación rectores con datos apegados a la realidad y metodologías específicas con criterios claros y normados; todo lo anterior para análisis y consideración en la planificación estratégica de la Universidad.	Se recomienda realizar un análisis de congruencia entre los objetivos de desarrollo, las problemáticas centrales identificadas y sustentadas y a partir de esto reformular la Matriz de Marco Lógico y sus indicadores.
	Población	Se detecta una oportunidad en la institución dado que presenta una buena tasa de absorción de alumnos egresados de la educación media superior, con lo cual presenta una demanda positiva de los servicios que presta.	Se recomienda mantener las estrategias de captación a los alumnos y alumnas de nuevo ingreso, dado que la demanda de ingreso es una parte significativa.
	Presupuesto	Un área de oportunidad relevante a considerar es incrementar sus ingresos propios, dado que éstos permiten mantener una independencia de su operación financiera y sus flujos de efectivo.	Se sugiere que se busquen mecanismos que le permitan a la institución incrementar sus flujos de ingresos propios, para mejorar su operación, ya que en la actualidad depende en mayor proporción de fondos federales.



D	Diseño	La visión institucional, en el Manual de Organización, no está considerada como un escenario a largo plazo, además de no coincidir con la planteada en el PEDI 2013-2016.	Armonizar la misión y visión del Manual de Organización y del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.
	Diseño	El programa E068 no cuenta con un documento en el que se establezca la relación con objetivo(s) del plan nacional y/o programa sectorial, aunque es posible determinar la vinculación correspondiente.	Se recomienda realizar la alineación del programa con base a las recomendaciones plasmadas en el análisis del apartado de Diseño.
	Diseño	En la Matriz de Indicadores para resultados se perciben errores en la sintaxis manejada en los niveles de propósito, componente y actividad, de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico.	Se propone una reformulación de la matriz como área de oportunidad para generar la congruencia con los objetivos estratégicos y de desarrollo del sector, así como la consistencia interna entre sus partes de la misma matriz.
		Inadecuada selección de supuestos en la MIR	Se recomienda la reconstrucción de los supuestos a integrar en este programa, según las especificaciones de la metodología.
	Diseño	El PEDI, en su análisis	Analizar y reorientar los



		FODA considera debilidades con prioridad alta y éstas no son consideradas en los objetivos de la MIR.	objetivos de los componentes 1 y 2, de acuerdo al diagnóstico de los rubros “Profesorado e investigación” y “Estudiantado y formación”.
	Población objetivo	Disminución de alumnos egresados en el periodo (2013-2015)	Formular una política para disminuir la pérdida de alumnos en el camino desde el ingreso a su vida escolar hasta el egreso y titulación.
	Procesos	El manual de procedimientos no contempla los procesos estratégicos, sustantivos ni de soporte, al menos no se logran identificar la alineación a estos.	Se recomienda actualizar el Manual de Procedimientos y así reconsiderar todos los procesos que son necesarios para entregar los bienes y servicios y así cumplir con los objetivos.
	Presupuesto	La institución presenta una debilidad al depender en gran medida de los ingresos que provienen de las aportaciones federales que representan aproximadamente el 57% y, además de esto, la mayoría lo eroga como egresos que se destinan al pago de nómina.	Se recomienda que la institución aplique medidas adecuadas para controlar sus flujos económicos, entre sus ingresos y la proporción de éstos que se destinan al gasto de nómina, para evitar incurrir en problemas de solvencia.
A	Población objetivo	Se detecta una amenaza en la institución dado que se presenta una tendencia	Se sugiere realizar un estudio de identificación de factores exógenos y



		<p>decreciente de la variable de alumnado titulado en el periodo (2013-2015), lo cual reduce el capital humano que se forma.</p>	<p>endógenos que están generando este fenómeno y, a partir de éste, diseñar una política con estrategias viables de mediano y largo plazo que permitan evitar la deserción, además de subsidiar y combatir el incumplimiento de este último trámite.</p>
	<p>Presupuesto</p>	<p>La alta dependencia de las aportaciones federales por parte de la institución, representa una amenaza, debido a que cualquier modificación imprevista (recorte) del presupuesto de egresos de la federación, implicaría modificaciones en el presupuesto de ingresos de dicha institución.</p>	<p>Se sugiere tomar en consideración alternativas como la consultoría y el diseño y ejecución de proyectos que puedan representar mayores ingresos propios, debido a que en últimas fechas la federación se ha visto en la necesidad de recortar recursos que han afectado la programación de varios sectores económicos.</p>



Conclusiones

Respecto a su alineación normativa:

- I. Es destacable que la Universidad de Quintana Roo cuenta con la normatividad, planeación institucional y diagnóstico soporte que permite dirigir las acciones de la institución, aunque presenta la ausencia de ciertos elementos de la planeación estratégica. **El programa E068 no cuenta con un documento en el que se establezca la relación con los objetivo(s) del plan nacional y/o programa sectorial, aunque es posible determinar la vinculación correspondiente.**
- II. La Universidad de Quintana Roo presenta, para el ciclo escolar 2013-2014, una eficiencia terminal general de 42%: 38% en los hombres y 46% en las mujeres, cifras muy por debajo de la media nacional; se puede observar igualmente que en los últimos cinco años ha presentado un comportamiento descendente. Por lo anterior, se recomienda reconsiderar los objetivos planteados en la institución, reforzando las prioridades nacionales y la vinculación de cuatro elementos básicos y ordenados para garantizar la educación: el acceso, la permanencia, la conclusión, con una constante de la calidad en la educación.

Respecto al diseño:

- III. La UQROO sí cuenta con árbol de problemas y de objetivos, en donde la problemática central a resolver es respecto al rendimiento académico, empero, no logra dimensionar en su totalidad a la Matriz de Marco Lógico presentada, tan sólo a uno de los componentes de la misma. **Por lo tanto, se recomienda reformular los árboles de problemas y de objetivos para generar consistencia interna en la metodología de Marco Lógico.**



- IV. De la Matriz se concibe que el propósito es único y representa un cambio en las condiciones del estudiantado. Se identifica que existe una secuencia lógica entre el logro del propósito y del fin, por lo que es razonable pensar en una contribución significativa al logro del fin.
- V. Los componentes identificados son suficientes y necesarios para lograr el propósito del programa y coinciden con los expuestos en su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.
- VI. **Se considera que las actividades no son suficientes y necesarias para la generación de los componentes.**
- VII. **En cuestión de la redacción, de acuerdo a la metodología, se perciben errores en la sintaxis manejada en los niveles de propósito, componente y actividad.**
- VIII. **Los supuestos definidos en todos los niveles de este programa no representan situaciones externas al ámbito de acción del programa.** Otro aspecto importante a reconsiderar en la construcción de la Matriz de este programa, en relación con los supuestos, es que son condiciones que deben cumplirse para que se cumpla la relación casual con el nivel inmediato superior, por lo que no son condicionantes para lograr el objetivo analizado, sino situaciones para que se cumpla el objetivo superior. Por estos aspectos de los supuestos, se recomienda el rediseño de los supuestos a integrar en este programa.
- IX. **Respecto al indicador nivel fin,** en el cálculo proporcionado para el resultado del valor de la meta al cuarto trimestre del 2014, no existió medio de verificación real para la obtención del valor de numerador para el último ciclo escolar, por lo que el dato para el cálculo fue una estimación. Por lo anterior, se recomienda reconsiderar la elección del indicador para asegurar que la información requerida para establecer las metas esté disponible y sea factible obtener las cifras requeridas para el seguimiento a los avances en el cumplimiento de las metas planeadas.



- X. Adicionalmente, se identificó que la estimación de la meta es irreal, ya que los datos registrados en ciclos escolares previos contaban con valores cercanos a la meta planteada. Lo anterior, también se constata en el resultado en relación con la meta, con una desviación del 400% del valor estimado, lo que también es evidencia de una planeación inadecuada.
- XI. **Se recomienda valorar la pertinencia de incluir el indicador nacional propuesto en el PND como un indicador principal o complementario del Fin, en la medida de que el objetivo del programa contribuya directa o indirectamente al cumplimiento del objetivo nacional.**
- XII. El indicador empleado en el propósito del programa E068, *Porcentaje de satisfacción de los empleadores sobre el desempeño de los egresados*, no es congruente con el objetivo, en virtud de que el logro de este resultado no necesariamente es atribuible únicamente al programa, además de que la formación pertinente de capital humano se puede demostrar con la satisfacción de los empleadores. Sin embargo, pudiera ser un indicador complementario del nivel Fin.

Respecto a la población objetivo (Matrícula):

- XIII. En cuanto al egreso y la titulación existe una disparidad entre la población femenina y masculina, por lo que es necesario aplicar alguna política para igualar las oportunidades de culminación para mujeres y hombres con base a la política de equidad de género.
- XIV. La UQROO atiende, en promedio, al 10% de los egresados del nivel medio superior en el estado, siendo el ciclo donde más alumnos ha admitido el de 2002-2003, con un 13.5% de la población de nivel medio superior.
- XV. La UQROO admite al 11% de la población que egresa del nivel medio superior en hombres; mientras que en el caso de las mujeres solo admite al 9%.



- XVI. Entre 2013 a 2015 se nota una tendencia a la baja en la variable de bajas definitivas, lo que resulta positivo porque implica que en estos últimos años se está trabajando en mantener a los alumnos que ingresan y mantener un capital humano capacitado para el estado.

Respecto a los procesos:

- XVII. La UQROO considera procesos estratégicos, procesos sustantivos y procesos de soporte que se consideran suficientes y pertinentes para el adecuado funcionamiento de la institución y el buen cumplimiento de la norma y su planeación.
- XVIII. Se propone a la UQROO que se genere una conexión congruente entre la presentación de sus procesos centrales (macroprocesos) y el mapa que se presenta en el portal del Sistema Institucional de Gestión de la Calidad (SIGC).
- XIX. **Se recomienda la actualización del manual de procedimientos considerando las etapas previas de planificación y los documentos normativos y de gestión que le anteceden, para asegurar congruencia entre sus partes.**
- XX. Existe formalidad de los procesos al existir el manual de procedimientos y controles internos de acuerdo a las actividades relevantes, **sin embargo, se considera necesario contemplar en el mismo manual los procedimientos de acuerdo a los procesos estratégicos, sustantivos y de soporte identificados por la Universidad.**

Respecto a la gestión:

- XXI. La Universidad cuenta con una adecuada organización de la gestión, así como sólidos métodos e instrumentos apegados a los lineamientos normativos y criterios de la CONAC.



Respecto al presupuesto:

- XXII. Su presupuesto supera los niveles de inflación por lo que no presenta ningún problema para poder mantener su capacidad operativa.
- XXIII. En cuanto a su presupuesto de ingresos, dependen en gran medida de las aportaciones federales. Con relación al presupuesto de egresos, la mayoría de sus egresos se destina al pago de nómina.
- XXIV. Las Aportaciones Federales, se incrementaron entre 2012-2013 en un 10.59%, mientras que para el periodo que corresponde a 2013 – 2014 se incrementó aún más pasando a un 11.94%, siendo además una de las principales fuentes de ingreso de esta institución.
- XXV. En el periodo 2012 – 2013, se incrementaron los ingresos propios en un 7.20%, mientras que para el periodo 2013-2014, se incrementó en un 2.99%, que es un incremento menor al del periodo anterior.
- XXVI. En cuanto al Capítulo 1000, para el periodo 2012 – 2013 se incrementó en un 9.63%, mientras que para el siguiente periodo, que comprende de 2013 – 2014, se incrementó en 9.32%, por lo que en promedio por cada periodo aumenta un 9%
- XXVII. En cuanto a los capítulos 2000 y 3000, que corresponden a materiales y servicios, para el periodo de 2012 – 2013 se observa un incremento de 8.61%, mientras que para el periodo de 2013 – 2014 se observa un incremento mayor de 19.65%.



Glosario

Presupuesto: Es el cálculo y negociación anticipada de los ingresos y egresos de una actividad económica durante un período, por lo general en forma anual.

Presupuesto de Ingresos: Se basa en la provisión de ventas logradas en el pasado y en las expectativas respecto a próximas actividades comerciales.

Presupuesto de Egresos: Se emplea en México para nombrar al instrumento que señala qué cantidad de dinero público se gastará, detallando además de qué manera y en qué sectores.

Población o área de enfoque potencial, cuando se trata del universo global de la población o área referida.

Población o área de enfoque objetivo, cuando se trata de la población o área que el programa pretende atender en un periodo dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población o área potencial o a una parte de ella.

Población o área de enfoque atendida, se refiere a la población o área objetivo que ya fue atendida por el Pp.

Plan Nacional de Desarrollo: Documento que establece los ejes de política pública, a partir de los cuales se determinan los objetivos nacionales, las metas y las estrategias que rigen la acción del gobierno.

Programa presupuestario: Categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos.



Programa Sectorial: Documento que detalla los objetivos, prioridades y políticas que rigen el desempeño de un área de acción gubernamental, que está alineado al Plan Nacional de Desarrollo.

Población potencial: Es definida por CONEVAL como “aquel conjunto de la población que presenta el problema central que el Programa atiende”.

Población objetivo: Población que un programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normatividad.

Población Atendida: Población beneficiada por un programa en un ejercicio fiscal.

Alumno: Es la persona matriculada en cualquier grado de los diversos niveles, servicios, modalidades y programas del Sistema Educativo.

Aula: Área destinada a impartir clases en un centro de enseñanza.

Docente: Persona en el proceso de enseñanza aprendizaje, desempeñando funciones pedagógicas impartiendo conocimientos y orientando a los alumnos.

Matrícula: Es el conjunto de personas anotadas en una lista o registro para un fin determinado.

Absorción: Es el indicador que permite conocer el porcentaje de egresados de un nivel educativo, que logran ingresar al nivel educativo inmediato superior.

Cobertura: Es la proporción de alumnos atendidos en un nivel educativo con respecto a la demanda.





Deserción: Es el porcentaje de alumnos que abandonan el sistema educativo durante el ciclo escolar y/o no se reincorporan al próximo ciclo escolar.

Matriz de Marco Lógico o Matriz de Indicadores para Resultados: es una forma de presentar la información de un proyecto de desarrollo que se requiere para su planificación, evaluación y gestión.

Partida: Dado el presupuesto de gasto, cuenta en la cual se asiente un gasto específico.

Capítulo: Sección del presupuesto donde se agrupan diferentes gastos relacionados a una misma naturaleza.

Beneficiario: Que obtiene beneficio o provecho de determinada cosa.

Educación superior: La educación superior se refiere al proceso y a los centros o instituciones educativas en donde, después de haber cursado la educación preparatoria o educación media superior, se estudia una carrera profesional y se obtiene una titulación superior.

CONEVAL: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

Ley: En el régimen constitucional, disposición votada por las cámaras legislativas y sancionada por el Jefe del Estado.





Anexo: Guion de Preguntas

Guion para entrevista a actores clave en la UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO (UQROO), para el Proceso de Evaluación Externa 2014

1. ¿Cuáles son los fondos de financiamiento de la UQROO para el 2014 y cuál es su distribución proporcional de cada uno en la institución?
2. ¿Existe algún desglose de las aportaciones que se obtienen en el presupuesto de ingreso más allá de las generalidades, para poder determinar cuál aportación federal es la que presenta un mayor impacto en el presupuesto de ingreso?
3. ¿Se está considerando alguna medida para poder equilibrar cualquier variación en las aportaciones federales, las cuales son una de las principales fuentes de ingreso de la institución?
4. ¿En el caso de las becas que son una transferencia hacia los estudiantes, se tiene un dato de la población total que se beneficia con base en el total de los alumnos, como un indicador, por ejemplo 2 de cada 10 alumnos de la institución reciben beca (24.7% en 2012)?
5. ¿Qué jefaturas/áreas son las que se hacen cargo de manera directa de concentrar información, aplicar controles, dar seguimiento y emitir resultados e informes, presentar flujograma (sistema de control y seguimiento)?
6. ¿Qué documento institucional considera que menciona con más claridad y mayor sustento la problemática que busca solucionar la Institución, así como los objetivos a lograr? Cite
7. ¿Cuál es el documento normativo y de planificación más actualizado?
8. ¿Quién es el responsable de emitir informes de resultados de los indicadores de la Matriz de Marco Lógico y a qué instancia se le hacen llegar? Explicar el proceso
9. ¿Los indicadores diseñados en la MIR son utilizados de manera cotidiana para generar informes y entregar resultados de la institución?
10. Mencione que mejoras se han realizado a partir de las auditorías anteriores
11. ¿Existe algún documento de compromisos de mejora firmado por la Institución y el ente observador, a partir de alguna evaluación o auditoría (año y documento)?
12. ¿Mencione cuáles son los cambios que consideran más significativos en la gestión de la Institución?



13. ¿Manejan alguna metodología y estadística de satisfacción del servicio, presentar instrumento y resultados?
14. ¿Existe alguna prioridad geográfica por cada división de estudios, es decir existe focalización de área de atención prioritaria?
15. Explicar las dificultades para poder cuantificar la población objetivo y beneficiaria
16. ¿Para los últimos años 2013 en adelante, se nota una baja en la titulación, se está aplicando alguna política para revertir o minimizar este fenómeno?
17. ¿Se está aplicando algún tipo de política para el egreso y la titulación, puesto que existe una tendencia marcada en la cual se observa una mayor titulación por parte de las mujeres?
18. ¿Tienen identificado los principales procesos de la Institución? ¿cuáles son?
19. Presentar los diagramas de flujo con mayor legibilidad
20. ¿Consideran por cada actividad relevante: intervinientes, input, controles, Mecanismos y output? Presentar
21. ¿Cuáles son los mecanismos de coordinación que utilizan en la Institución?
22. ¿cuáles son los mecanismos de asignación de recursos, transferencia, y modalidad de pago por cada destino del gasto etiquetado?
23. Mencione el sistema de Monitoreo y Evaluación que utilizan
24. ¿Cuentan con programa de Profesionalización del personal en general?
25. ¿Cuáles son las estadísticas que tienen respecto a éste?

Nota: Todas las preguntas están basadas en información entregada, a la metodología utilizada, los temas de análisis y se realizará la reunión-entrevista con información requerida a la mano.

Bibliografía

- ELEMENTOS MÍNIMOS A CONSIDERAR EN LA ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICOS DE PROGRAMAS NUEVOS, CONEVAL, http://www.coneval.gob.mx/Informes/Evaluacion/Impacto/Diagnostico_Programas_Nuevos.pdf
- Cómo elaborar el análisis DAFO, Cuadernos prácticos. Gestión empresarial, PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE, C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA), 2012.



- Análisis de estados financieros, Fundamentos teóricos y casos prácticos, Enrique Bonsón, Virginia Cortijo, Francisco Flores, PEARSON EDUCACIÓN, S. A., 2009.
- TR2: modelo de términos de referencia para la evaluación en materia de diseño, CONEVAL, SHCP, SFP, México.
- Fundamentos de Evaluación de Políticas Públicas, Agencia de Evaluación y Calidad, Primera Edición, Gobierno de España, Madrid, 2010.
- Proyecto de Referencia: P101567, México: Análisis de los Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, Unidad de Pobreza y Género Reducción de la Pobreza y Gestión Económica, Región de América Latina y el Caribe.
- The Results Acts an Evaluators Guide to Assesing Agency Anual Performance Plan, United States, General Accounting Office, Versión 1, April 1998.
- Building Better Policies, The Nuts and Bolts of Monitoring and Evaluation Systems, Gladys Lopez-Acevedo, Philipp Krause, and Keith Mackay, Editors, The World Bank, 2012
- Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2010.

Información Otorgada por la UQROO

- Presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal del año en curso y dos años fiscales previos
- Desglose del ejercicio presupuestal por capítulos y partidas
- Presupuesto total de la dependencia por fuente de financiamiento
- Normatividad vigente
- Matriz de Marco Lógico



- Fichas de Indicadores de la MIR y los resultados
- Indicadores utilizados y que no pertenezcan a la MIR y resultados
- Información de la población potencial y la población objetivo
- Estadísticas de servicios proporcionados
- Estructura orgánica
- Informe final de evaluaciones/auditorias previas

Sitios en internet

www.shcp.gob.mx

<http://web.coneval.gob.mx>

<http://dof.gob.mx/>

<http://www.qroo.gob.mx/qroo/Transparencia/>

<http://www.conac.gob.mx/>

<http://www.UQROO.mx/>

<http://sigc.UQROO.mx/indexp.php?id=7>

Datos de la Institución Evaluadora

Nombre de la institución evaluadora:

Instituto de Administración Pública del Estado de Quintana Roo A.C.

Equipo evaluador:

Lic. María de los Ángeles Domínguez García



Mtro. Alfonso Alamilla Forte

Dirección:

Av. Ignacio Zaragoza #231-A, Col. Centro, C.P. 77000, Chetumal, Quintana Roo.

Teléfono:

(983) 28 5 3132

Página Web: www.iapqroo.org.mx