



Gobierno del Estado de
Quintana Roo
2011-2016



EVALUACIÓN EXTERNA A LA UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO EJERCICIO 2015



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 CON FUENTE DE FINANCIAMIENTO SUBSIDIOS FEDERALES PARA ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS ESTATALES (U006), OTROS RECURSOS FEDERALES, APORTACIONES DEL ESTADO E INGRESOS PROPIOS PARA EL EJERCICIO 2015.

CONTENIDO

Contenido.....	1
Introducción.....	2
Marco normativo aplicable para realización de evaluaciones externas a las políticas públicas, presupuestos públicos y acciones gubernamentales.....	3
Objetivos y metodología de evaluación	6
Diseño: Planeación Estratégica y Pertinencia	7
Alineación al Marco Normativo.....	7
Planificación y su Programa Estratégico.....	14
Diagnóstico.....	21
Cobertura, población objetivo y atendida (matrícula).....	22
Becas	36
Procesos.....	44
Sistematización de procesos.....	50
Formalidad del proceso.....	71
Elementos de los procedimientos.....	72
Gestión	74
Estructura organizacional.....	74
Mecanismo de Coordinación.....	77
Mecanismo de asignación de recursos.....	78
Mecanismos de transferencia y pago.....	78
Sistemas de monitoreo y evaluación	79
Matriz de indicadores para resultados.....	84
Implementación del presupuesto basado en resultados	105
Análisis financiero y ejercicio de los recursos.....	110
Seguimiento a aspectos susceptibles de mejora.....	127
Análisis FODA	137
Conclusiones y recomendaciones finales	141
Glosario	146
Índice de ilustraciones	151
índice de gráficas.....	151
índice de tablas.....	152
Datos de la Institución Evaluadora	154

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación y análisis titulado “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 con fuente de financiamiento de subsidios federales para organismos descentralizados estatales (U006), otros recursos federales, aportaciones del Estado e ingresos propios para el ejercicio 2015”, cuenta con temas pilares basados en las etapas necesarias para la identificación del ciclo presupuestario, que permite visualizar de forma integral y completa el desempeño, con base en la normatividad aplicable, misión, visión, objetivos, metas, metodología e instrumentación para medir y dar cumplimiento; así como, los resultados que permiten determinar de manera clara y resumida, si se ha logrado o no lo esperado a priori.

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

Finalmente, es importante mencionar que esta evaluación externa en etapa ex post, 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 para resultados.

Marco normativo aplicable para realización de evaluaciones externas a las políticas públicas, presupuestos públicos y acciones gubernamentales

Las evaluaciones externas que se aplican a programas, proyectos, fondos y recursos públicos, administrados por las dependencias e instituciones públicas, están fundamentadas en un marco normativo aplicable, que permiten establecer el ámbito de acción correspondiente.

Tabla 1 Normatividad Aplicable

Normatividad	Artículo	Establece que:
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM)	Artículo 134	<i>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.</i>
Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)	Artículo 78	<i>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. Y, 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 [...]</i>
Reglamento de la LFPRH	303	<i>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</i>

Normatividad	Artículo	Establece que:
		<i>Desempeño y deberán estar expresados en los elementos de la clasificación funcional programática. El Sistema de Evaluación del Desempeño será obligatorio para los ejecutores del gasto, 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, estratégicos y de gestión, y serán expresados en términos de eficacia, eficiencia, economía y calidad.</i>
Ley de Coordinación Fiscal (LCF)	Artículo 49, Fracción V	<i>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. Los resultados del ejercicio de dichos recursos deberán ser evaluados, con base en indicadores, 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 Federales conforme a la presente Ley. Los resultados de las evaluaciones deberán ser informados en los términos del artículo 48 de la presente Ley.</i>
Ley General de Desarrollo Social (LGDS)	Artículo 18	<i>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 probar el Presupuesto de Egresos de la Federación</i>
	Artículo 72	<i>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.</i>
	Artículo 74	<i>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.</i>
Reglamento de LGDS	Artículo 77	<i>Las dependencias o entidades de la Administración Pública Federal podrán realizar evaluaciones de los 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.</i>
Decreto del Presupuesto de Egresos de la	CAPÍTULO IV. Artículo 1	<i>El ejercicio, el control y la evaluación del gasto público federal para el ejercicio fiscal de 2015, así como la contabilidad y la presentación de la información</i>

Normatividad	Artículo	Establece que:
Federación para el Ejercicio Fiscal 2015		<i>financiera correspondiente, se realizan conforme a lo establecido en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley General de Contabilidad Gubernamental y en las disposiciones que, en el marco de dichas leyes, estén establecidas en otros ordenamientos legales y en este Presupuesto de Egresos. [...]</i>
Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal	Artículo 16	<i>Para garantizar la evaluación orientada a resultados y retroalimentar el Sistema de Evaluación del Desempeño, se aplicarán los siguientes tipos de evaluación/Evaluación de Programas Federales: las que se aplican a cada programa, las cuales se dividen en a) Evaluación de Consistencia y Resultados: analiza sistemáticamente el diseño y desempeño global de los programas federales, para mejorar su gestión y medir el 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 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. 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.</i>
Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos sobre los Indicadores para Medir los Avances Físicos y Financieros relacionados con los Recursos Públicos Federales, (DOF: 09/12/2009)	Titulo Primero: Objeto	<i>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 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)</i>

Normatividad	Artículo	Establece que:
Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Quintana Roo	Capítulo II, de los Presupuestos de Egresos: Artículo 16	<i>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</i>

FUENTE: Cuadro de elaboración propia.

Objetivos y metodología de evaluación

Este documento de **evaluación externa** y expost, denominada 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** con fuente de financiamiento de subsidios federales para organismos descentralizados estatales (U006), otros recursos federales, aportaciones del Estado e ingresos propios para el ejercicio 2015”, lo anterior identificados en una planificación estratégica y enmarcada en el Sistema de Evaluación del Desempeño, el cual tiene como objetivos centrales:

1. Propiciar un nuevo modelo gubernamental para la gestión de las asignaciones presupuestarias, orientado al logro de resultados;
2. Elevar la eficiencia gubernamental y del gasto público y un ajuste en el gasto de operación;
3. Contribuir a mejorar la calidad de los bienes y servicios públicos; y,
4. Fortalecer los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

En el proceso se realizó recolección, análisis e interpretación de información. En esta serie de pasos elementales para generar fiabilidad en los datos presentados, se llevaron a cabo 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 el área responsable del programa en la SEYC Quintana Roo.

DISEÑO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PERTINENCIA

En el presente apartado se muestra el ordenamiento y consistencia de la Universidad de Quintana Roo y su documento de **planeación Estratégica**: Objetivos, actividades, componentes, y resultados esperados. Análisis de su justificación inicial, la problemática, 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.

Alineación al Marco Normativo

A continuación, se presenta la concentración de la normatividad vigente aplicable al ámbito de acción de la UQROO, así como los elementos que permiten visualizar la alineación normativa tanto a nivel federal, a nivel estatal y nivel institucional. Es importante, destacar que se realizó un revisión y actualización de las leyes vigentes al 2015.

Tabla 2 Alineación normativa federal, estatal e institucional de la UQROO, 2015.

Normatividad	Artículo	Alineación
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	Artículo 3°. Fracciones:	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, apoyará la investigación científica y tecnológica, y alentará el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura; (Reformada mediante Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 9 de febrero de 2012). 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; realizarán 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;

Normatividad	Artículo	Alineación
		determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán 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; (Reformado mediante Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de febrero de 2013).
Ley General de Educación	Artículo 9°	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 (PND) 2013-2018	Eje III. México con Educación de Calidad	Estrategia III.1. Diagnóstico: es indispensable aprovechar nuestra capacidad intelectual 1. 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. [...] 2. 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

Normatividad	Artículo	Alineación
		<p>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. [...]</p> <p>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.</p>
<p>Programa sectorial de educación 2013 - 2018</p>	<p>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.</p>	<p>2.3. Continuar el desarrollo de los mecanismos para el aseguramiento de la calidad de los programas e instituciones de educación superior.</p> <p>Líneas de acción</p> <p>2.3.1 Revisar la estructura de los fondos extraordinarios para asegurar que sean instrumentos para el fortalecimiento de la educación superior.</p> <p>2.3.2 Articular un sistema nacional de evaluación y acreditación de los programas académicos e instituciones de educación superior.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>2.3.5 Impulsar la formación del personal académico mediante modelos pertinentes, así como esquemas para facilitar el cambio generacional de la planta docente.</p> <p>2.3.6 Otorgar becas que sirvan a los estudiantes para apoyar el estudio y otras para reconocer el alto desempeño.</p> <p>2.3.7 Promover reformas legales que impulsen la calidad y actualización de los profesionistas.</p> <p>2.3.8 Apoyar nuevos modelos de cooperación académica para la internacionalización de la educación superior.</p>

Normatividad	Artículo	Alineación
		<p>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.</p> <p>2.3.10 Promover el establecimiento de marcos curriculares flexibles que permitan a cada estudiante construir su trayectoria académica.</p>
<p>Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2015</p>	<p>Artículo 36°: Los programas destinados a educación media superior y superior, sujetos a reglas de operación, deberán contener las siguientes disposiciones:</p>	<p>I. La Secretaria de Educación Pública al diseñar los programas deberá enviar a la Cámara de Diputados un informe sobre como 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 Secretaria 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 auditoria externa de su matrícula, debiendo enviar los resultados de esta, así como un informe semestral específico sobre la ampliación de la misma, tanto a la Cámara de Diputados como a la Secretaria 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 incorporaran 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>Plan Quintana Roo 2011-2016</p>	<p>Eje I: Quintana Roo Solidario</p>	<p>I.5.- Educación con Resultados: 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.5.1. Estrategia 1: Ampliar las Oportunidades Educativas con Equidad</p> <p>I.5.2. Estrategia 2: Mejora Continua del Sistema Educativo.</p> <p>I.5.3. Estrategia 3: Fortalecer la Gestión Educativa.</p>

Normatividad	Artículo	Alineación
		<p>I.5.4. Estrategia 4: Promover la Corresponsabilidad Social en la Educación.</p> <p>I.5.5. Estrategia 5: Fomento a la Investigación Científica, Tecnológica y a la Innovación.</p>
<p>Ley de Educación del Estado de Quintana Roo</p>	<p>Artículo 1°</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>
	<p>Artículo 9°</p>	<p>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.</p>
<p>Ley Orgánica de la Universidad de Quintana Roo</p>	<p>Capítulo II: Fines, facultades, principios e integración</p> <p>Artículo 3°: Se le encomiendan a la Universidad de Quintana Roo</p>	<p>I.- Impartir educación superior en los niveles técnicos, de licenciatura, estudios de Posgrado, cursos de actualización y especialización mediante las diferentes modalidades de enseñanza para formar los profesionistas, profesores e investigadores que requiere el Estado de Quintana Roo, la región y el país, en su armónico desarrollo socioeconómico y cultural.</p> <p>II.- Organizar, fomentar y generar nuevos conocimientos mediante programas de investigación científica, humanística, social, cultural y de desarrollo tecnológico, buscando principalmente resolver las necesidades de la sociedad quintanarroense y de la del país en general;</p> <p>III.- Organizar, fomentar y realizar programas y actividades relacionadas con la creación artística la difusión y extensión de los beneficios de la cultura que propicien el avance en su conocimiento y desarrollo;</p> <p>IV.- Contribuir a la preservación, enriquecimiento y difusión del acervo científico, cultural y natural del Estado de Quintana Roo, de la región y del país;</p>

Normatividad	Artículo	Alineación
Estructura Programática 2015, Secretaría de Hacienda y Crédito Público	U006 son Subsidios federales para organismos descentralizados estatales Fuente de Financiamiento de la UQROO	Este fondo federal cuenta con su programa presupuestario y por lo tanto su matriz de marco lógico. La MIR 2015 ¹ tiene por propósito que “la demanda de servicios de educación pública media superior, superior y formación para el trabajo de los estados es atendida, ya que los organismos descentralizados estatales cuentan con los recursos para la operación” , dicho propósito se encuentra directamente vinculado con el artículo 3ro constitucional y la Universidad lo considera de forma indirecta al establecer en su visión el interés de representar una opción educativa para los jóvenes.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al **Manual de Procedimientos**, disponible en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad, la UQROO plasma su misión y visión en sus documentos normativos, procesos institucionales y planeación, con el objetivo de cumplir con los fines propuestos desde su creación. Sin embargo, tras la revisión de los documentos normativos y rectores de la universidad se observó que existe una multiplicidad de redacciones de la Misión y Visión, en particular se detectó que existen tres versiones distintas: la presentada en el Portal de la UQROO, la que se encuentra en el PEDI y otra identificada en los manuales de organización y de procedimientos.

Tabla 3 Misión y visión en documentos rectores vigentes de la UQROO

Documento	Misión	Visión
Portal de la Universidad de Quintana Roo (Nuestro quehacer / Nuestra Guía) [2016]	Formar profesionistas sólidamente preparados, comprometidos con el progreso del ser humano , fuertemente vinculado con la sociedad, capaz de contribuir al fortalecimiento de la cultura y al desarrollo social y económico de Quintana Roo y México.	La Universidad de Quintana Roo es la concreción de un viejo anhelo de los quintanarroenses, por ello se vincula fuertemente con la sociedad a través de una oferta académica caracterizada por la pertinencia, la calidad y el compromiso social. Nuestros egresados poseen la preparación que demanda el desarrollo regional y nacional, al ser educados con los más altos estándares de calidad académica, fruto de programas que han obtenido la máxima valoración de organismos nacionales y extranjeros de reconocido prestigio. Bajo estos cánones, en nuestras aulas se forman profesionistas y técnicos con la solidez académica que los colocará a la vanguardia del crecimiento y el desarrollo de la región y del país, en un estrecho vínculo con la sociedad.

¹ <https://www.sistemas.hacienda.gob.mx/ptpsed/datosProgramaLlave.do?id=11U006>

Documento	Misión	Visión
Plan Estratégico de Desarrollo Institucional [2013-2016]	[...] Alcanzar la formación de profesionistas comprometidos con el progreso del ser humano y el amor a la patria, por medio de un modelo educativo integral que reúna programas educativos con estándares de calidad y se imparta en diferentes modalidades de enseñanza-aprendizaje y niveles educativos; que fomente y desarrolle valores, actitudes y habilidades que permitan a los individuos integrarse al desarrollo social y económico en un ambiente competitivo.	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.
Manual de Organización [2010] y Manual de Procedimientos [2010]	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 el fortalecimiento de la cultura e identidad de Quintana Roo y de México.	La Universidad de Quintana Roo es reconocida a nivel nacional como una de las mejores universidades públicas y goza de prestigias 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. 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.

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de la misión se observa que la universidad no cuenta con una sola misión, pues se encontraron en sus distintos documentos (véase el cuadro anterior)

tres misiones distintas en su redacción, en la búsqueda de congruencias se identificaron cuatro características comunes:

1. En los tres casos se hace referencia a que el fin de la UQROO es formar profesionistas comprometidos con el progreso del ser humano
2. En todas las redacciones se señala que el profesionista debe contribuir e integrarse al desarrollo económico y social.
3. En el PEDI y los manuales se expresa que el profesionista debe comprometerse con el amor a la patria debido al modelo integral de la UQROO.

Se observa que hay congruencia entre los distintos documentos con una misma idea del fin de la universidad, sin embargo, no es adecuado que una institución maneje diversas misiones, por lo que se recomienda unificar en una sola redacción y esta aparezca en todos los documentos rectores y de planificación. Pasando a la visión es posible aseverar que de la misma forma la UQROO presenta tres visiones, en estas hay 3 ideas generales (el reconocimiento de la UQROO en un ámbito territorial, la formación integral de sus estudiantes y la preparación de sus egresados ante entornos competitivos) con redacciones muy diferentes, lo que evidencia inconsistencias y falta de coordinación para el diseño y elaboración de sus documentos rectores y de planificación.

Es de suma relevancia asentar que la misión y la visión deben ser idénticas, es decir, tener una misma redacción en todos los documentos rectores y de planeación de la Universidad para fortalecer la congruencia en su planificación. **En conclusión, a este punto se recomienda unificar las misiones y reconsiderar la visión del manual de organización eliminándole la referencia al año 2014, porque dicha visión puede seguir teniendo vigencia y guarda relación con aspectos de la misión.**

Planificación y su Programa Estratégico

La universidad realiza una correcta alineación a nivel institución con el Plan Nacional de Desarrollo, se detecta que la línea conceptual se refiere a la educación de

calidad, hay una vinculación vertical entre meta, objetivo, estrategia y objetivos del programa.

Los objetivos institucionales de 2015 tomados del nivel Propósito de las MIR, carecen de una alineación visible con el PND, es decir que es necesario rebuscar exhaustivamente entre las variables de cada objetivo para poder encontrar una alineación congruente, lo cual complica la comprensión lógica para el público en general. Por lo anterior, se recomienda modificar la redacción de los objetivos institucionales para evidenciar una mejor alineación con los aspectos ligados a una educación de calidad.

El nexo entre el PND y los objetivos institucionales se encuentra en que un mejor Rendimiento Académico de parte de los alumnos es garante de una educación de calidad. Esta relación, como ya se mencionó, no es evidente. En el caso de la Matriz de Profesorado su propósito menciona el término “alto impulso”, el cual es un concepto genérico que conlleva a comprender diferentes significados, por lo que se recomienda explicar el significado o modificar el término a alguno más entendible.

Tabla 4 Alineación de la UQROO con el Plan Nacional de Desarrollo

Meta Nacional	
México con Educación de Calidad	
Objetivo	
3.1. Desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad.	
Estrategia	
3.1.3. Garantizar que los planes y programas de estudio sean pertinentes y contribuyan a que los estudiantes puedan avanzar exitosamente en su trayectoria educativa, al tiempo que desarrollen aprendizajes significativos y competencias que les sirvan a lo largo de la vida.	
Objetivo Institucional 2014	Objetivos Institucionales 2015
Sólida formación integral el estudiante en la Universidad de Quintana Roo.	MIR 1 Estudiantado y Formación 1.1 Los Alumnos de la Universidad de Quintana Roo han mejorado su Rendimiento Académico. MIR 2 Profesorado e Investigación 1.1- La Habilitación Académica del Profesorado en la UQROO tiene Alto Impulso

Fuente: elaboración propia.

En el 2014 contaba con una matriz por ende un único objetivo de logro referido a la “Sólida formación integral del estudiante en la Universidad de Quintana Roo” el cuál se alineaba adecuadamente. Para 2015 en cambio existen dos objetivos dada la

existencia de dos matrices de marco lógico, se interpreta que ambos tratan de dirigir sus logros a una Educación de Calidad en el ámbito de educación superior, sin embargo, la redacción de estos objetivos dificulta la comprensión de una vinculación directa. Adicional a esto, la existencia de dos matrices impide la comparabilidad respecto al año anterior. **Esto revela que en lugar de actualizar la MIR se realizó una reingeniería desde su planeación estratégica.**

La existencia de dos matrices que responden a estos objetivos puede ser rastreado en el PEDI que divide en cuatro dimensiones los aspectos que enfrenta la UQROO, faltando dos elementos del diagnóstico que se entiende se reflejaran en matrices en el futuro. Queda la interrogante de cuál fue el criterio usado para solo presentar dos matrices al PEDI y no desarrollar las 4 matrices, porque también se pudo realizar una sola matriz con 4 componentes, en donde cada componente corresponda a cada dimensión del PEDI.

En términos de la alineación estatal se observa que las variables prioritarias son calidad (en alineación vertical al PND) y mayor cobertura (lo cual se liga al programa U006). Sin embargo, los propósitos de las MIR no reflejan estas variables de forma directa ya que la forma en que se redactaron los objetivos institucionales propician múltiples interpretaciones.

Tabla 5 Alineación de la UQROO con el Plan Estatal de Desarrollo

Meta Estatal
I.5.-Educación con Resultados
Objetivo Estratégico
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.
Línea de Acción
I.5.1.1. - Ampliar y diversificar la oferta educativa en todos los niveles, preferentemente en educación inicial, preescolar y media superior.
Objetivos Institucionales 2015
MIR 1 Estudiantado y Formación
1.1 Los Alumnos de la Universidad de Quintana Roo han mejorado su Rendimiento Académico.
MIR 2 Profesorado e Investigación
1.1- La Habilitación Académica del Profesorado en la UQROO tiene Alto Impulso

Fuente: elaboración propia.

El Programa U006 se encuentra alineado al Plan Nacional de Desarrollo y al programa sectorial respectivo, no obstante, los objetivos institucionales de la UQROO difieren del elemento esencial del programa que es garantizar la cobertura estudiantil, aspecto que no se encuentra en los objetivos institucionales 2015. No obstante, es importante mencionar que el PEDI, en la dimensión Estudiantado y formación, si considera el aspecto de cobertura de forma explícita. Lo cual no se observa en los propósitos de las MIR entregadas para esta evaluación.

Tabla 6 Alineación de la UQROO con el programa U006

Meta Nacional
México con Educación de Calidad
Objetivo Sectorial
3.- Asegurar mayor cobertura , inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa
Propósito del Fondo U006
La demanda de servicios de educación pública media superior, superior y formación para el trabajo de los estados es atendida , ya que los organismos descentralizados estatales cuentan con los recursos para la operación.
Objetivos Institucionales 2015
MIR 1 Estudiantado y Formación 1.1 Los Alumnos de la Universidad de Quintana Roo han mejorado su Rendimiento Académico. MIR 2 Profesorado e Investigación 1.1- La Habilitación Académica del Profesorado en la UQROO tiene Alto Impulso

Fuente: elaboración propia.

En resumen, la MIR 2014 muestra una mejor alineación con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo y el Programa U006.

Debido a que el Plan Nacional de Desarrollo no ha sufrido modificaciones en relación a 2014 se tiene que los indicadores presentados en la evaluación 2014 continúan siendo válidos, se presenta la ficha del indicador de Eficiencia Terminal.

Tabla 7 Ficha del Indicador “Eficiencia Terminal”

FICHA DEL INDICADOR	
Nombre.	Eficiencia Terminal
Definición.	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). 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.

Método de Cálculo.

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

Donde:

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

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

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.

Fuente: Evaluación externa a la UQROO 2014.

En virtud de que para la presente evaluación no se entregó una actualización estadística del número de egresados se asumen que la eficiencia terminal sigue vigente. En la evaluación 2014 se señalaba que

“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.”

Tabla 8 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: Evaluación externa a la UQROO 2014.

Se recomendaba realizar un análisis de las causas de la deserción para poder ser revertido este fenómeno y no se evidencian, en los documentos entregados para la presente evaluación, aspectos que atiendan esta problemática.

Los indicadores del Programa U006 a reportar se concentran en la siguiente tabla, únicamente se consideran los indicadores correspondientes a Educación Superior que son el área de atención de la Universidad. Es necesario recalcar que las metas referidas en el cuadro constituyen la meta nacional. La UQROO debería disponer del cálculo de sus propios indicadores considerando metas razonables en función de su capacidad de impacto.

Universidad de Quintana Roo

Tabla 9 Indicadores del programa U006

Denominación	Método de cálculo	INDICADORES	Unidad de medida	Tipo-Dimensión-Frecuencia	AVANCE			
					Meta anual		Realizado al periodo	Avance % anual vs Modificada
					Aprobada	Modificada		
3.1.2.1 Tasa bruta de escolarización de educación superior. Total	El indicador es una relación expresada como porcentaje. Fórmula de cálculo: $TBE = \frac{MATR}{POBTOT}$	Porcentaje	Estratégico-Eficacia-Anual	35.50	35.50	N/A	N/A	

Denominación	Método de cálculo	INDICADORES				AVANCE	
		Unidad de medida	Tipo-Dimensión-Frecuencia	Meta anual		Realizado al periodo	Avance % anual vs Modificada
				Aprobada	Modificada		
) X 100, donde TBE = Tasa bruta de escolarización MATR = Matrícula total al inicio del ciclo escolar del tipo educativo determinado POBTOT = Población total en el rango de edad: 15 a 17 años para educación media superior y 18 a 22 años para educación superior						
3.1.2.2 Tasa bruta de escolarización de educación superior. Hombres	El indicador es una relación expresada como porcentaje. Fórmula de cálculo: $TBE = \frac{MATR}{POBTOT} \times 100$, donde TBE = Tasa bruta de escolarización MATR = Matrícula total al inicio del ciclo escolar del tipo educativo determinado POBTOT = Población total en el rango de edad: 15 a 17 años para educación media superior y 18 a 22 años para educación superior	Porcentaje	Estratégico-Eficacia-Anual	35.80	35.80	N/A	N/A

Denominación	Método de cálculo	INDICADORES			AVANCE			
		Unidad de medida	Tipo-Dimensión-Frecuencia	Meta anual		Realizado al periodo	Avance % anual vs Modificada	
				Aprobada	Modificada			
3.1.2.3 Tasa bruta de escolarización de educación superior. Mujeres	El indicador es una relación expresada como porcentaje. Fórmula de cálculo: $TBE = \frac{MATR}{POBTOT} \times 100$, donde TBE = Tasa bruta de escolarización MATR = Matrícula total al inicio del ciclo escolar del tipo educativo determinado POBTOT = Población total en el rango de edad: 15 a 17 años para educación media superior y 18 a 22 años para educación superior	Porcentaje	Estratégico-Eficacia-Anual	35.30	35.30	N/A	N/A	

Fuente: Matriz de Indicadores para resultados del programa presupuestario U006 Subsidios federales para organismos descentralizados estatales.

Para la matriz de Estudiantado y Formación se utiliza el indicador de eficiencia terminal que es el mismo utilizado a nivel federal, esto se considera congruente y correcto. Para la matriz de Profesorado e Investigación se plantea el indicador de Porcentaje de PTC con Perfil PROMEP, lo cual se considera válido al ser útil para otros programas.

Diagnóstico

La Institución cuenta con un Programa Estratégico de Desarrollo Institucional, el cual cuenta con un diagnóstico certero y vigente de la situación que afronta la Universidad de Quintana Roo. El diagnóstico se encuentra distribuido en 4 áreas: Profesorado e investigación, Estudiantado y formación, Vinculación y servicios para

la innovación y Modernización de la gestión e infraestructura. Para cada área temática se dispone de una matriz FODA, análisis que se considera pertinente y necesario ya que permite distinguir los aspectos positivos (Fortalezas, Oportunidades) y los aspectos negativos (Debilidades, Amenazas) a los que se enfrenta la UQROO.

Las matrices FODA han sido elaboradas a partir del análisis de problemáticas detectadas mediante la utilización adecuada de estadísticas que la Universidad genera por sí misma. Una fortaleza importante de la UQROO es que es capaz de elaborar su propia información y con base en ello realizar una planeación congruente con la realidad observada.

La estadística presentada en el diagnóstico es relevante, oportuna y de calidad, como ya se señalaba en la evaluación 2014, además es utilizada de forma asertiva. Sin embargo, debe señalarse que el PEDI continúa siendo vigente usando un diagnóstico desfasado del diagnóstico planteado en 2011, por lo anterior se recomienda realizar actualizaciones periódicas más breves del PEDI o al menos de la parte estadística del diagnóstico para analizar los avances observados.

Cobertura, población objetivo y atendida (matrícula)

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. Por lo tanto, en la presente evaluación se considera el análisis entorno a sus beneficiarios; en primer punto se presenta en la siguiente tabla la población potencial, objetivo y atendida con base en la población total del estado de Quintana Roo.

Tabla 10 Población objetivo, potencial y atendida por la UQROO

	Población	Personas	%	
Población*	total	1,325,578	100%	
Jóvenes*	Potencial	424,185	32%	

Jóvenes captados por IES*	Objetivo educación Superior	76,777	18.1%	
UQROO**	Atendida	5,207	0.39%	6.78%***

Fuente: Elaboración propia con base en el PEDI. *Año 2011 **Año 2015 *** En relación a la población potencial.

De acuerdo al PEDI, la población total de Quintana Roo es de 1,325,578 personas, de los cuales el 32% está en edad de estudiar en nivel superior y representan la población potencial, el 18.1% de la población objetivo son jóvenes captados por alguna Institución de Educación Superior y representan la población que pueden ser captados por la institución. La UQROO reporta para el 2015 que su matrícula asciende a 5,207 alumnos, representando el 6.78% respecto a la población objetivo de educación superior y tan solo el 0.39% de la **población total del Estado**; este dato llama la atención, al ser un porcentaje bajo para UQROO, si se toma en cuenta que es la universidad que se considera como la máxima casa de estudios de Quintana Roo, además de tener una fuerte identidad en el Estado y hacia fuera de este.

Se debe señalar que de acuerdo al PEDI se logra captar hasta el 6.78% de la población objetivo, sin embargo, la UQROO reporta que su tasa de absorción de alumnos de nuevo ingreso es de hasta 10.33% (véase gráfica 20).

Tras analizar la población potencial de la UQROO, así como su población objetivo, se analizarán diversas estadísticas iniciando con el grado de absorción, hasta el grado de titulación de la institución, esto brinda un panorama de a qué población dirige sus servicios y que cantidad de personas se benefician de los mismos.

En el gráfico 1 se puede observar la distribución porcentual de la matrícula de la UQROO para el ciclo de 2015 a 2016.

En este ciclo la institución atiende a un total de 5,207 alumnos, de los cuales 5,064 que representan el 97% se encuentran estudiando en el nivel de licenciatura, mientras que 143 alumnos que representan el 3% se encuentran estudiando en algún nivel de posgrado.

Para el caso del género masculino, 2,447 hombres estudian el grado de licenciatura en algunas de las carreras, y 70 están estudiando algún posgrado, en el caso del

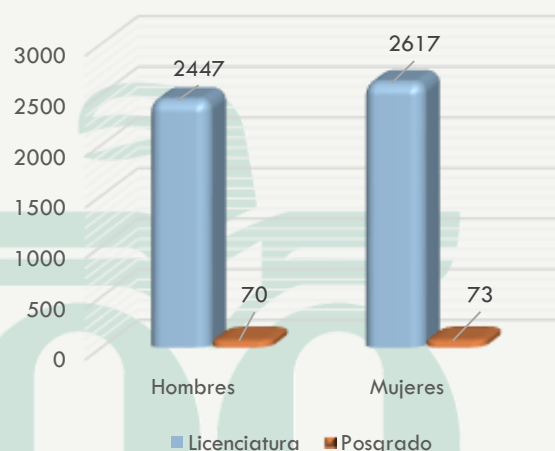
género femenino, 2,617 mujeres se encuentran cursando algunas de las carreras a nivel licenciatura y 73 se encuentran estudiando algún posgrado. Se enfatiza que hay mujeres en la institución, hecho que revela la apertura de la universidad y la búsqueda de la equidad de género al permitirse que la UQROO brinde oportunidades

Gráfica 1 Alumnos inscritos en la UQROO por nivel (2015-2016)



Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

Gráfica 2 Alumnos inscritos en la UQROO por nivel y género (2015-2016)



Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

De acuerdo a la estadística presentada existe paridad de género en términos de los posgrados ofertados en la UQROO, existiendo 70 hombres y 73 mujeres en este nivel.

Como se puede observar en el gráfico 3, los alumnos de nuevo ingreso son 1,475, de los cuales 705 son hombres y 770 son mujeres, que se encuentran inscritos a algunas de las carreras que brinda la UQROO.

Existe cierta paridad desde el ingreso al nivel superior en cuanto al género, puesto que el 52% de los nuevos alumnos que ingresan a la UQROO para realizar sus estudios de nivel superior son mujeres, mientras que el 48% de los nuevos alumnos son hombres.

Gráfica 3 Alumnos de Nuevo Ingreso en licenciatura (2015 - 2016)



Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

Gráfica 4 Alumnos de Nuevo Ingreso en licenciatura (2015 - 2016)



Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

En el análisis de los alumnos de Nuevo Ingreso en Posgrado debe señalarse que la cifra total asciende a 19 alumnos, de los cuales el 32% son mujeres y el 68% son hombres.

Gráfica 5 Alumnos de Nuevo Ingreso en posgrado (2015 - 2016)



Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

Gráfica 6 Alumnos de Nuevo Ingreso posgrado (2015 - 2016)



Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

Se observa una disparidad en el ingreso de hombres y mujeres en el posgrado. Esta caracterización es contrastante con el nivel total de estudiantes de la universidad.

A continuación, se analiza en el siguiente gráfico el reintegro de los alumnos de nivel licenciatura de la institución.

Gráfica 7 Alumnos de reingreso en Licenciatura (2015-2016)



Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

Gráfica 8 Alumnos de Reingreso en la licenciatura (2015 - 2016)



Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

En el gráfico 7 se puede observar que en la UQROO se encuentran estudiando alumnos de reingreso en las diferentes carreras que brinda la institución un total de 3,589 alumnos, de los cuales 1,742 son hombres y 1,847 son mujeres, mismo que conlleva que existe una mayor permanencia del género femenino dentro del desarrollo de la educación de nivel superior. De acuerdo al gráfico 8 de los alumnos de reingreso a la UQROO, el 49% son hombres, mientras que el 51% son mujeres, con lo que se encuentra una paridad de género.

En cuanto a los alumnos de reingreso en posgrado se observa un comportamiento similar, al existir más mujeres que hombres en el posgrado de acuerdo al gráfico 9.

Para el caso de posgrado, la UQROO tiene un total de 124 alumnos de reingreso en sus diferentes programas, de los cuales 57 son hombres y 67 son mujeres. En el gráfico 10, en el caso del reingreso para el caso de los alumnos de posgrado se detecta que el 46% de los alumnos de reingreso son hombres y el 54% restante son mujeres.

Gráfica 9 Alumnos de Reingreso en posgrado (2015-2016)

Gráfica 10 Alumnos de Reingreso en posgrado (2015 - 2016)



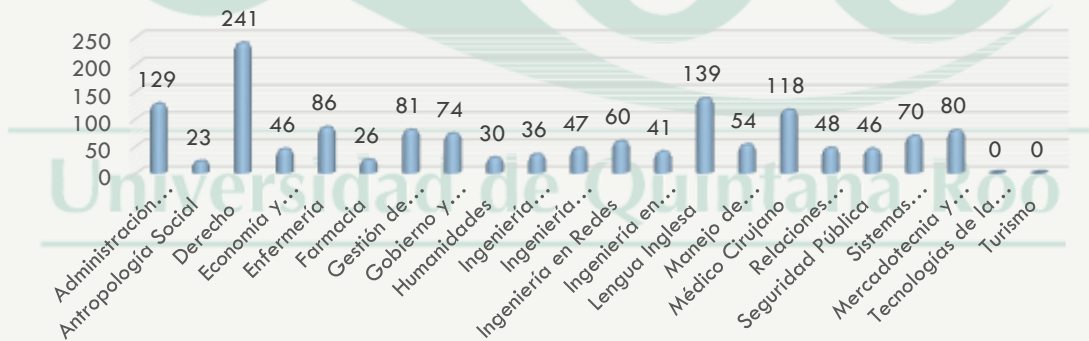
Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.



Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

Siguiendo al gráfico 11 se visualiza que la mayoría de los alumnos que ingresan a esta institución lo hacen para estudiar la carrera de Derecho con un total de 241 alumnos, seguido por la carrera de lengua inglesa con un total de 139 alumnos y le sigue la carrera de administración hotelera con 129 alumnos, estas son las tres carreras con mayor demanda en esta institución.

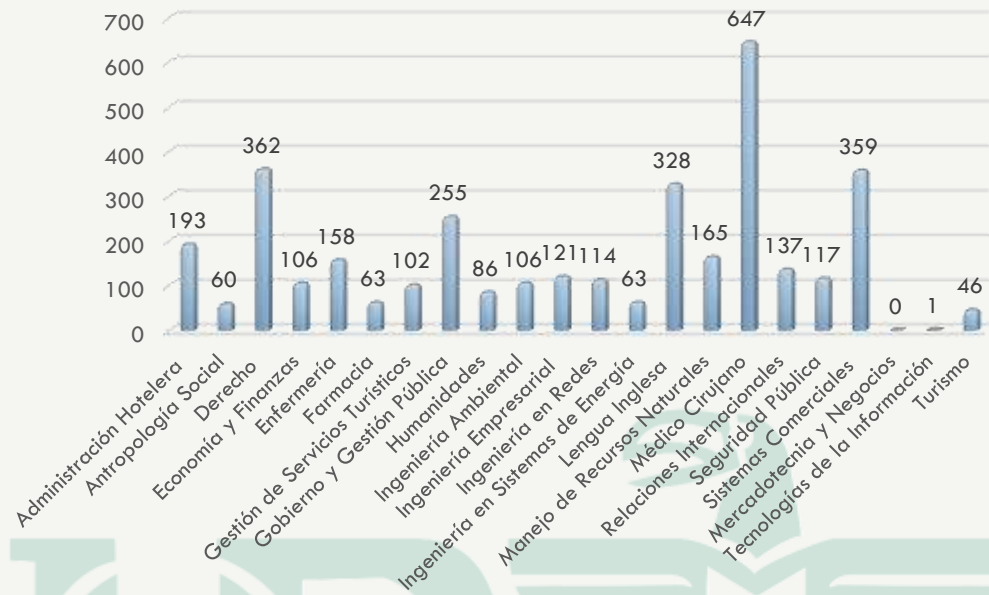
Gráfica 11 Alumnos de nuevo ingreso de licenciatura UQROO (2015-2016)



Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

En el grafico se presenta el número de alumnos de reingreso por carrera.

Gráfica 12 Alumnos de reingreso por licenciatura, UQROO, (2015-2016)

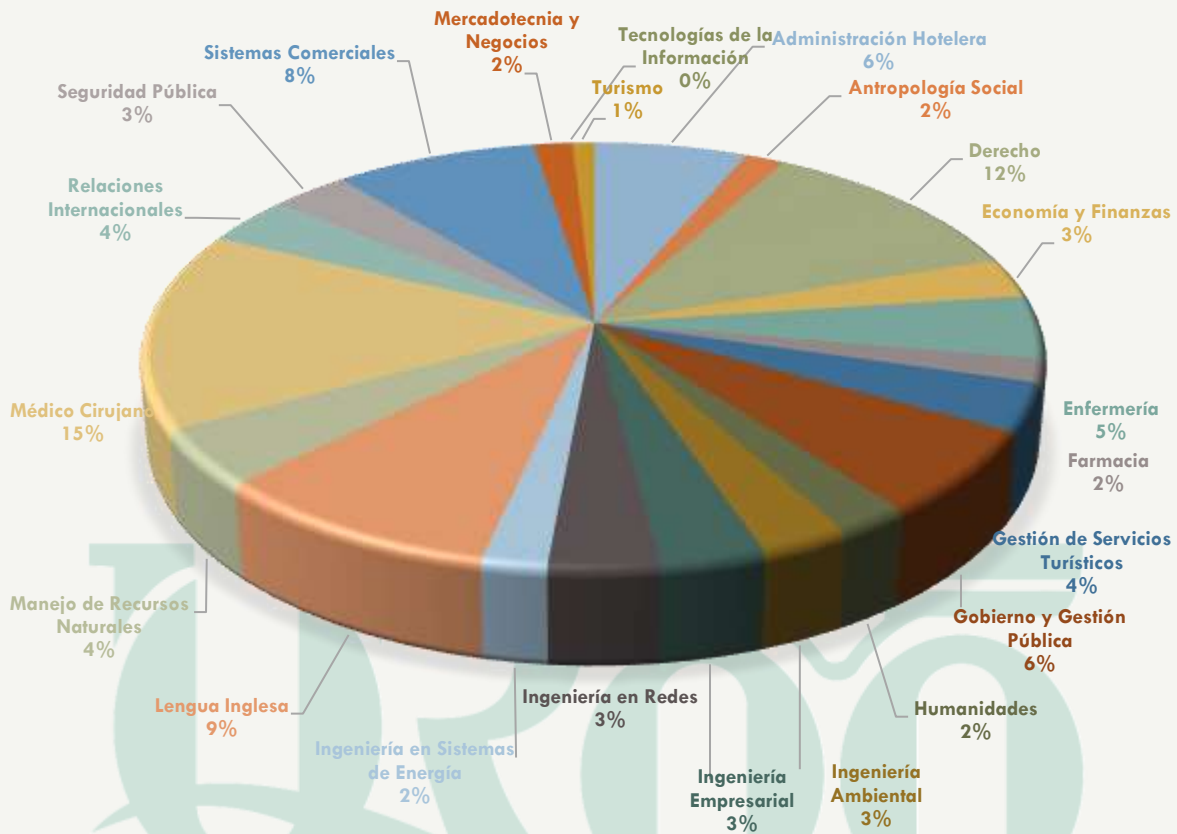


Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

Las carreras con mayor número de alumnos es la de médico cirujano con 647, seguida por la de derecho con 362 alumnos y finalmente la de sistemas comerciales con 359 alumnos, estas tres carreras son las que tienen el mayor número de alumnos de reingreso.

El gráfico 13 sintetiza el total de alumnos por carrera para el caso de la Universidad de Quintana Roo

Gráfica 13 alumnos inscritos en la UQROO por carrera (2015-2016)

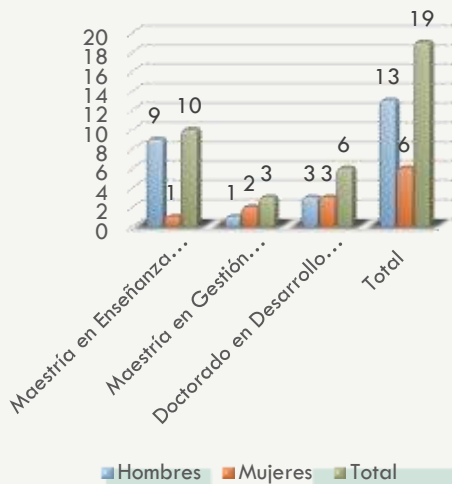


Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

En términos totales y porcentuales, el mayor número de alumnos lo tiene la carrera de médico cirujano, que contempla el 15% del total de los alumnos, seguido por el 12% de los alumnos los cuales se encuentran en la carrera de derecho y el 9% que se encuentra en la carrera de lengua inglesa, estas tres carreras concentran el 36% de todos los estudiantes de la UQROO, por lo que son lo más representativas de la institución.

En la gráfica 14 se revelan los alumnos de nuevo ingreso de posgrado por los programas impartidos por la universidad, en el resto de las maestrías no hubo alumnos de nuevo ingreso por lo que no se consideran:

Gráfica 14 Alumnos nuevo ingreso a los diferentes posgrados UQROO (2015-2016)



Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

Gráfica 15 Alumnos de nuevo ingreso por posgrado



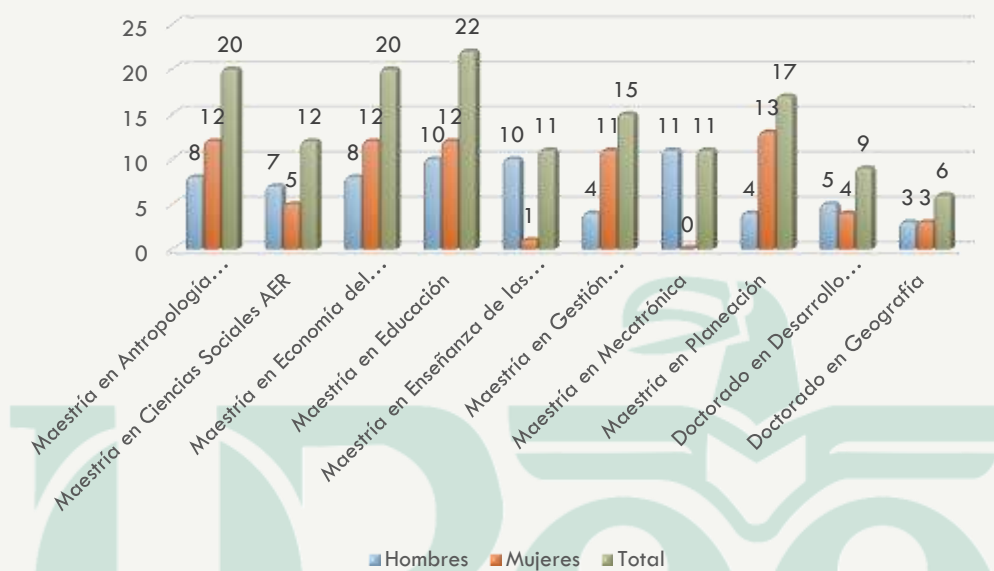
Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

Para el ciclo comprendido de 2015 a 2016 se tuvieron 19 alumnos de nuevo ingreso, de los cuales 13 son hombres y 6 son mujeres, teniendo mayor número de alumnos la maestría en enseñanza de matemáticas con 10 alumnos, de los cuales 9 son hombre y 1 mujer, seguido por el doctorado en desarrollo sostenible, con 6 alumnos de nuevo ingreso de los cuales 3 son hombres y 3 mujeres y finalmente la maestría en gestión sustentable del turismo, con 3 nuevos alumnos inscritos, de los cuales 1 es hombre y 2 son mujeres.

De acuerdo al gráfico 15 se puede observar el 53% de los nuevos alumnos se encuentran en la maestría de enseñanza de matemáticas, seguida por un 31% del doctorado en desarrollo sostenible y un 16% de la maestría en gestión sustentable del turismo.

A continuación, se presenta el total de alumnos por posgrados en la UQROO para el ciclo 2015-2016.

Gráfica 16 Posgrados por alumnos UQROO (2015-2016)



Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

Tras el análisis de la gráfica 16 es posible señalar que la maestría con mayor demanda es la maestría en educación, con un total de 22 alumnos, de los cuales 10 son hombres y 12 mujeres, seguida por la maestría en antropología aplicada con un total de 20 alumnos, 8 hombres y 12 mujeres e igual con 20 alumnos la maestría en economía del sector público, con 8 alumnos hombres y 12 mujeres, estas 3 maestrías concentran a 62 alumnos que son el 43% del alumnado de la universidad en cuanto al nivel de posgrado.

Como se puede observar en el gráfico 17, la maestría con más alumnos es la maestría en educación con un 15% del alumnado, seguida por la maestría en economía del sector público, con un 14% del alumnado y finalmente la maestría en antropología aplicada igual con un 14%, con estas tres maestrías se tiene el 43% de la matrícula del nivel de posgrado.

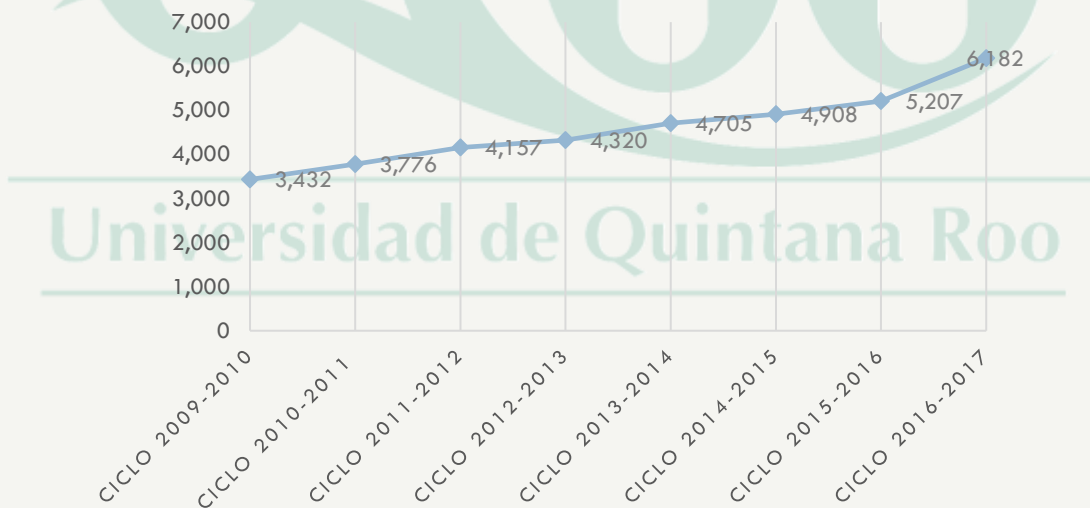
Gráfica 17 Posgrado por especialidad UQROO ciclo 2015-2016



Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

En el gráfico 18 se analiza la matrícula de la UQROO de 2009 a 2017:

Gráfica 18 Matrícula de Alumnos de la UQROO en edades de 19 a 23 años por Ciclo 2009 - 2017

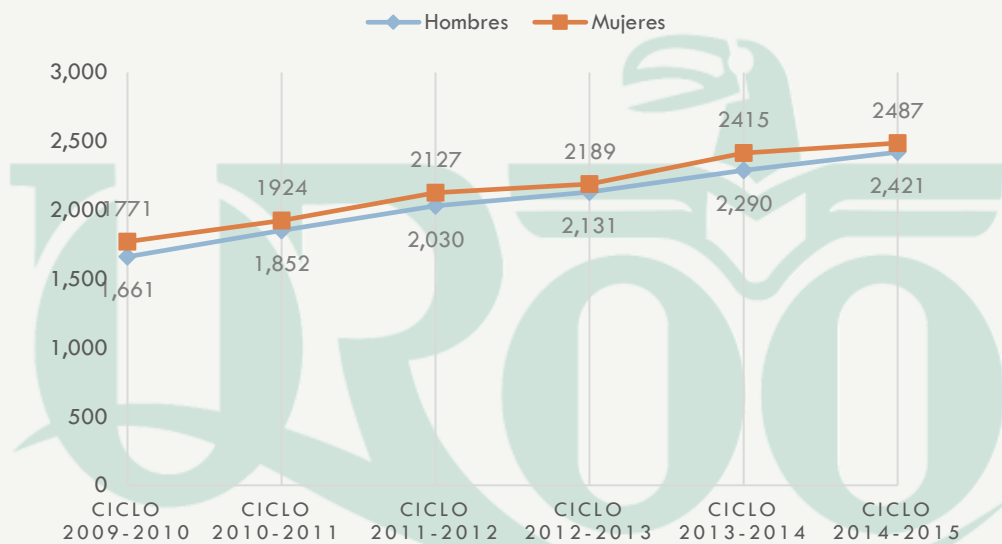


Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

Se observa una tendencia creciente de la matrícula, para el ciclo que comprende de 2013 a 2014 se incrementó en un 9%, de 2014 a 2015, en un 4% y según las proyecciones se espera que en 2016 se eleve un 6% y el ultimo un 19%.

En el siguiente grafico se analiza la tendencia de la matrícula de alumnos por género.

Gráfica 19 Matrícula de Alumnos de la UQROO en edades de 19 a 23 años por Ciclo 2009 - 2015 (Genero)

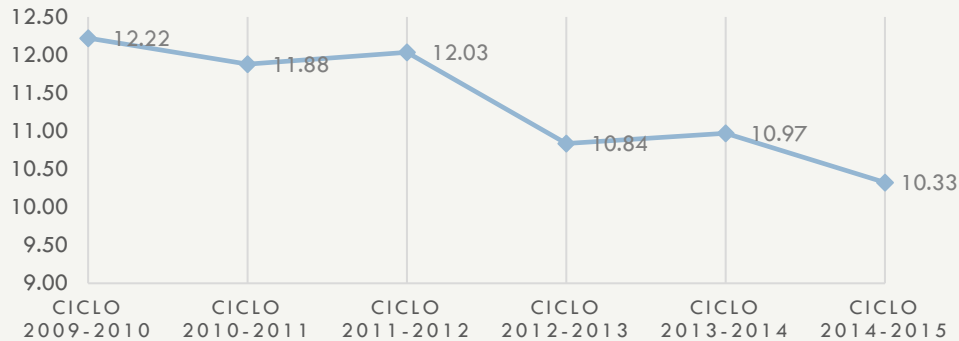


Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

La tendencia de la matrícula de hombres y mujeres presenta un comportamiento positivo creciente, pero se nota una disparidad entre el número de hombres y mujeres inscritos y esto no solo se refleja en el nivel superior, sino también en el nivel de posgrado, es importante denotar esta diferencia entre la paridad de géneros, puesto que parte como se vio en el análisis de datos anteriores parte desde la inscripción en el nivel superior.

En el siguiente gráfico analizamos el porcentaje de absorción de la UQROO para el periodo 2009 a 2015.

Gráfica 20 Porcentaje de absorción de nuevos alumnos UQROO

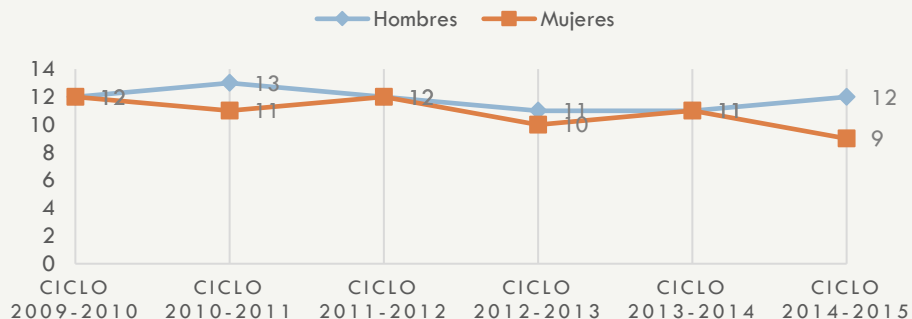


Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

El porcentaje de absorción de nuevo alumnos, de acuerdo al gráfico 20, ha decrecido en los últimos años con una se pasa de una absorción aproximada de 12.2% a una tasa de 10.3%, lo que implica una reducción aproximada de 2%, por lo que es necesario aplicar políticas para atraer a un mayor número de estudiantes a este nivel.

A continuación, se presenta el porcentaje de absorción por genero para el mismo ciclo.

Gráfica 21 % de absorción de nuevos alumnos UQROO por genero

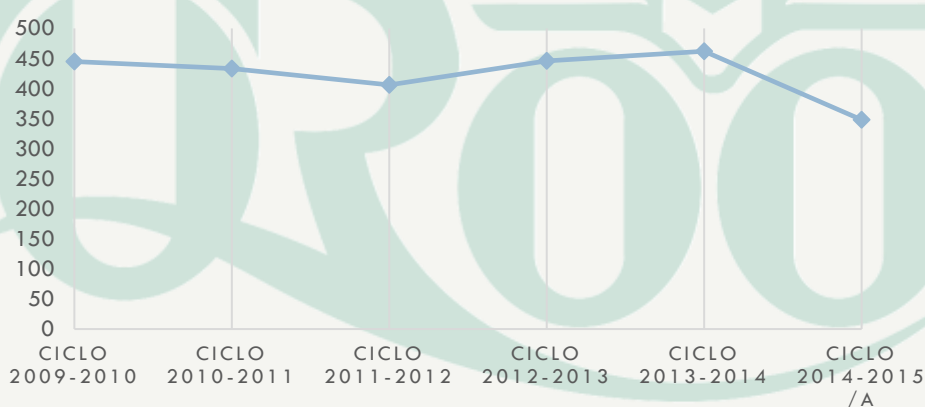


Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

Considerando el indicador por género, se puede observar que para el caso de los hombres si hay una variación a mediano plazo su indicador se mantiene en un 12%, mientras que en el caso de las mujeres existe una tendencia hacia la baja por que se pasó de un 12% a un 9%, una disminución mayor a la reportada en el caso de los hombres.

En el gráfico 22 se nota una marcada tendencia hacia a la baja en cuanto al egreso de alumnos, puesto que se pasó de 445 a 348, en el periodo correspondiente de 2009 a 2015, lo cual implica una reducción del 21.8%, elemento significativo puesto que es casi una cuarta parte de los alumnos egresados en tan corto periodo. Aunque debe señalarse que el último dato solo considera hasta mayo.

Gráfica 22 Tendencia de egresados (2009-2015)

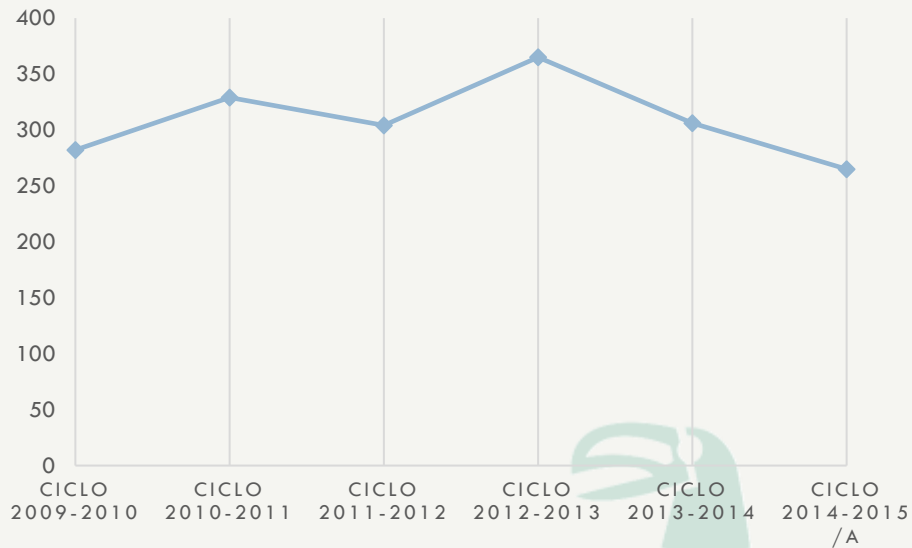


Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

Nota: /A Avance a mayo de 2015

En el siguiente gráfico se analiza la tendencia de los Titulados de la UQROO para el periodo que comprende de 2009 a 2015.

Gráfica 23 Tendencia de titulados (2009-2015)



Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

Nota: ^{/A} Avance a mayo de 2015.

La titulación presenta un comportamiento a la baja principalmente entre 2012 a 2015, pues se pasó de 365 titulados a tan solo 265 en el último año, además entre 2009 y 2015 hay una tendencia a la baja pues se pasó de 282 estudiantes titulados a 265, con lo que la titulación se redujo en 6.03%, algo que es significativo especialmente en este indicador que determina la conclusión de los estudios de nivel superior.

Becas

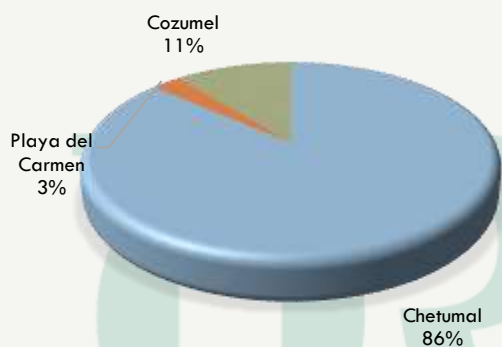
En el siguiente apartado se analiza las becas que otorga la UQROO a sus alumnos para el ejercicio 2015, para el ciclo primavera 2015.

El concepto de beca es de gran importancia para poder abonar al desarrollo de un nivel de educación y disminuir los índices de deserción especialmente a aquella población que se encuentra en alguna situación económica apremiante o sus logros destacados en un campo de estudio.

Entendiendo que una beca es una ayuda económica procedente de fondos públicos, en este caso los signados a la UQROO, que se concede a un alumno(a) para pagar total o parcialmente los gastos que le supone cursar unos estudios de nivel Profesional que ofrece la Universidad.

En los siguientes gráficos se exploran las características de los beneficiarios de las becas asignadas por campus durante la primavera de 2015

Gráfica 24 Alumnos Beneficiarios de Becas Universitarias Primavera 2015



Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

Gráfica 25 Alumnos Beneficiarios de Becas Universitarias Primavera 2015



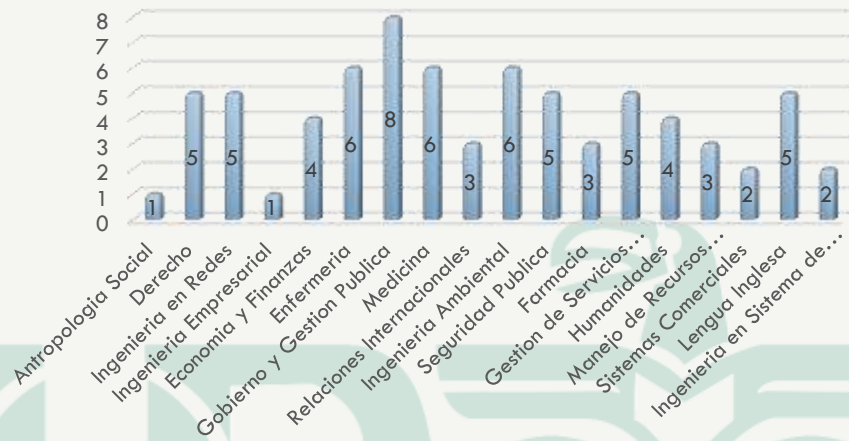
Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

El 86% de los alumnos beneficiarios de las becas se encuentran en las instalaciones de Chetumal, mientras que un 11% se localizan en Cozumel y finalmente el 3% en Playa de Carmen, con lo que se detecta que la mayoría de los becarios se concentran en Chetumal.

En el gráfico 25 se expresa que el 70% de las becas asignadas son de tipo C, el 19% corresponde a tipo B, el 6% corresponde a becas de tipo A y finalmente el 5% corresponden a becas de tipo deportiva, de lo anterior se puede concluir que los mayores de los apoyos otorgados corresponden a las becas tipos C, las cuales consisten en el menor apoyo económico con un monto de \$ 727.50, mientras que las otras becas otorgan un mayor incentivo monetario.

En el siguiente gráfico se presentan el número de becas por beneficiarios según la carrera cursada.

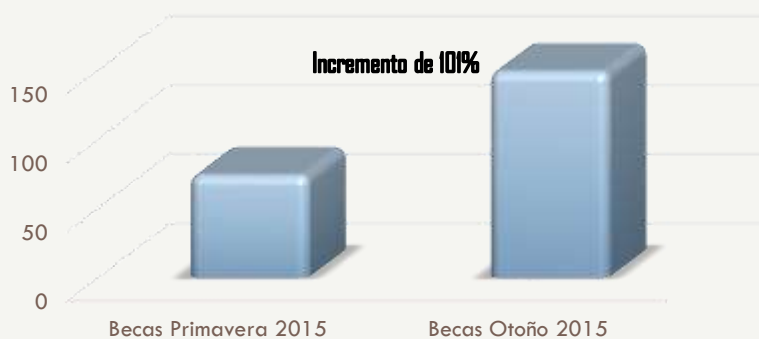
Gráfica 26 Alumnos Beneficiarios de Becas Universitarias Primavera 2015 por especialidad



Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

Como se muestra en el gráfico anterior, la mayoría de Becas son de 8 alumnos beneficiarios en la especialidad de Gobierno y gestión pública, seguido por 6 alumnos beneficiarios en las especialidades de Enfermería, Medicina e Ingeniería Ambiental.

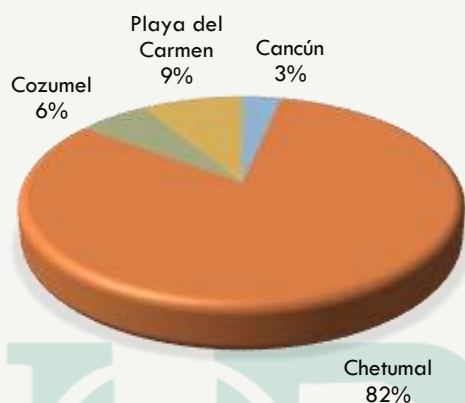
Gráfica 27 Becas PRIMAVERA - OTOÑO 2015



Fuente: Elaboración propia con base en XII. Información de la población potencial y la población del 2014.

Como se puede observar entre primavera y otoño las becas se incrementaron en un 101%, es decir se duplico el número de becas otorgadas, a continuación, se presenta la distribución de las becas de otoño por campus.

Gráfica 28 Alumnos Beneficiarios de Becas Universitarias Otoño 2015



Fuente: Elaboración propia con base en el oficio UQROO/DGSA/DSSEP/260/16 "Alumnos beneficiados con becas universitarias en el ejercicio fiscal 2015"

Gráfica 29 Alumnos Beneficiarios de Becas Universitarias Otoño 2015 por tipo de Beca



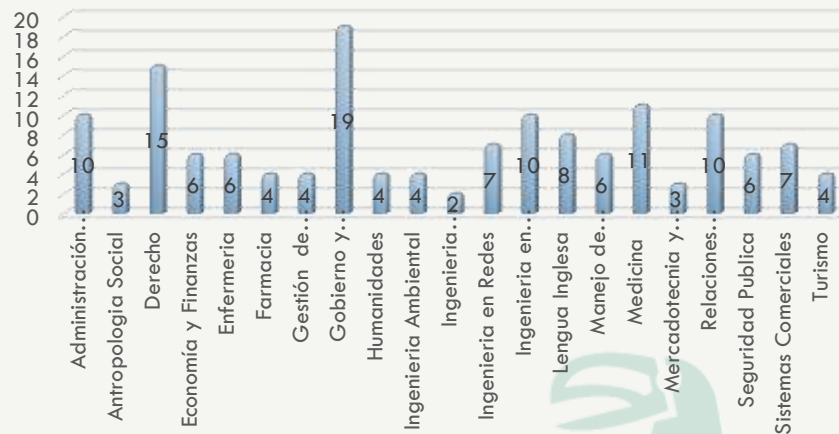
Fuente: Elaboración propia con base en el oficio UQROO/DGSA/DSSEP/260/16 "Alumnos beneficiados con becas universitarias en el ejercicio fiscal 2015"

Es notorio que el 82% de estas becas se otorgaron alumnos de Chetumal, el 9% a alumnos de Playa del Carmen, 6% a alumnos de Cozumel y un 3% a los alumnos de Cancún.

Del total de becas el 74% de las becas otorgadas son de Tipo C, que son las de menor cuantía, mientras que el 18% corresponden a becas Tipo B, el % a becas Tipo A, 3% a becas deportivas y finalmente el 1% a becas culturales.

En el siguiente gráfico se analiza las becas otorgadas por especialidad para otoño 2015.

Gráfica 30 Alumnos Beneficiarios de Becas Universitarias OTOÑO 2015 por especialidad

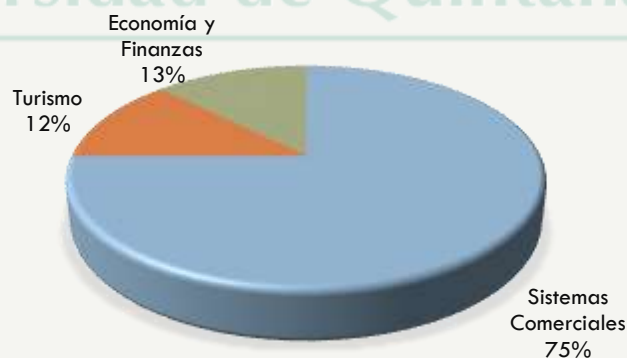


Fuente: Elaboración propia con base en el oficio UQROO/DGSA/DSSEP/260/16 “Alumnos beneficiados con becas universitarias en el ejercicio fiscal 2015”

Como se puede Observar la mayor especialidad becada es la de Gobierno y Gestión Pública con 19 becarios para este ciclo, seguida por 15 becarios de la especialidad de derecho y finalmente 11 de la especialidad de medicina.

Además de esto la UQROO otorga Becas denominadas “MI PRIMERA EMPRESA”, las cuales se presentan en el siguiente gráfico

Gráfica 31 Becas MI PRIMERA EMPRESA Otoño 2015



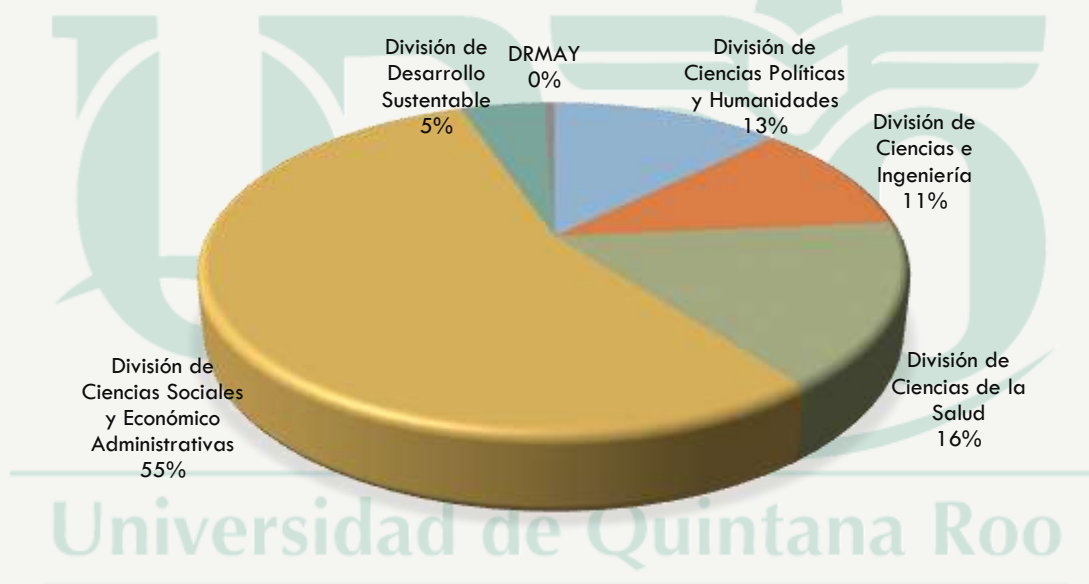
Fuente: Elaboración propia con base en el oficio UQROO/DGSA/DSSEP/260/16 “Alumnos beneficiados con becas universitarias en el ejercicio fiscal 2015”

Como se puede observar el 75% de estas becas beneficiaron a la especialidad de Sistemas Comerciales, el 13% a la especialidad de Turismo y finalmente el 12% a la especialidad de Economía y Finanzas.

Cabe mencionar que todos los beneficiarios de esta beca son residentes de la ciudad Chetumal y todos ellos fueron beneficiados con este apoyo que consiste en un monto de \$ 6,000.00 para el desarrollo de sus ideas.

Además de lo anterior la UQROO proporciona a los alumnos diversos apoyos económicos para distintas actividades durante el ejercicio 2015, por lo cual se muestra los apoyos otorgados por la división a la cual pertenecen los alumnos.

Gráfica 32 Apoyos Económicos para distintas actividades 2015 por División



Fuente: Elaboración propia con base en el oficio UQROO/DGSA/DSSEP/260/16 "Alumnos beneficiados con becas universitarias en el ejercicio fiscal 2015"

El 55% de los alumnos apoyados pertenecen a la División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas, el 16% a la División de Ciencias de la Salud, el 13% a la División de Ciencias Políticas y Humanidades, el 11% a la División de Ciencias e Ingeniería, el 5% a la División de Desarrollo Sustentable y menos del 1% a Administración Hotelera.

En el siguiente gráfico se analiza los apoyos por unidad académica.

Gráfica 33 Apoyos Económicos para distintas actividades 2015 por Unidad Académica



Fuente: Elaboración propia con base en el oficio UQROO/DGSA/DSSEP/260/16 "Alumnos beneficiados con becas universitarias en el ejercicio fiscal 2015"

Como se observa en el gráfico anterior, el 95% de los apoyos fueron otorgados a alumnos de Chetumal, el 5% a alumnos de Cozumel y menos del 1% a alumnos de Playa del Carmen.

En el siguiente gráfico se analiza los apoyos por motivo por el cual fue otorgado.

Gráfica 34 Apoyos Económicos para distintas actividades 2015 por Motivo

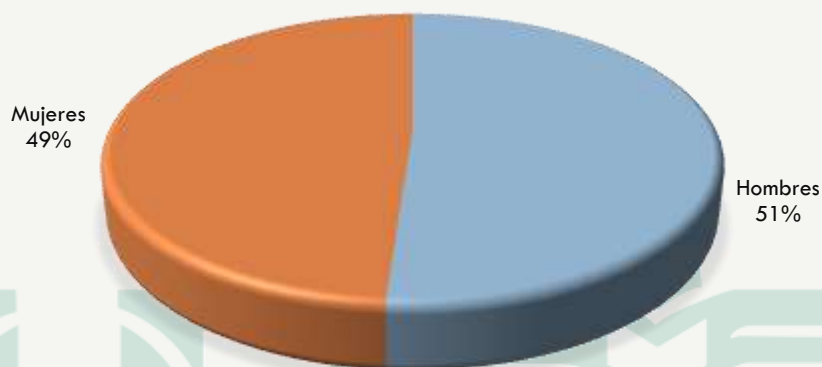


Fuente: Elaboración propia con base en el oficio UQROO/DGSA/DSSEP/260/16 "Alumnos beneficiados con becas universitarias en el ejercicio fiscal 2015"

Como se puede observar, el 84% de los apoyos otorgados alumnos fueron para eventos, mientras que el 16% restante de los apoyos fueron para movilidad.

En el siguiente gráfico se analiza los apoyos otorgados por genero de los alumnos.

Gráfica 35 Apoyos Económicos para distintas actividades 2015 por Genero



Fuente: Elaboración propia con base en el oficio UQROO/DGSA/DSSEP/260/16 "Alumnos beneficiados con becas universitarias en el ejercicio fiscal 2015"

Como se observar, el 51% de los apoyos fueron a alumnos Hombres, mientras que el 49% de los apoyos fueron otorgados a Mujeres.

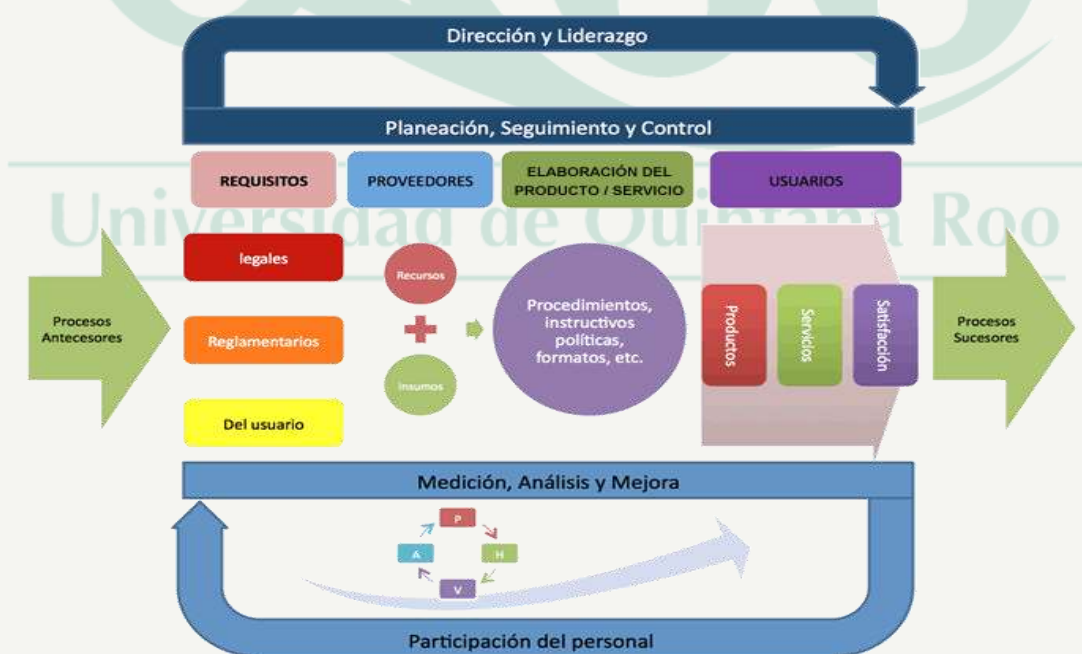
Universidad de Quintana Roo

PROCESOS

Los procesos son las áreas temáticas de trabajo de una institución, que se descomponen en procedimientos (cadenas de producción). El análisis de los procesos es importante porque se pueden detectar mejoras en los procedimientos que de implementarse brindarían una mejor atención al alumno, a los docentes o los administrativos de la Universidad de Quintana Roo, en ese sentido son áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia y eficacia institucional.

Como parte del proceso de planeación estratégica de la UQROO, con base en el modelo de macroprocesos, se considera que los procesos estratégicos, sustantivos y de soporte son pertinentes y necesarios para el correcto y eficaz funcionamiento de la Institución. Un macroproceso es entendido como el conjunto de procesos que contribuyen a los objetivos de la institución que se centran en satisfacer una necesidad social de educación. La arquitectura del Macroproceso en la universidad se sintetiza en la siguiente ilustración.

Ilustración 1 Proceso de Planeación estratégica de la UQROO



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

En el apartado de procesos se hace referencia a los procedimientos seguidos por la Universidad de Quintana Roo para el logro de sus objetivos y la dotación de sus servicios. Para cada proceso (macroactividades) se analiza si la institución es capaz de diferenciar los componentes de un proceso: los actores que intervienen, las entradas (inputs), los elementos de control normativo (leyes, reglamentos, convocatorias, reglas de operación), los mecanismos que debe seguir el proceso (formatos, sistemas, documentos) y los productos obtenidos (outputs).

La Universidad de Quintana Roo dispone de un Sistema de Gestión de la Calidad (SIGC) que integra los lineamientos que rigen a la universidad, los procedimientos generales que se aplican en toda la institución, el macroproceso y los procesos por cada categoría de macroproceso (estratégicos, sustantivos y de soporte).

Es importante mencionar que el SIGC solo está disponible para miembros de la comunidad universitaria, ya que se solicita autenticación para poder acceder a los elementos internos del sistema. De forma sumaria el SIGC proporciona la siguiente información:

1. Manuales
2. Procedimientos Generales
3. Mapeo de Procesos
4. Documentos Generales
5. CARAPE
6. Información e Indicadores
7. Seguimiento Institucional
8. Auditorias y Acciones
9. Q-S-F-C
10. Formatos
11. Videos

Con base en el sistema y específicamente en los puntos 2 y 3 antes presentados, se desarrolla el análisis con respecto a los procesos. El mapeo de procesos sintetiza

el funcionamiento de la UQROO al nivel de procesos y existen 3 categorías de procesos: estratégicos, sustantivos y de soporte.

Ilustración 2 Mapeo de Procesos de la UQROO

PROCESOS ESTRATÉGICOS			
I. Gestión	II. Desarrollo, integración y seguimiento de instrumentos estratégicos	III. Servicios jurídicos y de auditorías	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión rectoría 2. Gestión del HCU, LA CAP y el PEDPD 3. Gestión de la calidad 4. Comunicación social 5. Imagen institucional 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios jurídicos 2. Auditoría interna y externa 	
PROCESOS SUSTANTIVOS			
IV. Formación profesional	V. Procesos de apoyo a formación profesional		
<ol style="list-style-type: none"> 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) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios estudiantiles y de apoyo <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Actividades deportivas y culturales 1.2. Becas, servicio social y prácticas profesionales 1.3. Apoyo a estudiantes 1.4. Salud integral 1.5. Cooperación académica 2. Servicios bibliotecarios 3. Servicios escolares 4. Innovación educativa 5. Generación y aplicación innovadora del conocimiento 6. Extensión, vinculación y difusión de la cultura <ol style="list-style-type: none"> 6.1. Educación continua 6.2. Educación a distancia 6.3. Centro emprendedor de negocios 6.4. Fomento a la interculturalidad 6.5. Vinculación universitaria 		
PROCESOS DE SOPORTE			
VI. Tecnologías de la Información y Comunicación	VII. Administración de recursos financieros	VIII. Administración de recursos humanos	IX. Administración de recursos materiales y servicios generales
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención a usuarios 2. Desarrollo y mantenimiento de sistemas 			

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

El mapeo de procesos de la UQROO contiene 3 categorías de procesos: estratégicos, sustantivos y de soporte. Posteriormente se confunde entre los distintos niveles del proceso: macroproceso, proceso, subprocesos cuando hay distintas cadenas de producción y procedimientos.

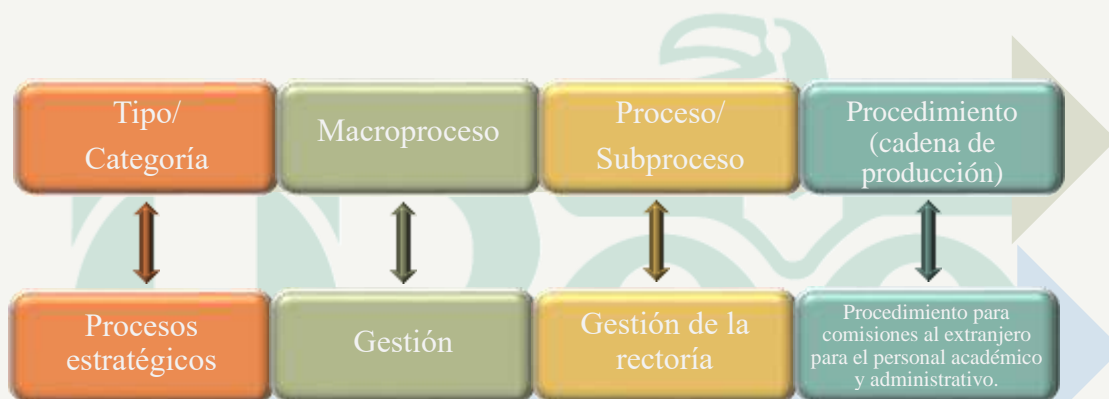
El desglose de los procesos estratégicos en tres apartados: gestión (I), desarrollo, integración y seguimiento de instrumentos estratégicos (II) y servicios jurídicos y de auditorías (III) deberían corresponder a macroprocesos. En el caso de gestión si corresponde a un macroproceso al tener procesos (gestión de rectoría, gestión del HCU, etc.) y estos posteriormente se desglosan en procedimientos, situación similar a servicios jurídicos. No obstante, “desarrollo, integración y seguimiento de instrumentos estratégicos (II)” no corresponde al nivel de macroprocesos, sino es un proceso al ser inmediatamente desglosado en procedimientos, lo adecuado sería desglosarlo en dos procesos: desarrollo e integración de instrumentos estratégicos y seguimiento de instrumentos estratégicos.

Para la categoría de procesos sustantivos se sigue un adecuado desglose del proceso, se identifican 2 macroprocesos (Formación profesional y Apoyo a la formación profesional), cada uno con sus procesos y procedimientos. Para los procesos de Servicios Estudiantiles y de Apoyo y Extensión vinculación y difusión de la cultura se detectan oportunamente subprocesos y posteriormente un desglose en procedimientos.

La tercera categoría corresponde a los procesos de soporte, se detecta correctamente un macroproceso (Tecnologías de la Información y Comunicación) que contiene 2 procesos y posteriormente se desprende en procedimientos (aunque dichos procedimientos solo presentan su diagrama de flujo, sin referencias a la normatividad). En el caso de los componentes restantes estos se encuentran al nivel de macroproceso, cuando en realidad son procesos, el macroproceso debería ser Administración de recursos y los 3 procesos son Administración de recursos humanos, de recursos financieros y de recursos generales. En adición los procedimientos de estos procesos se encuentran ausentes, en esta parte se recomienda mejorar los procedimientos.

La estructura correcta para un mapa de procesos se presenta en la siguiente ilustración. En la parte superior del diagrama se presenta el desglose que sigue un proceso desde las categorías de procesos hasta los procedimientos los cuatro niveles: categoría de proceso, macroproceso, proceso (y subprocesos cuando apliquen) y los procedimientos existentes. La universidad de Quintana Roo presenta la misma estructura para algunos procesos, pero no es un aspecto generalizado, en la parte inferior del diagrama se referencia el procedimiento para comisiones al extranjero para el personal administrativo.

Ilustración 3 Desarrollo de un Proceso



Fuente: Elaboración propia.

Considerando los comentarios anteriores se propone el siguiente esquema de mapeo, donde se han aplicado modificaciones al macroproceso II y VII, con lo que el mapeo de procesos se consideraría adecuado.

Ilustración 4 Mapeo de Procesos de la UQROO

PROCESOS ESTRATÉGICOS		
I. Gestión	II. Desarrollo, integración y seguimiento de instrumentos estratégicos	III. Servicios jurídicos y de auditorías

<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión rectoría 2. Gestión del HCU, LA CAP y el PEDPD 3. Gestión de la calidad 4. Comunicación social 5. Imagen institucional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo e integración de instrumentos estratégicos 2. Seguimiento de instrumentos estratégicos 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Servicios jurídicos 4. Auditoría interna y externa
PROCESOS SUSTANTIVOS		
IV. Formación profesional	V. Procesos de apoyo a formación profesional	
<ol style="list-style-type: none"> 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) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios estudiantiles y de apoyo <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Actividades deportivas y culturales 1.2. Becas, servicio social y prácticas profesionales 1.3. Apoyo a estudiantes 1.4. Salud integral 1.5. Cooperación académica 2. Servicios bibliotecarios 3. Servicios escolares 4. Innovación educativa 5. Generación y aplicación innovadora del conocimiento 6. Extensión, vinculación y difusión de la cultura <ol style="list-style-type: none"> 6.1. Educación continua 6.2. Educación a distancia 6.3. Centro emprendedor de negocios 6.4. Fomento a la interculturalidad 6.5. Vinculación universitaria 	
PROCESOS DE SOPORTE		
VI. Tecnologías de la Información y Comunicación	VII. Administración de recursos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención a usuarios 2. Desarrollo y mantenimiento de sistemas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de recursos financieros 2. Administración de recursos humanos 3. Administración de recursos materiales y servicios generales 	

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

Lo anterior atiende a una de las recomendaciones de la evaluación externa 2014 en lo referente a la correcta estructuración de un proceso. Se logra realizar la alineación entre el mapeo de procesos y el manual de procedimientos, no obstante, no se realizó la correcta actualización del manual, ya que existen procesos que no se encuentran al interior del manual.

Sistematización de procesos

En el manual de procedimientos² de 2010 (documento vigente según la universidad de Quintana Roo) se hace referencia a 13 procesos y el sistema de gestión de la calidad considera 5 procesos adicionales, el análisis de los procesos se concentra en la siguiente tabla:

Tabla 11 Análisis del manual de Procedimientos de la UQROO

#	PROCESO	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
1	Contratación de Profesores por medio del concurso de oposición	Se atienden solicitudes de aspirantes que desea ingresar a la UQROO como profesores investigadores de carrera	Directores de división, Secretaria 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 y publicación de la convocatoria	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 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	Directores de división, Secretaria General, Comisión académica permanente (CAP), Comisión dictaminadora,	Elaboración y publicación de la convocatoria y cumplir con los requisitos establecidos en el estatuto del personal académico capítulo VII,	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

² http://sigc.uqroo.mx/01_manuales/mp/manual_procedimientos_2010.pdf

#	PROCESO	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
		categoría y nivel	Docente UQROO.	título II y Capítulo I, título III			
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 académico, título V. capítulo único, art, 80 al 86	Oficio de solicitud de información de ingreso del solicitante	Dictamen favorable o no favorable del sabático
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 Capacitación en métodos y técnicas aplicables al proceso de enseñanza-aprendizaje.	División Académica (DES) Programa de Innovación Educativa Facilitador	Que este sea solicitado por el personal académico y administrativo de la Institución. La solicitud se hará de manera electrónica o	Proceso PIE-001, Innovación Educativa	Programa de capacitación de Programa de Innovación Educativa	El producto se entregará en los tiempos establecidos por el Programa de Innovación Educativa y en formato electrónico o impreso según la naturaleza de la solicitud.

#	PROCESO	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
				impresa, utilizando el formato de solicitud de servicios PIE-001/FO-001 registrado para tal efecto.			
7	Capacitación	Aprovechar adelantos tecnológicos, informáticos y académicos que renueven y mejoren la producción de conocimientos, los procesos de enseñanza-aprendizaje	Docente Innovación Educativa	Que este sea solicitado por 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.	Proceso PIE-001, Innovación Educativa	Cartelera de cursos, posters Solicitudes de cursos	El producto se entregará en los tiempos establecidos 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, informáticos y académicos que renueven y mejoren la producción de conocimientos, los procesos de enseñanza-aprendizaje	Programa de Innovación Educativa Docente	Que este sea solicitado por 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.	Proceso PIE-001, Innovación Educativa	Programas de Innovación Educativa para la creación de material solicitud de material	El producto se entregará en los tiempos establecidos por el 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 renueven	Programa de Innovación Educativa Áreas	Que este sea solicitado por personal académico y	Proceso PIE-001, Innovación Educativa	Solicitudes de información de áreas de Innovación	El producto se entregará en los tiempos establecidos por el

#	PROCESO	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
		y mejoren la producción de conocimientos, los procesos de enseñanza –aprendizaje.	de 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.			Programa de Innovación 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 investigaciones y experiencias exitosas		Que este sea solicitado por 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.	Proceso PIE-001, Innovación Educativa	Solicitudes de investigación Proyectos de investigación Información estadística Reporte de investigación	El producto se entregará en los tiempos establecidos por el Programa de Innovación 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 rediseño curricular	Divisiones académicas (DES) Programa de Innovación Educativa	Que este Sea solicitado por personal académico y administrativo de la institución La solicitud se hará de manera electrónica o impresa, utilizando el formato de solicitud de servicios PIE-	Proceso PIE-001, Innovación Educativa	Solicitudes de actualización curricular Evaluaciones de plan actual Estudios de necesidades de empleados y egresados	El producto se entregará en los tiempos establecidos por el Programa de Innovación Educativa y en formato electrónico o impreso según la naturaleza de la solicitud.

#	PROCESO	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
12	Evaluación docente	Crear instrumentos de evaluación que permita mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje	Programa de Innovación Educativa Sistemas de Computo Colegio de estudiantes	001/FO-001 registrado para tal efecto. Que este sea solicitado por 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.	Proceso PIE-001, Innovación Educativa	Aplicación de cuestionarios	El producto se entregará en los tiempos establecidos por el Programa de Innovación Educativa y en formato electrónico o impreso según la naturaleza de la solicitud.

Fuente: Elaboración propia con base en el manual de procedimiento 2010 (documento vigente según la Universidad de Quintana Roo) y al Sistema Institucional de Gestión de la Calidad.

Tras la aplicación de la norma ISO 9001:2000 se implementan 5 procesos generales obligatorios derivados de la inclusión de la palabra “debe” en la norma ISO referida:

- I. Control de documentos con base en el apartado 4.2.3 de la norma en referencia.
- II. Control de los Registros basado en el apartado 4.2.4
- III. Auditoría Interna derivada del apartado 8.2.2
- IV. Control de Producto no Conforme en aplicación del apartado 8.3
- V. Acciones Correctivas y Preventivas en aplicación de los apartados 8.5.2 y 8.5.3. Este proceso conjunto se encuentra diferenciado en la norma ISO, no obstante, la integración de ambos procesos en uno mismo no constituye una violación de la norma, ni representa un problema a la operatividad del procedimiento, en cambio posibilita que ambos procesos se realicen de forma coordinada.

Tabla 12 Procesos obligatorias para la UQROO según la norma ISO 9001:2000

#	PROCESO	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
1	Control de los documentos	Asegurar el uso adecuado de los instrumentos que se utilicen dentro del SIGC, ya sea de origen interno o de origen externo, relacionados con los requisitos de la Norma NMX-CC-9001-IMNC-2000	Dueños de procesos Departamento de organización y métodos	---	Sistema institucional de Gestión de la Calidad (SIGC), http://sigc.uqroo.mx	Documentos de desempeño de proceso Portal SIGC Correo del portal (SIGC) (sigc@uqroo.mx)	---
2	Control de los registros	Los registros se almacenan (archivan) y protegen en un lugar que evite su deterioro o pérdida, como puede ser carpetas o folders, identificándose con su nombre y se retienen según se indica en el sistema SENTRE.	Responsable para el tratamiento de registros en cada área	Registros	Sistema de Gestión de la Calidad (SIGC), http://sigc.uqroo.mx Validación de los reportes por parte de la secretaría de la función pública.	-----	----
3	Auditoría interna	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 Gestión de la Calidad (SIGC), http://sigc.uqroo.mx	---	---
4	Control del producto no conforme	Establecer los lineamientos para el control de los productos y servicios	Área de (Control)	---	Sistema de Gestión de la Calidad (SIGC),	Servicios Registro de Producto	---

#	PROCESO	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
		especificados en las fichas de los procesos documentados en el sistema que no son conformes con los requisitos descritos en las fichas de referencia.	Dueños de procesos		http://sigc.uqroo.mx		
5	Acciones correctivas y preventivas	Establecer los lineamientos 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.	Usuario Responsable del Servicio Auditor Interno	—	Sistema de Gestión de la Calidad (SIGC), http://sigc.uqroo.mx	Buzón de quejas Cuenta de correo (quejasysuereferencias@uqroo.mx)	—

Fuente: Elaboración propia con base en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad.

Estos procedimientos generales no se encuentran reflejados en el manual de procedimientos, el cual data de 2010, su inclusión dentro del manual es necesaria y se recomienda la actualización del manual de procedimientos.

Existen procesos adicionales que no se encuentran en el manual de procedimientos, pero que se encuentran en el desglose del mapeo de procesos, estos procesos complementarios se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 13 Procesos adicionales encontrados en el SIGC

#	Proceso	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
1	Comisiones al extranjero para el personal académico y administrativo	Brindar las condiciones adecuadas para que el personal académico y administrativo o que realice	Profesor-investigador, cuerpos académicos, director de división.	Solicitud de viáticos, pasajes y, en su caso, inscripción, cuando aplique	Las comisiones se autorizan con base en el plan anual de labores (pal) del personal académico o administrativo,	Formato rec-001/fo-010 validado.	Un informe de la actividad realizada, en un plazo no mayor a 5 días hábiles al

#	Proceso	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
		actividades fuera del país, con relación a las funciones sustantivas y de apoyo de la universidad, cumpla con los objetivos establecidos en la comisión.			así como de la división académica o de la dirección de área correspondiente.		retorno a la institución que incluya el formato rec-001/fo-011 llenado y validado.
2	Video y fotografía periodística institucional	Realizar cobertura fotográfica de los eventos institucionales.	Departamento de comunicación social, unidades académicas y administrativas.	La solicitud de cobertura de eventos, semanas antes o hasta con una hora de antelación.	---	---	Fotografías del evento en la plataforma sala de prensa de la UQROO.
3	Noticias para el portal institucional	La publicación de noticias en el portal institucional.	Departamento de comunicación social, unidades académicas y administrativas.	Solicitud de cobertura de las áreas de gestión, docencia, investigación, vinculación, difusión de la cultura y los órganos internos de gobierno como patronato, consejo universitario y junta directiva.	---	---	Publicación de noticias y réplicas en redes sociales institucionales
4	Publicación en la sala de prensa	Se realiza la cobertura y redacción de notas de eventos que preside el rector (a) de la universidad de Quintana Roo.	Departamento de comunicación social, unidades académicas y administrativas.	Agenda de eventos públicos.	---	---	La información se publica en el portal de sala de prensa y las redes sociales de la institución.

#	Proceso	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
		roo, las autoridades administrativas, alumnos y académicos de las unidades académicas de Chetumal, playa del Carmen, Cozumel y Cancún. Además, se revisan y publican los comunicados que envían las seis divisiones académicas con que cuenta la institución.					
5	Cobertura especial de titulaciones:	Se cubre cada evento de titulación con fotografía y algunas de las tesis son susceptibles de ser publicadas como nota en sala de prensa. Los requerimientos de publicación pueden ser requeridos por el sínodo o por relevancia temática o del sustentante.	Área de titulaciones, departamento de comunicación social	Se recibe por correo electrónico del área de titulaciones los viernes de cada semana una copia en power point con la bitácora semanal de exámenes profesionales y/o ceremonias protocolarias registradas en la sala de titulaciones.	---	---	Se generan publicaciones de cada titulación por licenciatura y se realiza de esta forma una publicación en el Facebook dentro de la página institucional de la universidad.

#	Proceso	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
6	Integrar el plan estratégico de desarrollo institucional (PEDI) de la UQROO	El PEDI se realizará a través de una planeación participativa que incluya a la comunidad universitaria y sociedad quintanarroense.	Dirección de planeación rector diversos representantes de la comunidad universitaria representantes de la sociedad (incluye gobierno e iniciativa privada)	Convocatoria de un evento para captación de las necesidades sociales y de desarrollo de la comunidad universitaria.	Revisión del equipo directivo y el h. Consejo universitario hasta obtener su aprobación.	Propuesta del PEDI por la dirección de planeación.	Aprobación del PEDI por el h. Consejo universitario.
7	Integrar el programa operativo anual y el programa anual de labores.	Establecer los mecanismos para la elaboración del programa operativo anual (POA) y programa anual de labores (PAL) de la universidad de quintana roo	SEP, dirección general de educación superior, dirección de planeación, dirección de administración y finanzas, secretaria de hacienda del estado, unidades responsables	La SEP, publica los lineamientos de los proyectos en la página web www.ses.sep.gob.mx , sección fondos extraordinarios (consolidación, incremento de matrícula, oferta educativa, reconocimiento de plantilla, copia y equidad de género).	Ley orgánica de la universidad de quintana roo: artículo 4º cap. 26. Reglamento general de la universidad de quintana roo: título i cap. li artículo 6º	Conjunción con el plan estratégico de desarrollo institucional vigente.	El programa operativo anual y el programa anual de labores de la UQROO.
8	Integración de los proyectos de fondos extraordinarios	Obtener recursos financieros adicionales provenientes de fondos federales extraordinarios concursables, encaminado	SEP, dirección general de educación superior, dirección de planeación, dirección de administración y finanzas, secretaria	Convocatoria a SEP-DGESU de proyectos.	Lineamientos de los fondos extraordinarios emitidos por la DGESU-SEP	Concurso de adjudicación de recursos de la sep.	Informes trimestrales de ejecución de los recursos.

#	Proceso	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
		s a fortalecer el desarrollo institucional ya sea infraestructura educativa, programas de apoyo y gastos de operación	de hacienda del estado, unidades responsables				
9	Subcontratación de proveedores para análisis estratégicos	Establecer el criterio para subcontratar proveedores de servicios para la realización de estudios especiales y desarrollos, que la institución utiliza para la generación y obtención de información fundamental para la toma de decisiones.	Dirección de planeación área de adquisiciones proveedores	La dirección de planeación establece los requerimientos del producto o servicio que se necesita.	Licitación: es el procedimiento que establece la ley general de adquisiciones, arrendamientos y servicios públicos, que regula a los gobiernos para la compra o contratación de un producto o servicio, cuando éstos rebasan cierto importe. Para este caso, se consideran dos opciones: licitación por invitación (cuando el monto por el servicio es superior a los \$190,000); y adjudicación directa (cuando el monto es inferior a los \$190,000).	---	Concluido el servicio / producto, el proveedor lo entrega a la dirección de planeación (en impreso y electrónico en 2 tantos) y efectúa una presentación de resultados en el área que especifique la dirección de planeación.

#	Proceso	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
10	Integración del prontuario estadístico	Dar a conocer la información estadística e indicadores de la universidad de Quintana Roo y contribuir a la toma de decisiones de las áreas de gestión de la universidad y las divisiones académicas.	Dirección de bienestar y movilidad estudiantil (DBME), dirección de administración y finanzas (DAF) y dirección de investigación y posgrado (DIP) dirección de planeación	Las diversas unidades responsables brindan servicios y generan bases de datos con base en ello.	---	Proceso de análisis estadístico sistema de gestión de la calidad	Enviar indicadores a los usuarios que los soliciten.
11	Auditoría interna financiera y operacional	Procedimiento para la solicitud de auditoría interna.	Dirección de auditoría. Unidad responsable. Auditor operativo.	Solicitud expresa al auditor operativo vía correo u oficio.	---	--	Informe de auditoría
12	Auditoría externa	Procedimiento para la solicitud de auditoría externa.	Patronato de la universidad. Director de auditoría interna. Auditor externo.	Solicitud al director de auditoría interna realizar las cotizaciones de tres despachos.	---	---	Informe final de auditoría. Informe de solvencia de las observaciones y recomendaciones de la auditoría externa.
13	Exención de cuotas de reinscripción para alumnos en apoyo administrativo, mejor promedio y deportistas destacados	Facilitar la gestión de apoyo económico a los estudiantes de bajos recursos	Alumno, departamentos académicos o administrativos, dirección general de bienestar estudiantil, departamento de servicios escolares, departamentos	<ul style="list-style-type: none"> • formato de solicitud de exención por apoyo administrativo llenado por el alumno. • formato de solicitud de exención por apoyo administrativo llenado por el área académica 	Criterios de convocatoria. Reglamento de estudios técnicos y de licenciatura. Lineamientos específicos por tipo de beca. Acuerdo de rectoría n° 01/2014	--	Si el alumno cuenta con beca se le informa que la exención no procede, en base a las cláusulas del acuerdo. Si el alumno no cuenta con beca se realiza

#	Proceso	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
			to de cultura y deporte, departamento de servicio social y prácticas profesionales, dirección general de administración y finanzas	o administrativa.			la exención y esto se verifica en el portal SAE.
14	Justificaciones para alumnos por inasistencia a clases.	Justificar las inasistencias a clases de los alumnos ante los profesores de sus asignaturas.	Alumno, dirección general de bienestar estudiantil	Solicitud por parte del alumno del oficio de justificación	Se debe entregar evidencia del porqué de la falta.	Las justificaciones deben controlarse mediante una base de datos.	Oficio de justificación
15	Apoyo a alumnos para asistencia a congresos, seminarios, competencias, viajes de prácticas y otros.	La gestión de apoyo económico a los estudiantes que realicen actividades académicas, deportivas, culturales, de formación integral, como asistencia a congresos, seminarios, competencias, viajes de prácticas y otros.	Dirección general de bienestar estudiantil, dirección general de administración y finanzas. Departamento de recursos financieros. Sistema presupuestal y financiero. Dirección general de servicios académicos	Formato dgbe-002/fo-001 llenado por el alumno.	---	Solicitud de pago de beca para otorgar apoyo, que se encuentra en el SIPREFI. Recibo simple firmado por el alumno y la DGBE. Formato de solicitud de apoyo para viajes o para condonación de pago de cuotas escolares, llenado por el alumno. Carta compromiso de comprobación del recurso firmado por el alumno formato de autorización	<ul style="list-style-type: none"> • en caso de que no se le otorgue el apoyo al alumno, se le notifica el motivo. • en el caso de otorgar apoyo de condonación de pago de cuotas escolares se envía oficio a la DGAF o DGSA para otorgar el apoyo solicitado. • en el caso de otorgar apoyo para viajes se entrega el cheque al alumno.

#	Proceso	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
						del rector para otorgar apoyo al alumnado UQROO	
16	Atención en crisis por trastornos emocionales o de personalidad para alumnos	El objetivo es brindar la atención requerida a los alumnos que presenten crisis por trastornos emocionales o de la personalidad para garantizar la seguridad del alumno y de terceros.	Dirección general de bienestar estudiantil unidad de salud integral unidad médica especializada y centro integral de salud mental (UNEME CISAME) alumno tutor académico	Reporte de la crisis del alumno por parte del sistema electrónico de tutorías	El manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales (DSM) v. Título octavo del reglamento general de la universidad de quintana roo capítulo ii art. 164.	Sistema electrónico de tutorías	Informe de resolución
17	Seguro facultativo.	Inicia con la publicación del calendario escolar universitario en donde se especifica las fechas en la que los alumnos solicitan su inscripción al SF y culmina con la entrega de la hoja con el número de afiliación, siempre y	Unidad de salud integral, alumno	Solicitud para la incorporación al seguro facultativo.	Reglamento de la ley del seguro social en materia de afiliación, clasificación de empresas, recaudación y fiscalización. Título tercero incorporación voluntaria al régimen obligatorio capítulo segundo de los trabajadores al servicio de las dependencias y entidades de	Solicitud para la incorporación al seguro facultativo.	Alta del alumno en el IMSS.

#	Proceso	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
		cuando acudan a la unidad de salud integral (USI) por la misma.			las administraciones públicas de la federación, entidades federativas y municipios que estén excluidos o no comprendidos en otras leyes o decretos como sujetos de seguridad social de los art. 90 al 92, página 26. Título cuarto seguro de salud para a familia capítulo primero disposiciones generales de los art. 95 al 99, páginas 26 y 27.		
18	Atención psicológica	Inicia con la canalización del alumno por parte de su tutor por medio del sistema electrónico de tutorías (set) y culmina al término de la sesión psicológica.	Unidad de salud integral, alumno, tutor	Reporte en el sistema electrónico de tutorías	---	Sistema electrónico de tutorías	Reporte en el sistema electrónico de tutorías la sesión de atención del alumno.
19	Movilidad estudiantil	Inicia con la recepción de la convocatoria de becas y finaliza con el envío del dictamen a servicios escolares.	Alumno, responsable de movilidad, institutos de educación superior	Convocatoria de becas de movilidad.	Convocatoria.	Guía de acompañamiento. Anexo 1. Solicitud de movilidad con documentación complementaria. Anexo 2. Carta de	Informe al alumno del dictamen de aprobación/rechazo de movilidad.

#	Proceso	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
						postulación anexo 2. Carta de aceptación de la universidad destino. Anexo 3. Oficio dirigido a servicios escolares. Anexo 4. Certificado de llegada y salida. Anexo 5. Formato de propuesta de homologación de asignaturas en caso de modificaciones o extensión de movilidad. Anexo 6. Cardex sellado y firmado y/o boleta de calificaciones de la IES destino. Anexo 9. Carta de experiencia de movilidad. Anexo 10. Objetivos de materias cursadas. Anexo 11. Carta de motivos para extender la movilidad.	
20	Servicios de administración escolar	Inicia con la solicitud del servicio, si cumple los requisitos entonces se brinda el servicio.	Usuario, departamento de administración escolar	Usuario solicita servicio.	Reglamento de la UQROO.	--	Usuario recibe servicio y registro del servicio en el SAE/OPTIS TOR

#	Proceso	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
21	Formación docente	Inicia cuando se recibe la solicitud por parte del director o jefe del departamento o de una des y finaliza con la entrega de la constancia y los productos de aprendizaje.	Área de formación docente. Jefe de departamento.	Solicitud de servicios	Reglamento general de la universidad de quintana roo. Criterios de evaluación por curso.	Solicitud de servicios encuesta	Constancias del curso de formación docente.
22	Evaluación del desempeño docente	Inicia cuando consejo universitario autoriza las fechas de inicio y cierre para la evaluación del desempeño docente que se programarán en el sistema digital y finaliza hasta concluir la entrega del informe final de los resultados del proceso al jefe del departamento o de innovación educativa.	H. Consejo universitario autoriza. Área de evaluación docente. Alumno.	Consejo universitario determina las fechas de la evaluación docente.	Reglamento general de la universidad de quintana roo estatuto del personal académico políticas operativas para la implementación del modelo educativo	Encuesta estudiantil de servicios docentes.	Informe general del proceso de evaluación docente

#	Proceso	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
23	Diseño curricular de planes de estudio	Contribuir a la alineación de los planes de estudio a las directrices y lineamientos institucionales a través de la asesoría curricular	Responsable del área de diseño curricular coordinador del comité curricular o academia de trabajo	Solicitud de diseño curricular.	Reglamento general de la universidad de Quintana Roo estatuto del personal académico políticas operativas para la implementación del modelo educativo	Solicitud de diseño curricular. Carta por parte del director de división o en su caso unidad académica de apoyo al proceso de diseño curricular del programa educativo.	Constancia de plan de estudios diseñado bajo directrices institucionales.
24	Planeación de las actividades tutoriales en las des	Inicia con la invitación por oficio del responsable del área de tutorías a las secretarías técnicas de docencia, para acordar la calendarización de las actividades y cursos que se realizarán dentro de cada una de las des en los periodos escolares establecidos.	Responsable del área de tutorías/secretaría técnica de docencia	Invitación a las secretarías técnicas de docencia de las des para reunirse con el área de tutorías	<ul style="list-style-type: none"> • reglamento general de la universidad de Quintana Roo • reglamento de estudios técnicos y de licenciatura. 	<ul style="list-style-type: none"> • solicitud de servicio. • formato del plan de acción tutorial por des. 	Acuerdos de la reunión de planeación de tutorías.
25	Desarrollo de estudios de trayectoria escolar en las des	Realización del estudio de trayectoria escolar y finaliza con la entrega del informe final.	Director de división jefe de departamento de área de investigación educativa profesor de tiempo completo / personal administrativo	Solicitud de la realización de un estudio de trayectoria escolar.	<ul style="list-style-type: none"> • modelo institucional de trayectoria escolar. • guía institucional para el estudio de las trayectorias escolares. Reglamento general de la universidad de Quintana Roo	<ul style="list-style-type: none"> • solicitud de servicios • cuestionario de ingreso y experiencia escolar previa. • cuestionario de seguimiento. 	Informe institucional validado y expuesto a las des.

#	Proceso	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
26	Incubación de empresas.	Proceso de una integración de asesorías a emprendedores con el objetivo de diseñar un plan de negocios.	Usuario, centro emprendedor de negocios	Convocatoria de incubación de empresas.	Evaluación interna y externa.	Acta del comité de evaluación de proyectos dictamen de la evaluación	Entrega del plan de negocios
27	Supervisión y organización de cursos/talleres.	La oficina de vinculación atiende solicitudes para la supervisión y organización de eventos académicos a entidades externas y público en general.	Usuario, oficina de vinculación	Formato de solicitud de curso/ taller/ diplomado/s eminario.	---	--	Formato de cierre
28	Proyectos	La oficina de vinculación atiende solicitudes para la elaboración de proyectos a entidades externas.	Formato de solicitud de proyecto	Formato de solicitud de proyecto.	---	---	Entrega del proyecto
29	Modificación e implementación de módulos y sistemas de información.	Proceso de modificación de módulos y sistemas de información.	Usuario, área de sistemas de información	Requerimiento de información mediante anexo 1.1	--	Anexo 1.1, anexo 1.2, anexo 1.3	Anexo 1.3 resultado de pruebas
30	Servicio de redes y telecomunicaciones	Ante una falla o queja del usuario se realiza una verificación de la red, de los servicios de telecomunicaciones y de la seguridad.	Usuario, departamento de cómputo y telemática	Solicitud del servicio o falla reportada por el usuario.	Verificación en caso de falla detectada.	Dct-001/fo-01 dct-001/fo-02	Registro en bitácora y notificación al usuario.

#	Proceso	Descripción	Actores intervinientes	Entrada	Controles	Mecanismos	Salida
31	Soporte técnico a usuarios	Ante una solicitud de soporte se requiere atención al usuario por parte del departamento de cómputo y telemática.	Usuario, departamento de cómputo y telemática	Solicitud del servicio o falla reportada por el usuario.	---	Dct-001/fo-01	Registro en bitácora y notificación al usuario.
32	Mantenimiento preventivo y correctivo de equipo de cómputo	Procedimiento para el mantenimiento de equipo de cómputo.	Departamento de cómputo y telemática	Inicia del procedimiento [recepción del equipo]	--	Dct-003/fo-01 dct-003/fo-02	Liberación del equipo
33	Implementación de módulos de sistemas institucionales	Se realiza una solicitud de un nuevo módulo en los sistemas institucionales, se analiza la factibilidad y los requerimientos para el desarrollo. Si es factible y se acepta el módulo entonces se implementa.	Usuario, departamento de sistemas	Registro de solicitudes y atención a usuarios	Control interno.	Notificación de factibilidad y oficio de aceptación de conformidad	Notificación de factibilidad y oficio de aceptación de conformidad
34	Capacitación del personal administrativo	Inicia con la solicitud a los directores para los cursos del personal y finaliza con la evaluación del curso por parte de recursos humanos.	Instructor departamento de recursos humanos personal administrativo	Solicitud a los directores de la propuesta de cursos que su personal necesita.	--	Formato de ficha de inscripción drh-001/fo-001 lista de asistencia drh-001/fo-006 medición del impacto de la capacitación drh-001/fo-025	Evolución de los cursos.

Fuente: Elaboración propia con base en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad.

En el proceso 7 “Integrar el programa operativo anual y el programa anual de labores” hay una conjunción de 3 procesos, aunque se presenta como uno solo. La primera parte del proceso se refiere a la integración del POA y el PAL. El segundo

proceso es la ejecución de los recursos por parte de las unidades responsables. La parte final del proceso es la comprobación de los recursos, entregando a la SEP un informe de ejecución de los recursos dados.

El procedimiento 26 “Incubación de empresas” está desplegado en una lista, carece de apartados relativos a la normatividad, se nombran formatos que no se presentan y no hay referencia a las áreas que participan en el proceso. Se hace mención a evaluación interna y externa pero no se explicita como se hará la evolución ni quien (o que área) hará la misma.

El procedimiento 27 “Supervisión y organización de cursos/talleres” está desplegado en términos de lista, carece de apartados relativos a la normatividad.

Tras el análisis del procedimiento 28 “Proyectos” se detectó que el proceso hace referencia al procedimiento de elaboración de proyectos a entidades externas a la Universidad, se recomienda modificar el nombre considerando este aspecto que el actual nombre no refleja.

El procedimiento 30 “Servicio de redes y telecomunicaciones” incluye 3 fases de diagnóstico del problema para detectar las fallas que originan quejas del usuario, para posteriormente aplicar medidas correctivas. Es el único proceso analizado que considera el diagnóstico de la problemática para una mejor atención al usuario. Solo se presenta un diagrama de flujo del proceso.

Solo se presenta un diagrama de flujo del proceso en el proceso 31 “Soporte técnico a usuarios”, no hay referencias a la normatividad.

El proceso 32 “Mantenimiento preventivo y correctivo de equipo de cómputo” solo se presenta un diagrama de flujo del proceso. No se especifica adecuadamente la "entrada" del proceso, simplemente se señala como primer paso "Inicia el procedimiento". Tampoco se hace referencia al usuario del equipo que necesita mantenimiento.

El proceso 33 “Implementación de módulos de sistemas institucionales” Solo se presenta un diagrama de flujo del proceso.

En los procesos sustantivos se señala que Ciencias de la Salud e Ingeniería y Ciencias de la Comunicación están en fase de implementación y carecen de procedimientos. Para el caso de la Imagen Institucional y de Fomento a la Interculturalidad no se han definido procedimientos para el desarrollo de los servicios, no obstante, no presentan servicios al usuario.

Servicios bibliotecarios carecen de procedimientos, pero brindan diversos servicios al público, por lo que deben documentarse sus procedimientos. En el caso de Servicios Financieros el SIGC presenta la siguiente leyenda “el proceso no necesita procedimientos documentados para la prestación del servicio”, como requisito normativo es necesario que las áreas tengan estructurados sus procesos para minimizar la discrecionalidad en el procedimiento y para actuar de forma sistemática.

Los procedimientos en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad no presentan una estructura homogénea y corresponden a diversos estilos, posiblemente a falta de una unidad concentradora de los procesos. Esta independencia entre los procesos de cada área puede solventarse mediante una actualización e integración de un manual de procedimientos.

Formalidad del proceso

Con base en el manual de procedimientos y del SIGC se observa que los procesos se encuentran establecidos de manera formal, no obstante, se detecta la ausencia de controles en diversos procesos. Algunos procedimientos referencian a la legislación universitaria completa y otros procedimientos carecen de referencia a la normatividad, en ambos casos se recomienda que se inserten referencias puntuales (a artículos específicos) a la legislación universitaria.

Aunque los procedimientos se encuentran en el SIGC, estos se encuentran dispersos y no se ven reflejados en el manual de funciones, el manual de 2010 se ve rebasado por los procedimientos formales en el SIGC, de ahí que se recomiende actualizar el manual. Considerando que los procedimientos ya existen, solo es

necesario hacer correcciones puntuales en algunos casos, se observa la oportunidad de compilarlos en el manual de procedimientos.

Elementos de los procedimientos

En el apartado anterior se analizaron los procedimientos con base en sus elementos característicos, hay 4 de los elementos que no se encuentran en todos los procedimientos como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 14 Comparativo de procedimientos de la UQROO por fuente

	Procedimientos	%	Entradas	Salidas	Control	Mecanismos
Manual de Procedimientos	12	23.5%	12	12	12	12
Norma ISO 9001:2000	5	9.8%	1	0	5	3
Procedimientos adicionales identificados³	34	66.7%	34	34	19	23
Total	51	100.0%	47	46	36	38
%	100.0%		92.2%	90.2%	70.6%	74.5%

Fuente: Elaboración propia.

El manual contiene 12 procedimientos y la norma ISO contiene 5 procedimientos, pero los procedimientos adicionales identificados son 34 que constituyen el 66.7% de todos los procedimientos, lo anterior demuestra que el manual vigente de 2010 ha sido rebasado y es necesario actualizar el manual de procedimientos.

De los procesos presentados es menester mencionar que los contenidos en el manual de procedimientos y los procesos adicionales definidos en el SIGC si identifican adecuadamente entradas y salidas, pero los procesos de la Norma ISO no las identifican claramente. Dada la importancia de estos elementos se recomienda incorporarlos en la actualización del manual de procedimientos.

En solo 36 de los 51 procedimientos identificados (70.6%) se explicitan los controles (normatividad), aunque se ha señalado que la normatividad debe ser referenciada

³ Detectados en el portal del Sistema Institucional de Gestión de la Calidad <http://sigc.uqroo.mx/>

de forma puntual, en 15 procedimientos no se hace referencia a ninguna normatividad.

Se recomienda señalar en algún apartado los mecanismos utilizados (formatos, personal, sistemas), en 13 procedimientos no señalan mecanismos de forma explícita por lo que deben incluirse en la actualización del manual de procedimientos.



GESTIÓN

En este apartado se revisará la estructura organizacional, el mecanismo de coordinación, los mecanismos de asignación y transferencia de recursos, el sistema de monitoreo y evaluación, con el objetivo de analizar la gestión de la Universidad de Quintana Roo (UQROO), al servicio de educación superior, durante el 2015.

Estructura organizacional

El gobierno de la Universidad recae en la Junta Directiva, el Consejo Universitario, el Rector, los Consejos Académicos, los Coordinadores de Unidad, los Consejos de División, los Directores de División y el Patronato, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 7, de la Ley Orgánica de la Universidad de Quintana Roo.

La estructura orgánica vigente de la UQROO, fue aprobada por el Consejo Universitario, el 01 de diciembre de 2014.

Tabla 15 Estructura Organizacional de la UQROO⁴

1. Junta Directiva

2. Consejo Universitario

2.1. Rector

2.1.1. Secretaría General

2.1.1.1. Departamento de Innovación Educativa

2.1.2. Dirección General de Servicios Académicos

2.1.2.1. Departamento de Servicios Escolares

2.1.2.2. Departamento de Bibliotecas

2.1.3. Dirección General de Investigación y Posgrado

2.1.4. Dirección General de Vinculación y Extensión

2.1.4.1. Departamento de Educación Continua y Proyectos

2.1.5. Dirección General de Bienestar Estudiantil

2.1.5.1. Departamento de Cultura y Deportes

2.1.5.2. Departamento de Servicio Social y Estancias Profesionales

2.1.6. Dirección General de Planeación

⁴ Organigrama Sellado y Firmado (01 de Diciembre 2014)

2.1.6.1. Departamento de Programación y Presupuesto

2.1.6.2. Departamento de Seguimiento y Evaluación

2.1.6.3. Departamento de Gestión y Calidad

2.1.7. Dirección General de Administración y Finanzas

2.1.7.1. Departamento de Recursos Financieros

2.1.7.2. Departamento de Recursos Humanos

2.1.7.3. Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales

2.1.8. Abogado General

2.1.9. Dirección Técnica

2.1.9.1. Departamento de Imagen Institucional

2.1.9.2. Departamento de Comunicación Social

2.1.9.3. Departamento de Participación Social y Gestión

2.1.10. Dirección de Informática

2.1.10.1. Departamento de Computo y Telemática

2.1.10.2. Departamento de Sistemas

2.1.11. Unidad Académica Chetumal

2.1.11.1. Consejo de Unidad

2.1.11.2. Secretaría Académica

2.1.11.3. División de Ciencias e Ingeniería

2.1.11.3.1. Consejo Divisional

2.1.11.3.2. Centro de Información Geográfica

2.1.11.3.3. Secretaría de Docencia

2.1.11.3.4. Secretaría Técnica de Posgrado e Investigación

2.1.11.3.5. Departamento de Ciencias

2.1.11.3.6. Departamento de Ingeniería

2.1.11.4. División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas

2.1.11.4.1. Consejo Divisional

2.1.11.4.2. Centro de Estudios Interculturales

2.1.11.4.3. Secretaría de Docencia

2.1.11.4.4. Secretaría Técnica de Posgrado e Investigación

2.1.11.4.5. Departamento de Ciencias Jurídicas

2.1.11.4.6. Departamento de Ciencias Sociales

2.1.11.4.7. Departamento de Ciencias Económico Administrativas

2.1.11.5. División de Ciencias Políticas y Humanidades

- 2.1.11.5.1. Consejo Divisional
- 2.1.11.5.2. Secretaría de Docencia
- 2.1.11.5.3. Secretaría Técnica de Posgrado e Investigación
- 2.1.11.5.4. Departamento de Humanidades
- 2.1.11.5.5. Departamento de Lengua y Educación
- 2.1.11.5.6. Departamento de Estudios Políticos e Internacionales

2.1.11.6. División de Ciencias de la Salud

- 2.1.11.6.1. Consejo Divisional
- 2.1.11.6.2. Secretaría de Docencia
- 2.1.11.6.3. Secretaría Técnica de Posgrado e Investigación
- 2.1.11.6.4. Departamento de Ciencias Biomédicas
- 2.1.11.6.5. Departamento de Ciencias Clínicas
- 2.1.11.6.6. Departamento de Epidemiología y Salud Pública

2.1.12. Coordinación Unidad Académica Cozumel

- 2.1.12.1.1. Consejo de Unidad
- 2.1.12.1.2. Secretaría Académica
- 2.1.12.1.3. División de Desarrollo Sustentable
- 2.1.12.1.4. Consejo Divisional
- 2.1.12.1.5. Secretaría de Docencia
- 2.1.12.1.6. Secretaría Técnica de Posgrado e Investigación
- 2.1.12.1.7. Departamento de Estudios Sociales y Empresariales
- 2.1.12.1.8. Departamento de Ciencias y Humanidades
- 2.1.12.1.9. Departamento de Desarrollo de Competencias Básicas
- 2.1.12.1.10. Departamento de Apoyo a Desarrollo Académico
- 2.1.12.1.11. Departamento de Apoyo al Desarrollo Institucional
- 2.1.12.1.12. Centro de Extensión y Servicios

2.1.13. Coordinación Unidad Académica Playa del Carmen

- 2.1.13.1.1. Consejo de Unidad
- 2.1.13.1.2. Secretaría Académica
- 2.1.13.1.3. División de Ingeniería y Ciencias de la Administración
- 2.1.13.1.4. Consejo Divisional
- 2.1.13.1.5. Secretaría de Docencia

- 2.1.13.1.6. Secretaría Técnica de Posgrado e Investigación
- 2.1.13.1.7. Departamento de Ciencias Básicas
- 2.1.13.1.8. Departamento de Ciencias Administrativas
- 2.1.13.1.9. Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades
- 2.1.13.1.10. Departamento de Apoyo a Desarrollo Académico
- 2.1.13.1.11. Departamento de Apoyo al Desarrollo Institucional
- 2.1.13.1.12. Departamento de Gestión de Proyectos Académicos

2.1.14. Coordinación Unidad Académica Cancún

- 2.1.14.1.1. Departamento de Apoyo a Desarrollo Académico
- 2.1.14.1.2. Departamento de Apoyo al Desarrollo Institucional

3. Patronato

- 3.1. Auditoría Interna

La estructura organizacional es importante para establecer las relaciones jerárquicas y coordinación administrativa, para el cumplimiento de las metas, planes y programas institucionales. En este sentido, el organigrama de la UQROO, busca reflejar la integración de sus autoridades, funcionarios, personal académico, alumnos, personal administrativo y egresados, para lo cual se integra en unidades académicas, para el cumplimiento de sus actividades operativas y funcionales. Cabe resaltar que actualmente se encuentra en proceso de implementación la División de Ingeniería y Ciencias de la Administración, por ende, se entiende que se creará la estructura administrativa necesaria para integrarla a la estructura orgánica de la Universidad.

Mecanismo de Coordinación

Derivado del análisis del esquema de coordinación intrainstitucional en 2015, se constató que la UQROO cuenta con un mecanismo adecuado y eficiente, atiende todo lo referente a la coordinación intrainstitucional en sus distintos niveles, y extensiones académicas. En lo que respecta a la coordinación interinstitucional, que abarca la interrelación entre las unidades de la UQROO con otras entidades, se realizan reuniones periódicas, establecidos en calendarios consensuados y

previamente establecidos, coordinados y actualizados mediante correos institucionales, circulares, notas informativas y de retroalimentación.

Mecanismo de asignación de recursos

Para el cumplimiento de sus actividades operativas, la UQROO utiliza dos formas de asignación presupuestal, por un lado: el presupuesto ordinario y los presupuestos por proyectos.

El Presupuesto ordinario se asigna a cada unidad responsable por cada año fiscal, y sus fondos están destinados a cubrir gastos relaciones a remuneraciones, materiales y suministros, servicios generales, transferencias, asignaciones y otros apoyos, y bienes y equipamientos. En el 2015, la UQROO dispuso de 350 millones 590 mil 691 pesos (60/100 M. N), cifra que representa un aumento del 8.5% con respecto al presupuesto de 2014. Para el caso de los proyectos, los recursos son asignados y ejercidos por cada unidad responsable del proyecto, por cada ejercicio fiscal y conforme al monto autorizado en el proyecto.

Estos presupuestos, se registran en el Sistema presupuestal financiero – SIPREFI, que es un sistema informático que permite realizar el control y seguimiento del ejercicio presupuestal, programas operativos anuales (POA'S) y proyectos, de todas las unidades administrativas de la universidad. Finalmente, la utilización del SIPREFI, organiza y sistematiza eficientemente los mecanismos de asignación de recursos de la universidad, por lo que se puede inferir que el ejercicio de esos recursos está acorde a la planificación y gestión que realizan las unidades responsables.

Mecanismos de transferencia y pago

De acuerdo con la información disponible en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad en el portal www.sigc.uqroo.mx, la UQROO cuenta con dos mecanismos de pago para sus proveedores y sus funcionarios.

Pago a proveedores: se realiza en dos modalidades, a través del pago en cheque o transferencia bancaria, conforme a lo establecido por la Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC).

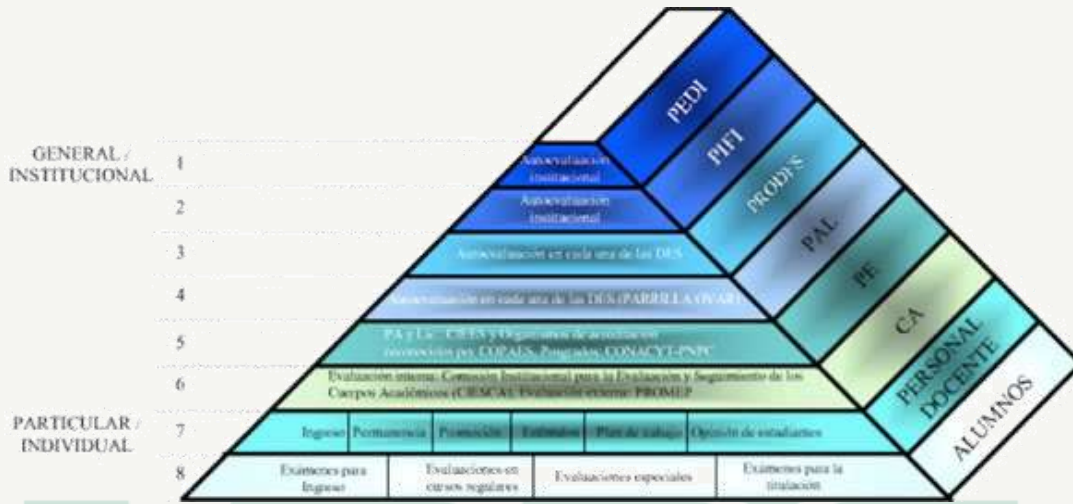
Pago a empleados: incluye los rubros de servicios personales y comisiones. Para el pago al personal se realiza una transferencia electrónica a la tarjeta de débito de cada personal, conforme al pago quincenal programada por el Depto. Recursos Humanos, la nómina ajustada se envía al departamento de Recursos Financieros, que a su vez realiza la solicitud de desembolso de recursos al banco.

Para el pago de las comisiones (que incluye el pago de viáticos), los formularios de pago son elaborados por el Depto. Recursos Financieros, con base en la solicitud de compra y la orden de comisión del empleado, información sustentada en la comprobación de erogaciones. Estos datos fueron obtenidos con información de las entrevistas con representantes de las áreas planeación y recursos financieros de la UQROO. Adicionalmente, fueron considerados los mecanismos de transferencia y modalidades de pago, mismos que cuentan con un sistema de control, seguimiento y rendición de cuentas integral para la adquisición de bienes y servicios.

Sistemas de monitoreo y evaluación

La UQROO para realizar el monitoreo y evaluación de sus procesos de gestión e indicadores clave, ha adoptado mecanismos que incluyen evaluación externa y evaluación interna (autoevaluaciones), enfocados a distintos ámbitos y unidades académicas, con la finalidad de detectar áreas de oportunidad, consolidar sus fortalezas, para así incidir en las mejoras de los servicios educativos que brinda a la sociedad. En este sentido, para el monitoreo de sus indicadores claves, utilizan un esquema de evaluación piramidal, organizado por niveles y ámbitos de aplicación, partiendo de lo particular, alumnos y personal docente, a lo general, en referencia al ámbito institucional.

Ilustración 5 Esquema general de los diversos ámbitos de evaluación en la Universidad de Quintana Roo⁵



Fuente: Portal de la Universidad de Quintana Roo

De acuerdo a la información digital disponible, realizan 4 tipos de evaluación y autoevaluación enfocados el ámbito más general a partir de cada programa educativo. A continuación, se desglosa en qué consisten esas evaluaciones.

I. Evaluación de programas educativos: Cada programa educativo es evaluado por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), y el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) se encarga de los programas a nivel licenciatura y el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) está enfocado a los programas de postgrado. Estas son las carreras evaluadas, mismas que están agrupadas por direcciones.

Tabla 16 Programas académicos por división de la UQROO

Ciencias de la Ingeniería	Ingeniería Ambiental Ingeniería en Sistemas de Energía Ingeniería en Redes Licenciatura en Manejo de Recursos Naturales Maestría en Educación Ambiental para el Desarrollo Sustentable Maestría en Enseñanza de las Matemáticas Maestría en Planeación Doctorado en Geografía
Ciencias Sociales y Económico Administrativas	Licenciatura en Antropología Social Licenciatura en Derecho

⁵ La información digital se encuentra disponible en el portal de la UQROO. La actualización de los datos corresponde a la Versión: Marzo 03, 2016; Código: DGC – 001. (<http://sigc.uqroo.mx/>).

	<p>Licenciatura en Economía y Finanzas Licenciatura en Sistemas Comerciales Licenciatura en Seguridad Pública Licenciatura en Turismo Maestría en Economía del Sector Público Maestría en Antropología Aplicada</p>
Ciencias Políticas y Humanidades	<p>Licenciatura en Lengua Inglesa Licenciatura en Relaciones Internacionales Licenciatura en Humanidades Licenciatura en Gobierno y Gestión Pública Maestría en Educación Maestría en Ciencias Sociales</p>
Ciencias de la Salud	<p>Licenciatura en Médico Cirujano Licenciatura en Farmacia Licenciatura en Enfermería</p>
Desarrollo Sustentable	<p>Licenciatura en Lengua Inglesa Licenciatura en Sistemas Comerciales Licenciatura en Gestión de Servicios Turísticos Licenciatura en Manejo de Recursos Naturales Licenciatura en Tecnologías de Información Maestría en Gestión de Servicios Turísticos Doctorado en Desarrollo Sustentable</p>
Ingeniería y Ciencias de la Administración	<p>Licenciatura en Gobierno y Gestión Pública Licenciatura en Administración Hotelera Licenciatura en Ingeniería Empresarial</p>
Gestión	<p>Auditor Interno Abogado General Secretaría General Departamento de Innovación Educativa Dirección General de Servicios Académicos Departamento de Servicios Escolares Departamento de Bibliotecas Dirección General de Invest. y Posgrado Dirección General de Vinculación y Extensión Depto. de Egresados y Participación Social Depto. de Educación Continua y Proyectos Dirección General de Bienestar Estudiantil Depto. Servicio Social y Estancias Profesionales Departamento de Cultura y Deportes Movilidad Estudiantil Dirección General de Planeación Departamento de Programación y Presupuesto Departamento de Seguimiento y Evaluación Departamento de Gestión de la Calidad Dirección General de Admin. y Finanzas Departamento de Recursos Financieros Departamento de Recursos Humanos Departamento de Recursos Mat.y Serv. Generales Dirección Técnica Departamento de Imagen Institucional Departamento de Comunicación Social Dirección de Informática Departamento de Cómputo y Telemática Departamento de Sistemas</p>

Fuente: Universidad de Quintana Roo.

Los documentos de apoyo para las evaluaciones de los programas educativos, utilizados por las CIEES, son:

- . Manual de autoevaluación de los CIEES, versión 2009.
- . Tabla Guía de Autoevaluación de los CIEES, versión 2011.
- . Información obligatoria por programa educativo, versión 2009.

En cuento, al proceso de evaluación de los COPAES, cada organismo reconocido tiene una metodología propia, y para los organismos dentro de la universidad que ya cuentan con procesos, estos se relacionan los criterios o guía de los mismos.

- . Consejo para la Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería (CACEI). Guía 2010.
- . Consejo para la Acreditación de la Enseñanza en la Contaduría y Administración (CACECA). Guía 2009.
- . Asociación para la Acreditación y Certificación de Ciencias Sociales (ACCECISO). Guía 2010.
- . Consejo para la Acreditación de Programas Educativos en Humanidades (COAPEHUM).
- . Proceso de evaluación por parte del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), que realiza el PNPC, conforme a los tiempos y criterios establecidos por la Dirección de Investigación y Posgrado (DIP-001).

II. Evaluación de la gestión y la administración en el ámbito institucional por parte de los CIEES: la información disponible deriva de los ejercicios de autoevaluación y evaluación institucional, realizada por los CIEES.

- . Primera evaluación (ND)
- . Segunda evaluación (2005) y seguimiento a las recomendaciones de la primera evaluación.
- . Informe y recomendaciones derivadas de la segunda evaluación (2006).

III. Evaluación a la UQROO: Este ejercicio realizado en 2014, para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas, a través de los indicadores estratégicos y de gestión.

IV. Seguimientos y estudios:

- . Seguimiento a egresados de la UQROO, se han realizado un total de trece evaluaciones, no se cuenta con los resultados de las tres primeras ediciones, sin embargo, se cuenta con información desde el 2000 al 2015.
- . Empleadores, se realizó empresas o personas físicas que emplean a los egresados de la UQROO, realizado en 2004.
- . Estudiantes, realizado para identificar la percepción sobre los servicios de presta la UQROO, fue realizado en 2005.
- . Estudios de trayectoria escolar, realizó en 2012 y 2013.
- . Estudio de demanda potencial de la carrera de Cultura Física, Deportes y Recreación.
- . Estudio de pertinencia de Oferta Académica de la Unidad Cozumel.
- . Estudio de vida cara en la Isla de Cozumel para la Universidad de Quintana Roo.

La UQROO cuenta con mecanismos de seguimiento y evaluación, adecuados a la naturaleza de su gestión; sin embargo, en lo referente a la Evaluación de programas educativos, se recomienda, actualizar las guías, manuales, tablas e información obligatoria para los programas académicos, utilizadas tanto por las CIEES y COPAES.

En lo referente a la Evaluación de la gestión y la administración en el ámbito institucional por parte de los CIEES, se recomienda actualizar los mecanismos y aplicación de la evaluación con la finalidad de obtener datos acordes a los tiempos y reformas implementadas en la UQROO.

Por otra parte, se destaca la realización de la Evaluación a la UQROO, esto le permite a la institución contar con información actual del desempeño y comportamiento de sus principales indicadores.

Finalmente, en lo referente al apartado de Seguimientos y estudios, se recomienda realizar el seguimiento a empleadores de alumnos egresados de la UQROO, cada año, esto permitirá detectar las fortalezas y debilidades de los egresados en el ámbito del desempeño laboral. Así como, realizar el seguimiento de la trayectoria escolar de los alumnos, de manera permanente, como mecanismo que permita la detección oportuna de posibles deserciones y problemáticas asociadas.

MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

La Matriz de Marco Lógico (MML) o también llamada, en México, Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), es una herramienta necesaria para la implementación de una Gestión por Resultados (GpR) y con esta la aplicación de un Presupuesto basado en Resultados (PbR); la GpR es un modelo que se enfoca de manera prioritaria en los resultados más que en los procedimientos sin quitarle la importancia al cómo se hacen las cosas, pero toma mayor relevancia lo que se hace y qué se está logrando y si esto está impactando en el bienestar de la población, por lo anterior, es estratégico el diseño de objetivos que reflejen logros esperados, para que a partir de estos se establezcan las directrices de la gestión.

En el este apartado se analizan las matrices con las que cuenta la UQROO, con el fin de identificar la lógica secuencial y la congruencia entre sus partes, la universidad tiene para el ejercicio 2015 dos matrices de indicadores para resultados:

- ✓ **MPIUQROO2015-Matriz Profesorado e Investigación**
- ✓ **MUQROO2015 - Matriz Estudiantado y Formación**

Es importante mencionar que durante el 2014, la Universidad contaba solo con una Matriz de Indicadores para Resultados, la cual si cuenta con el cuadro resumen 4x4 de acuerdo a la metodología y en este si se puede apreciar la alineación a los objetivos de desarrollo, siendo un elemento necesario para análisis de congruencia y de lógica secuencial.

Tabla 17 Identificación de la Matriz de Indicadores para Resultados UQROO-2014

DATOS DEL PROGRAMA DE LA UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO 2014							
Programa Presupuestario	E068-Programa de Gestión Integral de la Universidad de Quintana Roo	Institución	13-11-Universidad de Quintana Roo	Unidad de Responsabilidad	13-11-1405-Dirección General de Planeación	Enfoques Transversales	Comunidad estudiantil de la Universidad de Quintana Roo
MIR							
MIR	MUQROO2014-MATRIZ UQROO INSTITUCIONAL 2014						
ALINEACIÓN							
Clasificación Sectorial							
Programa Sectorial	19-Educación con Resultados			Subprograma	1903-Fortalece la Gestión Educativa		
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	I.5.3.2. Impulsar la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad Institucional en el Sector Educativo
Clasificación Funcional							
Finalidad	2-Desarrollo Social	Función	25-Educación	Subfunción	253-Educación Superior	Actividad	2534-Gestión

Función: Elaboración propia con base en la Matriz de Indicadores para Resultados 2014, proporcionada por la Universidad de Quintana Roo.

A diferencia del ciclo 2014, para ambas matrices la dependencia no cuenta con el cuadro 4x4, en lugar de este, se manejan los elementos de forma desagregada en formato Excel como control interno de la universidad, identificadas principalmente por indicadores, también se maneja la información en archivos de formato PDF que

arroja el sistema estatal⁶, estos documentos que arroja el sistema de la misma forma son por indicadores, y se puede apreciar la alineación por cada indicador dentro de la MIR, a través de estos, es como se puede identificar los resúmenes narrativos de cada nivel de objetivos, los supuestos y demás elementos, situación que complica el análisis y comprensión de la lógica secuencial y congruencia interna como la metodología lo puntualiza, tampoco es posible conocer la alineación a los objetivos de desarrollo nacionales y estatales.

Ambas matrices presentadas se identifican alineadas a un programa presupuestario, situación que logra generar confusión, ya que de acuerdo al método federal para aplicar la metodología, se entiende que por cada programa presupuestario debiese existir una MIR, y posterior a esta es posible desarrollar una cascada de matrices de acuerdo a la complejidad y dimensión de la gestión institucional, que puede responder a normas y sistemas externos de entes reguladores o simplemente para aplicarlas al control interno.

Tabla 18: Matriz de Indicadores para Resultados MPIUQROO2015- Profesorado e Investigación

Datos de Identificación del Programa Presupuestario			
Institución		1311-Universidad de Quintana Roo	
Programa Presupuestario		E043- Programa de Gestión Integral en la UQROO	
Unidad Responsable del Programa Presupuestario		1311-1405- Dirección General de Planeación	
Matriz de Indicadores para Resultados		<u>MPIUQROO2015-Matriz Profesorado e Investigación</u>	
Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de Verificación
Fin	Contribuir en la <u>Formación de Recursos Humanos Altamente Especializados en Áreas Sociales y</u>	F01PIIND - Porcentaje de SNI de la UQROO respecto al Total de la Entidad	1.- Prontuario Estadístico de la UQROO 2.- Sistema Integrado de Información sobre Investigación Científica,

⁶ Es un sistema estatal de Quintana Roo que administra la Secretaría de Finanzas y Planeación, y cuenta con tres espacios virtuales centrales: Programa Operativo Anual, Control y seguimiento de la gestión y Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño: <http://www.sefiplan.qroo.gob.mx/poa2011/index.php>

	<u>Económicas</u> <u>Estratégicas</u> de la Entidad.	[No. Total PTC con SNI en la UQROO/No. Total de SNI en la Entidad] X 100	Desarrollo Tecnológico e Innovación de CONACYT (SIICYT)
Propósito	La <u>Habilitación Académica</u> del Profesorado en la UQROO tiene <u>Alto Impulso</u>	P01PIIND - Porcentaje de PTC con Perfil PROMEP [No. PTC con Perfil PROMEP/ No. Total de PTC] X 100	Documento PIFI Institucional 2014-2015 (anexo estadístico) de la Universidad de Quintana Roo
		P02PIIND - Porcentaje de PTC miembro del SIN [No. PTC con Reconocimiento del SNI/ No. Total de PTC] X 100	Documento PIFI Institucional 2014-2015 (anexo estadístico) de la Universidad de Quintana Roo
Componente 1	1.1.1 - Movilidad Académica que <u>participa en Redes de Colaboración</u> Nacionales e Internacionales de Investigación Incrementadas.	Porcentaje de PTC con Perfil PROMEP que participan en Redes de Colaboración [No. de PTC con Perfil PROMEP que participan en Redes Colaboración de la UQROO /No. total de PTC de la UQROO] X 100	Registros de la Dirección General de Investigación y Posgrado
Actividades	1.1.1.1 - <u>Convenios de Colaboración</u> Nacionales e Internacionales de Investigación Incrementados.	Tasa de Variación de nuevos Convenios de Colaboración de Investigación en PROMEP en la Universidad de Quintana Roo [No.de Convenios en PROMEP firmados con otras Universidades Nacionales e Internacionales en el Año actual/No. Total de Convenios de Colaboración en PROMEP existentes en la UQROO]-1 X 100	Registros de la Dirección Jurídica de Convenios Firmados bajo el Esquema de PROMEP

	1.1.1.2 - La <u>Participación</u> en Cuerpos Académicos de los PTC se ha Incrementado.	A02PIIND - Tasa de Variación de PTC que participan en Cuerpos Académicos [No. de PTC que participan en Cuerpos Académicos/ No. total de PTC de la UQROO]-1 X 100	1.- Relación de PTC en Cuerpos Académicos en registros de la Dirección General de Investigación y Posgrado 2.- Documento PIFI Institucional 2014-2015 (Anexo Estadístico) de la Universidad de Quintana Roo
Componente 2	1.1.2 - Producción Académica que <u>cumple Estándares</u> para Perfil PROMEP y SNI elevado.	Porcentaje de Artículos que cumplen Estándares de reconocida Calidad elaborados por los PTC en el año [Total de Artículos Indexados y Arbitrados Publicados por los PTC de la UQROO en el año/Total de Artículos Publicados por PTC de la UQROO en el año] X 100	1.- Informes Anuales de Labores de los PTC de las Divisiones Académicas 2.- Documento PIFI Institucional 2014-2015 (Anexo Estadístico) de la Universidad de Quintana
Actividades	1.1.2.1 - <u>Programa para Fortalecer las Capacidades</u> Metodológicas y de Escritura Científica y Humanística del Profesorado Implementado.	A03PIIND - Porcentaje de PTC que participan en el Programa [No. total de PTC que participan en el Programa /No. total de PTC]x 100	Registros de la Dirección General de Investigación y Posgrado

Fuente: Elaboración Propia con base en las fichas de indicadores presentadas por la UQROO.

Como se observa en el cuadro anterior la matriz de Profesorado e investigación cuenta con dos componentes y tres actividades, y en total ocho indicadores de desempeño. Si bien sus objetivos estratégico y de logro que se establecen a nivel fin y propósito son para mejorar la calidad del servicio que presta la institución, como se vio en el apartado Planificación y su Programa Estratégico, no logran conectarse de manera armónica a los objetivos estratégicos nacionales y estatales establecidos

en los planes de desarrollo y programas sectoriales y demás documentos normativos para la universidad.

En el siguiente cuadro se presenta de la misma forma, la matriz que corresponde al estudiantado y formación.

Tabla 19 Matriz de Indicadores para Resultados MUQROO2015 - Matriz Estudiantado y Formación

Datos de Identificación del Programa Presupuestario			
Institución		1311-Universidad de Quintana Roo	
Programa Presupuestario		E043- Programa de Gestión Integral en la UQROO	
Unidad Responsable del Programa Presupuestario		1311-1405- Dirección General de Planeación	
Matriz de Indicadores para Resultados		MUQROO2015 - Matriz Estudiantado y Formación	
Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de Verificación
Fin	1 - Contribuir en la implementación de Programas de Detección, Apoyo y Acompañamiento para Estudiantes en Riesgo de Reprobación y Abandono Escolar en todos los Niveles.	F01IND - Porcentaje de Cobertura en Educación Superior del Estado de Quintana Roo. [Matrícula Total en Educación Superior del Ciclo Escolar Actual/Población del Estado en el Rango de 18-22 años]*100	Prontuario de Estadísticas Básico del Ciclo Escolar del Estado de Quintana Roo. SEyC
Propósito	1.1 - Los Alumnos de la Universidad de Quintana Roo han mejorado su Rendimiento Académico.	P01IND - Tasa de Eficiencia Terminal [No. Egresados de la Cohorte / No. Alumnos de Nuevo Ingreso en la Cohorte]*100	Prontuario Estadístico de la Universidad de Quintana Roo.
Componente 1	1.1.1 - Habilidades de los Alumnos de Bajo Rendimiento Mejorados	C01IND - Porcentaje de Alumnos de Bajo Rendimiento por Ciclo Escolar que Nivelaron sus Habilidades	1.- Relación total de Alumnos que Acreditaban los Talleres y Prontuario Estadístico de la Universidad de Quintana Roo.

		Número de Alumnos de Bajo Rendimiento por Ciclo Escolar Nivelados/Total de Alumnos de Bajo Rendimiento que Requieren Mejorar sus Habilidades] x 100	2.- Relación Total de Alumnos que Presentan Rendimiento Académico Inferior a 7.0 por Ciclo Escolar
Actividades	1.1.1.1 - Taller de Habilidades Lógica-Matemática de los Alumnos de Bajo Rendimiento Realizado.	A01IND - Porcentaje de Alumnos de Bajo Rendimiento que Mejoran sus Habilidades Lógico-Matemáticas del Ciclo Escolar. Número de Alumnos de Bajo Rendimiento que Mejoran sus Conocimientos en Habilidades Lógica-Matemáticas/Total de Alumnos de Bajo Rendimiento que Requieren Mejora en las habilidades Lógica-Matemáticas] x 100	1.- Alumnos de Bajo Rendimiento que Asistieron al Taller y fueron Evaluados Favorablemente 2.- Relación de Alumnos de Bajo Rendimiento que Requieren Mejorar sus Habilidades Lógico Matemáticas
	1.1.1.2 - Taller de Habilidades de Comunicación Oral y Escrita de Alumnos de Bajo Rendimiento Realizado.	A012IND - Porcentaje de Alumnos de Bajo Rendimiento que Mejoran sus Habilidades de Comunicación Oral y Escrita del Ciclo Escolar. Número de Alumnos de Bajo Rendimiento que Mejoran sus Conocimientos en las Habilidades de Comunicación Oral y Escrita/Total de Alumnos que Requieren Mejora en la Habilidad de Comunicación Oral y Escrita] x 100	1.- Relación de Alumnos de Bajo Rendimiento que Asistió al Taller y Obtuvo Evaluación Favorable 2.- Relación de Alumnos de Bajo Rendimiento que Requieren Mejorar sus Habilidades Lógico Matemáticas Captadas por las Divisiones Académicas
	1.1.1.3 - Taller de Habilidades en Técnicas de Estudio en	A013IND - Porcentaje de Alumnos de Bajo Rendimiento que Mejoran sus Habilidades	1.- Relación de Alumnos de Bajo Rendimiento que Asistió

	Alumnos de Bajo Rendimiento Realizado.	<p>sus Técnicas de Estudio del Ciclo Escolar.</p> <p>Número de Alumnos de Bajo Rendimiento que Mejoran sus Conocimientos en Técnicas de Estudio/Total de Alumnos que Requieren Mejora en la Habilidad de Técnicas de Estudio] x 100</p>	<p>al Taller y Obtuvo Evaluación Favorable</p> <p>2.- Relación de Alumnos de Bajo Rendimiento que Requieren Mejorar sus Habilidades Lógico Matemáticas Captadas por las Divisiones Académicas</p>
Componente 2	1.1.2 - Habilidades Didácticas del Personal Docente Mejoradas	<p>C02IND - Porcentaje de Profesores en el Proceso de Evaluación Docente por Ciclo Escolar</p> <p>Número de Profesores Capacitados Evaluados Favorablemente/ Total de Profesores PTC Capacitados]x100</p>	<p>1.- Relación de Profesores Capacitados con Resultados Favorables de las Divisiones Académicas</p> <p>2.- Relación de Profesorado que ha Asistido a la Capacitación Correspondiente en su División Académica</p>
Actividades	1.1.2.1 - Capacitación del Docente en Áreas Didácticas Realizada.	<p>A021IND - Porcentaje de Profesores Capacitados [Número de Profesores Capacitados/Total de Profesores PTC] x 100</p>	<p>1.- Relación de Docentes que Asistieron a la Capacitación</p> <p>2.- Relación de la Plantilla de Personal Docente de Tiempo Completo de las Divisiones Académicas</p>

Fuente: Elaboración Propia con base en las fichas de indicadores presentadas por la UQROO.

En la MIR de estudiantado y formación se identifican dos componentes y cuatro actividades, uno que se refiere a entregar conocimientos al estudiante que tiene bajo rendimiento, en donde sus tres actividades son capacitar en tres habilidades: Lógica-Matemática, Comunicación Oral y Escrita y Técnicas de Estudio; el otro componente se refiere a otorgar habilidades didácticas al profesor, con su actividad de capacitación, este último no se considera pertinente en la matriz ya que como se ha mostrado previamente ya se cuenta con una matriz que se enfoca en el profesorado y es ahí en donde debiesen estar plasmados todos los objetivos y actividades esperadas entorno al profesorado, para eso es necesario reformular la

problemática de ambas matrices y desarrollar con base en estas los arboles de problemas y de objetivos para poder rediseñar las matrices, adicional a esto se identificó que las matrices logran reflejar sólo dos de las cuatro dimensiones de atención plasmadas en el PEDI, situación que impide una total alineación con su planeación estratégica de desarrollo institucional además de reflejar un sesgo entre documentos institucionales y de gestión.

En los siguientes cuadros se muestra una ponderación de los elementos que integran la Metodología de Marco Lógico, estos instrumentos los rige los Términos de Referencia para la Evaluación Específica del Desempeño de Fondos y Programas 2016 del Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Tabla 20 Validación del Resumen Narrativo y MML del Programa MPIUQROO2015-Matriz Profesorado e Investigación

Programa Presupuestario:					
MPIUQROO2015-Matriz Profesorado e Investigación					
Rubros y Sub-rubros de Evaluación del Cumplimiento de los Elementos de la Matriz de Indicadores	Ponderación		Puntaje		Observaciones
	% por sección	Calificación y % P/Pregunta	Total		
<i>i). Planeación Estatal de Desarrollo</i>	25%	8.3%	13,9%		
1.1 El objetivo del eje de política pública del PED al cual está vinculado el programa está identificado	2,8%	1	2,8%		Se considera necesario analizar la alineación con los objetivos de desarrollo, ya que estos están enfocados en la calidad del servicio y la cobertura, y en la matriz el resumen narrativo cuenta con variables que dan pauta a distintas interpretaciones y además no cuentan con la MIR 4x4 en donde se podría apreciar a que objetivos si se alinea, por esta
1.2 El objetivo sectorial, institucional, especial o regional al cual está vinculado el programa está identificado	2,8%	1	2,8%		

				razón no se logra identificar una congruente vinculación.
1.3 El objetivo estratégico de la dependencia o entidad al cual está vinculado el programa está identificado	2,8%	3	8,3%	En el PEDI, que es el documento de planeación estratégica de la universidad tiene una dimensión de atención que se enfoca al profesorado, por esta razón se considera pertinente.
<i>ii). Fin</i>	15%	2.5%	15%	
2.1 La matriz cuenta con la descripción y sintaxis del objetivo a nivel de Fin	0,83%	3	3%	Se recomienda analizar si la forma en que tienen el resumen narrativo del objetivo realmente logra reflejar un resultado final y un impacto real pues se enfocan en recursos humanos.
2.2 La matriz cuenta con indicadores a este nivel de objetivo	0,83%	3	3%	
2.3 Los indicadores de Fin tienen especificada su fórmula de cálculo	0,83%	3	3%	
2.4 Los indicadores de Fin tienen especificada su frecuencia de medición	0,83%	3	3%	
2.5 La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores a nivel de Fin	0,83%	3	3%	
2.6 La matriz tiene especificados los supuestos necesarios para la sostenibilidad de la	0,83%	3	3%	

contribución realizada por el programa al logro del Fin				
<i>iii). Propósito</i>	15%	2.5%	14,2%	
3.1 La matriz cuenta con la descripción del objetivo a nivel de Propósito que especifica, como sujeto, cuál es la población objetivo del programa y como predicado (verbo), la manera como el programa le impacta (el complemento)	0,8%	2	1,7%	La redacción del resumen narrativo gramaticalmente cumple con la metodología, pero genera confusión a la hora de identificar su grupo de enfoque o población objetivo, ya que este tiene inmerso un verbo, por lo tanto en el resumen se pueden apreciar dos acciones, la habilitación y tener alto impulso.
3.2 La matriz cuenta con indicadores a este nivel de objetivo	0,8%	3	2,5%	
3.3 Los indicadores de Propósito tienen especificada su fórmula de cálculo	0,8%	3	2,5%	
3.4 Los indicadores de Propósito tienen especificada su frecuencia de medición	0,8%	3	2,5%	
3.5 La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores a nivel de Propósito	0,8%	3	2,5%	
3.6 La matriz tiene especificados los supuestos a nivel de Propósito que permiten cumplir con el Fin	0,8%	3	2,5%	

<i>iv). Componentes</i>	30%	5.0%	28%	
4.1 Tiene especificados la sintaxis, identificando los bienes o servicios que el programa entrega a sus beneficiarios	1,7%	3	5,0%	Revisar la redacción de acuerdo a la metodología, ya que no se presenta como bien o servicio que se entrega.
4.2 La matriz cuenta con indicadores para cada uno de sus Componentes	1,7%	3	5,0%	
4.3 Los indicadores de Componentes tienen especificada su fórmula de cálculo	1,7%	3	5,0%	
4.4 Los indicadores de Componentes tienen especificada su frecuencia de medición	1,7%	3	5,0%	
4.5 La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores de Componentes	1,7%	3	5,0%	
4.6 La matriz tiene especificados los supuestos a nivel de Componentes que permiten cumplir con el Propósito	1,7%	2	3,3%	en este nivel se identificaron supuestos en los que la universidad tiene influencia para que puedan suscitarse, se sugiere se reformulen de manera que no quede duda que el fenómeno es totalmente externo a su competencia.
<i>v). Actividades</i>	15%	2.5%	14,2%	
5.1 La matriz tiene especificadas las Actividades correspondientes a cada Componente	0,8%	3	2,5%	

5.2 La matriz cuenta con indicadores para cada una de sus Actividades	0,8%	3	2,5%	
5.3 Los indicadores de Actividades tienen especificada su fórmula de cálculo	0,8%	3	2,5%	
5.4 Los indicadores de Actividades tienen especificada su frecuencia de medición	0,8%	3	2,5%	
5.5 La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores de Actividades	0,8%	3	2,5%	
5.6 La matriz tiene especificados los supuestos a nivel de Actividades que permiten cumplir con los Componentes	0,8%	2	1,7%	en este nivel se identificaron supuestos en los que la universidad tiene influencia para que puedan suscitarse, se sugiere se reformulen de manera que no quede duda que el fenómeno es totalmente externo a su competencia.
TOTAL 5 RUBROS DE CUMPLIMIENTO	100%		86%	

Fuente: Elaboración propia con base en los Términos de Referencia para la Evaluación Específica del Desempeño de Fondos y Programas 2016 del Gobierno del Estado de Quintana Roo.

La Matriz de Profesorado e Investigación logra un puntaje de 86% de cumplimiento y consistencia entre los elementos, lo que refleja consistencia interna y un instrumento diseñado de forma completa, siendo un buen avance en la aplicación de la metodología. El siguiente cuadro de validación se enfoca en la matriz de Estudiantado y Formación.

Tabla 21 Validación del Resumen Narrativo y MML del Programa MUQROO2015 - Matriz Estudiantado y Formación

Programa Presupuestario:				
MUQROO2015 - Matriz Estudiantado y Formación				
Rubros y Sub-rubros de Evaluación del Cumplimiento de los Elementos de la Matriz de Indicadores	Ponderación		Puntaje	Observaciones
	% por sección	Calificación y % P/Pregunta	Total	
<i>i). Planeación Estatal de Desarrollo</i>	25%	8.3%	25,0%	
1.1 El objetivo del eje de política pública del PED al cual está vinculado el programa está identificado	2,8%	3	8,3%	La alineación no es literal, sin embargo, se entiende que al atender a los alumnos con bajo aprovechamiento y enfocarse en la eficiencia terminal, se vincula congruentemente con los objetivos de desarrollo del sector educativo que se enfocan en la calidad del servicio y la cobertura.
1.2 El objetivo sectorial, institucional, especial o regional al cual está vinculado el programa está identificado	2,8%	3	8,3%	

1.3 El objetivo estratégico de la dependencia o entidad al cual está vinculado el programa está identificado	2,8%	3	8,3%	En el PEDI, que es el documento de planeación estratégica de la universidad tiene una dimensión de atención que se enfoca en el alumnado, por esta razón se considera pertinente.
<i>ii). Fin</i>	15%	2.5%	15%	
2.1 La matriz cuenta con la descripción y sintaxis del objetivo a nivel de Fin	0,83%	3	3%	Se considera pertinente realizar una revisión al resumen narrativo del nivel fin, ya que parece de corto alcance pues el propósito se enfoca en el alto rendimiento académico como elemento de medición la eficiencia terminal.
2.2 La matriz cuenta con indicadores a este nivel de objetivo	0,83%	3	3%	
2.3 Los indicadores de Fin tienen especificada su fórmula de cálculo	0,83%	3	3%	
2.4 Los indicadores de Fin tienen especificada su	0,83%	3	3%	

frecuencia de medición				
2.5 La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores a nivel de Fin	0,83%	3	3%	
2.6 La matriz tiene especificados los supuestos necesarios para la sostenibilidad de la contribución realizada por el programa al logro del Fin	0,83%	3	3%	Se sugiere se revisen los supuestos, ya que pareciera que la universidad es parte responsable de que se de el fenómeno.
<i>iii). Propósito</i>	15%	2.5%	14,2%	
3.1 La matriz cuenta con la descripción del objetivo a nivel de Propósito que especifica, como sujeto, cuál es la población objetivo del programa y como predicado (verbo), la manera como el programa le impacta (el complemento)	0,8%	3	2,5%	El resumen narrativo del propósito esta gramaticalmente correcto, se enfoca en el rendimiento académico

<p>3.2 La matriz cuenta con indicadores a este nivel de objetivo</p>	<p>0,8%</p>	<p>2</p>	<p>1,7%</p>	<p>El rendimiento académico se está midiendo con la eficiencia terminal, se considera que a pesar que es un buen indicador y de uso a nivel nacional, establecido desde el Programa Sectorial de Educación objetivo 3, no logra responder directamente al resumen narrativo y a su factor relevante que es <u>rendimiento escolar</u></p>
<p>3.3 Los indicadores de Propósito tienen especificada su fórmula de cálculo</p>	<p>0,8%</p>	<p>3</p>	<p>2,5%</p>	
<p>3.4 Los indicadores de Propósito tienen especificada su frecuencia de medición</p>	<p>0,8%</p>	<p>3</p>	<p>2,5%</p>	
<p>3.5 La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los</p>	<p>0,8%</p>	<p>3</p>	<p>2,5%</p>	

indicadores a nivel de Propósito				
3.6 La matriz tiene especificados los supuestos a nivel de Propósito que permiten cumplir con el Fin	0,8%	3	2,5%	Se sugiere se revisen los supuestos, ya que pareciera competencia de la Universidad.
iv). Componentes	30%	5.0%	27%	
4.1 Tiene especificados la sintaxis, identificando los bienes o servicios que el programa entrega a sus beneficiarios	1,7%	2	3,3%	la matriz cuenta con dos componentes de los cuales se considera que uno no corresponde a la lógica secuencial, y rompe con la congruencia interna del programa, este se enfoca en entregar habilidades didácticas al profesorado, sin embargo como se mencionó en párrafos previos, ya se cuenta con una matriz enfocada al profesorado en donde pudiese integrarse, y en lugar de este podría ir otro bien o servicio que vaya dirigido al

				<p>alumnado, no solo de bajo rendimiento, sino a todos que integran la población objetivo.</p> <p>Revisar la redacción de acuerdo a la metodología, ya que no se presenta como bien o servicio que se entrega.</p>
4.2 La matriz cuenta con indicadores para cada uno de sus Componentes	1,7%	3	5,0%	
4.3 Los indicadores de Componentes tienen especificada su fórmula de cálculo	1,7%	3	5,0%	
4.4 Los indicadores de Componentes tienen especificada su frecuencia de medición	1,7%	3	5,0%	
4.5 La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores de Componentes	1,7%	3	5,0%	

4.6 La matriz tiene especificados los supuestos a nivel de Componentes que permiten cumplir con el Propósito	1,7%	2	3,3%	En este nivel se identificaron supuestos en los que la universidad tiene influencia para que puedan suscitarse, se sugiere se reformulen de manera que no quede duda que el fenómeno es totalmente externo a su competencia.
<i>v). Actividades</i>	15%	2.5%	14,2%	
5.1 La matriz tiene especificadas las Actividades correspondientes a cada Componente	0,8%	3	2,5%	
5.2 La matriz cuenta con indicadores para cada una de sus Actividades	0,8%	3	2,5%	
5.3 Los indicadores de Actividades tienen especificada su fórmula de cálculo	0,8%	3	2,5%	
5.4 Los indicadores de Actividades tienen especificada su frecuencia de medición	0,8%	3	2,5%	

5.5 La matriz tiene especificados los medios de verificación para cada uno de los indicadores de Actividades	0,8%	3	2,5%	
5.6 La matriz tiene especificados los supuestos a nivel de Actividades que permiten cumplir con los Componentes	0,8%	2	1,7%	En este nivel se identificaron supuestos en los que la universidad tiene influencia para que puedan suscitarse, se sugiere se reformulen de manera que no quede duda que el fenómeno es totalmente externo a su competencia.
TOTAL 5 RUBROS DE CUMPLIMIENTO	100%		95%	

Fuente: Elaboración propia con base en los Términos de Referencia para la Evaluación Específica del Desempeño de Fondos y Programas 2016 del Gobierno del Estado de Quintana Roo.

Para el caso de la matriz de estudiantado y formación la calificación de cumplimiento llega al 95%, dato importante que estimula a las buenas prácticas ya que significa que la universidad cuenta con elementos con alta competencia en conocimientos del modelo de Gestión por Resultados y la metodología de Marco Lógico. Relevante es mencionar que adicional a la ponderación de cumplimiento, existe en la última columna observaciones que se consideran necesarias para que la universidad las considere en sus ejercicios de análisis y rediseño de su planificación estratégica.

IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

El anexo B de los Términos de Referencia para la Evaluación Específica del Desempeño de Fondos y Programas 2016 del Gobierno del Estado de Quintana Roo, determina las siguientes preguntas para que el ente evaluador desarrolle en el proceso de evaluación, cuyo objetivo es conocer las acciones que se han llevado a cabo dentro de las dependencias del Gobierno del Estado de Quintana Roo en el marco del proceso de implementación del Presupuesto Basado en Resultados. Por lo anterior, para el caso de la Universidad de Quintana Roo se da respuesta de la siguiente manera:

1.- ¿Qué reformas se han implementado en su marco normativo para sustentar la aplicación del modelo de PbR-SED?

La universidad no cuenta con marco normativo específico que se refiera a la aplicación del PbR-SED, sin embargo, responde directamente a los marcos normativos estatales y federales, tanto en el ámbito presupuestal como en el reporte de cumplimiento de metas y objetivos con la metodología de marco lógico en el sistema estatal. Por lo tanto, se considera que la universidad sí cuenta con avances en la aplicación de un Presupuesto Basado en Resultados en el marco de un Sistema de Evaluación del Desempeño.

2.- De acuerdo al marco normativo vigente de su entidad administrativa, mencione ¿cuál es la unidad o área responsable de normar, coordinar y dar seguimiento al cumplimiento del PbR-SED en la entidad?

En la Universidad de Quintana Roo, el área principal de coordinar, y hacer cumplir la aplicación del PbR-SED, es la Dirección General de Planeación que preside la Maestra Ana Marleny Rivero Canché, la dirección cuenta para su operación con el Departamento de Programación y Presupuesto, el Departamento de Seguimiento y Evaluación y el Departamento de Gestión de la Calidad.

3.- ¿Qué tipo de bienes y/o servicios entregan los programas presupuestarios?

La institución educativa ofrece educación a nivel profesional: licenciaturas, diplomados, maestrías, doctorados y educación a distancia de distintas disciplinas, así como eventos culturales, deportivos, de participación social y demás servicios relacionados con la investigación y la academia.

De acuerdo a las matrices, los bienes y servicios que ofrece son: Movilidad Académica que participa en Redes de Colaboración Nacionales e Internacionales de Investigación Incrementadas, Producción Académica que cumple Estándares para Perfil PROMEP y SNI elevado, Habilidades de los Alumnos de Bajo Rendimiento Mejorado y Habilidades Didácticas del Personal Docente Mejoradas

4.- ¿Qué tipo de estudio se han implementado en su dependencia para la creación o modificación sustantiva de los programas presupuestarios? ¿Con que periodicidad?

La UQROO realiza diagnósticos por cada carrera ofertada de todos los niveles con el fin de conocer su factibilidad en entorno, así como actualizaciones periódicas, o en casos de certificación por lo que se considera que los servicios que se ofertan están sustentados. Además, para alinear las Matrices de Marco Lógico la universidad cuenta con el PEDI que es su documento de planeación estratégica de desarrollo institucional el cual cuenta con diagnóstico.

5.- De acuerdo con el artículo 46 frac. III inciso c, de la ley general de contabilidad gubernamental ¿cuántos indicadores de resultados y de gestión cuenta su entidad?

Contando las dos matrices de indicadores para resultados que tiene la universidad, se suman un total de 16 indicadores, dos indicadores de fin, tres indicadores de propósito, cuatro indicadores de componentes y siete indicadores de actividades.

6.- ¿Qué programas presupuestarios cuentan con matriz de indicadores para resultados en su entidad administrativa?

La Universidad cuenta con dos matrices de indicadores para resultados, la matriz de estudiantado y formación con clave MUQROO2015, y la matriz del profesorado e investigación con clave MPIUQROO2015

7.- ¿Qué criterios estratégicos utiliza para analizar y corregir el incumplimiento de la ejecución detectada en los programas presupuestarios por medio del seguimiento de indicadores de desempeño?

La Universidad realiza reuniones periódicas para trabajar con sus resultados, la UQROO como principales criterios estratégicos consideran la capacitación, la retroalimentación, la coordinación intrainstitucional, la atención a la demanda, la calidad del servicio, entorno a estos trabajan en su mejora continua.

8.- En caso de detectar áreas de oportunidad en la definición de los indicadores de resultados, ¿qué estrategia se implementa para sustentar y/o validar su cambio?

Los indicadores que se han modificado han sido con base en necesidad, reflejando evidencias cuantitativas y metodológicas y se han modificado con base en el rediseño de la Metodología de Marco Lógico.

9.- De acuerdo a la implementación de los indicadores de desempeño y/o matriz de indicadores para resultados ¿cómo ha influido en la toma de decisiones en la planeación estratégica de su entidad administrativa?

Los indicadores que se presentan en la MIR, son indicadores de coyuntura y relevancia institucional, de uso en distintos informes, por lo que se consideran se suma utilidad la matriz y una forma clara de reflejar la realidad de la UQROO.

10.- ¿El personal de su entidad administrativa ha participado en cursos de capacitación para la implementación del PbR-SED en su entidad administrativa y con qué frecuencia?

La institución educativa a mostrado evidencias de mantener una capacitación periódica en torno al tema de PbR, al menos 2014 y 2015 su actualización ha sido constante priorizando al personal responsable de las áreas de planeación, programación, presupuestación y monitoreo.

11.- El personal responsable de la elaboración del Programa Operativo Anual, ¿cuenta con los conocimientos para la elaborar la Matriz de Indicadores para Resultados?

La dirección responsable es la Dirección General de Planeación que preside la Maestra Ana Marleny Rivero Canché, la dirección cuenta para su operación con el Departamento de Programación y Presupuesto, el Departamento de Seguimiento y Evaluación y el Departamento de Gestión de la Calidad. El departamento involucrado directamente es el de Seguimiento y Evaluación.

12.- ¿Su dependencia cuenta con evaluaciones de desempeño con base en indicadores estratégicos y de gestión?

Si, en el portal web de la institución tiene publica la evaluación externa al desempeño realizada al ciclo fiscal 2014.

Con base en el cuestionar anterior y con la ponderación de los Términos de Referencia, se presenta el puntaje que corresponde a la Universidad de Quintana Roo:

Tabla 22 Calificación de la UQROO en implementación del PbR

Pregunta	Ponderación	UQROO
1	5%	3%
2	5%	5%
3	10%	7%
4	10%	9%
5	4%	3%
6	4%	4%
7	4%	4%
8	4%	4%
9	4%	4%
10	15%	15%

11	15%	15%
12	20%	20%
Total	100%	93%

Fuente: Elaboración propia con base en TdR.

La Universidad cuenta con un puntaje alto de cumplimiento en su proceso de implementación del Presupuesto Basado en Resultados, lo que se considera muy favorable para su gestión, ya que denota interés en la adquisición de las competencias necesarias para llevar a cabo una Gestión basada en Resultados.



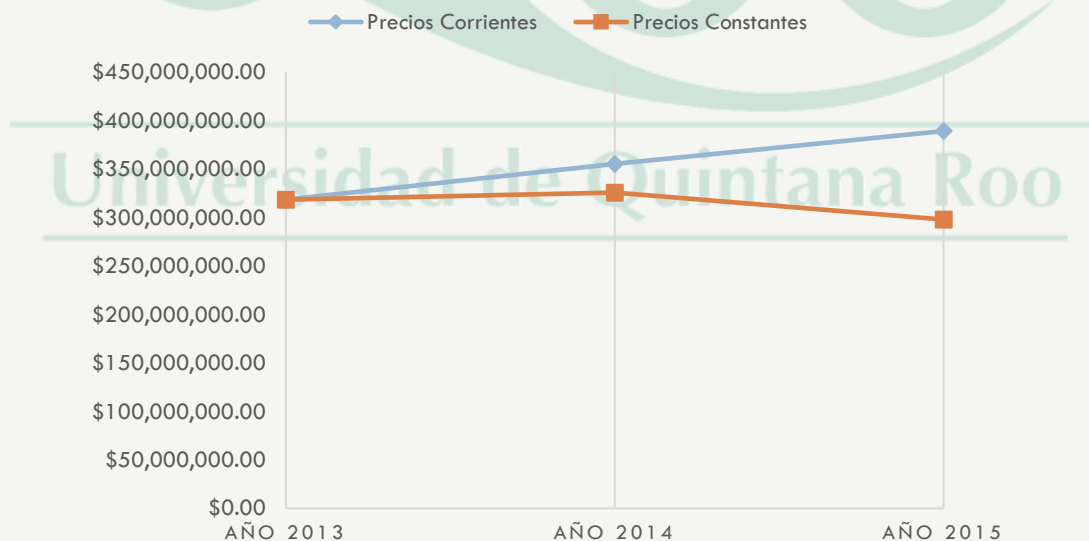
ANÁLISIS FINANCIERO Y EJERCICIO DE LOS RECURSOS

En este apartado analizamos los aspectos del presupuesto otorgado a la Universidad de Quintana Roo (UQROO) para la ejecución de la política pública de brindar educación superior para el Ejercicio 2015, así como los criterios de la Normatividad Programática de conformidad con el presupuesto asignado y la política de presupuesto basado en resultados (PBR) y los lineamientos legales establecidos para su correcto ejercicio.

El Presupuesto de la UQROO tiene como principal eje regulador a la Ley de Coordinación Fiscal y el Presupuesto de Egresos de la Federación. Los recursos de esta institución se deben erogar mediante el servicio de educación superior conforme lo estipula la Ley de Coordinación Fiscal. Enfocada principalmente a la población juvenil entre 19 y 23 años.

Iniciamos el análisis de este apartado con el Presupuesto de Ingresos otorgado a esta institución para el periodo correspondiente.

Gráfica 36 Presupuesto de Ingresos a precios corrientes y constantes (base 2013)

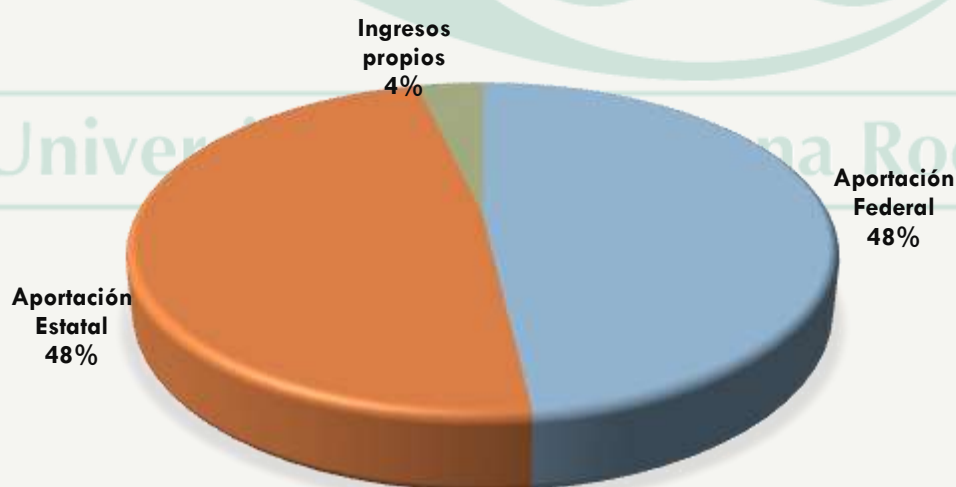


Fuente: Elaboración propia con base en el apartado II. Presupuesto Aprobado.

En el gráfico 36 se muestra los presupuestos de la UQROO en términos corrientes, es decir en valor nominal de 2013 a 2015, dicho presupuesto ha tenido una tendencia creciente, incrementándose anualmente, por lo que en términos nominales su capacidad para la ejecución desde la perspectiva presupuestal no se ha visto mermada, en el caso del presupuesto en términos reales, es decir, considerando el efecto de la inflación en la cantidad de bienes y servicios que se pueden adquirir, se observa algo completamente opuesto, dado que hay un completo decremento entre los años 2014 y 2015, donde por cuestiones exteriores el peso se devaluó y por lo tanto el presupuesto, dado que no se pudieron adquirir la misma cantidad de bienes y servicios de años pasado a pesar del incremento nominal del presupuesto.

En el gráfico 37, el presupuesto de ingresos de la UQROO se compone de tres elementos la aportación federal, la aportación estatal y los ingresos propios, tanto la aportación federal como estatal son igualmente importantes con un 48%, además los ingresos propios representan el 4% del total de sus ingresos. Se considera que se debe incrementar la participación de los ingresos propios.

Gráfica 37 Presupuesto de Ingresos de la UQROO 2015



Fuente: Elaboración propia con base en el apartado II. Presupuesto Aprobado.

Una de las fuentes de ingresos de la UQROO para su operación provienen del Subsidios Federales para Organismos Descentralizados (U006), este programa pertenece a la Secretaría de Educación Pública (SEP), cuenta con diversos antecedentes en distintos programas presupuestarios que se han aplicado en la Administración Pública Federal desde 1976. Es desde el año 2008 que se le define con su nombre y clave presupuestaria actuales (U006) y se incorpora al proceso de planeación con la matriz del marco lógico de la SEP.

El fondo de subsidio federal (U006) entrega recursos federales a las secretarías de finanzas del estado, en el caso de Quintana Roo es la Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN), para que ésta entregue los recursos a los organismos descentralizados estatales, ya sean de educación media superior (EMS), superior (ES) y de formación para el trabajo (FT), le corresponde a la UQROO parte de los fondos destinados a educación superior, A nivel nacional el subsidio federal (U006) es la principal fuente de recursos de las Universidades Públicas Estatales.

Dentro de la SEP existen cinco unidades responsables (UR) del programa U006, las cuales atienden a subsistemas que son diferentes en cobertura, el perfil de estudiantes y profesores. Para el caso de esta evaluación se considera la Dirección General de Educación Superior Universitaria (UR511), la que se encarga del subsidio para 65 Universidades Estatales, (Universidades Públicas Estatales, Universidades Públicas de Apoyo Solidario y Universidades Interculturales) en los 31 Estados de la República, que ofrecen programas de Educación Media Superior, Licenciatura e Ingenierías. Esta Dirección recibe 71% de los recursos destinados al programa.

Para el caso de Quintana Roo, se muestra la distribución de la aportación en la siguiente tabla.

Tabla 23 Asignación en el Presupuesto de Egresos de la Federación

Asignación en el PEF 2016 - PEF 2015				
Recursos identificados y distribuidos por Entidad Federativa para los Sectores: Educación, Cultura, Salud, Medio Ambiente, Agricultura, Comunicaciones y Transportes y Ciencia y Tecnología Quintana Roo				
(PESOS)				
Sector/Programa/Proyecto	2015	2016	Variación	
	Aprobado	Aprobado	Nominal	Real (%)
Educación	272,989,223	281,412,452	8,423,229.0	0
U006 Subsidios federales para organismos descentralizados estatales (UR 511)	258,602,120	266,737,607	8,135,487.0	0.1
Consolidación de las Universidades Interculturales. Universidad Intercultural Maya de Quintana Roo	14,387,103	14,674,845	287,742.00	-1.1

Fuente: Presupuesto de Egresos de la Federación 2016: Recursos Identificados para el Estado de Quintana Roo⁷, pág. 17

Como se observa para el año 2015, el subsidio para el estado de Quintana Roo, alcanzo los 258 millones de pesos y para el año 2016, no existe incremento real, sino solo un incremento nominal, por lo que no se está ampliando el subsidio sino solo manteniéndolo.

En la siguiente tabla se realiza un comparativo del Subsidio (U006) y las aportaciones federales de la UQROO, considerando que el total de las aportaciones de la UQROO provengan del Subsidio.

⁷ <http://www.cefp.gob.mx/edospef/2016/pef2016/qroo.pdf>

Tabla 24 Comparativo de Subsidio U006, en aportaciones federales para el año 2015

Comparativo de Subsidio U006, en aportaciones federales para el año 2015		
	2015 Aprobado	Porcentaje
U006 Subsidios federales para organismos descentralizados estatales (UR 511)	258,602,120	100%
Presupuesto Aprobado UQROO (Aportaciones Federales)	155,000,000	60%

Fuente: Elaboración Propia, Datos UQROO.

Como se puede observar en la tabla anterior, las aportaciones para el subsidio corresponden a 258 millones aproximadamente, para el caso de la UQROO, si sus aportaciones federales todas provinieran del subsidio, estas representan el 60%, por un monto aprobado de 155 millones.

En el caso de la UQROO, la institución no proporcionó información, con el desglose para poder identificar el destino y aplicación de los recursos correspondientes al subsidio U006, por lo que no se realiza un análisis más detallado y certero.

En cuanto al análisis del ejercicio se nota que para 2014, la Auditoría Superior de la Federación, en el documento titulado: Universidad de Quintana Roo (Auditoría Coordinada) Subsidios Federales para Organismos Descentralizados Estatales de Educación Superior Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 14-4-99058-02-1095 GF-175⁸, emitió las fuertes observaciones citadas textualmente del documento.

14-B-23000-02-1095-08-001 Promoción de Responsabilidad Administrativa Sancionatoria

Ante la Secretaría de la Gestión Pública del Gobierno del estado de Quintana Roo para que realice las investigaciones pertinentes y, en su caso, inicie el procedimiento administrativo correspondiente, por los actos u omisiones de los servidores públicos que en su gestión abrieron la cuenta bancaria no productiva para la recepción y administración de los recursos del programa, y no transfirieron la totalidad de los recursos estatales del Programa U006 2014 a la Universidad de Quintana Roo.

⁸ http://informe.asf.gob.mx/Documentos/Auditorias/2014_1095_a.pdf

14-4-99058-02-1095-06-001 Pliego de Observaciones

Se presume un probable daño o perjuicio o ambos a la Hacienda Pública Federal por un monto de 9,361,671.34 pesos (nueve millones trescientos sesenta y unos mil seiscientos setenta y unos pesos 34/100 M.N.) más los intereses generados, por concepto de recursos del Programa U006, que, al 31 de diciembre de 2014, no habían sido devengados y a la fecha de la auditoría permanecen en las cuentas bancarias, y que no han sido reintegrados a la Tesorería de la Federación.

14-4-99058-02-1095-06-002 Pliego de Observaciones

Se presume un probable daño o perjuicio o ambos a la Hacienda Pública Federal por un monto de 638,041.75 pesos (seiscientos treinta y ocho mil cuarenta y un pesos 75/100 M.N.) más los intereses generados, por concepto de pago del 3.0% de Impuesto Local Sobre Nómina con recursos del Programa Subsidios Federales para Organismos Descentralizados Estatales, y no han sido reintegrados a la Tesorería de la Federación. Por lo anterior, es de notar que dichas observaciones son bastante notorias y comprometen la disposición de los recursos federales, por lo de no ser atendidas puede implicar una acción de las autoridades federales para retener los recursos.

Posterior a esto se analiza el comparativo del presupuesto aprobado y modificado de la UQROO, para el ejercicio 2015, lo cual se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfica 38 Comparativo Presupuesto Aprobado vs Modificado Ejercicio 2015



Fuente: Elaboración propia con base en el apartado II. Presupuesto Aprobado.

En el caso de las Aportaciones Federales, existe un incremento de 21%, al igual que sucede con las Aportaciones Estatales que se elevan en la misma proporción,

esto de acuerdo al convenio entre la UQROO y la Federación, como se puede observar en el presupuesto total esto implica un incremento de 20%.

De aquí en adelante solo citaremos en términos de presupuesto el Presupuesto Modificado y el Ejercido, en el caso de este análisis.

En el siguiente grafico se analiza las aportaciones federales correspondientes para el ejercicio 2013 a 2015

Gráfica 39 Aportación Federal Modificado de la UQROO 2015



Las aportaciones federales de la UQROO se ha incrementado, pasando de 152 millones a 187 millones, es decir un 22.94% en este periodo, del año 2013 a 2014 las aportaciones federales ejercidas se incrementaron un 11.94%, mientras que para el periodo de 2014 a 2015, solo se incrementó en un 9.83%, es decir que en este último periodo el incremento se redujo, esto último es de importancia pues al reducirse las aportaciones federales, se reduce una de las mayores partes del presupuesto, además de las implicaciones directas, puesto que esto también tiene un efecto en términos reales, pues al decrecer no logra vencer los efectos subsecuentes de la inflación.

En el gráfico 40 se puede encontrar un incremento de las aportaciones federales de 152 millones a 187 millones, con lo que las aportaciones federales entre 2013 a 2015 se incrementaron en un 22.94% igual que las aportaciones federales, esto es debido a las normas presupuestales que implican una participación igualitaria tanto

del estado como de la federación, por lo que ambas partes del presupuesto son variables dependientes y sus variaciones son similares, entre 2013 a 2014, las aportaciones estatales se incrementaron en un 11.94%, mientras que para el segundo periodo comprendido entre 2013 a 2014 se incrementaron en un 9.83%, también se observa una disminución del incremento de las aportaciones estatales, esto es algo a tomar en consideración, puesto que esto tiene implicaciones en términos operacionales, puesto que el presupuesto determina la capacidad de operación de esta entidad.

Gráfica 40 Aportación Estatal de la UQROO 2015



A continuación se analiza la parte de los ingresos propios:

Gráfica 41 Ingresos Propios de la UQROO 2013-2015

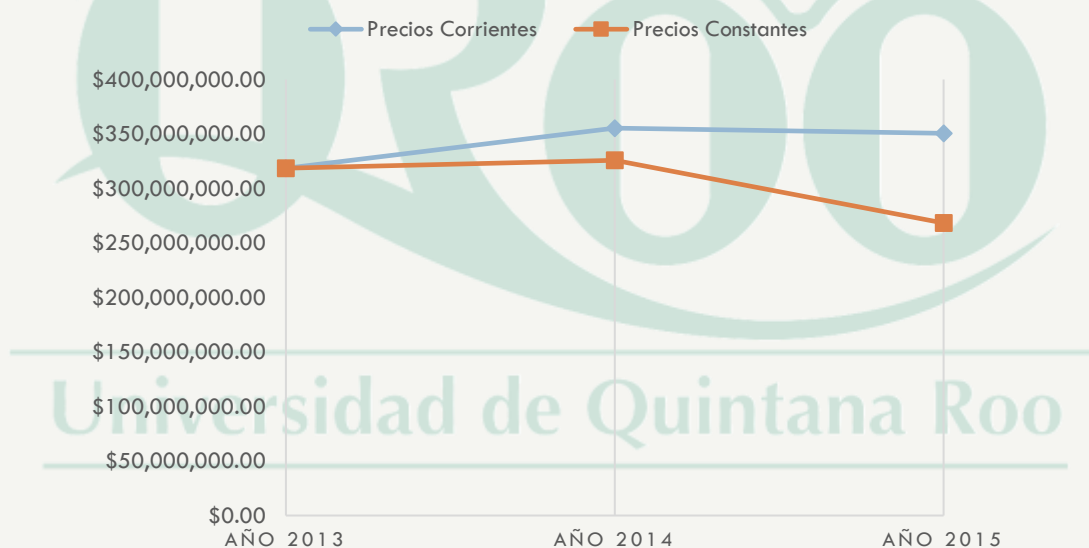


Fuente: Elaboración propia con base en el apartado II. Presupuesto Aprobado.

Como se puede observar, los ingresos propios se han incrementado de 13.4 millones a 14.1 millones, con lo que en el periodo comprendido de 2013 a 2015 se ha incrementado en un 5.95% los ingresos propios, de 2013 a 2014 se incrementaron los ingresos propios en un 2.88%, mientras que para 2014 a 2015 se incrementó en un 2.88%, a pesar de que los ingresos propios no son una variable dependiente de las aportaciones, existe una disminución del incremento de los ingresos propios, por lo que es bastante significativo esta tendencia en todas las fuentes de ingreso de la institución.

En la siguiente sección analizamos el presupuesto de egresos tanto en precios corrientes como en precios constantes (se ha retirado el efecto de la inflación utilizando el INPC), lo cual se presenta en la siguiente gráfica.

Gráfica 42 Presupuesto de Egresos de la UQROO 2013-2'015



Fuente: Elaboración propia con base en el apartado II. Presupuesto Aprobado.

Nota: El 2013 es considerado como año base, se deflacto usando el INPC.

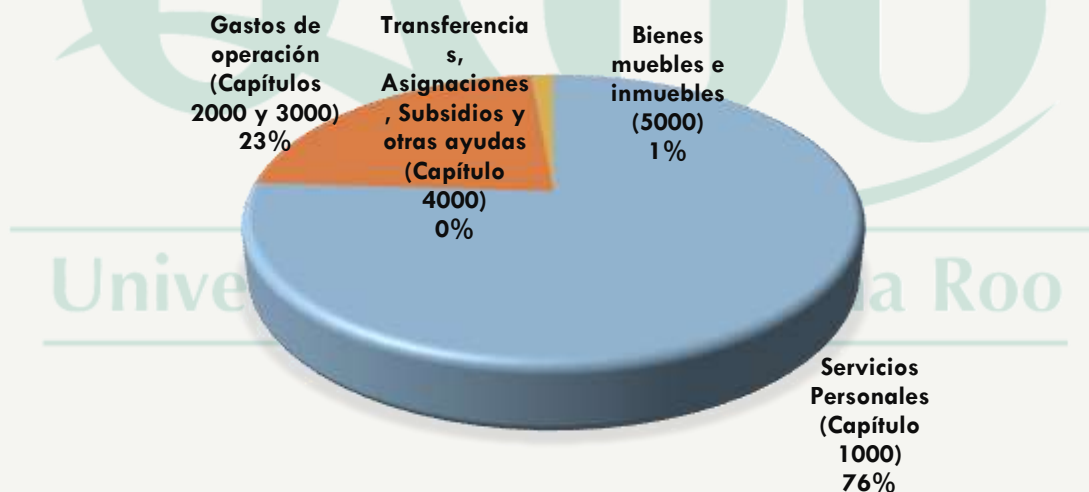
Hay un incremento del presupuesto de egresos, entre el periodo comprendido de 2013 a 2014, a un incremento de 11.56%, mientras que para el periodo comprendido entre 2014 a 2015, se observa una disminución de 1.35%, esto en términos nominales, pero en términos reales solo podemos hablar de una clara disminución

(-8.55%) del presupuesto de egresos entre 2013 a 2015, siendo la baja más notable entre el periodo de 2014 a 2015, esto a factores de la economía nacional que incrementaron el efecto de la inflación y que redujo la capacidad de poder adquisitivo del peso, debido a su depreciación frente al dólar.

En el gráfico 43 se analiza la composición del presupuesto de egresos por capítulos, para poder determinar la importancia relativa de cada una de las erogaciones de la institución.

De las erogaciones el 76% se destina al pago de servicios personales, es decir al apartado de sueldos de personal, el 23% se destina a gastos de operación que es la adquisición de bienes y servicios. Las transferencias, asignaciones y subsidios, es la menos significativa, puesto que solo representa el 0.04% y finalmente los Bienes muebles e inmuebles que solo representan el 1% del presupuesto de egresos total.

Gráfica 43 Presupuesto de Egresos por rubro de la UQROO 2015



Fuente: Elaboración propia con base en el apartado II. Presupuesto Aprobado.

En el siguiente apartado se analiza las erogaciones correspondientes al capítulo 1000 de servicios personales.

Gráfica 44 Servicios Personales (Capítulo 1000) de la UQROO 2013-2015

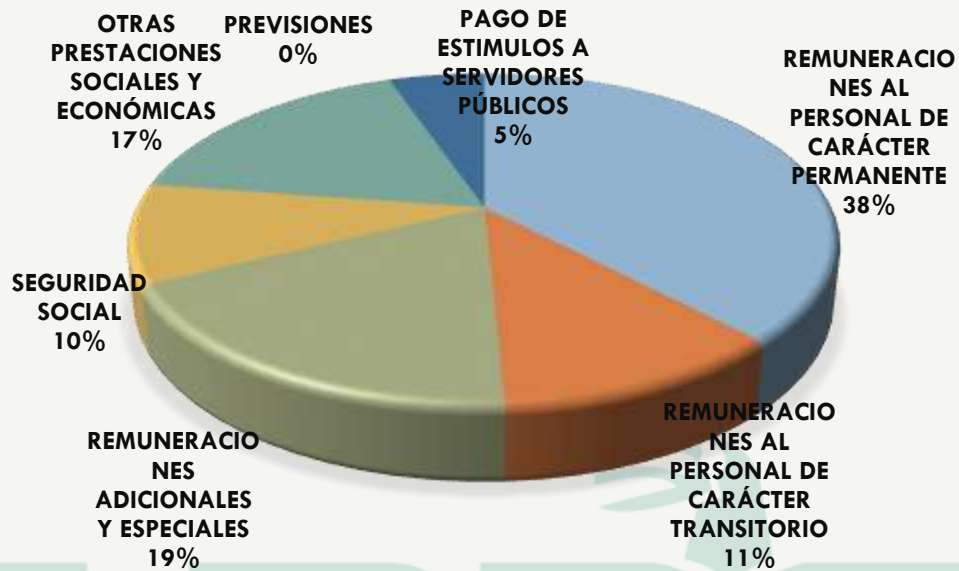


Fuente: Elaboración propia con base en el apartado II. Presupuesto Aprobado.

El caso de los servicios personales no presenta una tendencia clara, en el caso de la comparación del año 2013 a 2014 se nota un incremento de 9.32% y para el periodo de 2014 a 2015 se presenta una disminución del 1.91%, esto obedece a la disminución del presupuesto de egresos.

En el gráfico 45 se analiza la composición de las erogaciones correspondientes al capítulo 1000 para el 2015, se observa que el 38% se destina a las remuneraciones al personal de carácter permanente, el 19% se destina a remuneraciones adicionales y especiales y el 17% se destina a otras prestaciones sociales y económicas, estas tres partidas componen el 74% de las erogaciones, por lo que son de tomarse en consideración dado que este capítulo también es una de las mayores erogaciones en el presupuesto.

Gráfica 45 Distribución Capitulo 1000 de la UQROO 2015



Fuente: Elaboración propia con base en el apartado II. Presupuesto Aprobado.

En el siguiente apartado analizamos el capítulo 2000 y 3000, correspondientes a los gastos generales y servicios.

Gráfica 46 Gastos de operación (Capítulos 2000 y 3000) de la UQROO 2013-2015



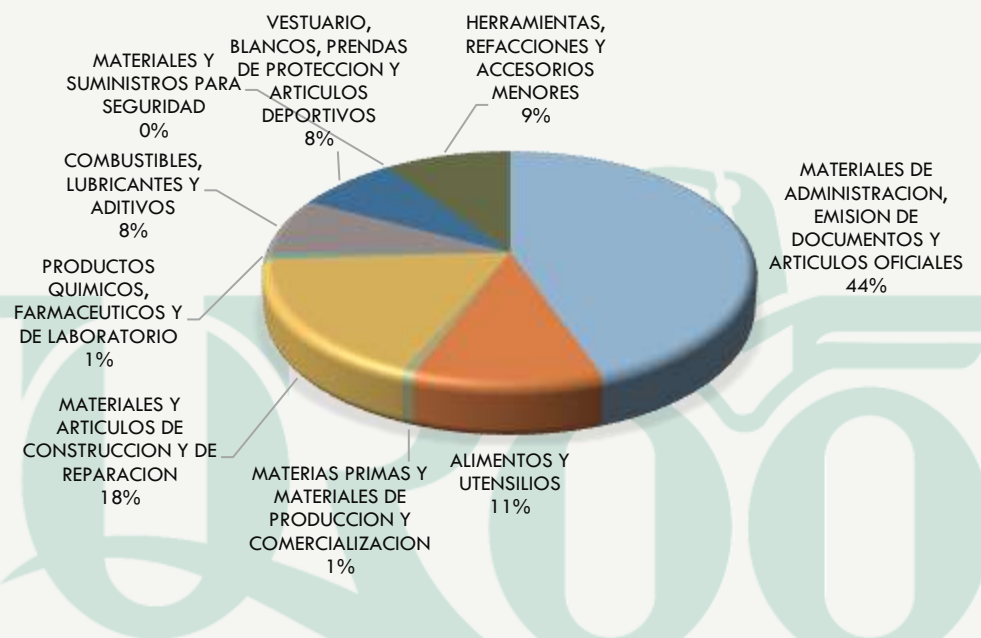
Fuente: Elaboración propia con base en el apartado II. Presupuesto Aprobado.

En el caso de los gastos de operación no existe una tendencia clara, si bien hay un incremento, para el periodo de 2013 a 2014 se incrementaron los gastos en un 19.65%, en el caso del periodo de 2014 a 2015, estos gastos disminuyen 4.92%,

por lo que este último tiene una gran relación con la disminución del presupuesto de egresos.

En el siguiente gráfico se analiza la distribución de las erogaciones correspondientes al capítulo 2000.

Gráfica 47 Distribución Capítulo 2000 de la UQROO 2015

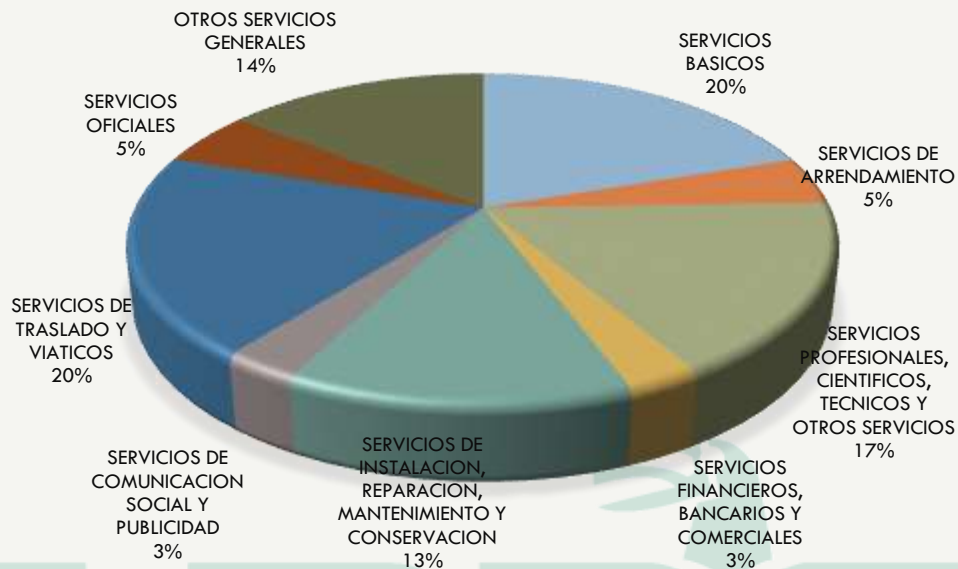


Fuente: Elaboración propia con base en el apartado II. Presupuesto Aprobado.

Como se observa en el gráfico anterior el 44% del gasto del capítulo 2000 lo componen los materiales de administración, emisión de documentos y artículos oficiales, seguido por el 18% que corresponden a materiales y artículos de construcción y reparación y finalmente el 11% que corresponde a alimentos y utensilios, estos tres gastos corresponden al 73% de las erogaciones correspondientes a este.

En el siguiente gráfico se analiza la distribución de los gastos que comprenden al capítulo 3000, lo cual se muestra a continuación.

Gráfica 48 Distribución Capitulo 3000 de la UQROO 2015



Fuente: Elaboración propia con base en el apartado II. Presupuesto Aprobado.

En el gráfico 48 se presenta que para el caso de la distribución del capítulo 3000, el 20% de las erogaciones se destinan a los servicios básicos, así mismo, en la misma proporción el servicio de traslado y viáticos y finalmente con un 17% los servicios profesionales, científicos, técnicos y otros servicios, estos tres servicios son los que más representan de las erogaciones del capítulo, lo que representa el 57% del total de las erogaciones de dicho capítulo.

En el siguiente gráfico se analiza la distribución correspondiente al capítulo 4000. Se detecta que para el caso del capítulo 4000 que se refiere a las transferencias, se puede observar una tendencia al alza, mientras que para el periodo de 2013 a 2014 no hay un incremento alguno, para el caso del periodo comprendido de 2014 a 2015, hay un incremento de 3.33%.

Gráfica 49 Transferencias, Asignaciones, Subsidios y otras ayudas (Capítulo 4000) de la UQROO 2013-2'015



Fuente: Elaboración propia con base en el apartado II. Presupuesto Aprobado.

En el siguiente gráfico se analiza la distribución del capítulo 4000 y sus principales erogaciones, para 2015.

Gráfica 50 Distribución Capítulo 4000 de la UQROO 2015

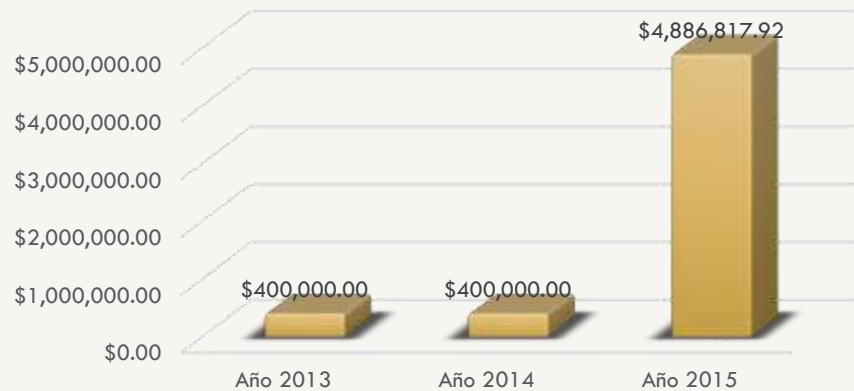


Fuente: Elaboración propia con base en el apartado II. Presupuesto Aprobado.

En el caso del capítulo 4000 para el ejercicio 2015, este se compone de Becas y otras ayudas para programas de capacitación en un 100%, por lo que es el único componente de gasto de este capítulo.

En el siguiente gráfico se analiza el capítulo 5000 para el periodo de 2013 a 2015.

Gráfica 51 Bienes muebles e inmuebles (Capítulo 5000) de la UQROO 2013-2015



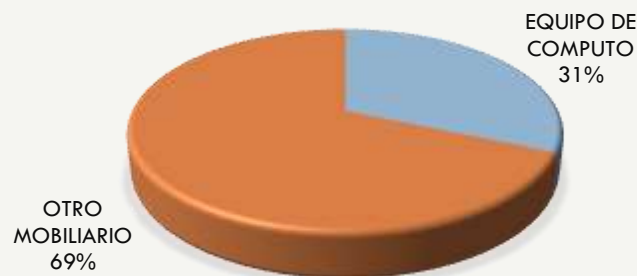
Fuente: Elaboración propia con base en el apartado II. Presupuesto Aprobado.

Como se observa en la gráfica anterior, se nota un marcado incremento principalmente en el último año de 2015, entre el año 2013 a 2014 no hay ningún incremento y para el periodo de 2014 a 2015 hubo un gran incremento de 1,121%, esto se debe a la ampliación de las instalaciones de la universidad para poder atender la mayor demanda de estudiantes, principalmente en el caso de la división de medicina.

Como se puede observar en el gráfico 52 el 69% se destinó a la adquisición de otro mobiliario, mientras que el 31% restante se destinó a la adquisición de equipo de cómputo.

Universidad de Quintana Roo

Gráfica 52 Distribución Capítulo 5000 de la UQROO 2015



Fuente: Elaboración propia con base en el apartado II. Presupuesto Aprobado.

Finalmente, se encontró que para el caso del presupuesto de ingresos y egresos este no se ejerció en su totalidad, por lo que hay una diferencia por ejercer de 24 millones, los cuales por mandato de ley son procedentes para realizar la devolución de los recursos en las partes proporcionales en el caso de mayor importancia de las aportaciones federales y estatales correspondientes.



Universidad de Quintana Roo

SEGUIMIENTO A ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA




Con el fin de establecer el procedimiento general para atender los resultados de las evaluaciones externas de los programas federales de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, y con ello mejorar la política y programas sociales, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en conjunto con las secretarías de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y de la Función Pública (SFP) emiten el Mecanismo para el Seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de los Informes y Evaluaciones Externas a Programas Federales.

Los objetivos específicos del Mecanismo son:

1. Establecer el proceso para el seguimiento a recomendaciones de evaluaciones externas para hacer efectivo el uso de los hallazgos de las evaluaciones en la mejora de los programas y políticas.
2. Definir los responsables de establecer los instrumentos de trabajo para dar seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora, así como para la formalización de los mismos, y
3. Definir las fechas de entrega de los documentos de seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora.

Para el análisis de los aspectos susceptibles de mejora se propone la siguiente semaforización:




Tabla 25 Clave de la semaforización




		
La recomendación ha sido solventada exitosamente y se presenta evidencia que lo sustente.	Se presentan avances en el seguimiento a aspectos susceptibles de mejora.	No se presentan indicios de mejora.





Fuente: elaboración propia.

Por lo anterior en los siguientes se anexan los siguientes cuadros para el seguimiento de las observaciones de la evaluación 2015 y se recomienda que estos se empleen para la presente evaluación.



Tabla 26 Recomendaciones de la evaluación externa 2014

Hallazgo	Recomendación	Observación 2015	Semaforización
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 de la Universidad, así como una misma visión y misión para todos.	La recomendación se mantiene ya que la institución no realizó modificación de los documentos rectores, aunado a ello se identificó que en el manual de procedimientos se presenta una visión desfasada (hace referencia al 2014).	
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	El plan estratégico de desarrollo institucional no ha sido actualizado al estar vigente hasta 2016, se recomienda que para el próximo ejercicio se considere insertar la alineación con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estatal de Desarrollo.	
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.	Se mantiene la recomendación. El PEDI continúa vigente.	
Respecto a la Matriz de Indicadores para Resultados, se	Mantener esta fortaleza institucional en las siguientes	En el 2015, a diferencia del 2014, no se cuenta con la matriz de indicadores para resultados en formato 4X4, en	

Hallazgo	Recomendación	Observación 2015	Semaforización
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	reformulaciones y actualizaciones	su lugar los elementos se encuentran desagregados por nivel, lo que complica el análisis y la interpretación de la relación causal de objetivos.	
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.	La recomendación se mantiene. No se entregó dato actualizado para el año 2015, se da por entendido que no hubo actualización estadística de algún tipo.	
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.	Se consideró que la UQROO cuenta con una adecuada planeación presupuestal, lo que le ha permitido realizar sus actividades pese al recorte en términos reales.	
Se cuenta con un marco normativo suficiente,	Se recomienda realizar un análisis de congruencia	Se mantiene la recomendación, no obstante, se debe señalar que la matriz	

Hallazgo	Recomendación	Observación 2015	Semaforización
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.	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.	de indicadores para resultados se encuentra desagregada en sus componentes, lo cual complica la comprensión de la relación causal de objetivos.	
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.	Se mantiene la recomendación.	
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.	Se mantiene la recomendación. Existen avances en el diseño de instrumentos de captación de ingresos propios, según el Oficio de Cumplimiento UQROO/DGP/DPP/123/16, pero aún no hay evidencia de su aplicación.	
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.	Se mantiene la recomendación. Se señala la existencia de la actualización, pero no se presenta evidencia.	

Hallazgo	Recomendación	Observación 2015	Semaforización
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.	La recomendación ha sido atendida oportunamente y la MIR ha sido perfeccionada, no obstante, al segmentarse la matriz por sus elementos se ha perdido comparabilidad.	
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.	La recomendación ha sido atendida oportunamente y la MIR ha sido perfeccionada, no obstante, al segmentarse la matriz por sus elementos se ha perdido comparabilidad.	
El PEDI, en su análisis FODA considera debilidades con prioridad alta y éstas no son consideradas en los objetivos de la MIR.	Analizar y reorientar los objetivos de los componentes 1 y 2, de acuerdo al diagnóstico de los rubros "Profesorado e investigación" y "Estudiantado y formación".	La recomendación ha sido atendida oportunamente y la MIR ha sido perfeccionada, no obstante, al segmentarse la matriz por sus elementos se ha perdido comparabilidad.	
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.	Se mantiene la recomendación. No se entregó dato actualizado para el año 2015, se da por entendido que no hubo actualización estadística de algún tipo.	
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.	Se mantiene la recomendación. Es importante señalar que existen avances en la correcta alineación de los procedimientos dentro del portal del Sistema Institucional de Gestión de la Calidad, pero el manual de procedimientos requiere ser actualizado.	
La institución presenta una debilidad al depender en gran medida de los ingresos que provienen de las	Se recomienda que la institución aplique medidas adecuadas para controlar sus flujos económicos, entre sus ingresos y la proporción de	Se mantiene la recomendación.	

Hallazgo	Recomendación	Observación 2015	Semaforización
aportaciones federales que representan aproximadamente el 57% y, además de esto, la mayoría lo eroga como egresos que se destinan al pago de nómina.	éstos que se destinan al gasto de nómina, para evitar incurrir en problemas de solvencia.		
Se detecta una amenaza en la institución dado que se presenta una tendencia decreciente de la variable de alumnado titulado en el periodo (2013-2015), lo cual reduce el capital humano que se forma.	Se sugiere realizar un estudio de identificación de factores exógenos y 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.	Se mantiene la recomendación. No se entregó dato actualizado, por lo que se considera que la estadística sigue vigente.	
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.	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.	Se mantiene la recomendación. Existen avances en el diseño de instrumentos de captación de ingresos propios, según el Oficio de Cumplimiento UQROO/DGP/DPP/123/16, pero aún no hay evidencia de su aplicación.	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el cuadro para las acciones de 2015.

Tabla 27 Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora UQROO: Documento de Trabajo del Programa de Educación con Resultados, Educación Superior

N°	Aspecto Susceptible de Mejora	Actividades	Área Responsable	Fecha de Término	Resultados Esperados	Productos y/o evidencias
1	Matriz de Indicadores de Resultados	Mejorar el diseño de la MIR	Dirección General de Planeación	23 de mayo 2016	Hubo modificaciones de la MIR.	Oficio de Cumplimiento UQROO/DGP/DP P/123/16
2	Incrementar los ingresos propios	Buscar alternativas para aumentar la participación de Ingresos Propios	Dirección General de Planeación	23 de mayo 2016	Desarrollo de Instrumentos	Oficio de Cumplimiento UQROO/DGP/DP P/123/16
3	Actualizar la Misión y la Visión	Actualizar en el sistema la misión y la visión	Dirección General de Planeación	24 de mayo de 2016	Misión y Visión actualizada	Oficio de Cumplimiento UQROO/DGP/DG C/001/16
4	Concluir la actualización del Manual de Organización ⁹	Actualización del Manual de Organización	Dirección General de Planeación	24 de mayo de 2016	Conclusión de las Reuniones de Trabajo	Oficio de Cumplimiento UQROO/DGP/DG C/001/16

Fuente: Elaboración propia con base en el Anexo B del Mecanismo para seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de Informes y Evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal¹⁰

Se detectaron cuatro aspectos susceptibles de mejora en la evaluación de 2015 en los cuales la institución ha puesto manos a la obra y ha atendido cada uno de los aspectos de mejora de la evaluación 2015.

En el siguiente cuadro se analiza cada uno de los aspectos de mejora y su porcentaje de avance para el cumplimiento por la institución.

⁹ Se señala que se concluyó la actualización del Manual de Organización, sin embargo, en el portal SIGC se presenta el manual 2010 como vigente, además que para el presente proceso de evaluación no se entregó el manual de la organización que se menciona como actualizado para el análisis.

¹⁰ http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/20417/MSASM_2011.pdf

Tabla 28 Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora UQROO. Documento de Trabajo del Programa de Educación con Resultados, Educación Superior. Avance del Documento de Trabajo

N ^o	Aspectos susceptibles de mejora	Actividades	Área responsable	Fecha de Término	Resultados Esperados	Productos evidencias	y % de Avance	Identificación del Documento Probatorio	Observaciones
1	Matriz de Indicadores de Resultados ¹¹	Mejorar el diseño de la MIR	Dirección General de Planeación	23 de mayo 2016	Hubo modificaciones de la MIR.	Oficio de Cumplimiento UQROO/DGP/D PP/123/16	100	Oficio	Ninguna
2	Incrementar los ingresos propios	Buscar alternativas para aumentar la participación de Ingresos Propios	Dirección General de Planeación	23 de mayo 2016	Desarrollo de Instrumentos	Oficio de Cumplimiento UQROO/DGP/D PP/123/16	100	Oficio	Dar seguimiento para futuros ejercicios
3	Actualizar la Misión y la Visión	Actualizar en el sistema la misión y la visión	Dirección General de Planeación	24 de mayo de 2016	Misión y Visión actualizada	Oficio de Cumplimiento UQROO/DGP/D GC/001/16	100	Oficio	Ninguna
4	Concluir la actualización del Manual de Organización	Actualización del Manual de Organización	Dirección General de Planeación	24 de mayo de 2016	Conclusión de las Reuniones de Trabajo	Oficio de Cumplimiento UQROO/DGP/D GC/001/16	100	Oficio	Verificar observaciones actuales, para futuras modificaciones

Fuente: Elaboración propia con base en el Anexo C del Mecanismo para seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de Informes y Evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal¹²

¹¹ Pese a las modificaciones realizadas se siguen teniendo observaciones sobre este punto. En ese sentido se considera que las modificaciones no han sido eficaces.

¹² http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/20417/MSASM_2011.pdf

En el cuadro anterior se puede observar que cuatro de los aspectos han sido atendidos y han realizado acciones, las cuales se han informado para esta evaluación mediante oficios, en los cuales se mencionan las acciones realizadas.

La institución ha cumplido con todas las actividades para dar cumplimiento a los aspectos susceptibles de mejora, es necesario en algunos dar el seguimiento pertinente puesto que sus productos son temporales como son los instrumentos de recaudación de ingresos propios y los manuales de organización, puesto que la actividad ordinaria obliga a modificarlo de acuerdo al crecimiento de la misma.

Además de lo anterior se recomienda aplicar el siguiente formato para futuros seguimientos, principalmente en los fondos de origen federal, dado que la normatividad expresa la obligación de la aplicación de estos formatos para su seguimiento:

Tabla 29 Formato de Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora UQROO

N°	Aspectos susceptibles de mejora	Actividades	Área responsable	Fecha de término	Resultados Esperados	Productos y evidencias	Avance % de	Identificación del	Observaciones
1	Se recomienda mantener actualizados los documentos rectores de la Universidad, así como una misma visión y misión para todos.								
2	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								
3	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.								
4	Mantener esta fortaleza institucional en las siguientes reformulaciones y actualizaciones								
	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.								

N°	Aspectos susceptibles de mejora	Actividades	Área responsable	Fecha de Término	Resultados Esperados	Productos y evidencias	Avance % de	Identificación del	Observaciones
	Armonizar la misión y visión del Manual de Organización y del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.								
	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.								
	Se recomienda la reconstrucción de los supuestos a integrar en este programa, según las especificaciones de la metodología.								
	Analizar y reorientar los objetivos de los componentes 1 y 2, de acuerdo al diagnóstico de los rubros “Profesorado e investigación” y “Estudiantado y formación”.								
	Formular una política para disminuir la pérdida de alumnos en el camino desde el ingreso a su vida escolar hasta el egreso y titulación.								
	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.								
	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.								
	Se sugiere realizar un estudio de identificación de factores exógenos y 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.								

Fuente: Elaboración propia con base en el Anexo B del Mecanismo para seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de Informes y Evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal¹³

¹³ http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/20417/MSASM_2011.pdf

ANÁLISIS FODA

En el siguiente apartado se analiza los aspectos de la UQROO mediante la metodología de análisis FODA que proviene de su acrónimo (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la cual es una herramienta imprescindible que permite mostrar un panorama general y real de la situación del ente de estudio, permitiendo, en este caso a la UQROO, implementar acciones estratégicas y medidas correctivas en todos sus espacios de oportunidad, pudiendo establecerse en cortos, medianos y largos plazos según sea la necesidad a atender.

Tabla 30 Matriz FODA y recomendaciones para la UQROO 2015

FORTALEZA	
HALLAZGO	RECOMENDACIÓN
La UQROO cuenta con un documento rector llamado Plan Estratégico de Desarrollo Institucional el cual cuenta con información integral y estadística importante para la toma de decisiones y planificación.	Se recomienda la actualización periódica del PEDI principalmente en sus datos cuantitativos, ya que al tener una vigencia de cuatro años y de uso elemental para la institución es necesario que se revisen constantemente las cifras presentadas.
La UQROO cuenta con un diagnóstico integral sobre su problemática en el PEDI.	Hacer mayor uso de este diagnóstico para la toma de decisiones y el diseño de su planificación como es el caso de la matriz de indicadores para resultados y de esta forma asegurar su alineación.
La matrícula de la Universidad crece ciclo con ciclo.	Asegurar la capacidad de oferta educativa con base en la población potencial identificada, así como en las proyecciones de demanda, con el fin de mantener el crecimiento de la matrícula. Se puede aplicar algún programa o política para ampliar la matrícula, principalmente en el caso del nivel de posgrado
Se duplico el número de becas concedidas a los alumnos.	Mantener el servicio de becas a los alumnos, y propiciar se siga esta tendencia de crecimiento con el fin de facilitar la permanencia y egreso de sus matriculados.
La universidad cuenta con personal capacitado en el modelo de gestión por resultados y en la metodología de marco lógico así como en el diseño de los indicadores de desempeño	La capacitación continua es importante para mantener a la universidad en constante innovación y así responder a las demandas normativas y de gestión tanto interna como externa.
Se identificó dos matrices de indicadores para resultados integradas en su totalidad contando con todos los elementos que requiere la metodología.	Con base en esta fortaleza se recomienda sean analizadas las matrices en fondo, para que se logre una mejor alineación con el PEDI y sus demás documentos rectores.
En las matrices de indicadores para resultados se justiprecian indicadores sólidos y en su	En el ámbito de indicadores, se valora un alto nivel de competencia en los actores

mayoría bien diseñados con todos sus elementos y presentados en fichas de indicadores bien requisitadas.	responsables de la universidad, por lo que se recomienda se mantenga la constante actualización en el tema, así como la recolección de los datos y el uso de estos.
En atención a las recomendaciones de 2014 se logra realizar una mejor alineación entre el mapeo de procesos y los procedimientos	Es importante mencionar que si se logra identificar acciones por parte de la UQROO en respuesta a las recomendaciones de la evaluación 2014, sin embargo, es posible recomendar una revisión más detallada en la alineación y completar lo faltante.
Existen sistemas de monitoreo y evaluación que se consideran oportunos.	Se recomienda mantener los instrumentos y ejercicios en este ámbito.
La UQROO tiene una capacidad de respuesta que favorece a su Gestión	Se recomienda continuar con la mecánica entorno a reaccionar positivamente en torno a los requerimientos de órganos de coordinación y control externos e internos, sumando a esto auditorías y evaluaciones externas.

Oportunidad

HALLAZGO	RECOMENDACIÓN
Se cuenta con Marco Normativo suficiente, documentos de planificación rectores con datos apegados a la realidad y metodologías específicas con criterios claros normados a nivel nacional y estatal, todo lo anterior para análisis y consideración en la Planificación estratégica de la Universidad.	Se recomienda hacer uso de todo el Marco Normativo para realizar su planeación estratégica. Como es el caso del programa presupuestario del fondo U006 el cuál es parte de su fuente de financiamiento. Así como alinearse a su matriz de indicadores.
En ámbitos nacionales y estatales es posible se implemente una política pública que se enfoque en aumentar el egreso de alumnos en el nivel medio superior y superior.	En caso de que suceda alinearse a esta y en defecto, se recomienda proponer y estimular se realice una política pública estatal para asegurar el egreso de los alumnos, iniciando con una política interna entorno al fenómeno.
Existen empresas privadas que pueden integrar estudiantes a su estructura por medio de prácticas profesionales, servicio social, y bolsa de trabajo.	Se recomienda fortalecer y fomentar la coordinación universidad-empresas realizando convenios, con el fin de beneficiar a los alumnos y así puedan realizar sus prácticas profesionales, servicio social y además tengan acceso a empleos.
Las nuevas tecnologías permiten otorgar educación a distancia con el fin de llegar a lugares donde no hay un campus o acercar la educación profesional a personas que se les dificulte la movilidad.	Se recomienda fortalecer la plataforma virtual (MODLE) para implementar licenciaturas y maestría en línea y diplomados a distancia.
Existe un gran número de profesionistas que aspiran cursar un posgrado de calidad.	Se recomienda realizar las acciones pertinentes para mantener los posgrados dentro del PNPC del CONACYT e iniciar los trámites para aquellos posgrados que aún no estén dentro del padrón de calidad.
Existen universidades nacionales e internacionales que están dispuestas a firmar convenios que fortalecerían a la UQROO	Se recomienda que la UQROO participe en las redes de universidades y signe convenios de intercambio académico. En particular se

generando oportunidades de intercambios y de certificaciones.	recomienda buscar acuerdos para que los alumnos puedan optar por una doble titulación.
Existen programas de becas como las otorgadas por FESE (Mi Primer Empleo, Mi primera empresa) que pueden ser usadas en beneficio de los alumnos.	Se recomienda que la UQROO tome un papel activo en la intermediación para la obtención de becas FESE para alumnos y recién egresados.
DEBILIDAD	
HALLAZGO	RECOMENDACIÓN
Existen múltiples visiones y misiones para la Universidad, estas presentadas en distintos documentos rectores, así como en portal web.	Es necesario se realice análisis y determine una sola Visión y Misión para la UQROO, y estas aparezcan en todos los espacios que representen la imagen y planeación de la institución.
La estadística presentada en el PEDI se encuentra desfasada y requiere una actualización periódica.	Se recomienda actualizaciones anuales de los datos contenidos en el diagnóstico del PEDI para continuar o reorientar acciones pertinentes al logro de los objetivos.
Los objetivos a nivel propósito de las matrices de la UQROO no logran una alineación normativa adecuada, ya que tras análisis de las variables relevantes apenas se logra apreciar, por ello, es posible decir que es más bien forzada y de difícil comprensión para el público en general.	Se recomienda redactar los propósitos de las matrices de indicadores en términos de la calidad del servicio y la cobertura o en su defecto se vinculen a algún otro objetivo estratégico que este plasmado en los planes de desarrollo y/o programas sectoriales.
Disminución de alumnos egresados y titulados como tendencia general	Analizar las causas de la deserción y la apatía a la titulación, entre estas considerar la flexibilidad o inflexibilidad de los horarios de horas clase, así como la falta de información sobre titulación, situación económica, y otros factores, para que de esta forma se puedan considerar las causas de competencia interna y poder atenderlas.
En el mapeo de procesos no existe una clara distinción entre categoría de procesos, macroprocesos, procesos y procedimientos.	En el portal de la UQROO, se presenta un mapa de procesos que claramente refleja un orden en las categorías de macroprocesos, procesos y procedimientos, sin embargo no las clasifica, como se explica en el apartado del tema, se recomienda rediseñar y categorizar por tipo para una mejor comprensión.
La UQROO cuenta con procedimientos elaborados y publicados en el SIGC, pero no se encuentran dentro del manual de procedimientos.	Esta es una debilidad que se debe atender de manera prioritaria, es necesario se haga una actualización del manual de procedimientos.
Algunos procesos como servicios financieros, servicios bibliotecarios, Imagen Institucional y de fomento a la interculturalidad no presentan procedimientos, aunque si proporcionan servicios.	Es relevante poner atención a este tema, ya que no es posible operar áreas en la estructura sin que estas tengan establecidos sus procedimientos, por lo que se vuelve a recomendar la actualización urgente del manual de procedimientos y al mismo la actualización en el SIGC.
No todos los procedimientos tienen referencias a la normatividad (controles) ni distinguen las entradas y salidas.	Aprovechando la actualización del manual de procedimientos, es pertinente se haga una revisión a los procedimientos que ya existen y

	se complementen todas sus partes, como entradas, salidas, mecanismos y controles.
El seguimiento a empleadores (2004) y estudiantes (2005) así como el estudio de trayectoria escolar (2012, 2013) deben realizarse de forma continua al ser elementos relevantes para el diagnóstico oportuno.	Como parte de la actualización de la estadística del PEDI, se deben recolectar los datos más actuales de variables como empleadores, estudiantes, trayectoria escolar, entre otros.
Las aportaciones federales son la mayor fuente de financiamiento para la universidad, razón por la cuál es posible aseverar una dependencia vital para la gestión de la UQROO.	Se recomienda se encontrar estrategias que les permita aumentar sus ingresos propios y de esta forma lograr una mayor independencia financiera.
La mayoría de los egresos se destinan al pago de nomina	Aunque es un fenómeno no exclusivo de la UQROO, se recomienda considerar oportunidades financieras externas para concursar para recursos adicionales, además de aumentar sus ingresos propios, y poder ejercer estos recursos en otras necesidades como ese el caso de equipamiento, recursos materiales e infraestructura.
Existe una diferencia en el recurso ejercido y el recurso otorgado para el último año, por lo que sería procedente una devolución del recurso	Considerar los resultados de la auditoria 2014 realizada a la UQROO, para evitar más observaciones en relación al tema.

AMENAZA

HALLAZGO	RECOMENDACIÓN
Disminución del presupuesto en términos reales, ya que en el último ejercicio 2015 se identificó la pérdida de poder adquisitivo del presupuesto	Se recomienda implementar políticas institucionales de contingencia, además de contar con una mayor bolsa presupuestal propia para enfrentar situaciones externas.
Su presupuesto en términos reales para el último año no supera la inflación	
La creación de otras instituciones de educación Superior por lo tanto aumenta la oferta de educación superior en el estado de Quintana Roo.	La universidad de Quintana Roo debe trabajar en una oferta más atractiva, mayor difusión y en la certificación de calidad de todas sus carreras para mantener y aumentar su población atendida.

Fuente: Elaboración propia, recopilada de resultados de los apartados pertinentes, con la información de la UQROO.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Cómo se ha analizado, la UQROO tiene normatividad soporte suficiente para diseñar su planeación estratégica de forma sólida y congruente, adicional a esto se puede decir que su Planeación tiene como base un documento rector denominado Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI 2013-2016) en el cuál se identifica un diagnóstico, representando una herramienta de suma relevancia para alinear congruentemente su demás planeación estratégica e instrumentos metodológicos como es el caso de la Matriz de Marco Lógico.

Por lo anterior es necesario mencionar que se identificó una insuficiente vinculación, en primer lugar porque existe nominalmente un programa presupuestario sin una matriz, y a partir de este, se desarrollan dos matrices considerando dos dimensiones de atención y discriminando dos dimensiones de atención –Vinculación y Servicios para la Innovación y –Modernización de la Gestión e Infraestructura, todos establecidos en el PEDI, por lo tanto se recomienda rediseñar sus Matrices de Marco Lógico, ya sea reintegrándola en una sola con sus cuatro componentes: 1.- profesorado e investigación, 2.- alumnado e investigación, 3.- Vinculación y Servicios para la Innovación y 3.- Modernización de la Gestión e Infraestructura, o diseñando dos matrices para las dimensión de atención que no se tomaron en cuenta; siempre basándose en el diagnóstico del PEDI y el FODA que presentan pues de esta forma la vinculación quedaría congruente, entonces reflejaría secuencia lógica y consistencia interna entre documentos de Planeación Estratégica.

Es importante mencionar que se reconoce lo bien integrado y completo análisis que se presenta en el PEDI, el cuál es un documento base para cualquier ejercicio de planeación y gestión de la universidad, por esta razón se recomienda la actualización periódica de sus estadísticas, ya que al ser reformulado cada cuatro años, llega un punto como es el caso que los datos presentados pierden vigencia, para evitar esto, es conveniente aplicar una actualización del dato duro año con año mientras el documento tenga vigencia.

Aunado a esto, el nexo entre el PND y los objetivos institucionales se encuentra en que un mejor Rendimiento Académico de parte de los alumnos es garante de una educación de calidad. Esta relación, como ya se mencionó, no es evidente. En el caso de la Matriz de Profesorado su propósito menciona el término “alto impulso”, el cual es un concepto genérico que conlleva a comprender diferentes significados, por lo que se recomienda explicar el significado o modificar el término a alguno más entendible.

Por otro lado, el Programa U006 se encuentra alineado al Plan Nacional de Desarrollo y al programa sectorial respectivo, no obstante, los objetivos institucionales de la UQROO difieren del elemento esencial del programa que es garantizar la cobertura estudiantil, aspecto que no se encuentra en los objetivos institucionales 2015. No obstante, es importante mencionar que el PED I, en la dimensión Estudiantado y formación, si considera el aspecto de cobertura de forma explícita. Lo cual no se observa en los propósitos de las MIR entregadas para esta evaluación.

En el PED I existen unas matrices FODA por dimensión de atención, estas han sido elaboradas a partir del análisis de problemáticas detectadas mediante la utilización adecuada de estadísticas que la Universidad genera por sí misma. **Una fortaleza importante de la UQROO es que es capaz de elaborar su propia información y con base en ello realizar una planeación congruente con la realidad observada.**

Aterrizando en el apartado de Población Objetivo, y poniendo atención al indicador por género, se puede observar que para el caso de los hombres si hay una variación a mediano plazo su indicador se mantiene en un 12%, mientras que en el caso de las mujeres si se observa una tendencia hacia la baja por que se pasó de un 12% a un 9%, con lo que se observa una mayor disminución en este caso. Además, se nota una marcada tendencia hacia a la baja en cuanto al egreso de alumnos, puesto que se pasó de 445 a 348, en el periodo correspondiente de 2009 a 2015, lo cual implica una reducción del 21.8%, elemento significativo puesto que es casi una cuarta parte de los alumnos egresados en tan corto periodo.

Para el caso de la titulación es necesario decir a manera de conclusión que presenta un comportamiento descendente, principalmente entre 2012 a 2015, pues se pasó de 365 titulados a tan solo 265 en el último año, además entre 2009 y 2015 hay una tendencia a la baja pues se pasó de 282 estudiantes titulados a 265, con lo que la titulación se redujo en 6.03%, algo que es significativo especialmente en este indicador que determina la conclusión de los estudios de nivel superior.

De la Matriz de Indicadores para Resultados, se concibe que al tener dos matrices no logra conectarse directamente a los objetivos de desarrollo, además de esto, si se contrasta con el PEDI siendo un documento rector, es posible observar que sólo logran traducir dos de cuatro dimensiones de atención, situación que propicia recomendar se replanteen las matrices y se tomen decisiones para integrar una sola considerando como componente las cuatro dimensiones de atención que el PEDI establece como prioritarias, y si fuera necesario trabajar con cascada de matrices, diseñando adicional cuatro matrices de indicadores una por cada dimensión de atención.

Pasando al diseño interno de las matrices se debe mencionar que existen algunas incongruencias, especialmente en la de estudiantado e investigación, pues cuenta con un componente de profesorado y este debiese ubicarse en la matriz de profesorado, aprovechando el espacio para desarrollar otro componente que se refiera a la atención de los alumnos en general y no solo a los de bajo aprovechamiento, pues de no ser así, el propósito tendría de reformularse acotando su población objetivo.

En la lógica vertical de la MIR, en la parte de supuestos se sugiere una revisión de estos ya que se logran percibir fenómenos de competencia interna cuando tendrían que ser totalmente exógenos a la universidad, y en la lógica horizontal, existe consistencia en el diseño de sus indicadores, reflejando una alta competencia en el tema de indicadores de desempeño, empero mencionar que si a nivel resumen narrativo se reformular, los indicadores deberán sufrir de igual forma modificaciones.

Cuando se analizan los procesos de la universidad, es posible visualizar una alineación entre el mapeo de procesos y el manual de procedimientos, no obstante,

no se realizó la correcta actualización del manual, ya que existen procesos que no se observan al interior del manual. Además los procedimientos en el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad no presentan una estructura homogénea y corresponden a diversos estilos, posiblemente a falta de una unidad concentradora de los procesos, así mismo, se observa que los procesos se encuentran establecidos de manera formal, sin embargo, existe ausencia de controles en diversos procesos, además se debiese señalarse en algún apartado los mecanismos utilizados (formatos, personal, sistemas), ya que en 13 procedimientos no señalan mecanismos de forma explícita, por todo lo anterior se reitera en la actualización del manual de procedimientos.

En el caso de mecanismos de seguimiento y evaluación, la UQROO cuenta con mecanismos adecuados a la naturaleza de su gestión; sin embargo, en lo referente a la evaluación de programas educativos, se recomienda, actualizar las guías, manuales, tablas e información obligatoria para los programas académicos, utilizadas tanto por las CIEES y COPAES. Y en lo referente a la Evaluación de la gestión y la administración en el ámbito institucional por parte de los CIEES, se recomienda actualizar los mecanismos y aplicación de la evaluación con la finalidad de obtener datos acordes a los tiempos y reformas implementadas en la UQROO.

Es prudente recomendar se realice seguimiento a empleadores de alumnos egresados de la UQROO, cada año, esto permitirá detectar las fortalezas y debilidades de los egresados en el ámbito del desempeño laboral. Así como, realizar el seguimiento de la trayectoria escolar de los alumnos, de manera permanente, como mecanismo que permita la detección oportuna de posibles deserciones y problemáticas asociadas.

En el caso del presupuesto, se notaron dos inconvenientes muy importantes, el primero es la diferencia entre el presupuesto aprobado y ejercido para el último año de análisis 2015, y además se detectó para este último año un impacto muy fuerte de la inflación, por lo que es importante tomar las medidas pertinentes para su solventación, dado que esto implica en el primero de los casos una disminución de las aportaciones federales y estatales y en el caso de la inflación, aunque se trata

de un fenómeno exógeno, este afecta la capacidad de operación de la institución, especialmente en la adquisición de activos que pueden ser de importación y de computo, lo que afectaría en mayor parte la calidad del gasto.



GLOSARIO

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

Actividades: Son las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes o servicios del programa.

Alineación normativa: Vinculación vertical entre diversos documentos que guardan una relación congruente al logro de objetivos. Esta alineación puede y debe darse con varios documentos, por ejemplo, la alineación normativa implica ligar los propósitos de la MIR con algún objetivo estratégico del Plan Nacional de Desarrollo y que contribuya a alguna meta nacional, pero también puede ligarse la MIR con el Plan Estatal de Desarrollo y los planes sectoriales.

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.

Beneficiario: Que obtiene beneficio o provecho de determinada cosa.

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

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

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

Diagnóstico: Herramienta de análisis de la situación actual para detectar problemáticas y áreas de oportunidad.

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

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

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.

Eficiencia terminal: Indicador que captura la relación entre el número de egresados de la carrera al finalizar el tiempo destinado al plan de estudios (en general 4 o 5 años) en términos al número de alumnos ingresados.

Evaluación: acción de estimar, calcular o señalar el valor de algo de forma objetiva.

Evaluación del desempeño: Análisis sobre el grado de cumplimiento de objetivos.

Evaluación externa: Análisis externo al programa/ institución que permite observar fortalezas y áreas de oportunidad para una constante mejora.

Fin: Descripción de cómo el programa contribuye, **en el mediano y largo plazo**, a la solución del problema de desarrollo o a la consecución del cumplimiento del PND o sus derivados. CONEVAL.

Focalización: Concentrar acciones o dirigir recursos para atender a un subconjunto de la población potencial y convertirla en población objetivo.

FODA: Herramienta de análisis que permite identificar aspectos internos y externos tanto positivos como negativos considerando cuatro categorías: Fortalezas (aspecto positivo interno), Oportunidades (aspecto positivo externo), Debilidades (aspecto negativo interno) y Amenazas (aspecto negativo externo).

GpR: Gestión por resultados, hace referencia a un modelo de administración que busca el cumplimiento de objetivos que generen valor público como impacto esperado. CONEVAL señala que “es un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos”.

Indicador: Instrumento cuantitativo para medir el logro de objetivos o el avance de proyectos.

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

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

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.

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.

Presupuesto autorizado: Son los recursos asignados por partidas en el Presupuesto Inicial.

Presupuesto modificado: Es el presupuesto tras ampliaciones y recortes presupuestales.

Presupuesto Ejercido: Son los recursos efectivamente utilizados por la institución.

Presupuesto basado en resultados: Según CONEVAL “es el proceso que integra de forma sistemáticas, en las decisiones correspondientes, consideraciones sobre los resultados y el impacto de la ejecución de los procesos presupuestarios y de la aplicación de los recursos asignados a estos. Lo anterior con el objetivo de entregar mejores bienes y servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público, elevar la calidad del gasto públicos y promover una más adecuada rendición de cuentas y transparencia”.

PEDI: Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la UQROO, documento rector de planeación estratégica de la UQROO que se compone de 4 dimensiones.

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

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

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

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 potencial: Es definida por CONEVAL como “aquel conjunto de la población que presenta el problema central que el Programa atiende”, cumple con ciertas características que la política pública establece para poder ser un beneficiario previo a la focalización.

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.

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

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.

Procedimiento: Es un eslabón de la cadena de producción, también son llamadas macroactividades porque incorporan una serie de actividades sucesivas.

Procesos: Son las áreas temáticas de trabajo de una institución, que se descomponen en procedimientos. Conjunto de fases sucesivas y ordenadas que sigue una institución en el logro de sus objetivos.

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.

Propósito: Resultado directo a ser logrado en la población objetivo como consecuencia de la utilización de los componentes producidos o entregados por el programa.

Supuesto: Son los factores externos, cuya ocurrencia es importante corroborar para el logro de los objetivos del programa y en caso de no cumplirse, implican riesgos

SIGC: Sistema de Gestión de la Calidad, es el portal de la UQROO donde se presentan los reglamentos, procedimientos y elementos necesarios para el cumplimiento de la norma ISO 9001:2000 en aspectos de calidad.

U006: Programa Subsidios Federales para Organismos Descentralizados Estatales que busca contribuir a incrementar la cobertura de Educación Media Superior, Educación Superior y Educación para el Trabajo.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Proceso de Planeación estratégica de la UQROO	44
Ilustración 2 Mapeo de Procesos de la UQROO.....	46
Ilustración 3 Desarrollo de un Proceso	48
Ilustración 4 Mapeo de Procesos de la UQROO.....	48
Ilustración 5 Esquema general de los diversos ámbitos de evaluación en la Universidad de Quintana Roo.....	80

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Alumnos inscritos en la UQROO por nivel (2015-2016).....	24
Gráfica 2 Alumnos inscritos en la UQROO por nivel y género (2015-2016)	24
Gráfica 3 Alumnos de Nuevo Ingreso en licenciatura (2015 - 2016)	25
Gráfica 4 Alumnos de Nuevo Ingreso en licenciatura (2015 - 2016)	25
Gráfica 5 Alumnos de Nuevo Ingreso en posgrado (2015 - 2016)	25
Gráfica 6 Alumnos de Nuevo Ingreso posgrado (2015 - 2016).....	25
Gráfica 7 Alumnos de reingreso en Licenciatura (2015-2016).....	26
Gráfica 8 Alumnos de Reingreso en la licenciatura (2015 - 2016)	26
Gráfica 9 Alumnos de Reingreso en posgrado (2015-2016).....	26
Gráfica 10 Alumnos de Reingreso en posgrado (2015 - 2016).....	26
Gráfica 11 Alumnos de nuevo ingreso de licenciatura UQROO (2015-2016).....	27
Gráfica 12 Alumnos de reingreso por licenciatura, UQROO, (2015-2016)	28
Gráfica 13 alumnos inscritos en la UQROO por carrera (2015-2016).....	29
Gráfica 14 Alumnos nuevo ingreso a los diferentes posgrados UQROO (2015-2016).....	30
Gráfica 15 Alumnos de nuevo ingreso por posgrado	30
Gráfica 16 Posgrados por alumnos UQROO (2015-2016)	31
Gráfica 17 Posgrado por especialidad UQROO ciclo 2015-2016.....	32
Gráfica 18 Matricula de Alumnos de la UQROO en edades de 19 a 23 años por Ciclo 2009 - 2017	32
Gráfica 19 Matricula de Alumnos de la UQROO en edades de 19 a 23 años por Ciclo 2009 - 2015 (Genero)	33
Gráfica 20 Porcentaje de absorción de nuevos alumnos UQROO.....	34
Gráfica 21 % de absorción de nuevos alumnos UQROO por genero	34
Gráfica 22 Tendencia de egresados (2009-2015).....	35
Gráfica 23 Tendencia de titulados (2009-2015)	36
Gráfica 24 Alumnos Beneficiarios de Becas Universitarias Primavera 2015	37
Gráfica 25 Alumnos Beneficiarios de Becas Universitarias Primavera 2015 por tipo de Beca	37
Gráfica 26 Alumnos Beneficiarios de Becas Universitarias Primavera 2015 por especialidad	38
Gráfica 27 Becas PRIMAVERA - OTOÑO 2015.....	38
Gráfica 28 Alumnos Beneficiarios de Becas Universitarias Otoño 2015.....	39
Gráfica 29 Alumnos Beneficiarios de Becas Universitarias Otoño 2015 por tipo de Beca.....	39

Gráfica 30 Alumnos Beneficiarios de Becas Universitarias OTOÑO 2015 por especialidad	40
Gráfica 31 Becas MI PRIMERA EMPRESA Otoño 2015	40
Gráfica 32 Apoyos Económicos para distintas actividades 2015 por División.....	41
Gráfica 33 Apoyos Económicos para distintas actividades 2015 por Unidad Académica ..	42
Gráfica 34 Apoyos Económicos para distintas actividades 2015 por Motivo	42
Gráfica 35 Apoyos Económicos para distintas actividades 2015 por Genero	43
Gráfica 36 Presupuesto de Ingresos a precios corrientes y constantes (base 2013).....	110
Gráfica 37 Presupuesto de Ingresos de la UQROO 2015	111
Gráfica 38 Comparativo Presupuesto Aprobado vs Modificado Ejercicio 2015	115
Gráfica 39 Aportación Federal Modificado de la UQROO 2015	116
Gráfica 40 Aportación Estatal de la UQROO 2015	117
Gráfica 41 Ingresos Propios de la UQROO 2013-2'015	117
Gráfica 42 Presupuesto de Egresos de la UQROO 2013-2'015	118
Gráfica 43 Presupuesto de Egresos por rubro de la UQROO 2015	119
Gráfica 44 Servicios Personales (Capítulo 1000) de la UQROO 2013-2015.....	120
Gráfica 45 Distribución Capitulo 1000 de la UQROO 2015.....	121
Gráfica 46 Gastos de operación (Capítulos 2000 y 3000) de la UQROO 2013-2'015.....	121
Gráfica 47 Distribución Capitulo 2000 de la UQROO 2015.....	122
Gráfica 48 Distribución Capitulo 3000 de la UQROO 2015.....	123
Gráfica 49 Transferencias, Asignaciones, Subsidios y otras ayudas (Capítulo 4000) de la UQROO 2013-2'015.....	124
Gráfica 50 Distribución Capitulo 4000 de la UQROO 2015.....	124
Gráfica 51 Bienes muebles e inmuebles (Capítulo 5000) de la UQROO 2013-2015.....	125
Gráfica 52 Distribución Capitulo 5000 de la UQROO 2015.....	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Normatividad Aplicable.....	3
Tabla 2 Alineación normativa federal, estatal e institucional de la UQROO, 2015.....	7
Tabla 3 Misión y visión en documentos rectores vigentes de la UQROO	12
Tabla 4 Alineación de la UQROO con el Plan Nacional de Desarrollo	15
Tabla 5 Alineación de la UQROO con el Plan Estatal de Desarrollo.....	16
Tabla 6 Alineación de la UQROO con el programa U006	17
Tabla 7 Ficha del Indicador “Eficiencia Terminal”	17
Tabla 8 Histórico de Eficiencia Terminal de la Universidad de Quintana Roo.....	18
Tabla 9 Indicadores del programa U006	19
Tabla 10 Población objetivo, potencial y atendida por la UQROO	22
Tabla 11 Análisis del manual de Procedimientos de la UQROO	50
Tabla 12 Procesos obligatorias para la UQROO según la norma ISO 9001:2000	55
Tabla 13 Procesos adicionales encontrados en el SIGC	56
Tabla 14 Comparativo de procedimientos de la UQROO por fuente.....	72

Tabla 15 Estructura Organizacional de la UQROO	74
Tabla 16 Programas académicos por división de la UQROO.....	80
Tabla 17 Identificación de la Matriz de Indicadores para Resultados UQROO-2014	85
Tabla 18: Matriz de Indicadores para Resultados MPIUQROO2015- Profesorado e Investigación	86
Tabla 19 Matriz de Indicadores para Resultados MUQROO2015 - Matriz Estudiantado y Formación	89
Tabla 20 Validación del Resumen Narrativo y MML del Programa MPIUQROO2015-Matriz Profesorado e Investigación	92
Tabla 21 Validación del Resumen Narrativo y MML del Programa MUQROO2015 - Matriz Estudiantado y Formación.....	97
Tabla 22 Calificación de la UQROO en implementación del PbR	108
Tabla 23 Asignación en el Presupuesto de Egresos de la Federación	113
Tabla 24 Comparativo de Subsidio U006, en aportaciones federales para el año 2015..	114
Tabla 25 Clave de la semaforización	127
Tabla 26 Recomendaciones de la evaluación externa 2014.....	128
Tabla 27 Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora UQROO: Documento de Trabajo del Programa de Educación con Resultados, Educación Superior	133
Tabla 28 Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora UQROO. Documento de Trabajo del Programa de Educación con Resultados, Educación Superior. Avance del Documento de Trabajo	134
Tabla 29 Formato de Seguimiento a Aspectos Susceptibles de Mejora UQROO	135
Tabla 30 Matriz FODA y recomendaciones para la UQROO 2015	137

Universidad de Quintana Roo

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. Manuel Alfonso Alamilla Montes

Lic. Adrián Isaías Tun González

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

Universidad de Quintana Roo



IAPQROO

INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
DEL ESTADO DE QUINTANA ROO, A.C.