



CHIHUAHUA
GOBIERNO DEL ESTADO
Juntos Sí podemos



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE
CHIHUAHUA



Evaluación de Procesos del Programa 2E142C1 - Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora 2021

Informe Final
23 de agosto de 2022

Equipo Evaluador

Mtro. Antonio de Haro Mejía
Mtra. Patricia Silva Medina
Dr. Andrés Ortiz Bueno

Evaluación de Procesos del Programa Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora 2021

1. Índice de Contenido

1. Índice de Contenido.....	2
2. Resumen Ejecutivo.....	5
3. Introducción y objetivos.....	13
4. Confidencialidad de la información.....	15
5. Esquema metodológico.....	15
5.1. Descripción del programa.....	15
5.2. Metodología y proceso de investigación.....	28
5.3. Articulación de los procesos.....	34
5.4. Descripción y análisis del Proceso de programación y seguimiento de objetivos y metas.....	36
5.5. Descripción y análisis del Proceso de Control de la Información Documentada.....	40
5.6. Descripción y análisis del Proceso de Revisión y Actualización del Marco Normativo.....	45
5.7. Descripción y análisis del Proceso de Capacitación del Personal al Servicio de la Institución.....	48
5.8. Descripción y análisis del Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios.....	52
5.9. Descripción y análisis del Proceso de Actualización del Inventario Universitario...	58
5.10. Descripción y análisis del Proceso de Auditoría Interna.....	64
5.11. Análisis sobre el seguimiento y satisfacción de usuarios.....	68
5.12. Evaluación de resultados.....	70
5.13. Análisis sobre la rendición de cuentas (transparencia).....	72
5.14. Valoración de los atributos de los procesos.....	73
5.15. Valoración del cumplimiento de los aspectos susceptibles de mejora de evaluaciones realizadas previamente.....	78
5.16. Revisión del enfoque social del programa.....	79
6. Principales problemas detectados en la normatividad e identificación de cuellos de botella y buenas prácticas.....	81
7. Avances del Programa presupuestario en el ejercicio actual.....	82
8. Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación.....	85
9. Hallazgos por tema metodológico.....	86
10. Análisis FODA.....	91
11. Conclusiones.....	93
12. Aspectos susceptibles de mejora (recomendaciones).....	100

Anexo I. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones	106
Anexo II. De la lógica horizontal y vertical de la Matriz	114
Anexo III. Características de los indicadores para resultados	132
Anexo IV. Complementariedades, coincidencias y duplicidades	136
Anexo V. Instrumento de recolección de la información diseñados por el evaluador	141
Anexo VI. Guía de entrevistas a profundidad o semiestructuradas	142
Anexo VI. Flujogramas del Programa	143
Anexo VIII. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos del programa.....	146
Anexo IX. Grado de consolidación operativa del programa	156
Anexo X. Ficha de identificación y equivalencia de procesos	159
Anexo XI. Propuesta de modificación a la normatividad estatal del Programa Presupuestario.....	160
Anexo XII. Aspectos susceptibles de mejora	161
Anexo XIII. Recomendaciones para la mejora de los Términos de Referencia.....	165
Bibliografía.....	166

Acrónimos

ASM	Aspecto Susceptible de Mejora
CONAC	Consejo Nacional de Armonización Contable
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
DA	Departamento de Adquisiciones
DBP	Departamento de Bienes Patrimoniales
DPDI	Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas
LDSHECH	Ley de Desarrollo Social y Humano del Estado de Chihuahua
LOUACH	Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chihuahua
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
OAG	Oficina del Abogado General
PDU	Plan de Desarrollo Universitario
PED	Plan Estatal de Desarrollo
POA	Programa Operativo Anual
Pp	Programa presupuestario
PRODEP	Programa para el Desarrollo Profesional Docente
SAGU	Sistema de Apoyo a la Gestión Universitaria
SICIP	Sistema de Información del Ciclo Presupuestario
TdR	Términos de Referencia
UACH	Universidad Autónoma de Chihuahua

2. Resumen Ejecutivo

La Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH) realiza la presente evaluación de procesos en cumplimiento al artículo 40 de los Lineamientos Generales para la Evauación de Políticas Públicas, Programas Estatales y Gasto Federalizado de la Administración Pública Estatal y respondiendo al Programa Anual de Evaluación 2022, que marcó que era responsabilidad de la institución realizar la Evaluación de tipo procesos al Programa Presupuestario (Pp) “Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora” para el ejercicio fiscal 2021. Los lineamientos, a su vez, están fundamentados en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM).

En términos generales, la evaluación de procesos consiste en el análisis de la estructura lógica de una política pública, valorando cómo opera en la realidad el diseño del programa. La evaluación analiza la organización del programa, identifica los procesos, valorando la suficiencia de recursos, la oportunidad en la realización de los procesos, la articulación de las acciones, así como la pertinencia del proceso en el contexto en el que ocurren.

Los objetivos de la evaluación son los siguientes:

Objetivo general

Realizar un análisis sistemático que permita valorar si el Programa presupuestario (Pp) “Fortalecimiento de la Gestión Educativa, incluyente e Innovadora” lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y que determine si dicha gestión cumple con lo necesario para el desarrollo de las metas y objetivos del Pp, así como el cumplimiento normativo. Como resultado de este análisis, efectuar recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan su diseño.

Objetivos específicos

1. Describir la gestión operativa del Pp mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo;
2. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Pp, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo;
3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Pp;
4. Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores y si estos persisten o se han modificado;
5. Identificar las principales fortalezas y debilidades para generar recomendaciones orientadas a la instrumentación de mejoras en la ejecución de procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en su implementación.
6. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Pp pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

El Programa Presupuestario 2E142C1 Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora es un programa de aplicación transversal para las actividades sustantivas de la universidad, tales como la docencia y la vinculación. Su Propósito es que las alumnas y los alumnos estén satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución. El programa es coordinado por la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional (DPDI) de la universidad, la cual también lleva el seguimiento de los indicadores y la encuesta de satisfacción.

Se identificó que el programa tenía 7 procesos principales, los cuales fueron definidos a partir de la revisión de su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), se analizaron, entonces, los siguientes procesos:

1. Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas
2. Control de la información documentada
3. Revisión y actualización del marco normativo
4. Capacitación del personal al servicio de la institución
5. Adquisición de bienes y servicios
6. Actualización del inventario universitario
7. Auditoría interna

La evaluación fue principalmente de corte cualitativo, que incluyó una revisión documental de más de 58 carpetas con documentos del diseño, operación, monitoreo y evaluación del programa. Se trianguló la información recibida con entrevistas a cada una de las áreas responsables de los procesos y se desarrollaron dos grupos focales con secretarios administrativos de 5 unidades académicas de la universidad y así como con personal a su cargo, quienes son los usuarios de los servicios que se derivan de los procesos. El análisis y la presentación de resultados siguió los términos de referencia elaborados por la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua.

Las conclusiones de la evaluación son las siguientes:

Descripción y análisis general del Programa

De acuerdo con los datos del *Cierre Contable* de la universidad, en 2021 el Pp tuvo un presupuesto modificado por 1,381 millones de pesos y se gastaron solo 1,104 millones de pesos, el porcentaje de gasto fue de 80%, lo cual se debió a que por la Contingencia Sanitaria no se realizaron actividades contempladas en el presupuesto. El indicador de costo-efectividad fue de 1.21, lo que se considera en un rango esperado. Se identificó que no eran consistentes los datos del *Cierre Contable* de la UACH con los datos registrados en la Secretaría de Hacienda.

El Programa cubrió sus metas operativas durante el ejercicio fiscal 2021. Sin embargo, no se presentó en el reporte de cierre 2021 una cifra coherente sobre la satisfacción de las y los alumnos, pues el indicador fue de 283% de satisfacción.

Las matrices de indicadores para resultados de los ejercicios 2021 y 2022 tienen la misma estructura, con los mismos objetivos, indicadores y supuestos. No cumple con los criterios de lógica vertical y horizontal de la metodología de marco lógico. Los principales problemas que presenta la MIR son:

- El Fin no está definido como un resultado superior que contribuya a un objetivo del Plan Estatal de Desarrollo.
- Los Componentes no son claramente bienes y servicios del Programa.
- Las Actividades no están relacionadas claramente con los Componentes, no existe lógica vertical.
- Varios indicadores no están alineados a los objetivos de su resumen narrativo.

Todos los programas presupuestarios de la UACH son complementarios con el Pp 2E142C1 Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora, lo cual es normal, puesto que el programa de gestión es transversal a la operación sustantiva de la universidad. Este programa es el que permite que se lleve a cabo la misión institucional de formar personas íntegras, con valores universales y capaces de dar respuestas pertinentes y creativas ante un mundo de constante cambio, así como generar, aplicar, difundir, transferir conocimientos y desarrollar tecnologías.

El indicador de Propósito se define a partir de una encuesta de satisfacción a alumnos y alumnas. A pesar de su importancia, pues es la fuente del indicador de Propósito, no se ha desarrollado un documento metodológico oficial de la encuesta que defina sus objetivos, los marcos muestrales, los cálculos de los tamaños de muestra con sus niveles de confianza y márgenes de error, las formas de recolección de la información y el procedimiento de cálculo de los indicadores.

Análisis del Proceso de Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas

El proceso corresponde a la programación de metas de la MIR y su seguimiento durante el año fiscal, es coordinado por la DPDI. No existe un documento de procedimiento interno, solo se cuenta con lineamientos e instrucciones que emite la Secretaría de Hacienda; no obstante, el proceso está estandarizado, se cuenta con formatos establecidos y todos los actores los utilizan y siguen las instrucciones de la DPDI. Los insumos de personal, recursos financieros y de infraestructura son suficientes y adecuados para llevar a cabo las actividades. No se cuenta con un sistema informático interno en el proceso, por lo que todo el seguimiento de metas se realiza de forma manual o por archivos de Excel. Se identificó que existe buena coordinación entre los actores, siempre se entregan las metas a tiempo y se comunican las áreas cuando existen dudas. No se cuenta con un mecanismo para conocer la satisfacción de los usuarios.

Análisis del Proceso de Control de la Información Documentada

Este proceso corresponde al conjunto de actividades necesarias para la creación, actualización y control de todos los documentos de procedimientos que integran el Sistema de Gestión Universitario de la UACH. Este proceso está documentado, cuenta con formatos

e instructivos. Está estandarizado, y aunque no es un proceso frecuente, los actores conocen de su existencia. El proceso se auxilia por un sistema informático llamado UNIQ el cual es un repositorio en el que se almacenan procedimientos, manuales, formatos e instructivos de procesos de gestión de toda la universidad. Se cuenta con poco personal para seguir ejecutando este proceso. Además, no se cuenta con recursos para el pago de las certificaciones de los procedimientos, que vencieron en 2021. Este proceso se articula con el resto de los programas, pues cuando se documentan los procedimientos estos se vuelven insumos que guían la operación de los procesos. Se identificó que existe buena coordinación entre los actores, pues se tiene conocimiento que esta área ayuda a la certificación de los procedimientos. No se cuenta con un mecanismo para conocer la satisfacción de los usuarios.

Análisis del Proceso de Revisión y Actualización del Marco Normativo

Este proceso corresponde a las actividades que se llevan a cabo para actualizar alguna norma de la institución o generar alguna nueva. Es un proceso casuístico que se deriva ya sea de cambios en normas de rango superior o en iniciativas de las áreas centrales o de las unidades académicas. Este proceso no tiene documentos de procedimientos ni sistemas informáticos. El personal y los recursos de la OAG se ocupan tanto para cambios normativos como para muy diversos asuntos, por ejemplo juicios. No existe un seguimiento particular a sus metas; de hecho el indicador que está en la MIR no es claro ni adecuado. A pesar de haberse considerado en la evaluación, no es un proceso que valga la pena considerar en la MIR, dado que es un proceso que ocurre con poca frecuencia y no es regular.

Análisis del Proceso de Capacitación al Personal de Servicio de la Institución

Este proceso corresponde al conjunto de actividades que realiza el Departamento de Recursos Humanos para brindar capacitación al personal. El proceso inicia al mandar un formato para captar las necesidades del personal de las unidades centrales y académicas. Este proceso permitió brindar capacitación a 1,928 personas en 2021. El proceso no está documentado, pero sí tiene formatos y está estandarizado. Además de los formatos de solicitud, también existen encuestas estandarizadas, tanto sobre la satisfacción del curso como del uso de los conocimientos, por medio de una encuesta que se realiza meses después de haber recibido la capacitación. El proceso no cuenta con sistemas de información, por lo que los registros y estadísticas se realizan en Excel. Dada esta limitación no se puede dar un adecuado seguimiento de las competencias que va adquiriendo el personal. Se identificó que en este proceso faltan recursos humanos y financieros. Las personas entrevistadas están altamente satisfechas con los cursos que se imparten por parte del DRH. Es un proceso que contribuye a la gestión de calidad de la institución.

Análisis del Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios

Este proceso corresponde al conjunto de actividades necesarias para adquirir bienes o servicios que solicitan las unidades académicas y unidades centrales de la UACH. Es un proceso transversal de gestión administrativa de la universidad en el que participan como usuarias todas las unidades académicas y de oficinas centrales. El proceso está documentado, cuenta con procedimiento oficial avalado por el Departamento de Certificación, cuenta con formatos establecidos y se encuentra altamente estandarizado. Todas las áreas usuarias conocen y siguen el procedimiento. El proceso se lleva a cabo con el uso del sistema

informático SAGU, que cuenta con un módulo específico para adquisiciones. No obstante, los usuarios no cuentan con acceso al sistema por lo que tienen que llevar el requerimiento por escrito a las oficinas del DA, lo que implica retrabajos y costos operativos innecesarios. Los recursos humanos y de infraestructura son suficientes. En general, el proceso se desarrolla con oportunidad, en plazos cortos. No obstante, cuando se trata de compras de bienes o servicios especializados sí se reporta que han existido retrasos de incluso meses. Actualmente, en 2022, el nivel de coordinación entre las áreas usuarios y la DA es adecuada y ya no se presentan los retrasos que se tenían en años previos. Existe una opinión positiva con respecto al desempeño que lleva el DA.

Análisis del Proceso de Actualización del Inventario Universitario

Este proceso corresponde a incorporar en el sistema informático de la UACH las altas, bajas y cambios de activos de la UACH, así como llevar el control de los resguardos. Es un proceso que está documentado por el Departamento de Certificación, cuenta con formatos establecidos y esta estandarizado, por lo menos en lo que respecta a las altas en el inventario. El proceso se lleva a cabo con el apoyo del sistema informático SAGU-Módulo de Bienes Patrimoniales; sin embargo, se reporta por los usuarios la existencia de otro sistema. Por otro lado, se reportó por parte de los usuarios que el sistema no ha actualizado la información de bajas que ya fueron tramitadas y que no es adecuado el trámite de cambios de persona resguardante de los inventarios, pues cuando ocurren cambios en el personal, se han hecho cambios del responsable de los resguardos en el sistema sin el conocimiento de las personas involucradas. En opinión de las personas usuarias este proceso tiene diversas áreas de oportunidad, particularmente en la revisión del inventario existente, puesto que no se han podido dar de baja activos que ya no existen en las unidades académicas; corresponden, por ejemplo a activos que están o estaban asignados a personal que ya se jubiló o a activos que se desecharon por obsoletos, pero sin el seguimiento procedimental adecuado. Se reconoce que jurídicamente es un tema complicado, pero los secretarios administrativos manifiestan su interés por que se regularice el inventario y solo quede lo que efectivamente existe.

Análisis del Proceso de Auditoría Interna

Este proceso corresponde al conjunto de actividades que realiza el Departamento de Auditoría Interna para corroborar la correcta aplicación de los recursos, atendiendo la normatividad aplicable, así como para verificar el cumplimiento de diversas actividades que se han determinado en el Programa Anual de Auditoría. El proceso está normado por el *Reglamento de Auditoría y Fiscalización de la Universidad Autónoma de Chihuahua*. Es un proceso estandarizado que es conocido por los actores. No existe un tiempo estándar ni un tiempo máximo, sino que depende del volumen de expedientes que se revisan. Se realizan dos auditorías a cada unidad académica por año, así como auditorías especiales de diversos temas que quedan establecidos en programa anual. Se reporta que se tiene poco personal para cubrir las auditorías. El espacio de oficinas es adecuado, pero sí se cubriera el personal requerido sí estarían limitados. Se reporta que las computadoras que utilizan ya no son de las condiciones adecuadas, se están quedando obsoletas y con fallas. No existe un sistema informático para este proceso, pero no es necesario. El seguimiento al programa anual se lleva por medio de Excel y es suficiente para el seguimiento y generación de indicadores. En cuanto a los usuarios, los secretarios administrativos que participaron en los grupos focales

consideran que es muy buena la atención que reciben de los auditores, señalan que es muy positivo que se tenga este proceso pues les permite tener la certeza de que los procesos se están llevando conforme a la normativa y que cuando existen omisiones estas se pueden corregir desde la instancia interna de la universidad, con lo cual se evitan problemas en auditorías externas.

Valoración de criterios

Los 7 procesos analizados fueron eficaces, todos cumplieron la totalidad de las metas definidas. Se realizaron todas las acciones programadas.

En general, los procesos del programa se realizaron con oportunidad, no todos los procesos tienen tiempos definidos en la normativa; sin embargo, se aceptó por parte de los usuarios que los tiempos fueron aceptables. La única excepción es el Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios, en el que se reportan tiempos de respuesta que han durado incluso meses, esto en los casos de bienes o servicios especializados. Esta situación se ha corregido en 2022 ya que se ha modificado la forma de atención con las unidades académicas, existe mayor coordinación para los casos especiales.

Los 7 procesos produjeron resultados de forma completa, fueron suficientes para alcanzar los objetivos del programa. En general, los procesos generan servicios que son adecuados para mejorar la calidad de la gestión educativa y, por tanto, incrementar la satisfacción de las y los alumnos de la universidad. No obstante, en el proceso de Actualización del Inventario sí se identificó que el procedimiento específico de bajas no se ha desarrollado de manera completa y adecuada. Existen activos que no se han dado de baja en el sistema a pesar de que existan las solicitudes y ya no se cuenta con el inventario físico; además, existen diferencias en los sistemas informáticos.

Todas las actividades de los procesos son pertinentes para contribuir a la mejora de la calidad de la gestión educativa, cada una contribuye parcialmente a la mejora de la calidad y en su conjunto propician la satisfacción de las y los alumnos de la universidad.

Seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora

El Pp tuvo una evaluación de diseño como parte del Programa Anual de Evaluación 2021, el ejercicio fiscal evaluado fue el 2020. De esta evaluación se determinó dar atención a 11 recomendaciones que quedaron establecidas como Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). En el reporte del Segundo Seguimiento se han cumplido 6 de estos 11 ASM, uno lleva el 50% de avance, dos llevan el 30% y dos 0%. Se espera tener el cumplimiento de todos los ASM a finales del mes de septiembre de 2022, lo cual es adecuado.

Conclusión general

El Programa presupuestario es un programa necesario para la correcta gestión administrativa de la universidad, la cual permite que los otros programas sustantivos puedan lograr sus objetivos de docencia, cobertura y vinculación. Es un programa que tiene un enfoque claro hacia la calidad y mejora continua, sobresale el hecho de contar con un sistema de gestión de

calidad, auditorías internas, monitoreo del desempeño y realización de encuestas de satisfacción. La evaluación de procesos ha permitido identificar diversas fortalezas del programa, así como áreas de oportunidad que se espera sean atendidas para que las y los alumnos, así como la comunidad universitaria estén satisfechos con el desempeño de la gestión universitaria.

Las recomendaciones de la evaluación son las siguientes:

1. Analizar la propuesta de reforma a la MIR que se presenta en el Anexo II de esta evaluación para incorporar los cambios que se consideren pertinentes con la finalidad de que la MIR cumpla con la metodología de marco lógico y los componentes sean pertinentes.
2. Realizar los ajustes en procedimientos o normativa para asegurar que la información que se entregue a la Secretaría de Hacienda sobre cierre presupuestal sea consistente con el cierre contable de la universidad.
3. Revisar la forma de llenado y captura de la meta de satisfacción en la MIR ya que en el documento de Cierre de 2021 se tiene un dato inconsistente.
4. Desarrollar un documento metodológico oficial de la encuesta de satisfacción que defina sus objetivos, los marcos muestrales, los cálculos de los tamaños de muestra con sus niveles de confianza y márgenes de error, las formas de recolección de la información y el procedimiento de cálculo de los indicadores. La selección de informantes debería ser aleatoria. Las preguntas deben ser pertinentes a la satisfacción de la gestión educativa.
5. Realizar un cuestionario específico sobre satisfacción de los servicios internos que sea contestado por los secretarios administrativos o directores de unidades centrales, dentro del cual deberán incorporarse preguntas sobre las labores de planeación y seguimiento de metas, documentación de procesos, auditoría interna, adquisición de bienes y servicios y actualización del inventario universitario; este cuestionario puede formar parte de la Encuesta de Satisfacción que coordina la DPDI.
6. Responder en sentido negativo las preguntas sobre si el programa tiene reglas de operación y sobre si el programa cuenta con padrón de beneficiarios en el cuestionario Clasificador de Programas con Enfoque Social.
7. Documentar el procedimiento de Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas en coordinación con el Departamento de Certificación.
8. Incorporar el seguimiento de indicadores de la MIR al sistema de seguimiento de indicadores del Plan de Desarrollo Universitario y homologar campos y términos.
9. Analizar la posibilidad de que el Departamento de Certificación cuente con mayor personal para las labores que realiza y documentar la respuesta sobre este análisis.
10. Valorar la conveniencia de generar un documento de procedimiento del proceso de Revisión y Actualización de la Normativa en el cual se establezca que las iniciativas que se presenten al Consejo Universitario pasen por una revisión técnica por parte de la OAG.
11. Documentar el procedimiento de Capacitación al personal de servicio de la institución en coordinación con el Departamento de Certificación.

12. Generar un sistema de información (o un módulo en los sistemas actuales) para el proceso de capacitación que permita al personal conocer la oferta de cursos y efectuar su inscripción, realizar las encuestas de satisfacción y recibir sus constancias; asimismo, en otro módulo el sistema debería permitir a los profesores calificar a los alumnos.
13. Analizar la posibilidad de que el Departamento de Recursos Humanos cuente con mayor personal para las labores que realiza y documentar la respuesta de este análisis.
14. Incrementar los recursos para contratar cursos externos de capacitación.
15. Efectuar la gestión correspondiente para que todas las unidades académicas puedan utilizar el módulo de requerimientos del SAGU para evitar el uso físico del Formato ADQ FOR 01.
16. Revisar si existen dos sistemas de información de inventarios y definir que solo exista un único sistema para la universidad con el inventario actualizado.
17. Realizar un proceso de actualización del inventario en el que participe el DBP, la OAG y el Departamento de Auditoría Interna para depurar los inventarios de las diversas unidades de la universidad.
18. Modificar el SAGU para que los usuarios puedan realizar las solicitudes de altas, bajas y cambios de inventario, para con ello llevar también un control más preciso de atención de solicitudes y tiempos de respuesta.
19. Documentar el procedimiento de Auditoría Interna en coordinación con el Departamento de Certificación.
20. Analizar la posibilidad de que el Departamento de Auditoría Interna cuente con mayor personal para las labores que realiza y documentar la respuesta de este análisis.
21. Adquirir o arrendar nuevas computadoras para el personal de Auditoría Interna.
22. Presentar un oficio ante la Secretaría de Hacienda en el que se le informe las recomendaciones del equipo evaluador sobre los términos de referencia en cuanto a la consistencia de los temas analizados, el índice de presentación y las guías de referencia. Se presentan las recomendaciones en el Anexo XIII de la evaluación.

3. Introducción y objetivos

La Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH) realiza la presente evaluación en cumplimiento al artículo 40 de los Lineamientos Generales para la Evaluación de Políticas Públicas, Programas Estatales y Gasto Federalizado de la Administración Pública Estatal y respondiendo al Programa Anual de Evaluación 2022, que marcó que era responsabilidad de la institución realizar la Evaluación de tipo procesos al Programa Presupuestario (Pp) “Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora” para el ejercicio fiscal 2021. Los lineamientos, a su vez, están fundamentados en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM). En el marco normativo estatal, el artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua, establece que la programación, presupuestación, ejercicio, seguimiento, monitoreo y evaluación del gasto público se apegará a los lineamientos, directrices, estrategias y metas, con base en los principios de eficiencia, eficacia, economía, honradez, racionalidad, austeridad, control, rendición de cuentas, equidad de género y transparencia de la administración de los recursos públicos, con la finalidad de satisfacer las necesidades que exija el desarrollo del Estado.

Asimismo, la evaluación se ha contratado de conformidad con la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chihuahua (LOUACH), que en su Título V, Cap. II, Art. 82 establece que *“El Plan de Desarrollo Universitario, precisará los objetivos universitarios, estrategias y prioridades del desarrollo integral de la Universidad; contendrá previsiones sobre los recursos que serán asignados para el cumplimiento de sus fines y regirá el contenido de los programas institucionales que se deriven del mismo”* (LOUACH, 2008), y con el Plan de Desarrollo Universitario (PDU) que en su Cap. IV, Eje 3, Política 3.7 dispone *“Fortalecer los procesos de planeación, presupuestos, seguimiento y evaluación que permita establecer esquemas eficientes de financiamiento para el cumplimiento adecuado de las funciones institucionales que permita el posicionamiento de una institución socialmente responsable”*, misma que se complementa con la estrategia 3.7.3. *“Realizar evaluaciones periódicas externas por organismos especializados”*.

Los objetivos de la evaluación son los siguientes:

Objetivo general

Realizar un análisis sistemático que permita valorar si el Programa presupuestario (Pp) “Fortalecimiento de la Gestión Educativa, incluyente e Innovadora” lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y que determine si dicha gestión cumple con lo necesario para el desarrollo de las metas y objetivos del Pp, así como el cumplimiento normativo. Como resultado de este análisis, efectuar recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan su diseño.

Objetivos específicos

1. Describir la gestión operativa del Pp mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo;
2. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Pp, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo;
3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Pp;
4. Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores y si estos persisten o se han modificado;
5. Identificar las principales fortalezas y debilidades para generar recomendaciones orientadas a la instrumentación de mejoras en la ejecución de procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en su implementación.
6. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Pp pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo.

En términos generales, la evaluación de procesos consiste en el análisis de la estructura lógica de una política pública, valorando cómo opera en la realidad el diseño operativo planteado. La evaluación analiza la organización del programa, identifica los procesos, valorando la suficiencia de recursos, la oportunidad en la realización de los procesos, la articulación de las acciones, así como la pertinencia del proceso en el contexto en el que ocurren. La evaluación utiliza principalmente métodos cualitativos, triangulando la información documental con trabajo de campo, principalmente entrevistas y grupos focales.

La evaluación sigue el orden de presentación contenido en la página 15 de los Términos de Referencia (TdR) proporcionados a este equipo consultor. Cabe señalar que en la página 14 se mencionan cuatro temas como contenido de la evaluación; pero el índice de presentación no es consistente con esa estructura. Con respecto al índice de contenido de los TdR se agregó esta introducción y una sección sobre la confidencialidad de la información. El capítulo esquema metodológico no solo incluye la metodología de la evaluación, sino que se desarrolla allí gran parte del análisis solicitado. Este capítulo inicia con la descripción del programa, continúa con la metodología utilizada, prosigue con la identificación de los procesos analizados y después desarrolla cada uno de los análisis solicitados, primero uno por proceso y luego siguiendo el orden del resto de los requerimientos. En el capítulo 11 se presentan las conclusiones de la evaluación y en el 12 las recomendaciones que proponemos para la mejora de la operación del Programa. Se incluyen en este mismo documento los anexos solicitados.

4. Confidencialidad de la información

“La Instancia Técnica Evaluadora reconoce que la información y documentación que la Universidad Autónoma de Chihuahua como entidad contratante proporcionó, así como los datos y resultados obtenidos de la prestación de los servicios de consultoría, son propiedad de la Dependencia y/o Entidad contratante, con el carácter confidencial y/o reservado en términos de la normatividad aplicable y las disposiciones del Contrato/Convenio. El monto que la Dependencia y/o Entidad pague a la Instancia Técnica Evaluadora en los términos del contrato de prestación de servicios que suscriban, incluye la titularidad de los derechos patrimoniales a favor del Ente Público contratante, referente a los entregables y demás que resulten derivados de los servicios en materia de la contratación, por lo que la Instancia Técnica Evaluadora no tendrá derecho a cobrar cantidad adicional por este concepto; en el entendido de que la metodología, herramientas y demás conocimientos que el propio consultor utilice para la prestación de los servicios, seguirán siendo propiedad de éste último. Ambas partes acuerdan que la transmisión de los derechos patrimoniales referida en el párrafo anterior será ilimitada en cuanto a su temporalidad, en atención a la inversión requerida para la presente contratación”.

Politeia Consultores en Evaluación S.A. de C.V es la Instancia Técnica Evaluadora en esta evaluación y reconoce lo anteriormente estipulado.

5. Esquema metodológico

5.1. Descripción del programa

1. Datos generales

Antecedentes

El Programa Presupuestario (Pp) Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora fue creado en 2018, en ese año se reorganizó la estructura programática de los programas de la Universidad Autónoma de Chihuahua, siguiendo los lineamientos formulados por la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua de conformidad con el establecimiento del Presupuesto basado en Resultados en la entidad.

Por su parte, en la universidad había iniciado un período de rectoría en el año 2016, del cual se generó el Plan de Desarrollo Universitario (PDU) 2016-2025. El tercer eje del programa se definió como “Eje 3.- Gestión y administración holística, incluyente e innovadora”, del cual se derivaron diversas políticas, estrategias y objetivos. Este período administrativo reorganizó las funciones administrativas de la universidad con lo cual se centralizaron los procesos de adquisición de bienes y servicios y de control de inventarios, que antes estaban descentralizados en las unidades académicas. A su vez, iniciaron los trabajos para certificar procedimientos bajo las normas de calidad ISO. La reorganización administrativa derivó en

las actividades que quedaron en la Matriz de Indicadores para Resultados del Pp de 2018 y subsecuentes.

Identificación del Programa

Nombre del programa: Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora
 Clave presupuestaria del programa: 2E142C1
 Ente público coordinador del programa: Universidad Autónoma de Chihuahua
 Área responsable del programa: Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional (DPDI)
 Año de inicio de operaciones: 2018

Las fuentes de financiamiento del programa se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 5.1.1. Fuentes de financiamiento del Programa en 2021

Clave	Fuente	Ramo	Origen	Monto de presupuesto modificado (pesos) *	Porcentaje
1110121	Recursos del Estado 2021	418	Recursos fiscales	61,334,378.00	3.9%
118821	Ingresos para un Fin Específico 2021	418	Recursos fiscales	152,275,067.39	9.7%
1179021	Contraparte estatal a reasignaciones de recursos federales ordinarias de la Secretaría de Educación Pública 2021	418	Recursos fiscales	382,979,234.74	24.4%
1489821	Ingresos propios de entidades paraestatales 2021		Ingresos propios	75,744,456.47	4.8%
2579021	Reasignaciones de recursos federales ordinarias de la Secretaría de Educación Pública 2021	418	Recursos federales	898,103,502.42	57.2%
Total				1,570,436,639.02	100.0%

Fuente: Gobierno del Estado de Chihuahua (2022). Cierre Anual 2021. Seguimiento a Metas y Beneficiarios del Programa Operativo Anual. Impresión del 12/05/2022.

Misión y visión del Ente Público operador del Programa y su relación con la problemática a atender:

Misión: *“Somos una institución de educación superior pública y socialmente responsable que tiene el compromiso de coadyuvar con el desarrollo sustentable social y económico de la entidad, así como preservar, conservar y fomentar las diversas manifestaciones de la cultura, a favor de una mejor calidad de vida de los mexicanos y en particular, de los chihuahuenses.*

Hacemos nuestra tarea de formar personas íntegras, con valores universales y capaces de dar respuestas pertinentes y creativas ante un mundo de constante cambio, así como generar, aplicar, difundir, transferir conocimientos y desarrollar tecnologías, mediante una planta académica de alto nivel y programas universitarios de reconocida calidad, cuya aplicación sea útil para la sociedad y a ella misma.”¹

Visión:

El Plan de Desarrollo Universitario (PDU) 2016-2025 presenta ocho visiones, una por eje rector, se presenta aquí la del eje rector 3 “Gestión y administración holística, incluyente e innovadora”, que es la que aplica a la presente evaluación. Esta visión no coincide con la que se tenía registrada ante la Secretaría de Hacienda, la cual era la del PDU anterior.

“Visión al 2025

La Universidad Autónoma de Chihuahua en su Visión al año 2025 se proyecta como una institución socialmente responsable con un alto nivel de reconocimiento nacional e internacional, por brindar a los jóvenes la posibilidad de construir un proyecto exitoso de vida a través de una educación con los más altos estándares de calidad y por contribuir eficazmente a elevar el nivel de desarrollo humano de la sociedad chihuahuense y del país. Posee un sistema de gestión para la administración holística, incluyente e innovadora para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad para todas las funciones sustantivas y adjetivas y para la transparencia y rendición oportuna de cuentas a la sociedad.”²

El **problema que atiende el** programa de acuerdo con lo establecido en el Cierre del POA es: “Insatisfacción de los estudiantes con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución”, la visión se relaciona directamente para atender este problema público.

Reglas de operación o normativa que explique el funcionamiento del programa.

El Programa está clasificado como Social de conformidad con el Clasificador de Programas con Enfoque Social, avalado por la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común. Sin embargo, no existen reglas de operación del programa, pues no entrega subsidios a la

¹ Universidad Autónoma de Chihuahua (2016). *Plan de Desarrollo Universitario 2016-2025*, página 84.

² Universidad Autónoma de Chihuahua (2016). *Plan de Desarrollo Universitario 2016-2025*, página 120.

operación. En la sección 5.16 de esta evaluación se detalla el razonamiento de esta observación.

La gestión educativa está definida en varias normas, pero destacan las siguientes:

- Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chihuahua, que define las atribuciones de cada órgano del instituto y establece cómo modificar o actualizar las normas internas de la universidad.
- Reglamento del Presupuesto, Gasto y Contabilidad de la Universidad Autónoma de Chihuahua, que establece políticas para la adquisición de bienes, arrendamientos de estos y la contratación de servicios.
- Reglamento de Auditoría y Fiscalización de la Universidad Autónoma de Chihuahua, que establece las políticas para el proceso de auditoría interna.
- Reglamento de Control Interno de la Universidad Autónoma de Chihuahua, que establece las políticas para el control de documentos.
- Políticas de Aplicación General en la Universidad Autónoma de Chihuahua, emitidas por la Dirección Administrativa, que precisan las políticas de adquisiciones de bienes y servicios y de actualización de inventarios, entre otros aspectos.
- SGU PRO 01 – Procedimiento de control de la información documentada
- ADQ PRO 01 – Procedimiento para adquisición de bienes y servicios
- CBP PRO 01 – Procedimiento para el Control de Bienes Patrimoniales

Además, se debe observar la siguiente normativa estatal

- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Chihuahua.
- Lineamientos Generales y Específicos de la Administración Pública Estatal para el Proceso de Programación y Presupuestación del Ejercicio Fiscal 2021.

Y, dado que el financiamiento del programa incluye recursos federales por medio del Programa presupuestario federal U006, deberá observarse lo siguiente:

- Convenio Marco de Colaboración para el Apoyo Financiero de Recursos Públicos Federales Extraordinarios no Regularizables y sus anexos.

2. Objetivos

De acuerdo con el documento de Cierre 2021 del Programa Operativo Anual (POA) del Pp, este tiene las siguientes características:

Definición del programa	“Se orienta a la correcta prestación de servicios educativos de nivel superior con el objetivo del aseguramiento de la calidad de las funciones sustantivas y adjetivas de la institución mediante una gestión holística, innovadora, incluyente, eficiente y oportuna de
-------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	los recursos intelectuales, académicos, financieros y patrimoniales con el objetivo de ser una institución pertinente, socialmente responsable y con alto sentido de pertenencia que comunidad universitaria”
Problema que atiende el programa	“2120 – Insatisfacción de los estudiantes con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución”
Objetivo general (Propósito)	“Alumnas y alumnos satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución”
Principal normativa	<ul style="list-style-type: none"> - Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chihuahua - Reglamento del Presupuesto, Gasto y Contabilidad de la Universidad Autónoma de Chihuahua - Reglamento del Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos de la Universidad Autónoma de Chihuahua - Reglamento de Auditoría y Fiscalización de la Universidad Autónoma de Chihuahua - Reglamento de Control Interno de la Universidad Autónoma de Chihuahua
Alineación con el Plan Nacional de Desarrollo	Derecho a la educación
Alineación con el Plan Estatal de Desarrollo	<p>Eje 1. Salud, desarrollo humano e identidad Chihuahua.</p> <p>Objetivo general: cobertura educativa</p> <p>Objetivo específico: ampliar la cobertura a nivel estatal en materia educativa.</p> <p>Estrategia: Garantizar el derecho a la educación para la población</p>

3. Población potencial, objetivo y atendida

De acuerdo con el documento de Cierre 2021 del Programa Operativo Anual (POA) del Pp, este tiene las siguientes poblaciones:

Tabla 5.1.2. Población potencial, objetivo y atendida, total y por sexo en 2021.

Tipo	Descripción	Unidad de medida	Total	Hombres	Mujeres
Población potencial	Alumnas y alumnos	Alumnas y alumnos	145,247	74,917	70,330
Población objetivo	Alumnas y alumnos	Alumnas y alumnos	28,969	15,758	13,211
Población atendida	Alumnas y alumnos	Alumnas y alumnos	28,090	15,512	12,278

Fuente: Gobierno del Estado de Chihuahua (2022). Cierre Anual 2021. Seguimiento a Metas y Beneficiarios del Programa Operativo Anual. Impresión del 12/05/2022.

Unidad territorial del programa: Estado en su conjunto.

4. Cobertura geográfica

Actualmente la Universidad Autónoma de Chihuahua tiene presencia con instalaciones en 11 municipios del estado que son: Ciudad Juárez, Chihuahua, Ojinaga, Camargo, Delicias, Hidalgo del Parral, Guadalupe Calvo, Guachochi, Guerrero y Cuauhtémoc; pero tiene estudiantes de todo el Estado, por lo que su cobertura geográfica es estatal.

5. Presupuesto para el año evaluado

Existen dos fuentes para conocer los datos de presupuesto y gasto del ejercicio fiscal. Por una parte, está el Cierre Contable de la Universidad, la cual desde nuestro punto de vista considera los valores oficiales y que serán reportados a la cuenta pública. Por otra parte, está el reporte *Cierre 2021 del Seguimiento del Programa Operativo Anual (POA)* que lleva la Secretaría de Hacienda. Los datos no coinciden y es algo que se identificó también en la evaluación de diseño del año pasado y se contempla un Aspecto Susceptible de Mejora para solucionar esta discrepancia. Las cifras oficiales de la universidad se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 5.1.3. Presupuesto original, modificado y ejercido durante 2021 en el Programa de acuerdo con el Cierre Contable de la UACH

Presupuesto original:	\$ 1,266,370,942.40
Presupuesto modificado:	\$ 1,381,050,171.31
Presupuesto ejercido:	\$ 1,104,806,551.56

Fuente: Universidad Autónoma de Chihuahua – Departamento de Egresos (2022). Cierre Contable. Clasificación por Eje rector, dependencia, programa, capítulo, partida específica. Impresión del 03/06/2022.

Por su parte, de acuerdo con los reportes a disposición de la Secretaría de Hacienda, el presupuesto y el ejercicio de gasto de 2021 del programa sería el que se preenta en la siguiente tabla.

Tabla 5.1.4. Presupuesto original, modificado y ejercido durante 2021 en el Programa de acuerdo a cifras del Cierre de Seguimiento de Metas de la Secretaría de Hacienda

Presupuesto original:	\$ 1,483,776,424.34
Presupuesto modificado:	\$ 1,570,436,639.02
Presupuesto ejercido:	\$ 1,148,538,669.10

Fuente: Gobierno del Estado de Chihuahua (2022). Cierre Anual 2021. Seguimiento a Metas y Beneficiarios del Programa Operativo Anual. Impresión del 12/05/2022.

El origen y fuente de los recursos se presentó como “fuentes de financiamiento” en la tabla 5.1.1.

4. Identificación de procesos y de principales actores que intervienen en el programa

La unidad responsable del programa es la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional (DPDI), la cual depende directamente de la Rectoría de la UACH. Sin embargo, gran parte de las acciones son ejecutadas por diversas áreas centrales de la universidad, principalmente de la Dirección Administrativa; esto es porque precisamente se trata del programa de gestión administrativa de la universidad, es decir, es el programa mediante el cual se realizan todas las acciones administrativas y normativas que permiten la consecución de las actividades sustantivas de la universidad.

Este Programa, aunque está clasificado como un programa social, no otorga ningún apoyo directo a la población. De acuerdo con la clasificación programática emitida por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) este programa es de modalidad E, “de servicios públicos”; sin embargo, el programa tampoco proporciona servicios directos a la población, sino que brinda servicios internos a la universidad. En este programa se realizan las actividades de gestión administrativa, por lo que desde nuestro punto de vista más bien podría clasificarse este programa como de tipo M “Apoyo al proceso presupuestario y para mejorar la eficiencia institucional”. Dado lo anterior, el esquema de identificación de procesos que se presenta en los TdR no es aplicable, ya que ese esquema es más para programas de subsidio, con clasificación de tipo “S” o “U”, o de servicios. Por lo tanto, se optó por identificar los procesos a partir de los componentes y actividades del Programa.

En principio, los Componentes de un Pp, de acuerdo con la metodología de marco lógico, corresponden a los bienes y servicios que genera el Programa y las actividades deberían ser aquellas que permiten la producción de esos bienes o servicios. Entonces, los Componentes deberían empatar con los procesos del Programa. Sin embargo, se identificó que no se cumplía la lógica vertical de la matriz entre Actividades y Componentes, pues no tenían relación ambos niveles.³

Los dos Componentes del programa son:

- C01: Gestión de los Servicios Educativos orientado a Resultados
- C02: Eficiente y oportuno Sistema de Gestión de Calidad

No es claro que estos conceptos sean efectivamente bienes o servicios entregados o producidos. Al revisar los indicadores utilizados a este nivel se infiere que se trataría de los siguientes servicios:

- Indicador de C01: Presupuestos elaborados bajo la metodología del PbR
- Indicador de C02: Procesos certificados

Estos servicios realmente no cubren los procesos más importante del programa, por lo que se decidió revisar las actividades.

³ Véase Anexo II para mayor explicación de las inconsistencias de la lógica vertical.

Las Actividades del primer Componente son:

- C0101 Revisión y actualización del Marco Normativo universitario
- C0102 Transparencia y rendición de cuentas a través de la gestión, seguimiento y evaluación institucional.
- C0103 Capacitación y actualización del personal al servicio de la institución.

Las Actividades del segundo Componente son:

- C0201 Documentación del Sistema de Gestión de Calidad
- C0202 Atención y seguimiento oportuno de la adquisición de bienes y servicios de las Dependencias Educativas y administrativas
- C0203 Actualización del inventario universitario

Se descubrió que estas actividades sí corresponden a servicios relevantes de la gestión administrativa de la universidad. En la reunión de arranque de la evaluación se decidió que estas 6 actividades de la MIR fueran la guía para definir los procesos. Además se añadió un proceso que considera actividades del proceso genérico de “Planeación” y del proceso genérico de “Seguimiento y Monitoreo del Desempeño”, estos dentro del “Modelo General de Procesos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)

Con base en la investigación posterior, se decidió que los procesos serían los siguientes:

1. Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas
2. Control de la información documentada
3. Revisión y actualización del marco normativo
4. Capacitación del personal al servicio de la institución
5. Adquisición de bienes y servicios
6. Actualización del inventario universitario
7. Auditoría interna

Estos procesos tienen metas definidas en la MIR, tienen unidades responsables que brindan información a la DPDI y es posible definir límites de inicio y fin, así como productos. Se reconoce que, como parte de los recursos del Programa presupuestario, existen otros procesos, pero se identificó que fueran de mayor relevancia que los enunciados previamente. En la sección 4.3 se presentará la articulación de los procesos como primer elemento descriptivo de la evaluación.

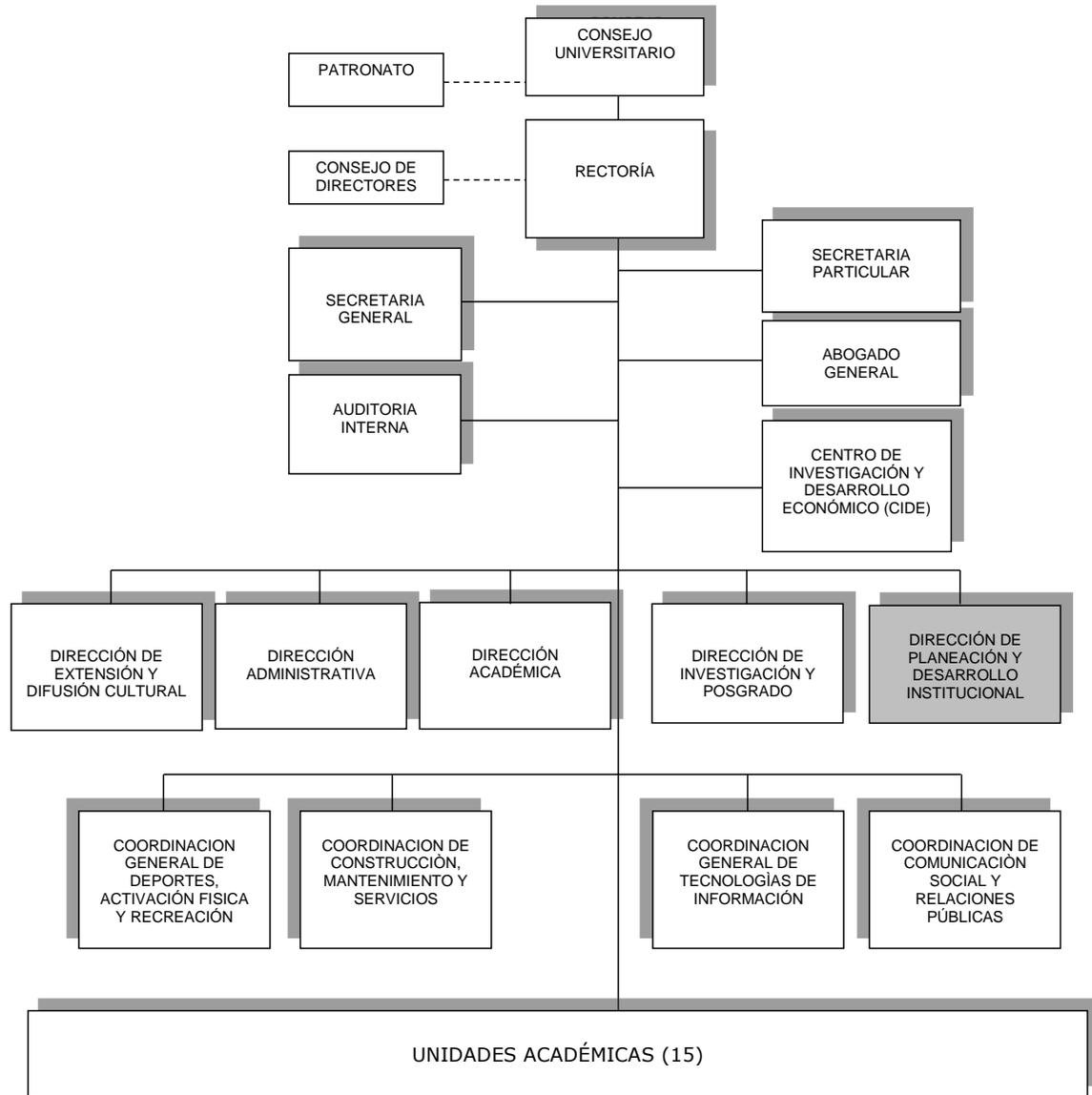
Una vez definidos los procesos fue posible identificar las unidades administrativas responsables de cada uno, las cuales son los actores principales de los procesos y del Programa mismo.

En los procesos participan las siguientes unidades administrativas:

- Oficina del Abogado General (OAG)
- Departamento de Auditoría interna (DAI)
- Dirección Administrativa - con los siguientes departamentos:
 - Departamento de Certificación
 - Departamento de Adquisiciones (DA)
 - Departamento de Bienes Patrimoniales (DBP)
 - Departamento de Recursos Humanos (DRH)

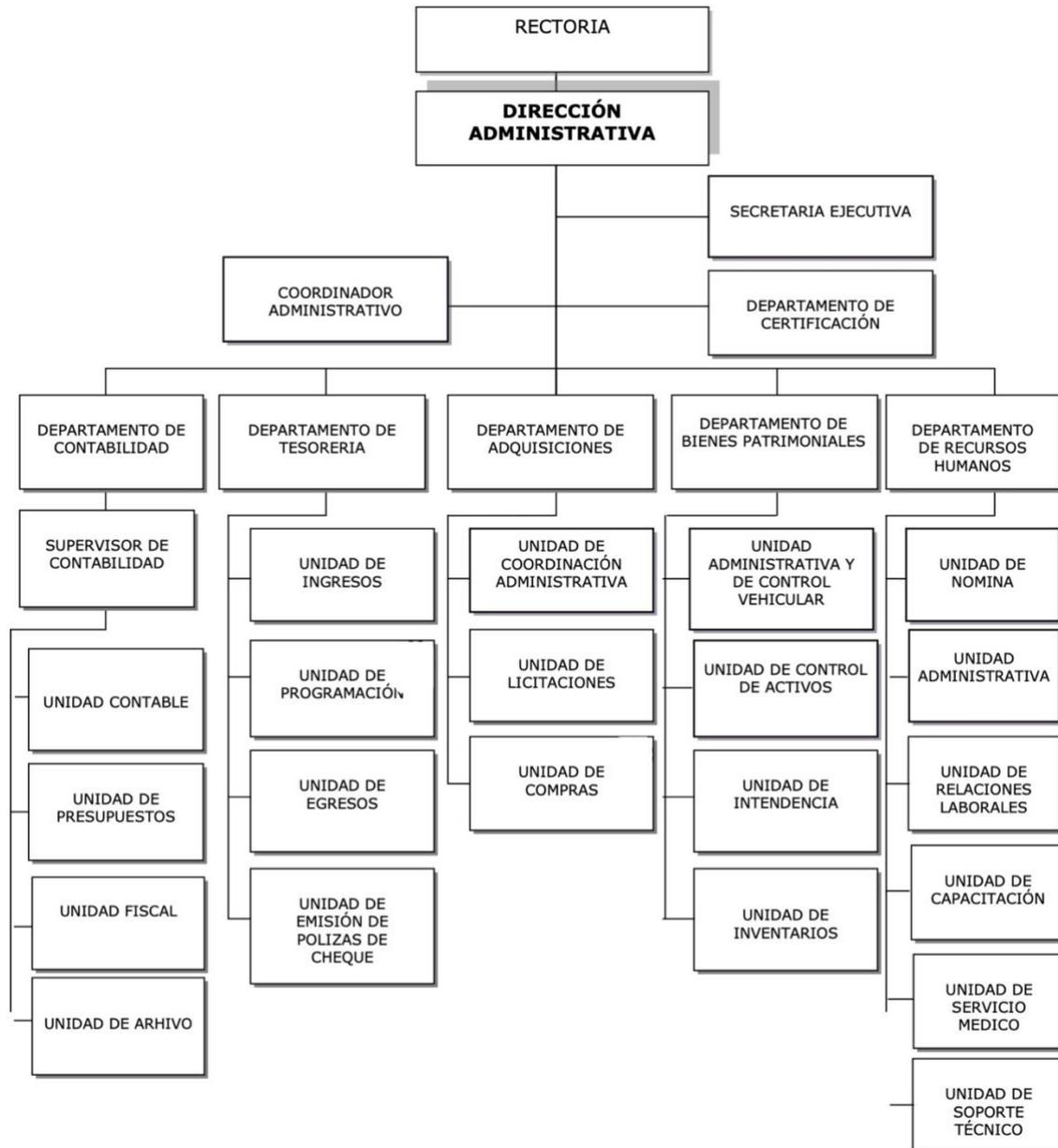
A su vez, como usuarios de los procesos, participan todas las áreas de la universidad en tanto que todas solicitan bienes y servicios al DA, solicitan actualizaciones de inventario al DBP o participan en otros procesos del programa. A continuación se presenta el organigrama general de la institución y posteriormente el organigrama de la Dirección Administrativa en el que se pueden identificar los departamentos participantes.

Figura 5.1.1. Organigrama General de la UACH



Fuente: Universidad Autónoma de Chihuahua. (2013). Manual de descripción de puestos de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional. Fecha de actualización: 06-02-2013.

Figura 5.1.2. Organigrama General de la Dirección Administrativa



Fuente: Universidad Autónoma de Chihuahua. (2012). Manual de descripción de puestos de la Dirección Administrativa. Fecha de elaboración: julio de 2012.

6. Complementariedades, coincidencias y duplicidades

Se realizó un análisis de complementariedades, coincidencias y duplicidades con otros programas estatales o federales. En primer lugar se presenta el análisis con programas de otras dependencias y entidades; posteriormente, se presenta el análisis con programas de la misma universidad.

Tabla 5.1.5. Resumen del análisis de complementariedad, coincidencia y duplicidad con programas presupuestarios de otras dependencias o entidades

Nombre del Programa	Ente público estatal o federal	Propósito	Componentes	Relación identificada	Justificación
2E045 APOYO INSTITUCIONAL PARA LA EDUCACIÓN EN BACHILLERATO.	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Chihuahua (ESTATAL)	Las alumnas y los alumnos reciben servicios administrativos con calidad y oportunidad.	1.- Mejoramiento del personal directivo y administrativo . 2.- Gestión administrativa eficaz y eficiente, operada. 3.- Evaluación institucional integral entregada	Complementariedad	Los componentes de este programa son similares al del Pp evaluado; no obstante, atienden a diferentes poblaciones, por lo que se consideran complementarios.
2E046 APOYO INSTITUCIONAL PARA LA EDUCACIÓN EN BACHILLERATO TECNOLÓGICO.	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Chihuahua (ESTATAL)	Las alumnas y los alumnos reciben servicios administrativos con calidad y oportunidad	1- Mejoramiento del personal directivo y administrativo - 2.- Gestión administrativa eficaz y eficiente, operada. 3.- Evaluación institucional integral, entregada.	Complementariedad	Los componentes de este programa son similares al del Pp evaluado; no obstante, atienden a diferentes poblaciones, por lo que se consideran complementarios.
S300 Fortalecimiento a la Excelencia Educativa	Secretaría de Educación Pública (FEDERAL)	Las Instituciones de Educación Superior Públicas desarrollan sus capacidades académicas y de gestión, a fin de contar con programas educativos evaluables de técnico superior universitario y licenciatura con calidad, reconocidos por las instancias responsables	1.- Proyectos para el desarrollo de capacidades de gestión de las Instituciones de Educación Superior Públicas beneficiados con apoyo financiero. 2.- Proyectos para el desarrollo de capacidades académicas de las Instituciones de Educación Superior	Complementariedad	Este programa federal permite el financiamiento de acciones de gestión de las instituciones de educación superior. No se tiene conocimiento de que la UACH tenga recursos de este programa. Se considera complementario.
U 006 Subsidios para organismos descentralizados estatales	Secretaría de Educación Pública (FEDERAL)	Los jóvenes de entre 15 y 22 años continúan sus estudios de educación media superior, superior y formación para el trabajo a través de los Organismos Descentralizados Estatales beneficiados por el programa	1. Apoyos económicos para el pago de gastos operacionales de los ODES, entregados	Complementariedad	Este programa federal aporta recursos al programa evaluado. Atienden a la misma población, pero son complementarios.

Fuente: elaboración propia con base en AllInfo Consultores. (2021). Informe Final. Evaluación de Diseño con Enfoque Social del Programa Presupuestarios 2E14C1 Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora. Ejercicio Fiscal 2020. Fecha 26/08/2021 y CONEVAL (2022). Inventario Nacional de Programas y Acciones para el Desarrollo Social disponible en https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Paginas/inventario_nacional_de_programas_y_acciones_sociales.aspx

No se identificó ningún programa estatal o federal coincidente o con duplicidad con el programa evaluado.

El análisis con programas de la misma universidad se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 5.1.6. Resumen del análisis de complementariedad, coincidencia y duplicidad con otros programas presupuestarios de la UACH

Nombre del Programa	Propósito	Componentes	Relación identificada	Justificación
Vinculación y servicios educativos	Alumnas y alumnos formados de manera integral, socialmente responsables y con sólidas competencias se incorporan en los escenarios laborales para desarrollarse en un entorno global	C01: Difusión, divulgación, extensión y vinculación otorgada	Complementariedad	Se entregan bienes a la misma población objetivo, en la misma cobertura geográfica y por la misma institución; pero son bienes distintos que se complementan para brindar el servicio educativo
Cobertura en Educación Superior Licenciatura	Alumnas y alumnos acceden con igualdad de oportunidades a los servicios de educación superior ofrecidos	C01: Diversificación de la oferta educativa proporcionada de manera equitativa e incluyente; C02: Infraestructura educativa gestionada; C03: Apoyos Universitarios otorgados	Complementariedad	Se entregan bienes a la misma población objetivo, en la misma cobertura geográfica y por la misma institución; pero son bienes distintos que se complementan para brindar el servicio educativo
Docencia en Educación Superior Tecnológica	Alumnas y alumnos concluyen su educación superior en programas educativos de calidad, formados de manera integral y con sentido humanista	C01: Tutorías Impartidas; C02: Estímulos al desempeño docente entregados; C03: Las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs) para el desarrollo de competencias son implementadas; C04: Educación integral a los alumnos promovida;	Complementariedad	Se entregan bienes a la misma población objetivo, en la misma cobertura geográfica y por la misma institución; pero son bienes distintos que se complementan para brindar el servicio educativo
Docencia en Educación Superior Posgrado	Las alumnas y los alumnos cuentan con una formación de alto nivel desarrollándose como profesionistas científicos, tecnólogos y líderes socialmente responsables; capaces de solucionar, crear, innovar y eficientar el uso sustentable de recursos	C01: Programas de Posgrado C01 Fortalecidos; C02: Grado de habilitación de investigadores mejorado; C03: Los resultados de las Líneas de Investigación y Generación del Conocimiento son vinculadas y difundidas.	Complementariedad	Se entregan bienes a la misma población objetivo, en la misma cobertura geográfica y por la misma institución; pero son bienes distintos que se complementan para brindar el servicio educativo

Nombre del Programa	Propósito	Componentes	Relación identificada	Justificación
Infraestructura Educativa Superior	Alumnas y alumnos de la Universidad Autónoma de Chihuahua cuentan con espacios educativos adecuados y suficientes	C01: Nuevos espacios educativos construidos; C02: Equipamiento y mobiliario suficiente; C03: Espacios educativos para Infraestructura Superior Adecuados.	Complementariedad en C01; pero posible duplicidad en los componentes C02 y C03 con la actividad C0202 del Pp de Fortalecimiento. En el transcurso de la evaluación se aclaró que no existe duplicidad.	Se atiende a la misma población, se atiende por la misma dependencia. Son conceptos similares en los Componente y Actividades, pero el Pp de Fortalecimiento cubre el presupuesto que realiza los trámites de adquisiciones, mientras que el Pp de Infraestructura Educativa Superior es el que contempla los pagos de equipamientos. Son programas complementarios.
Infraestructura de Educación Media Superior	Los alumnos y las alumnas de media superior de la Universidad Autónoma de Chihuahua cuentan con espacios adecuados	C01: Equipamiento y mobiliario suficiente para media superior	Complementariedad en C01; pero posible duplicidad en los componentes C02 y C03 con las actividades C0202 y C0203 del Pp de Fortalecimiento. En el transcurso de la evaluación se aclaró que no existe duplicidad.	Se atiende a la misma población, se atiende por la misma dependencia. Son conceptos similares en los Componente y Actividades, pero el Pp de Fortalecimiento cubre el presupuesto que realiza los trámites de adquisiciones y de actualización del inventario, mientras que el Pp de Infraestructura de Educación Media Superior es el que contempla los pagos de equipamientos. Son programas complementarios.

Fuente: elaboración propia con base en Gobierno del Estado de Chihuahua (2022). Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados 2021. Cuarto Trimestre de 2021. Impresión del 19/01/2022 y entrevistas. Se incluyen todos los programas presupuestarios de la UACH.

Del análisis se identificó que todos los programas son complementarios con el Pp 2E142C1 Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora, lo cual es normal, puesto que el programa de gestión es transversal a la operación sustantiva de la universidad. Es el programa que permite que se lleve a cabo la misión institucional de formar personas íntegras, con valores universales y capaces de dar respuestas pertinentes y creativas ante un mundo de constante cambio, así como generar, aplicar, difundir, transferir conocimientos y desarrollar tecnologías. La parte sustantiva de la universidad se efectúa por medio de los primeros cuatro programas de la tabla anterior. En cambio, el programa de fortalecimiento y los programas de infraestructura, que son los dos últimos de la tabla, son los programas adjetivos que permiten que se administren los recursos, se adquieran bienes y servicios, así como que se construyan y equipen las instalaciones educativas.

5.2. Metodología y proceso de investigación

La Evaluación de Procesos es un estudio predominantemente de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que resultan indispensables para que la gestión del programa genere los resultados

comprometidos en su diseño. El enfoque cualitativo pretende la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis.⁴

La evaluación de procesos comprende la identificación de los procesos sustantivos del Programa presupuestario para la consecución de su objetivo, mediante la valoración del encadenamiento lógico de acciones o tareas hacia la entrega de los productos intermedios o finales, procurando encontrar posibles problemas operativos, en particular de los llamados “cuellos de botella”, que son puntos del proceso que dilatan la producción de los bienes o servicios sin generar valor. En el marco del Sistema de Evaluación del Desempeño de México, las evaluaciones de procesos son importantes pues son el único mecanismo por medio del cual se conoce cómo es que operan los programas sociales en campo. Su orientación, por tanto, va más allá de la simple verificación del cumplimiento de manuales o guías, sino que comprende el análisis de los procesos de los programas mismos en el contexto social en el que se implementan.

Para esta evaluación se entenderá como proceso al conjunto de actividades, a lo largo del tiempo y el espacio, por medio de las cuales y de ciertos insumos permiten obtener uno o varios productos, servicios o resultados determinados. En este caso, los insumos son los recursos humanos, materiales, financieros, los documentos normativos y manuales, así como sistemas informáticos para generar los bienes o servicios que se otorgan en el programa.

Los procesos pueden abarcar diversos procedimientos. Un procedimiento es la forma o método especificado para desarrollar una actividad o un conjunto de actividades de un proceso. Generalmente, las organizaciones suelen documentar procedimientos más que procesos.

El proceso de investigación en la evaluación consideró los siguientes pasos:

1. Definición de los procesos – alcance de la evaluación
2. Revisión documental y primer mapeo de procesos
3. Entrevistas a responsables de cada proceso
4. Entrevistas o grupos focales con usuarios de los procesos
5. Análisis de los procesos y de los diversos temas de la evaluación
6. Elaboración del reporte
7. Revisión y ajuste

Definición de los procesos – alcance de la evaluación

Como se mencionó previamente, el primer paso fue la definición de los procesos que serían analizados, para lo cual se presentó una propuesta que fue convalidada en la reunión de

⁴ CONEVAL (2013), Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Programas de Desarrollo Social, pág. 8.

arranque con la presencia de personas servidoras públicas de la Secretaría de Hacienda. Los procesos analizados fueron los siguientes:

1. Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas
2. Control de la información documentada
3. Revisión y actualización del marco normativo
4. Capacitación del personal al servicio de la institución
5. Adquisición de bienes y servicios
6. Actualización del inventario universitario
7. Auditoría interna

Revisión Documental Preliminar y primer mapeo de procesos

La DPDI proporcionó al equipo consultor el acceso a una carpeta drive con 58 carpetas claramente identificadas con su nombre. La información fue recolectada de forma previa a la evaluación con base en una lista proporcionada por la Secretaría de Hacienda.

Un aspecto relevante fue identificar si como parte de la información se incluían manuales de procedimiento y diagramas de los procesos que se analizarían. El resultado fue que no se tenía información de todos los procesos, por lo que la DPDI solicitó los diagramas faltantes. Estos fueron el insumo principal para el siguiente paso de la investigación.

Entrevistas al personal de las unidades responsables de los procesos

Entre el 1 y 5 de agosto de 2022 se realizaron las siguientes entrevistas⁵:

Fecha	Unidad administrativa	Tema
1/08/2022	Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional	Proceso de Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas
3/08/2022	Departamento de Bienes Patrimoniales de la Dirección Administrativa	Proceso de Actualización del inventario universitario
3/08/2022	Departamento de Adquisiciones de la Dirección Administrativa	Proceso de Adquisición de bienes y servicios
4/08/2022	Departamento de Certificación de la Dirección Administrativa	Proceso de Control de la información documentada
4/08/2022	Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Administrativa	Proceso de Capacitación del personal al servicio de la institución
5/08/2022	Departamento de Auditoría Interna	Proceso de Auditoría interna
5/08/2022	Departamento de Asuntos Jurídicos de la Oficina del Abogado General	Proceso de Revisión y actualización del marco normativo

⁵ Cabe señalar que las entrevistas no pudieron realizarse antes, puesto que el personal de la universidad tuvo vacaciones hasta el 26 de julio.

Fecha	Unidad administrativa	Tema
18/08/2022	Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional	Encuesta de Satisfacción de Usuarios y Seguimiento de Aspectos Susceptibles de Mejora

Las entrevistas fueron semiestructuradas, considerando el guion que se presenta como Anexo VI de este informe, salvo la reunión del 18 de agosto con la DPDI que fue una entrevista a profundidad sin un guion predefinido.

Las entrevistas fueron realizadas por videoconferencia y fueron grabadas con consentimiento de las personas participantes para su análisis detallado. En las entrevistas se identificó información que no había sido proporcionada inicialmente al equipo evaluador, principalmente los documentos de procedimientos actualizados, formatos, y evidencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios. Además, en estas reuniones se pidió a las personas responsables de los programas que mostrarán en pantalla cómo funcionan los sistemas operativos del proceso y que explicaran los pasos operativos principales.

Grupos focales con usuarios de los procesos

Para poder triangular la información recibida en las entrevistas iniciales y conocer de viva voz la percepción de quienes reciben los servicios internos, se solicitó a la DPDI que se programaran grupos focales con secretarios administrativos de las unidades académicas. Cabe señalar que algunos secretarios también invitaron a personal subalterno que era el encargado, al interior de su facultad, de llevar los procesos con las áreas centrales. Se desarrollaron dos grupos focales, cada uno independiente, con la participación de las siguientes facultades:

Grupo 1 (17/08/2022)

Facultad de Medicina y Ciencias Biomédicas
Facultad de Ingeniería
Facultad de Economía Internacional

Grupo 2 (17/08/2022)

Facultad de Contaduría y Administración
Facultad de Artes

Se determinó escoger una facultad con una gran matrícula (Facultad de Contaduría y Administración), dos con matrícula media (Facultad de Medicina y Facultad de Ingeniería) y dos facultades con poca matrícula (Faculta de Economía Internacional y Facultad de Artes). Lo anterior con la finalidad de tener variedad de experiencias en la gestión por el número de trámites que realizan.

El guion que se utilizó para los grupos focales se presenta como Anexo V de este informe de evaluación. En los grupos focales se preguntó la percepción de los actores sobre los procesos de adquisición de bienes y servicios, actualización del inventario, capacitación del personal

de la institución y de auditoría interna. En las entrevistas a responsables de los procesos se le preguntó su opinión sobre los procesos de programación y seguimiento de metas, control de la información documentada y revisión y actualización del marco normativo.

Análisis de los procesos y elaboración del informe

Finalmente, con la información recabada se realizó el análisis de cada proceso considerando las preguntas de los términos de referencia y los formatos que se pedían en los anexos. Además, se revisaron los otros temas de la evaluación tales como el diseño de la MIR, el análisis de complementariedad con otros programas, los mecanismos de transparencia, etcétera.

El análisis de cada uno de los siete procesos se presenta en las diversas secciones de este capítulo 4, primero se realiza la descripción del proceso y luego el análisis.

Las descripciones presentan la siguiente información:

1. Nombre del proceso.
2. Fase del proceso presupuestario a la que pertenece.
3. Instancia responsable del proceso e identificación de los actores que integran el desarrollo del proceso.
4. Fundamento jurídico del proceso.
5. Diagrama del proceso.
6. Tabla descriptiva en forma secuencial que incluya:
 - a. Actor que realiza la actividad
 - b. Descripción de la actividad
7. Límites del proceso y su articulación con otros procesos.
8. Identificación de los productos del proceso

Posteriormente y de acuerdo con los TdR se analizan los siguientes temas:⁶

1. Documentación y estandarización del proceso: ¿el proceso está documentado?, ¿tiene alguna normativa que lo regule?, ¿el proceso está estandarizado?, ¿el procedimiento y su documento es conocido y utilizado por todos los actores?
2. Insumos y recursos: determinar si los insumos y los recursos disponibles son suficientes y adecuados para el funcionamiento del proceso.
 - a. Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?
 - b. Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?

⁶ En los TdR se incluyen también los ítems: 1. Descripción detallada de las actividades, los componentes y los actores que integran el desarrollo del proceso, 2. Determinar los límites del proceso y su articulación con otros; pero estos se desarrollan en la descripción de cada proceso.

- c. Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?
 - d. Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?
3. Productos: ¿los productos del proceso sirven de insumo para ejecutar el proceso subsecuente?
 4. Sistemas de información: ¿Los sistemas de información en las distintas etapas del programa funcionan como una fuente de información para los sistemas de monitoreo a nivel central y para los ejecutores?
 5. Coordinación: ¿la coordinación entre los actores, órdenes de gobierno o dependencias involucradas es adecuada para la implementación del proceso?
 6. Evaluar la pertinencia del proceso en el contexto y condiciones en que se desarrolla.
 7. Identificar las características relacionadas con la importancia estratégica del proceso.
 8. Opinión de los actores (usuarios y/o beneficiarios) sobre la eficiencia y calidad del proceso, producto o servicio. Así como la posibilidad de participar en los procesos de planeación y operación.
 9. La existencia de mecanismos para conocer la satisfacción de los beneficiarios respecto de los bienes y servicios que ofrece el programa.

5.3. Articulación de los procesos

Uno de los aspectos importantes de esta evaluación es comprender cómo se articulan los diversos procesos para que en su conjunto se logren los objetivos del Programa. En este sentido, un primer paso es identificar los productos que se generan cada proceso, los cuales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 5.3.1. Productos generados en los procesos

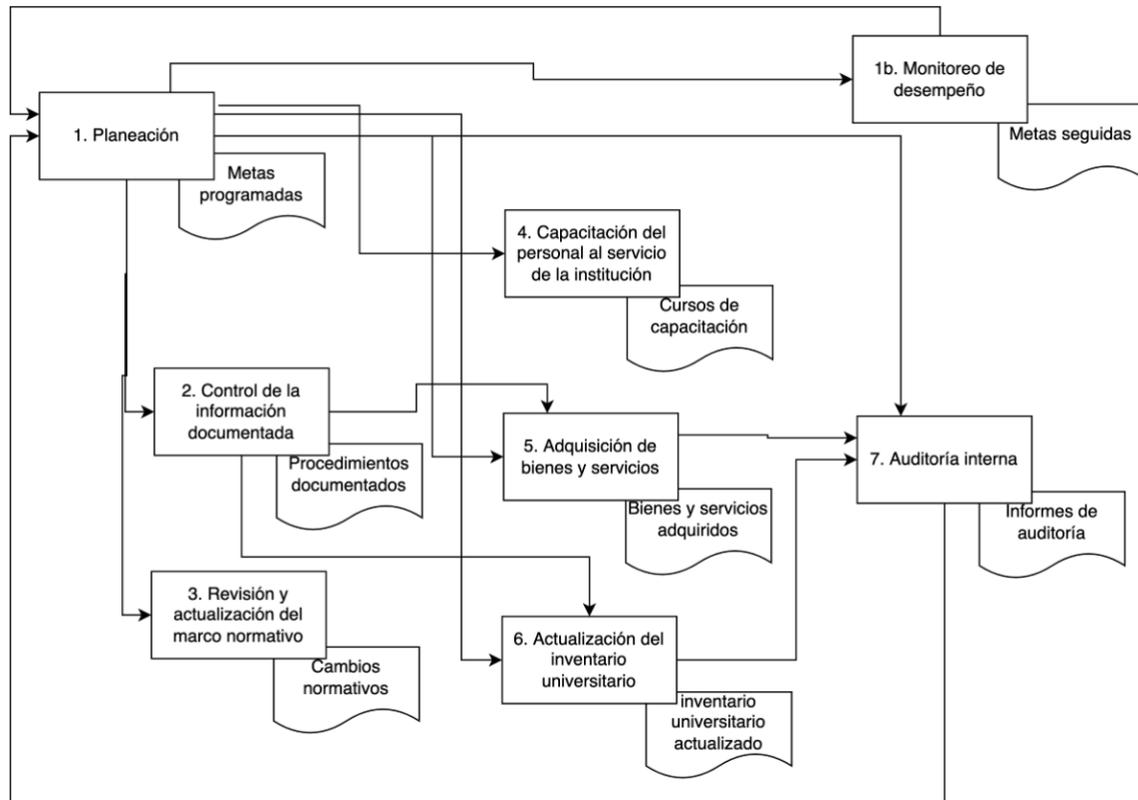
No.	Proceso	Productos
1	Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas	Metas programadas Metas seguidas
2	Control de la información documentada	Procedimientos documentados
3	Revisión y actualización del marco normativo	Cambios normativos
4	Capacitación del personal al servicio de la institución	Cursos de capacitación
5	Adquisición de bienes y servicios	Bienes y servicios adquiridos
6	Actualización del inventario universitario	Inventario universitario actualizado
7	Auditoria interna	Informes de auditoría

Fuente: elaboración propia.

Todos los procesos están de una forma u otra relacionados. El proceso Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas es un proceso transversal ya que define las metas programadas que deberán observarse en cada uno de los otros procesos. La DPDI en este proceso le da seguimiento con el monitoreo de los indicadores, lo que genera el producto “metas seguidas”. En el diagrama que se presenta a continuación, este proceso se ha dividido en sus denominaciones de acuerdo al esquema general del CONEVAL: Proceso de Planeación y Proceso de Monitoreo de Desempeño.⁷

⁷ Este diagrama no sustituye a los diagramas de procesos que se solicitan en los TdR, los cuales se presentan en cada uno de las descripciones de los procesos.

Figura 5.3.1. Diagrama de articulación de procesos



Fuente: elaboración propia.

El Proceso de Control de la Información Documentada genera los procedimientos documentados que son la normativa procedimental para los procesos de adquisición de bienes y servicios y de actualización del inventario universitario; aunque realmente podrían en un futuro documentarse los procedimientos de todos los procesos. El Proceso de Revisión y Actualización del Marco Normativo brinda elementos de certeza a todos los procesos, generando nuevos reglamentos, como lo fue el Reglamento de Auditorías y Fiscalización. Los expedientes de las adquisiciones del Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios y los inventarios actualizados del Proceso de Actualización de Inventarios pasan posteriormente al Proceso de Auditoría Interna para revisar que toda la actuación haya sido apegada a la normativa vigente y se hayan mantenido los criterios de eficiencia.

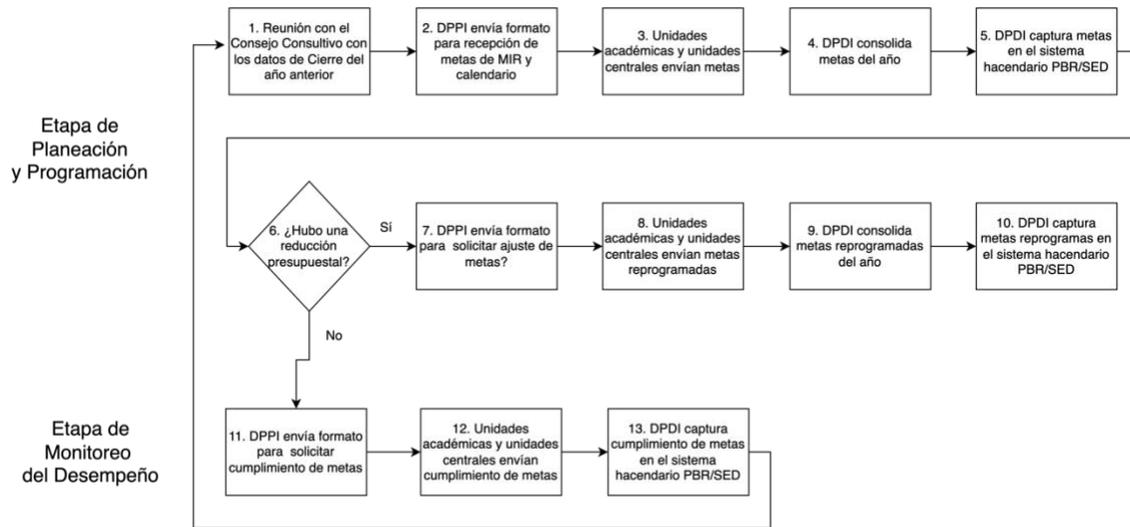
Desde nuestro punto de vista y con base en el análisis lógico, todos los procesos en su conjunto abonan a la mejora de la calidad de la gestión educativa, lo que a su vez promueve la satisfacción de las alumnas y los alumnos en su formación.

5.4. Descripción y análisis del Proceso de programación y seguimiento de objetivos y metas

Descripción

Nombre del proceso	Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas	
Explicación general del proceso	Corresponde a la programación de metas de la MIR y su seguimiento durante el año fiscal	
Instancia responsable del proceso	Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional	
Fases del proceso presupuestario al que pertenece	Planeación y Seguimiento y Monitoreo del Desempeño	
Fundamento legal del proceso.	Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chihuahua. Lineamientos Generales y Específicos de la Administración Pública Estatal para el Proceso de Programación y Presupuestación del Ejercicio Fiscal 2021.	
		Actividad del proceso
Límites del proceso	Inicio:	DPDI convoca a reunión del consejo consultivo con los datos del cierre del año anterior.
	Fin:	DPDI convoca a reunión del consejo consultivo con los datos del cierre del año del proceso.
Productos del proceso	Metas de la MIR programadas Metas de la MIR seguidas	
Articulación con otros procesos	Las metas de la MIR programadas son insumos de los otros 6 procesos. Los resultados de las acciones de los otros 6 procesos son informados a la DPDI con lo cual se genera el producto de las metas de la MIR seguidas.	

Figura 5.4.1 Diagrama del proceso de Proceso de Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas



Fuente: elaboración propia con base en diagrama proporcionado por la DPDI y entrevistas.

Tabla 5.4.1. Descripción del Proceso de Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas

Núm.	Responsable	Actividad
1	DPDI	DPDI convoca a reunión del consejo consultivo con los datos del cierre del año anterior.
2	DPDI	Envía formatos en archivos Excel para recepción de metas de la MIR y el calendario de entregas. La DPDI en otro procedimiento complementario ya pidió la autorización de la MIR con la Secretaría de Hacienda.
3	Unidades académicas y unidades centrales	Unidades académicas y unidades centrales envían las metas para el año próximo tanto por oficio como por Excel a la DPDI.
4	DPDI	DPDI consolida las metas del año de los diversos archivos que han enviado las unidades académicas para tener metas globales.
5	DPDI	DPDI captura metas en el Sistema de Información del Ciclo Presupuestario (SICIP).
Autorización del Presupuesto por la Cámara de Diputados		
6	DPDI	DPDI analiza si hubo una reducción presupuestal Si sí hubo una reducción prosigue a actividad 7.. Si no hubo una reducción prosigue a actividad 11.
7	DPDI	Envía formatos en archivos Excel para recepción de metas reprogramadas de la MIR
8	Unidades académicas y unidades centrales	Unidades académicas y unidades centrales envían las metas reprogramadas para el año tanto por oficio como por Excel a la DPDI.
9	DPDI	DPDI consolida las metas reprogramadas del año de los diversos archivos que han enviado las unidades académicas para tener metas globales.
10	DPDI	DPDI captura metas reprogramadas en el SICIP.
11	DPDI	Envía formatos en archivos Excel para solicitar cumplimiento de metas.
12	Unidades académicas y unidades centrales	Unidades académicas y unidades centrales envían el cumplimiento de metas tanto por oficio como por Excel a la DPDI.

Núm.	Responsable	Actividad
13	DPDI	DPDI consolida el cumplimiento de metas y captura la información en el SICIP.
14	DPDI	DPDI convoca a reunión del consejo consultivo con los datos del cierre del año del proceso.

Fuente: elaboración propia con base en diagrama proporcionado por la DPDI y entrevistas.

Análisis

Documentación y estandarización

Nombre del documento	No existe un documento de procedimiento interno, solo los lineamientos de la Secretaría de Hacienda.
¿El procedimiento principal se realiza de forma estandarizada por los actores?	Sí, aunque no existe un documento interno. La DPDI comunica a todos los departamentos involucrados en el procedimiento de programación de metas y seguimiento los plazos. Se tienen formatos establecidos, los cuales son en formato Excel en el que los usuarios deben llenar sus datos y posteriormente enviarse tanto en electrónico como en versión impresa firmada.
¿Todos los actores conocen el procedimiento?	Sí, se corroboró con entrevistas a las áreas involucradas.

Insumos

Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?	El proceso dura todo un año y está sujeto al calendario que determine la Secretaría de Hacienda. Es un tiempo adecuado por la naturaleza del mismo.
Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?	Sí, se tienen 3 personas responsables del proceso. El personal tiene el perfil adecuado y ha sido capacitado en la metodología marco lógico y el presupuesto hacendario.
Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?	No se requieren recursos financieros adicionales al personal.
Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?	Sí, se cuenta con la infraestructura suficiente para llevar el proceso, así como computadoras.
Otros:	No se identificó otro insumo o recurso relevante.

Productos

Producto o servicio del proceso:	Metas de la MIR programadas Metas de la MIR seguidas
¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, porque las metas son utilizadas como referencia para el resto de los procesos del Programa. Véase sección 5.3 de este informe.

Sistemas de información

Nombre del sistema empleado	Se utilizan dos sistemas: Externo: Sistema de Información del Ciclo Presupuestario (SICIP). Interno: No se utiliza un sistema interno de la UACH, se utilizan archivos de excel para solicitar metas a las direcciones internas y facultades.
Tipo de información recolectada:	Metas del año y avances sobre el cumplimiento de las metas durante el año.
¿Sirve para brindar la información para el monitoreo?	Sí, porque el SICIP y los archivos de excel son los que permiten el monitoreo de los programas presupuestarios de la UACH.
¿Se identifican problemas en el sistema de información?	Al no existir un sistema para este proceso, se ha generado un proceso operativo que está sujeto a errores humanos de recaptura de información. Aunque brinda certeza que las áreas administrativas entreguen por oficio las metas del año, esto genera trabajo de trámite innecesario que podría solventarse mediante un sistema de información. Actualmente se tiene un sistema de información para llevar el seguimiento de los indicadores del PDU, sería conveniente que también los indicadores programáticos tuvieran un seguimiento por este sistema y que las áreas que proveen la información de los indicadores tengan claves de acceso para allí establecer las metas que serán reportadas a la Secretaría de Hacienda.

Coordinación

¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Sí, todos los actores entrevistados manifiestan que existe buena coordinación para llevar a cabo el proceso. Las metas son reportadas en tiempo.
---------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pertinencia

¿El proceso es pertinente para el cumplimiento del objetivo del Programa que es que las alumnas y los alumnos estén satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución?	Sí, porque programar y llevar el seguimiento de metas incide indirectamente en una mejor calidad de la gestión de los servicios educativos.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Opinión de los actores y mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios

¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios	No
¿Cuál es la opinión de los actores sobre la eficiencia y calidad del proceso, producto o servicio?	Los actores entrevistados de otras áreas administrativas manifiestan que el proceso es claro, el personal de la DPDI les brinda los formatos en tiempo y les ha capacitado para llenar los formatos.

5.5. Descripción y análisis del Proceso de Control de la Información Documentada

Descripción

Nombre del proceso	Control de la información documentada	
Explicación general del proceso	Corresponde al conjunto de actividades necesarias para la creación, actualización y control de todos los documentos de procedimientos que integran el Sistema de Gestión Universitario de la UACH.	
Instancia responsable del proceso	Departamento de Certificación de la Dirección Administrativa	
Fases del proceso presupuestario al que pertenece	Ejecución	
Fundamento legal del proceso	Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chihuahua. Reglamento de Auditoría y Fiscalización de la Universidad Autónoma de Chihuahua.	
		Actividad del proceso
Límites del proceso	Inicio:	Usuario solicita crear, modificar o eliminar documento mediante la entrega del formato SFU FOR 01
	Fin:	Se sube el documento validado al sistema UNIQ.
Productos del proceso	Procedimientos documentados. Anteriormente el proceso incluía también la certificación.	
Articulación con otros procesos	Los procedimientos documentados que son producto de este proceso son la guía normativa para la ejecución del resto de los procesos. Actualmente se tienen documentados más de 40 procedimientos de la UACH, dentro de los cuales están procedimientos del Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios y del Proceso de Actualización del Inventario.	

Figura 5.5.1 Diagrama del proceso de Proceso de Control de la Información Documentada



Fuente: diagrama adaptado a partir de SGU PRO 01 – Procedimiento de control de la información documentada y entrevistas.

Tabla 5.5.1. Descripción del Proceso de Control de la Información Documentada

Núm.	Responsable	Actividad
1	Usuario	<p>Cualquier usuario que participe en los procesos definidos en el SGU o los Enlaces puede crear, modificar o eliminar un documento, llenando para tal efecto la Solicitud de Alta, Modificación y Baja de documentos (SGU FOR 01), la cual deberá estar firmada por la persona que elabora el documento y por el Responsable del Proceso quien revisa y autoriza.</p> <p>La firma de la solicitud de alta, modificación y baja de documentos SGU FOR 01 avala la revisión y la aprobación del documento.</p> <p>Los Enlaces y Usuarios serán los encargados de la modificación de la estructura del documento según sea el caso, y del llenado correcto de las Solicitudes de Alta, Modificación y Baja de documentos. Además, deberán de cancelar con una diagonal o un N/A los espacios que no sean utilizados en cualquier documento del SGU.</p>
2	Responsable del proceso	<p>a) Tratándose de un documento específico del SGU se trabaja en conjunto con los Enlaces del equipo de trabajo y es aprobado por el Coordinador del Sistema de Gestión Universitario.</p> <p>b) Tratándose de un documento específico de las Direcciones Administrativa y Académica, y de las Facultades, se modifica por el usuario, es aprobado por el Responsable de Proceso y es enviado por el Enlace al CTRL para subirlo al UNIQ.</p>
3	Controlador General de Documentos	En caso de encontrar alguna irregularidad en la estructura del documento, el controlador general de documentos lo notifica vía correo electrónico al Enlace o Coordinador de SGU según sea el caso.
4	Usuario o responsable del proceso	Una vez corregida la irregularidad, los documentos son enviados al Controlador General de Documentos para actualizar la plataforma documental UNIQ.
5	DPDI	Todos los documentos validados son subidos a la plataforma del UNIQ en su formato original y los demás documentos en formato PDF.

Fuente: adaptado a partir de SGU PRO 01 – Procedimiento de control de la información documentada y entrevistas.

Análisis

Documentación y estandarización

Nombre del documento	SGU PRO 01 – Procedimiento de control de la información documentada
----------------------	---------------------------------------------------------------------

¿El procedimiento principal se realiza de forma estandarizada por los actores?	SÍ, al tenerse un procedimiento definido, todas las áreas participantes lo siguen. Se corroboró en entrevistas con áreas que llevan procedimientos documentados que cuando inicia el propio proceso de documentación, este se lleva conforme a lo que está allí planteado. Todas las actualizaciones a los procedimientos se suben al sistema UNIQ.
¿Todos los actores conocen el procedimiento?	SÍ, se corroboró con entrevistas a las áreas involucradas que los pasos principales son conocidos por todos, aunque realmente es un procedimiento que no es frecuente. Se han generado cursos de inducción.

Insumos

Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?	Es variable el tiempo de ejecución del proceso, depende de lo complicado del procedimiento y el número de actores y formatos. No se cuenta con personal suficiente para atender rápidamente las solicitudes. No existe una planeación definida.
Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?	Para este proceso el Departamento de Certificación cuenta con 2 personas. Se reporta que no es suficiente el personal, puesto que se están solicitando muchos servicios de documentación y acreditación, no solo de procedimientos. Anteriormente eran 4 personas.
Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?	No; en este proceso se tiene contemplado que los procedimientos se certifiquen por una instancia externa; pero no se tienen recursos para el pago de esas certificaciones externas en ISO:9001, las cuales vencieron en diciembre de 2021.
Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?	SÍ, se cuenta con la infraestructura suficiente y el equipamiento para realizar el proceso.
Otros:	No se identificó otro insumo o recurso relevante.

Productos

Producto o servicio del proceso:	Procedimientos documentados. Anteriormente el proceso incluía también la certificación.
¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	SÍ, porque la documentación de los procedimientos sirve para que los otros procesos se estandaricen. Los documentos se convierten automáticamente en insumos documentales de otros procesos. En el sistema se almacenan: <ul style="list-style-type: none"> - Formatos - Instructivos - Manuales - Procedimientos

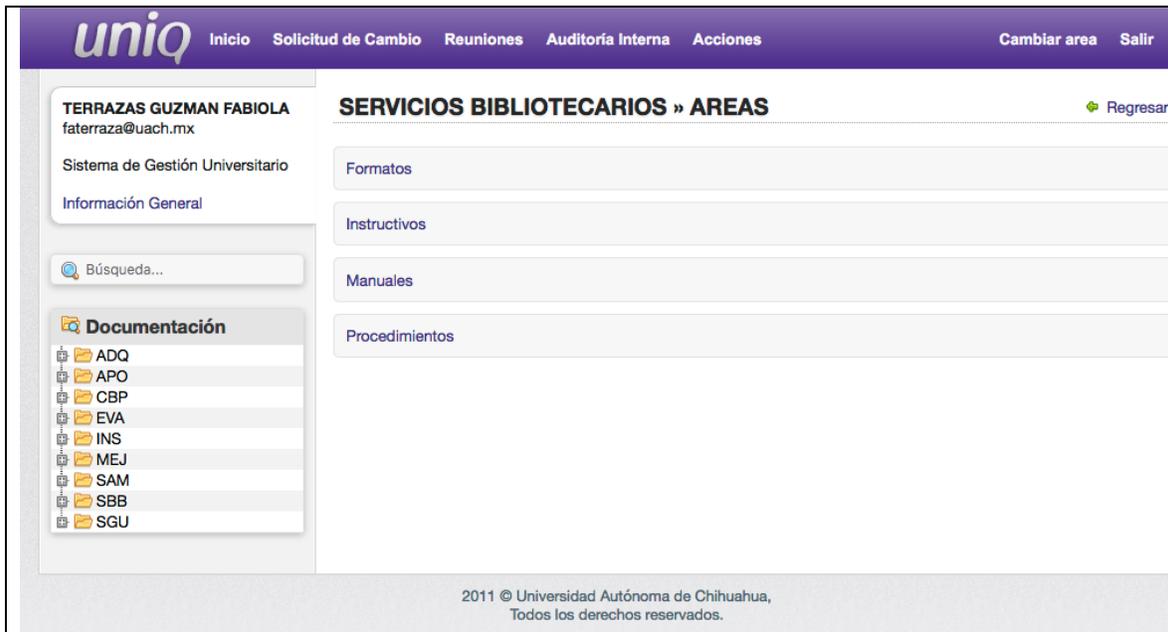
Sistemas de información

Nombre del sistema empleado	UNIQ
Tipo de información recolectada:	Procedimientos documentados
¿Sirve para brindar la información para el monitoreo?	No, no se generan reportes para conocer la información de los indicadores del Componente C02 y de la Actividad C0201. Básicamente el sistema es un repositorio de documentos.
¿Se identifican problemas en el sistema de información?	El sistema es muy sencillo, puesto que básicamente es un repositorio de documentos. Sin embargo, al momento de la entrevista no se pudo acceder al sistema puesto que lleva meses sin funcionar ya que al parecer se descompuso el servidor en el que se había dejado la información. Cuando se presentaron los resultados finales de la evaluación se reportó que el sistema ya estaba funcionando.

La siguiente figura muestra dos pantallas del sistema UNIQ que se proporcionaron de una presentación.

Figura 5.5.1. Evidencia del Sistema UNIQ

The screenshot displays the UNIQ system interface. At the top, there is a navigation bar with the logo 'uniq' and menu items: Inicio, Solicitud de Cambio, Reuniones, Auditoría Interna, Acciones, Cambiar area, and Salir. The user profile for TERRAZAS GUZMAN FABIOLA (faterraza@uach.mx) is visible on the left. Below the profile is a search bar and a 'Documentación' section with a tree view of folders: ADQ, APO, CBP, EVA, INS, MEJ, SAM, SBB, and SGU. The main content area is titled 'Avisos' and 'Publicaciones Generales', featuring a grid of document thumbnails with PDF icons. The thumbnails include titles such as 'MAPA DE INTERACCIÓN DE PROCESOS', 'PLAN DE LA AUDITORÍA INTERNA NO. 1', 'INFORME DE LA AUDITORÍA INTERNA NO. 1', 'PLAN DE AUDITORÍA EXTERNA', 'MEJ FOR 01 PARTE 1', 'INFORME DE LA AUDITORÍA INICIAL EXTERNA', 'MEJ FOR 01 PARTE 2', 'PROGRAMA DE LA AUDITORÍA INTERNA NO. 1', 'REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN', 'POLÍTICA INTEGRAL DEL SGU', 'PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS ABRIL 2018', 'PLAN DE AUDITORÍA INTERNA 2', 'INFORME DE LA AUDITORÍA INTERNA NO. 2', 'MARCO NORMATIVO', 'PLAN DE LA AUDITORÍA INTERNA NO. 3', 'PROGRAMA DE LA AUDITORÍA INTERNA NO. 3', 'CURSO DE INDUCCIÓN 2019 PRESENTACIÓN', 'CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA DE LA UACH', 'CAPACITACIÓN ADQUISICIONES Y SERVICIOS 2019', 'PLAN DE LA AUDITORÍA INTERNA NO. 4', and 'PROGRAMA DE LA AUDITORÍA INTERNA NO. 4'. On the right side, there is a 'Política Integral del SGU' section with a yellow background and a calendar for January 2020. At the bottom, a footer indicates '2011 © Universidad Autónoma de Chihuahua, Todos los derechos reservados.'



Fuente: Terrazas, Fabiola (s.f.). Módulo: Sistema de Gestión Universitario (SGU). Presentación.

Coordinación

¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Sí, cuando se decide llevar a documentar un procedimiento, la coordinación es adecuada. Se mantienen estandarizados los procedimientos y se utilizan los formatos, cualquier solicitud de los formatos se hace por el sistema UNIQ.
---------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pertinencia

¿El proceso es pertinente para el cumplimiento del objetivo del Programa que es que las alumnas y los alumnos estén satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución?	Sí, porque tener documentados los procedimientos produce la estandarización de la gestión, lo cual es necesario para lograr una buena calidad de la gestión de los servicios educativos.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Opinión de los actores y mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios

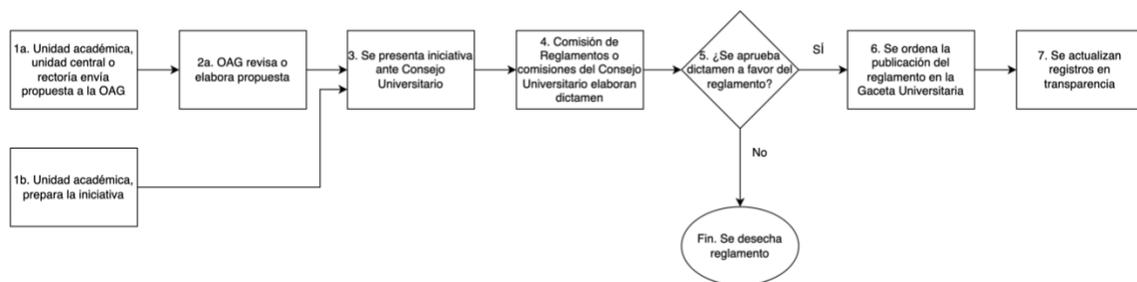
¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios	No
¿Cuál es la opinión de los actores sobre la eficiencia y calidad del proceso, producto o servicio?	Los actores entrevistados de otras áreas administrativas manifiestan que el proceso es claro y que es de fácil uso el sistema UNIQ

5.6. Descripción y análisis del Proceso de Revisión y Actualización del Marco Normativo

Descripción

Nombre del proceso	Revisión y actualización del marco normativo	
Explicación general del proceso	Corresponde a las actividades que se llevan a cabo para actualizar alguna norma de la institución o generar alguna nueva.	
Instancia responsable del proceso	Oficina del Abogado General	
Fases del proceso presupuestario al que pertenece	Ejecución	
Fundamento legal del proceso	Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chihuahua.	
Límites del proceso	Inicio:	Actividad del proceso Se presenta propuesta de iniciativa de nueva norma o cambio normativo ante la Oficina del Abogado General.
	Fin:	Publicación de la nueva norma en la Gaceta Universitaria y actualización de los registros.
Productos del proceso	Cambios normativos	
Articulación con otros procesos	Cuando ocurre un cambio normativo puede afectar cualquier otro proceso. Las diversas áreas de la universidad pueden solicitar un cambio a un reglamento u otra disposición para que mejore su operación y se dé certeza a su quehacer. Los reglamentos y cualquier otra norma son insumos del resto de los procesos.	

Figura 5.6.1 Diagrama del proceso de Proceso de Revisión y Actualización del Marco Normativo



Fuente: elaborado a partir de entrevistas y de revisión de la LOUACH.

Tabla 5.6.1. Descripción del Proceso de Revisión y Actualización del Marco Normativo

Núm.	Responsable	Actividad
1 a	Unidad académica,	Unidad académica, unidad central o Rectoría elabora y envía propuesta de nueva normativa o cambio a alguna vigente a la OAG para su revisión y corrección

Núm.	Responsable	Actividad
	unidad central o Rectoría	
2 a	OAG	Revisa o elabora la propuesta de nueva normativa o cambio.
1 b	Unidad académica, unidad central o Rectoría	Unidad académica, unidad central o Rectoría elabora y entrega propuesta directamente al Consejo Universitario en su sesión.
3	Representante del Consejo Universitario	Presenta la iniciativa ante Consejo Universitario y quien preside la turna a Comisión de Reglamentos o a comisiones, según determine el consejo.
4	Comisión de Reglamento o instancia definida en el Consejo Universitario	Elabora dictamen para aprobación o desechamiento de la iniciativa de reglamento
5	Consejo Universitario	El Consejo Universitario aprueba o desecha dictamen Si se aprueba el nuevo reglamento o cambio a reglamento pasa a Actividad 6 Si se desecha el nuevo reglamento o cambio al reglamento es Fin del proceso
7	Consejo Universitario	Ordena la publicación del reglamento o cambio en la Gaceta Universitaria
8	Unidad de Transparencia y OAG	Actualiza registros

Fuente: elaborado a partir de entrevistas y de la revisión de la LOUACH.

Análisis

Documentación y estandarización

Nombre del documento	No existe un documento de procedimiento interno para la parte previa a la presentación de la iniciativa ante el H. Consejo Universitario. La parte formal de cambios a la normativa está regulada por la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chihuahua.
¿El procedimiento principal se realiza de forma estandarizada por los actores?	Parcialmente. En la parte inicial del proceso no existe un mecanismo estandarizado. Las propias facultades pueden presentar sus iniciativas ante el H. Consejo Universitario o pueden pedir asesoría a la OAG.
¿Todos los actores conocen el procedimiento?	En general sí lo conocen, aunque no es un proceso frecuente, solo lo llevan las áreas directivas de la universidad.

Insumos

Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso	El tiempo es indefinido, no es un proceso documentado ni estandarizado.
-------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

es el adecuado y acorde a lo planificado?	
Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?	Existen 13 personas en el Departamento de Asuntos Jurídicos de la OAG, llevan diversos temas. Los cambios normativos son pocos, aunque en este año sobresale que se modificó la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chihuahua, lo que motivará nuevos cambios.
Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?	No se requieren recursos financieros adicionales al personal.
Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?	Sí, se cuenta con la infraestructura suficiente y adecuada. Están en instalaciones nuevas.
Otros:	No se identificó otro insumo o recurso relevante.

Productos

Producto o servicio del proceso:	Cambios normativos
¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, porque los nuevos reglamentos sirven como insumo documental para la ejecución del resto de los procesos.

Sistemas de información

Nombre del sistema empleado	No existe un sistema informático.
Tipo de información recolectada:	No se recolecta información
¿Sirve para brindar la información para el monitoreo?	No
¿Se identifican problemas en el sistema de información?	No aplica.

Coordinación

¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Sí, en general, cuando se solicitan cambios normativos existe coordinación. Se pide el apoyo a la Oficina del Abogado General para que se revise la propuesta de iniciativa. El proceso formal de presentación de iniciativas ante el H. Consejo Universitario, su procesamiento interno y la difusión está normado en la LOUACH.
---------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pertinencia

¿El proceso es pertinente para el cumplimiento del objetivo del Programa que es que las alumnas y los alumnos estén satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución?	Sí, porque una adecuada calidad de la gestión de los servicios educativos debe estar enmarcada en un marco normativo vigente.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Opinión de los actores y mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios

¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios	No
¿Cuál es la opinión de los actores sobre la eficiencia y calidad del proceso, producto o servicio?	Los actores entrevistados fueron de un perfil que no conoce de forma profunda el proceso; pero manifiestan que es proceso que a su vez está muy regulado en la LOUACH, por lo que se puede decir que cumple con el criterio de calidad.

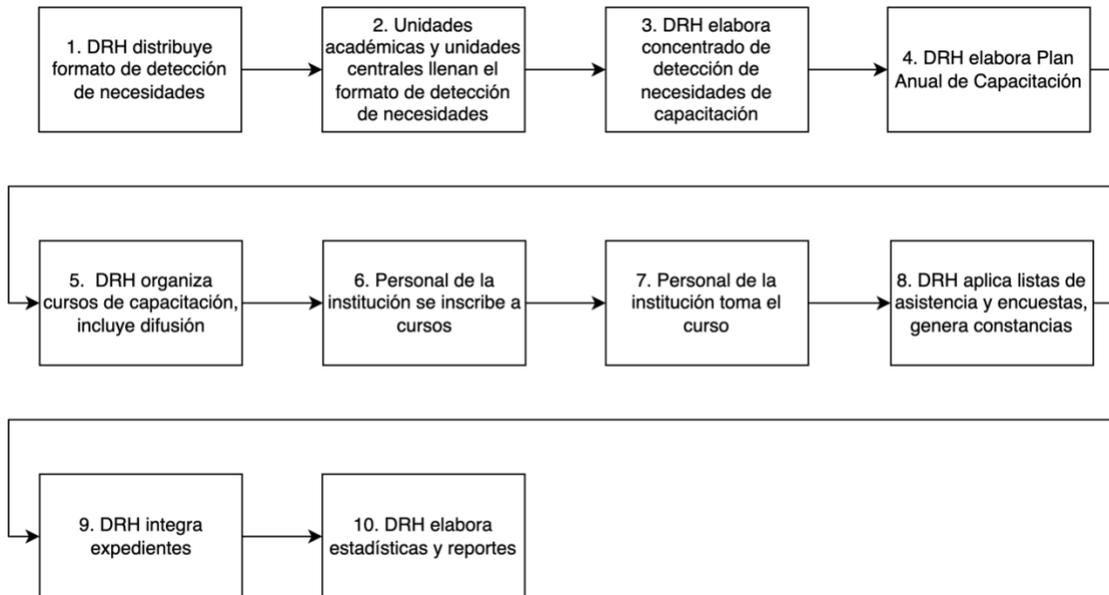
5.7. Descripción y análisis del Proceso de Capacitación del Personal al Servicio de la Institución

Descripción

Nombre del proceso	Capacitación del personal al servicio de la institución	
Explicación general del proceso	Corresponde al conjunto de actividades que realiza el Departamento de Recursos Humanos para brindar capacitación al personal	
Instancia responsable del proceso	Departamento de Recursos Humanos (DRH) de la Dirección Administrativa	
Fases del proceso presupuestario al que pertenece	Ejecución	
Fundamento legal	No se identificó la fundamentación legal.	
		Actividad del proceso
Límites del proceso	Inicio:	Distribución del formato de detección de necesidades de capacitación
	Fin:	Integración de expedientes en carpetas de cada persona capacitada y captura de estadística
Productos del proceso	Cursos de capacitación	
Articulación con otros procesos	Los cursos de capacitación del personal sirven para mejorar la eficacia y eficiencia en otros procesos tanto adjetivos como sustantivos. Se han impartido cursos de redacción y ortografía, manejo de sistemas informáticos, atención a personas, entre	

otras. Este proceso se articula con todos los procesos de forma transversal.

Figura 5.7.1 Diagrama del proceso de Proceso de Capacitación del Personal al Servicio de la Institución



Fuente: elaborado a partir de diagrama proporcionado por la DRH y entrevistas

Tabla 5.7.1. Descripción del Proceso de Capacitación del Personal al Servicio de la Institución

Núm.	Responsable	Actividad
1	DRH	Distribuye formato de detección de necesidades de capacitación.
2	Unidades académicas y unidades centrales	Llenan el formato de detección de necesidades de capacitación y lo remiten a la DRH.
3	DRH	Elabora concentrado de detección de necesidades de capacitación
4	DRH	Con base en las estadísticas de detección de necesidades de capacitación y las posibilidades técnicas y financieras se elabora el Programa Anual de Capacitación,
5	DRH	Organiza los cursos; en su caso, contrata consultores o instituciones para que impartan el curso y una vez que se tiene la confirmación se lanza la difusión de los cursos para que las personas de la institución se inscriban por medio de una plataforma Google Forms.
6	Personal	El personal de la institución recibe la difusión y se inscribe a los cursos de su preferencia y disponibilidad.
7	Personal	El personal de la institución toma el curso, realizando las actividades que allí se determinen, las cuales podrán incluir exámenes.
8	DRH	El DRH aplica las listas de asistencia. En el caso de los cursos en línea corrobora la asistencia de las personas inscritas. Al final de los cursos se solicita a las y los participantes el llenado de la encuesta de satisfacción. Posteriormente, unos meses después,
9	DRH	recaba la encuesta sobre el uso de las competencias adquiridas. DRH elabora o recibe las constancias de las y los participantes para repartirlas y guarda una copia en el expediente digital de cada persona.

Núm.	Responsable	Actividad
10	DRH	Elabora la estadística de los cursos y elabora un reporte final que servirá de retroalimentación para el año siguiente.

Fuente: elaborado a partir de entrevistas de la LOUACH.

Análisis

Documentación y estandarización

Nombre del documento	No está documentado el procedimiento. No obstante, sí se cuenta con formatos establecidos.
¿El procedimiento principal se realiza de forma estandarizada por los actores?	Sí, aunque no está documentado el procedimiento, todos los actores siguen los pasos establecidos, que inician con el registro de necesidades.
¿Todos los actores conocen el procedimiento?	Sí, de acuerdo a los testimonios de las personas asistentes a los grupos focales el procedimiento es conocido por todos. Manifiestan que se entregaron los formatos de necesidades al DRH y posteriormente llegó la convocatoria a los cursos. Diverso personal asistió y se han recibido las constancias.

Insumos

Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?	No se tiene información sistematizada sobre la duración del proceso; sin embargo, no se identificó que el proceso conlleve retrasos. Los cursos se programan con tiempo de anticipación y las personas se registran.
Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?	En la unidad laboran 3 personas, pero no es suficiente para las labores del proceso, porque las personas realizan otras actividades adicionales a la capacitación. Anteriormente se tenían 6 personas en el departamento, se ha reducido el servicio de capacitación en los años recientes.
Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?	No, el Departamento de Recursos Humanos no cuenta con presupuesto suficiente para los requerimientos de capacitación de personal, principalmente para la contratación de consultores o docentes en los temas que se solicitan. A veces se pide que docentes impartan los cursos, pero no se les puede pagar.
Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?	Sí, el personal de recursos humanos cuenta con sus instalaciones. Para el desarrollo de los cursos se utilizan salones de las unidades académicas. Ha existido voluntad para que se presten las instalaciones sin costo.
Otros:	En 2021 se desarrollaron muchos cursos en línea, el proveedor proporcionó las licencias de la plataforma tecnológica.

Productos

Producto o servicio del proceso:	Cursos de capacitación
¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No, al menos no en estricto sentido, puesto que la aportación de este proceso es transversal al resto de los procesos.

Sistemas de información

Nombre del sistema empleado	No existe sistema. Los controles para la inscripción, asistencia y emisión de constancias se hacen por medio de archivos de Excel o de Google Forms.
Tipo de información recolectada:	Ninguna, no existe sistema.
¿Sirve para brindar la información para el monitoreo?	No, porque no existe un sistema; sin embargo, con las estadísticas de Excel pueden llevar el monitoreo.
¿Se identifican problemas en el sistema de información?	El problema aquí es precisamente que no existe un sistema de información. Se mostró en pantalla al equipo consultor el archivo de Excel que se utiliza, les ha sido funcional pero requiere mucho trabajo, lo cual recrudece el tema de falta de personal del departamento. Es conveniente generar un sistema de información sobre todo para el registro de personas a los cursos, el seguimiento de asistencia, calificaciones y emisión de constancias.

Coordinación

¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Sí, aunque no existe un documento formalizado, todos los actores conocen del proceso y existe coordinación para seguir todos los pasos establecidos. En términos de coordinación resalta que las unidades académicas han facilitado sus instalaciones para la capacitación del personal de la institución aun y cuando no se trate de personal de su propia unidad.
---------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pertinencia

¿El proceso es pertinente para el cumplimiento del objetivo del Programa que es que las alumnas y los alumnos estén satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución?	<p>Sí, pero este proceso tiene varias áreas de oportunidad para contribuir a una mejor calidad de los servicios educativos. Por una parte, es necesario mejorar los sistemas de información, tener mayores recursos para cumplir con las expectativas de necesidades de capacitación y, además, es conveniente mejorar el seguimiento sobre la formación que reciben las personas.</p> <p>Por otra parte, los actores entrevistados indicaron que el año pasado los cursos fueron en línea y pudieron interactuar con personas de otras sedes. Consideran que deberían mantenerse algunos cursos en línea y que otros sean presenciales.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Opinión de los actores y mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios

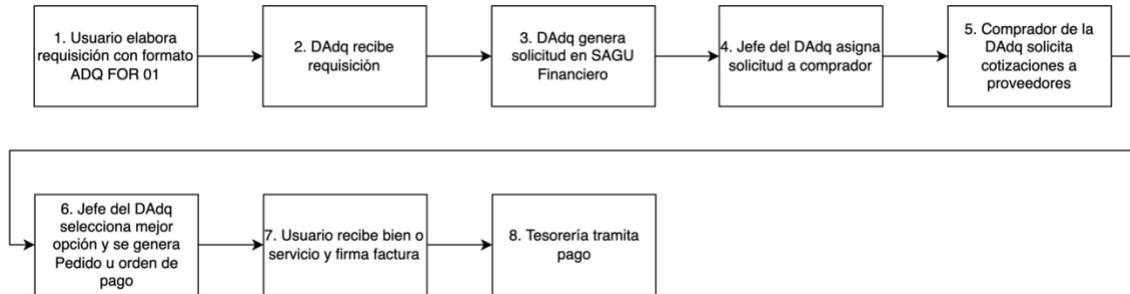
¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios	Sí, existen dos encuestas con cuestionarios preestablecidos, uno es el formato “Evaluación del Curso”, con 20 reactivos y se levanta al terminar cada curso, otro es el cuestionario “Autoevaluación de la aplicabilidad del conocimiento adquirido en los puestos de trabajo”.
¿Cuál es la opinión de los actores sobre la eficiencia y calidad del proceso, producto o servicio?	<p>Los actores que participaron en los grupos focales manifestaron que es un proceso eficiente, se lleva en orden. Se les han enviado con tiempo los formatos y los registros de inscripción. Además, algunas de las personas entrevistadas también asistieron a cursos durante 2021 y dijeron que fueron muy buenos cursos y que les han servido en su trabajo. Indican que les gustaría que permanecieran algunos cursos en línea, pero que otros fueran presenciales.</p> <p>Advierten que un problema que se tiene es que los cursos se brindan en horario laboral y a veces el personal no puede asistir porque su jefe/a no le permite dada la carga de trabajo. Recomiendan mayor flexibilidad laboral para poder asistir a los cursos.</p>

5.8. Descripción y análisis del Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios

Descripción

Nombre del proceso	Adquisición de bienes y servicios	
Explicación general del proceso	Corresponde al conjunto de actividades necesarias para adquirir bienes o servicios que solicitan las unidades académicas y unidades centrales de la UACH.	
Instancia responsable del proceso	Departamento de Adquisiciones de la Dirección Administrativa	
Fases del proceso presupuestario al que pertenece	Ejecución	
Fundamento legal	<ul style="list-style-type: none"> - Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chihuahua - Reglamento del Presupuesto, Gasto y Contabilidad de la Universidad Autónoma de Chihuahua - Políticas de Aplicación General en la Universidad Autónoma de Chihuahua, emitidas por la Dirección Administrativa - Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Chihuahua 	
		Actividad del proceso
Límites del proceso	Inicio:	Elaboración de la requisición por parte del usuario final
	Fin:	Tesorería tramita el pago al proveedor.
Productos del proceso	Bienes y servicios adquiridos	
Articulación con otros procesos	<p>Este proceso se articula con el Proceso de Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas al dar seguimiento a las metas de atención de solicitudes. También se articula con el Proceso de Auditoría Interna ya que las adquisiciones realizadas son posteriormente revisadas en las auditorías.</p> <p>La mayor articulación de este proceso es con los procesos de otros programas presupuestarios de la universidad, puesto que con la adquisición de bienes y servicios se pueden brindar los servicios de docencia a educación superior y posgrado, así como las actividades del programa de vinculación y del de cobertura.</p>	

Figura 5.8.1 Diagrama del Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios



Fuente: adaptado a partir de ADQ PRO 01 – Procedimiento para adquisición de bienes y servicios

Tabla 5.8.1. Descripción del Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios

Núm.	Responsable	Actividad
1	Usuario	Elabora requisición de materiales en original ADQ FOR 01 indicando claramente la(s) especificaciones del producto, conforme al Instructivo ADQ ITR 01.
2	Secretaria de DA	Recibe requisición del usuario en el formato ADQ FOR 01 en el caso de Administración Central; revisa el correcto llenado de la requisición verificando la descripción y especificaciones del producto. En el procedimientos se señala que “En el caso de Unidades Académicas la recepción será por parte de la Dirección Administrativa registrado en el SAGU Financiero Submódulo Solicitudes y lo envían al Departamento de Adquisiciones por medio de una relación o el número de solicitud en el Oficio que envió la Unidad Académica pero ya autorizado”; pero esto no opera, según los testimonios del grupo focal.
3	Personal de DA	Captura las requisiciones en el SAGU Financiero Submódulo Solicitudes, le asigna un número de Solicitud a la requisición y las envía al Jefe del Departamento de Adquisiciones para su clasificación.
4	Jefe del DA	Clasifica las requisiciones y asigna al comprador que le va a dar seguimiento a la compra y le entrega las requisiciones originales (formato ADQ FOR 01).
5	Comprador del DA	Solicita cotización a tres o más proveedores según sea necesario. En caso de requerir especificaciones técnicas para cualquier tipo de compra, estas se solicitarán directamente al usuario vía correo electrónico. Recibe las cotizaciones.
6	Jefe del DA	Selecciona y autoriza la mejor opción de compra en el cuadro comparativo; en caso de no cumplir con los requerimientos se regresa al comprador para su corrección. Le pide al Coordinador Administrativo que se genere la orden compra y se la envía al proveedor.
7	Usuario	Recibe el bien o servicio, confirma la recepción de los productos solicitados para entrega al usuario y firma la factura al proveedor.
8	Tesorería	Recibe las facturas de proveedores, con sello de recibido por el área solicitante y proporciona contra recibos correspondientes con la fecha de pago.

Fuente: adaptado a partir de ADQ PRO 01 – Procedimiento para adquisición de bienes y servicios

Análisis

Documentación y estandarización

Nombre del documento	ADQ PRO 01 – Procedimiento para adquisición de bienes y servicios, revisado por última vez el 06/02//2019.
¿El procedimiento principal se realiza de forma estandarizada por los actores?	Sí, el procedimiento está documentado y se realiza de forma estandarizada por todos los usuarios, sin embargo, el procedimiento señalado para las Unidades Académicas no se lleva a cabo como tal, es decir, no se elabora la requisición por medio del sistema SAGU Financiero Submódulo Solicitudes.
¿Todos los actores conocen el procedimiento?	Sí, de acuerdo con los testimonios de las personas asistentes a los grupos focales el procedimiento de llenar el formato y llevarlo de forma física al DA es conocido por todos.

Insumos

Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?	Se reporta que el tiempo promedio del proceso es de una semana; lo cual es adecuado. Sin embargo, cuando se trata de compras especializadas que requieren las facultades tales como reactivos, aparatos especiales, equipos musicales, etcétera, las cuales son con requerimientos muy especializados, entonces el proceso puede llevar incluso meses. Recientemente se han generado esquemas emergentes para que las unidades académicas apoyen en la generación de cotizaciones.
Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?	Laboran en el departamento 12 personas, actualmente faltan 2 personas por vacancia; pero se reporta que es suficiente si se cubren las vacantes. Además, en cada unidad académica se cuenta con personal administrativo que lleva los procesos al interior para las requisiciones que se piden al Departamento de Adquisiciones. El personal ha sido capacitado para realizar sus funciones.
Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?	No se requieren recursos financieros adicionales al personal.
Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?	Sí, se cuenta con la infraestructura suficiente para la operación del personal
Otros:	No se identificó otro insumo o recurso relevante.

Productos

Producto o servicio del proceso:	Bienes y servicios adquiridos
¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, en el sentido de que es un proceso que se revisa en la auditoría interna.

Sistemas de información

Nombre del sistema empleado	Sistema de Apoyo a la Gestión Universitaria (SAGU) SAGU Financiero: Módulo de adquisiciones
Tipo de información recolectada:	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitudes - Estatus de la solicitud - Especificaciones del bien o servicio
¿Sirve para brindar la información para el monitoreo?	Sí, en el entendido de que este sistema permite generar información para el reporte del indicador de la actividad C0202 de la MIR.
¿Se identifican problemas en el sistema de información?	No se reportaron problemas operativos del sistema de información. Sin embargo, el sistema tiene una gran limitante y es que solo tienen acceso las personas de la Dirección Administrativa. Aunque para las Unidades Académicas no es lo señalado, todos los requerimientos de adquisiciones tienen que efectuarse por oficio, lo que conlleva retrabajos por dobles capturas, así como tiempo desperdiciado en la elaboración de oficios y entrega de los requerimientos. Las solicitudes podrían efectuarse desde las unidades académicas por medio del SAGU Financiero Submódulo Solicitudes, sin embargo, se comentó durante las entrevistas que no tienen acceso al mismo.. Por otra parte, los usuarios no conocen el estatus de sus compras hasta que les notifican que han sido autorizadas, cuando se podría disminuir la incertidumbre con un sistema de información compartido que permitiera conocer el estatus de las adquisiciones.

La siguiente figura muestra dos pantallas del Sistema de Apoyo a la Gestión Universitaria (SAGU) que se tomaron como parte del trabajo de campo de esta evaluación.

Figura 5.8.2. Evidencia del Sistema SAGU Financiero: Módulo de Adquisiciones

REGISTRO DE SOLICITUDES

Universidad Autónoma de Chihuahua
Sistema de Apoyo a la Gestión Universitaria - Financiero

Movimiento:
 Agregar
 Transferir
 Cancelar
 Modificar
 Complementaria
 Complementaria
 Directa - Tesorería

Origen:
 Unidad Central
 Unidad Académica

Fondos Extra.:
 PRODEP
 Inv. y Posgrado
 PFCE

No. Solicitud PROMEP:
 Procedencia: 3300 DIRECCION ADMINISTRATIVA
 Departamento: 33
 Destino:
 No. Solicitud: Fecha de captura: --

Descripción de la solicitud:

Monto aproximado (\$): Porcentaje:

Fondo: Subsidio
 Moneda: PESOS
 Tipo Solicitud:
 No. Validación:
 No. Oficio:
 Gasto A Comprobar?

Tipo de Tratamiento Solicitud: Trámite Información Si No

Imprimir Formatos: Si No

Acceptar Cancelar Regresar

ÓRDENES ABIERTAS

Universidad Autónoma de Chihuahua
Sistema de Apoyo a la Gestión Universitaria - Financiero

No. Solicitud: Fondo:

Centro:

Unidad Presupuestal:

Proveedor:

Moneda:

Tipo Compra:

Convenio:

Periodo:

Fecha: 03/08/2022

Rer	Cta. Mayor	SubCuenta	Función	Program	Cant.	Descripción	P. Unitario	%Iva	Importe

Importe de la Cotización:

Nota: Tiempo Entrega: Subtotal:
 Comentario: Tiempo Garantía: Descuento: % Anticipo:
 Total:

Resumen de Compra
 Nota: Se incluirá en concepto de la póliza

Acceptar Cancelar Regresar

Fuente: Trabajo de campo.

Coordinación

<p>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</p>	<p>En general, la coordinación entre actores es buena. Todos conocen el procedimiento actual y se sigue al pie de la letra. Cuando son compras especializadas, las secretarías administrativas de las unidades académicas e incluso los mismos usuarios finales han colaborado para sacar exitosamente los procesos de adquisiciones. Lo anterior, al menos en el último año, pues antes sí se tenían problemas de coordinación.</p>
----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pertinencia

<p>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento del objetivo del Programa que es que las alumnas y los alumnos estén satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución?</p>	<p>Sí, porque adquirir bienes y servicios que requieren las unidades académicas y centrales es necesario para tener una adecuada calidad de la gestión de los servicios educativos. El Departamento de Adquisiciones se encarga de que el bien o servicio adquirido cumpla las mejores condiciones técnicas y económicas.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Opinión de los actores y mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios

<p>¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios</p>	<p>No, pero está por generarse una encuesta específica para los usuarios del proceso.</p>
<p>¿Cuál es la opinión de los actores sobre la eficiencia y calidad del proceso, producto o servicio?</p>	<p>Los actores entrevistados de las unidades académicas consideran que el proceso se lleva bien. Señalan que anteriormente ellos llevaban el proceso administrativo directamente y que en esta administración rectoral se decidió centralizar las compras para tener mayor eficiencia en el uso de recursos. Al principio de la centralización, en 2018 el proceso era complicado de seguir; pero ahora que se tiene un documento estandarizado, el proceso fluye bien en lo general. No obstante, manifiestan dos problemas: uno, que los requerimientos son por oficio y eso implica en la práctica un retrabajo en la DA, y dos, señalan que este año se ha trabajado bien, pero que anteriormente se tenían retrasos en algunas adquisiciones de bienes especializados. La solución ha sido que ahora existe mayor coordinación para precisar los requerimientos y que las unidades académicas han apoyado en la solicitud de cotizaciones.</p>

5.9. Descripción y análisis del Proceso de Actualización del Inventario Universitario

Descripción

Este proceso incluye varios procedimientos:

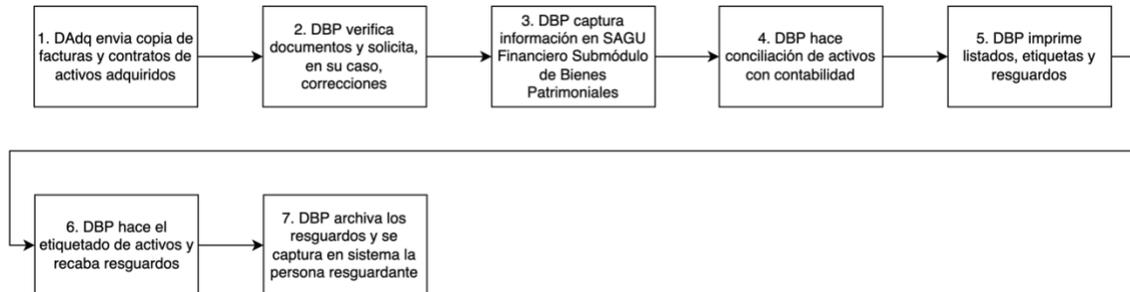
- Alta en el inventario
- Cambios en el inventario
- Baja del inventario

En la descripción del límite del proceso se ha dejado el alta de inventario.

Nombre del proceso	Actualización del inventario universitario	
Explicación general del proceso	Corresponde a incorporar en el sistema informático de la UACH las altas, bajas y cambios de activos de la UACH, así como llevar el control de los resguardos (quien tiene en su posesión el activo).	
Instancia responsable del proceso	Departamento de Bienes Patrimoniales de la Dirección Administrativa	
Fases del proceso presupuestario al que pertenece	Ejecución	
Fundamento jurídico	<ul style="list-style-type: none"> - Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chihuahua - Reglamento del Presupuesto, Gasto y Contabilidad de la Universidad Autónoma de Chihuahua - Políticas de Aplicación General en la Universidad Autónoma de Chihuahua, emitidas por la Dirección Administrativa - Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Chihuahua 	
		Actividad del proceso
Límites del proceso	Inicio:	En alta: El Departamento de Adquisiciones envía copia de factura y contrato pedido mediante oficio
	Fin:	En alta: El Departamento de Bienes Patrimoniales archiva los resguardos en carpetas.
Productos del proceso	Inventario universitario actualizado, incluyendo resguardos.	
Articulación con otros procesos	<p>Este proceso se articula con el Proceso de Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas al dar seguimiento a las metas de atención de solicitudes. También se articula con el Proceso de Auditoría Interna ya que las adquisiciones de activos y su posterior resguardo son revisadas más tarde en las auditorías.</p> <p>La mayor articulación de este proceso es con los procesos de otros programas presupuestarios de la universidad, puesto que mantener el inventario actualizado de la institución permite mantener los servicios de docencia a educación superior y</p>	

posgrado, así como las actividades del programa de vinculación y del de cobertura.

Figura 5.9.1 Diagrama del Proceso de Actualización del Inventario Universitario



Fuente: adaptado a partir de - CBP PRO 01 – Procedimiento para el Control de Bienes Patrimoniales

Tabla 5.9.1. Descripción del Proceso de Actualización del Inventario Universitario

Núm.	Responsable	Actividad
1	DA Unidades académicas	Departamento de Adquisiciones enviará diariamente mediante oficio al Departamento de Bienes Patrimoniales copia de las facturas y el Contrato - Pedido de todas las adquisiciones de Activos Fijos excepto de PROMEP. Las facturas originales son recibidas después del cierre de cada mes en el Departamento de Bienes Patrimoniales mediante oficio girado por el Departamento de Contabilidad. En el caso de las Unidades Académicas enviarán al cierre de cada mes copia de las facturas mediante oficio firmado por el Secretario Administrativo.
2	DBP	Verifica que las facturas correspondientes a la Unidad Central sean originales y copia cuando se reciben de las Unidades Académicas, las cuales amparan la compra de activos fijos de cada mes. En su caso se piden correcciones a las unidades académicas o a la DA
3	DBP	Registra los activos fijos en el SAGU Financiero Módulo Bienes Patrimoniales verificando el registro contable, es aquí donde mensualmente se dan de alta los activos de los Departamentos, Unidades Académicas, Sindicatos y Patronato, que afectan su Contabilidad en el rubro de activos.
4	DBP	Mensualmente se hace la conciliación por cada uno de los Fondos comparando los listados del SAGU Financiero Submódulo Bienes Patrimoniales con los auxiliares mensuales, para comprobar que efectivamente sus valores se hayan ingresado correctamente, es decir, que lo que se registró contablemente sea equivalente a lo que en el SAGU Financiero Submódulo Bienes Patrimoniales se ingresó en ese momento del registro, o el hecho de determinar si hay facturas pendientes de recibir del mes en curso para el siguiente, tal vez debido a que aún no han sido pagadas en su totalidad. En caso de existir ajuste contable se enviará oficio al Departamento de Contabilidad solicitando el ajuste correspondiente.
5	DBP	Se imprimen dos listas de activos por cada Departamento y por cada Unidad Académica que haya comprado bienes en ese mes. Una de las listas se archiva en las carpetas que tiene el Departamento de Bienes Patrimoniales por Departamento y Unidad Académica, que más

Núm.	Responsable	Actividad
		adelante servirá para comprobar que los resguardos correspondientes a dichos activos se hayan hecho y posteriormente se hayan recogido. En su caso, se imprimen los resguardos para el momento del etiquetado. La otra lista servirá para la búsqueda de los activos, se imprimen las etiquetas (CBP FOR 01) de cada uno de los activos del listado, para posteriormente pegarse en los activos correspondientes.
6	DBP	Coloca la etiqueta (CBP FOR 01) en un lugar visible y apropiado dependiendo del bien. El etiquetado de los Activos Fijos debe hacerse cerciorándose de que el activo fijo que se va a etiquetar corresponda al modelo y descripción del bien en la factura, o en su caso, que coincida con el número de serie especificado en la misma. ¿En la lista viene toda la descripción de la factura? El personal del DBP recaba la firma del responsable del resguardo de cada activo fijo en el formato correspondiente y hace entrega de una copia del mismo.
7	DBP	Se agregan los resguardos en la carpeta que se tiene para cada Departamento y Unidades Académicas, señalando en los listados los activos fijos que han sido resguardados.

Fuente: adaptado a partir de Fuente: adaptado a partir de CBP PRO 01 – Procedimiento para el Control de Bienes Patrimoniales

Análisis

Documentación y estandarización

Nombre del documento	CBP PRO 01 – Procedimiento para el Control de Bienes Patrimoniales, revisado por última vez el 06/06//2017
¿El procedimiento principal se realiza de forma estandarizada por los actores?	Sí, el procedimiento está documentado. Todos los actores tanto dentro del DBP, como los actores de las unidades académicas y centrales realizan las actividades conforme al documento.
¿Todos los actores conocen el procedimiento?	Sí, de acuerdo con los testimonios de las personas asistentes a los grupos focales, el procedimiento es conocido por todos.

Insumos

Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?	No se tiene sistematizado el tiempo que tarda el proceso. En cuanto a las altas de inventario, no se reportan problemas graves. Sí es conocido y aceptado que el personal del DBP llegue a tardar entre 1 y 2 meses en ir a las unidades académicas a efectuar el etiquetado y conseguir las firmas de resguardo; pero es un tiempo aceptable para los actores entrevistados. El problema es en las bajas, puesto que suelen ser muy tardados los tiempos de respuesta por parte de la DBP y esto pone en dificultades a las áreas administrativas de las unidades académicas por
-------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	que los activos tienen que estar en un lugar seguro antes de que llegue el personal de la DBP.
Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?	Se reporta que se tienen 7 personas en el proceso y son suficientes para el volumen de trabajo. El personal ha sido capacitado para realizar sus funciones.
Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?	No se reportó falta de recursos financieros en el proceso. El personal cuenta con el pago de viáticos para acudir a las sedes fuera de Chihuahua, no se reportaron problemas.
Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?	Sí, se cuenta con la infraestructura suficiente, así como su equipamiento.
Otros:	No se identificó otro insumo o recurso relevante en el procedimiento de altas; sin embargo

Productos

Producto o servicio del proceso:	Inventario universitario actualizado, incluyendo resguardos.
¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, en el sentido de que es un proceso que se revisa en la auditoría interna.

Sistemas de información

Nombre del sistema empleado	SAGU Financiero: Módulo de bienes patrimoniales Sistema de Bienes Patrimoniales
Tipo de información recolectada:	<ul style="list-style-type: none"> - Activos con sus características - Ubicación - Persona que resguarda el activo
¿Sirve para brindar la información para el monitoreo?	Sí, en el entendido de que este sistema permite generar el reporte del indicador de la actividad C0203 de la MIR.
¿Se identifican problemas en el sistema de información?	Se reportó que existen dos sistemas informáticos para el control de inventario, uno es el SAGU que se mostró al equipo evaluador, pero de acuerdo con las entrevistas con las unidades académicas existe otro sistema informático que contiene otra información. Esto genera incertidumbre sobre cuál es el inventario real y contable de la institución. Por lo que respecta al SAGU, este sistema es funcional y permite actualizar y mantener el control de los inventarios. Los problemas de falta de actualización del inventario no son propiamente del sistema, sino de las labores operativas que se efectúan, principalmente para los cambios y bajas, tal y como se explica más adelante.

La siguiente figura muestra dos pantallas del sistema SAGU que se tomaron como parte del trabajo de campo de esta evaluación.

Figura 5.9.2. Evidencia del Sistema SAGU Financiero: Módulo de Bienes Patrimoniales

ALTA DE INVENTARIOS

Fecha: 03-08-2022 Status: A Centro: Depto.: Folio: Fondo: Función: Programa: Cta Mayor: Sub Cta Mayor:

Descripción:

Descripción Corta: Ctd. Existente: Folio por Lote

Ctd Inv: Precio Unitario: Factura: Fecha Factura: Marca: Modelo:

Ejercicio Póliza: Mes Ejercicio: No. Póliza Diario: No. de Serie: Tipo Orden: Orden: Ubicación:

Proveedor: Foto Id Foto

Observaciones:

Responsable del Equipo:

Categoría: SubCategoría:

departamento de sistemas de información <http://dsi.uach.mx>

Consulta de Altas de Activos

Consulta de Altas por Fecha:

Captura Factura Proveedor Ejercicio Póliza Diario Ejercicio (Sin Traspasos)

Número Póliza Captura (Sin Traspasos)

De la fecha: 02-08-2022 A la Fecha: 02-08-2022

Por Centro Por Departamento Global

Fondo Cuenta SubCuenta

Naturaleza de inventario

Ren	Clave	No.Resg	Alt.	Ex.	Descripcion	Modelo	Serie
1	5001 4505 137 000002 0284	0000	1	1	AIRE PORTATIL FRIKKO	F950P-CR	S/N
2	5001 4505 137 000002 0285	0000	1	1	DISCADOR C/PLATO DI	250MM	S/N
3	5001 4505 137 000002 0286	0000	1	1	CORTADORA INDUSTRI	S/M	S/N
4	7001 4906 136 000002 0295	0350	1	1	ENFRIADOR EVAPORATI	S19P	S/N
5	7001 4906 136 000002 0296	0350	1	1	ENFRIADOR EVAPORATI	S19P	S/N
6	7001 4906 136 000002 0297	0350	1	1	ENFRIADOR EVAPORATI	S19P	S/N
7	7001 4906 136 000002 0298	0350	1	1	ENFRIADOR EVAPORATI	S19P	S/N
8	7001 5304 137 000009 0045	0046	1	1	PANTALLA LG UHD 75"	SMART TV	S/N
9	7001 5306 136 000006 0546	0448	1	1	EXTRACTOR PARA INVE	S/M	S/N
10	7001 5306 136 000006 0547	0448	1	1	EXTRACTOR PARA INVE	S/M	S/N

Total: 79,665.48

departamento de sistemas de información <http://dsi.uach.mx>

Fuente: Trabajo de campo.

Coordinación

<p>¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?</p>	<p>Regular. En el procedimiento particular de alta de bienes patrimoniales la coordinación es adecuada. Todo se lleva de conformidad con el documento del procedimiento. Sin embargo, se reportó la existencia de dos sistemas informáticos que llevan el control del inventario, en los que no coincide la información. Además, en cuanto a las bajas de inventario, no ha existido el control adecuado, de tal forma de que aún y cuando se han tramitado bajas por escrito, los activos siguen presentes en el inventario. Además, cuando han existido cambios de personal, los resguardos en la base de datos han cambiado, pero sin conocimiento de las personas involucradas.</p>
----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pertinencia

<p>¿El proceso es pertinente para el cumplimiento del objetivo del Programa que es que las alumnas y los alumnos estén satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución?</p>	<p>Sí, porque llevar el control del inventario de activos de la institución garantiza el buen uso y la permanencia de los activos adquiridos, lo cual mantiene la calidad de la gestión de los servicios educativos.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Opinión de los actores y mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios

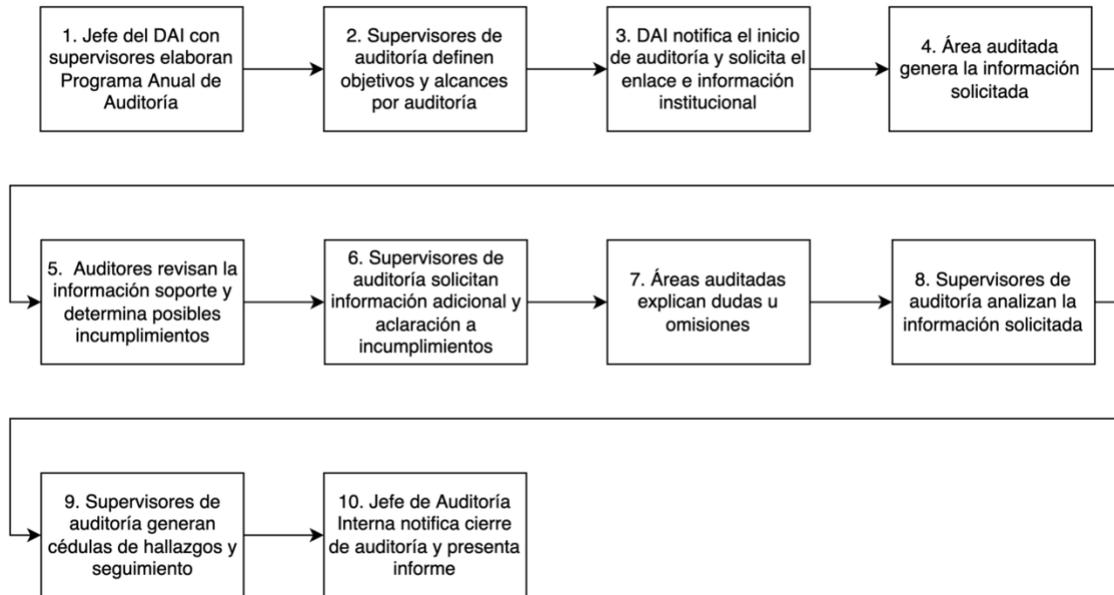
<p>¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios</p>	<p>No.</p>
<p>¿Cuál es la opinión de los actores sobre la eficiencia y calidad del proceso, producto o servicio?</p>	<p>Los actores entrevistados de las unidades académicas consideran que el proceso tiene diversas áreas de oportunidad por lo que respecta a bajas y cambios. Como ya se mencionó anteriormente, existen dos sistemas con inventarios diferentes. Ha sido muy complicado para los secretarios administrativos poder dar de baja activos, pues hubo anteriormente cierto descontrol en los resguardos y control de activos. Existen en los inventarios activos que físicamente ya no están en las facultades, algunos son activos simples como botes de basura que se perdieron o se desecharon porque acabó su vida útil; en ocasiones, algunos profesores llevaron a la bodega computadoras obsoletas sin procurar la baja formal y esos profesores ya se jubilaron. En general, el inventario actual tiene diversas inconsistencias por lo que debería revisarse de forma exhaustiva hasta dejar un sistema actualizado.</p>

5.10. Descripción y análisis del Proceso de Auditoría Interna

Descripción

Nombre del proceso	Auditoría interna	
Explicación general del proceso	Corresponde al conjunto de actividades que realiza el Departamento de Auditoría Interna para corroborar la correcta aplicación de los recursos, atendiendo la normatividad aplicable, así como para verificar el cumplimiento de diversas actividades que se han determinado en el Programa Anual de Auditoría.	
Instancia responsable del proceso	Departamento de Auditoría Interna	
Fases del proceso presupuestario al que pertenece	Rendición de cuentas	
Fundamento jurídico	<ul style="list-style-type: none"> - Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chihuahua - Reglamento de Auditoría y Fiscalización de la Universidad Autónoma de Chihuahua. 	
		Actividad del proceso
Límites del proceso	Inicio:	Elaboración del Programa Anual de Auditorías
	Fin:	Notificación del cierre de auditoría, presentación de informe y establecimiento de plazos de cumplimiento.
Productos del proceso	Informes de auditorías	
Articulación con otros procesos	Este es un paso final en la articulación de procesos. Actualmente los procesos de Adquisición de Bienes y Servicios y de Actualización del Inventario conllevan auditorías internas. Este proceso sirve para la mejora continua de la gestión educativa, previniendo y corrigiendo posibles fallas.	

Figura 5.10.1 Diagrama del Proceso de Auditoría Interna



Fuente: elaborado a partir de diagrama proporcionado por el DEI y entrevista al personal del departamento.

Tabla 5.10.1. Descripción del Proceso de Auditoría Interna

Núm.	Responsable	Actividad
1	Jefe del DAI y supervisores	Elaboran el Programa Anual de Auditoría.
2	Supervisores	Definen objetivos y alcances por auditoría.
3	Jefe del DAI	Notifica el inicio de la auditoría al área auditada y solicita se defina el enlace de la auditoría y se brinde la información.
4	Área auditada	Genera la información solicitada en la auditoría.
5	Auditores	Revisan la información soporte a detalle, este proceso puede durar semanas y depende del volumen de información. Al final, determinan posibles incumplimientos que reportan al supervisor.
6	Supervisor de auditoría	Revisa la información proporcionada por el auditor, solicita información adicional o pide aclaración a incumplimientos.
7	Área auditada	Explica dudas u omisiones al equipo auditor.
8	Supervisor de auditoría	Analiza la información adicional proporcionada y toma en cuenta cualquier aclaración hecha por el área auditada.
9	Supervisor de auditoría	Generan cédulas de hallazgos y seguimiento.
10	Jefe del DAI	Notifica al área auditada el cierre de la auditoría y presenta el informe final. Se establecen plazos de cumplimiento de las omisiones o fallas.

Fuente: elaborado a partir de diagrama proporcionado por el DEI y entrevista al personal del departamento.

Análisis

Documentación y estandarización

Nombre del documento	Reglamento de Auditoría y Fiscalización de la Universidad Autónoma de Chihuahua
----------------------	---------------------------------------------------------------------------------

¿El procedimiento principal se realiza de forma estandarizada por los actores?	Sí, todos los actores tanto dentro del DAI, como los actores de las unidades académicas y centrales realizan las actividades conforme el reglamento.
¿Todos los actores conocen el procedimiento?	Sí, de acuerdo con los testimonios de las personas asistentes a los grupos focales, el procedimiento es conocido por todos.

Insumos

Tiempo: ¿el tiempo en que se realiza el proceso es el adecuado y acorde a lo planificado?	El promedio de duración de las auditorías durante 2021 fue de 49 días, desde su inicio hasta su finalización; aunque existe una gran varianza. Se comenta que existen auditorías sencillas que se atienden en pocos días y con una persona, pero otras que llevan varios meses. En general, se cumple con lo planificado, en el primer semestre del año se realizan las auditorías del ejercicio del segundo semestre del año anterior y en el segundo semestre se realizan las del primer semestre del año en curso.
Personal: ¿el personal es suficiente, tiene el perfil y cuenta con la capacitación para realizar sus funciones?	Al momento de la entrevista había 7 personas de 18 que eran antes. Actualmente tienen gran dificultad para cubrir las auditorías por lo que los alcances que se definen en cada una son menores. El personal ha sido capacitado para llevar a cabo sus funciones.
Recursos financieros: ¿los recursos financieros son suficientes para la operación del proceso?	Se tienen recursos financieros suficientes, se utilizan recursos para viáticos.
Infraestructura: ¿se cuenta con la infraestructura o capacidad instalada suficiente para llevar a cabo el proceso?	Actualmente las instalaciones son suficientes, pero es porque tienen poco personal. Si estuvieran las 18 personas les faltaría espacio.
Otros:	Las computadoras que tienen en el departamento son obsoletas, requieren hacerles reparaciones frecuentes.

Productos

Producto o servicio del proceso:	Informes de auditorías
¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí

Sistemas de información

Nombre del sistema empleado	No existe un sistema informático, pero se tiene un archivo de Excel con la programación anual de auditorías, sus tiempos y resultados.
-----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tipo de información recolectada:	<ul style="list-style-type: none"> - Características de las auditorías - Fechas de inicio y fin
¿Sirve para brindar la información para el monitoreo?	Sí, el Excel permite generar los números de las variables del indicador de la Actividad C0102.
¿Se identifican problemas en el sistema de información?	No, puesto que no existe un sistema de información. En este proceso no se considera conveniente disponer de recursos para generar un sistema.

Coordinación

¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Sí, todos los actores entrevistados están de acuerdo en que existe una buena coordinación entre actores. Los procedimientos están bien establecidos y se conducen por los canales formales. A su vez, reconocen que el personal de las auditorías es muy profesional y han existido los mecanismos para solventar las dudas, previo a la generación de los informes de auditoría.
---------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pertinencia

¿El proceso es pertinente para el cumplimiento del objetivo del Programa que es que las alumnas y los alumnos estén satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución?	Sí, porque realizar auditorías permite un adecuado manejo de los recursos disponibles y el seguimiento de la normativa, lo que contribuye a la calidad de la gestión de los servicios educativos. Los actores entrevistados de las unidades académicas están muy de acuerdo con estas revisiones internas pues les permite cuidar los procedimientos.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Opinión de los actores y mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios

¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios	No
¿Cuál es la opinión de los actores sobre la eficiencia y calidad del proceso, producto o servicio?	Los secretarios administrativos que participaron en los grupos focales, así como otro personal que les acompañó considera que es muy buena la atención que reciben de los auditores. El proceso se lleva siempre conforme al calendario y se definen claramente los alcances. Señalan que es muy positivo que se tenga este proceso pues les permite tener la certeza de que los procesos se están llevando conforme a la normativa y que cuando existen omisiones esas se pueden corregir desde la instancia interna de la universidad, con lo cual se evitan problemas en auditorías externas.

5.11. Análisis sobre el seguimiento y satisfacción de usuarios

El programa procura el aseguramiento de la calidad de las funciones sustantivas y adjetivas de la institución mediante una gestión holística, innovadora, incluyente, eficiente y oportuna de los recursos patrimoniales con el objetivo de ser una institución pertinente, socialmente responsable y con alto sentido de pertenencia que satisfaga las necesidades de la comunidad universitaria.⁸ La satisfacción de la comunidad universitaria está en el seno del programa, lo cual queda de manifiesto en la definición del Propósito u objetivo principal es “Alumnas y alumnos satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución”, el cual incorpora un indicador cuyos valores se derivan de los resultados de encuestas de satisfacción a las y los alumnos de la institución.

La DPDI desarrolló una encuesta de satisfacción con cinco cuestionarios, cada uno para grupos específicos de la comunidad universitaria.

Tabla 5.11.1. Cuestionarios de la Encuesta de Satisfacción a la Comunidad Universitaria

Nombre del cuestionario	Marco muestral	Instrumento	Forma de recolección
Cobertura en Educación Superior Licenciatura	Alumnos de primer y segundo semestre de educación superior, licenciaturas.	Cuestionario con 26 preguntas, 39 ítems, 37 son preguntas cerradas.	Formato Google Forms, se manda cuestionario por correo electrónico a las personas del marco muestral.
Docencia en Educación Superior Licenciatura	Alumnos de tercer semestre en adelante de educación superior, licenciaturas.	Cuestionario con 36 preguntas, 49 ítems, 47 son preguntas cerradas.	Formato Google Forms, se manda cuestionario por correo electrónico a las personas del marco muestral.
Docencia en Educación Superior Posgrado	Alumnos de posgrados.	Cuestionario con 33 preguntas, 46 ítems, 44 son preguntas cerradas.	Formato Google Forms, se manda cuestionario por correo electrónico a las personas del marco muestral.
Cuestionario para el personal académico	Personal docente adscrito a las unidades académicas	Cuestionario con 42 preguntas, 69 ítems, 68 son preguntas cerradas.	Formato Google Forms, se manda cuestionario por correo electrónico a las personas del marco muestral.
Cuestionario para el personal administrativo	Personal administrativo adscrito a las unidades académicas o a la Unidad Central.	Cuestionario con 27 preguntas, 55 ítems, 54 son preguntas cerradas.	Formato Google Forms, se manda cuestionario por correo electrónico a las personas del marco muestral.

Fuente: elaboración propia con base en la revisión de los cinco cuestionarios y entrevistas a personal de la DPDI.

A pesar de su importancia para el Programa, no se ha desarrollado un documento metodológico oficial de la encuesta que defina sus objetivos, los marcos muestrales, los

⁸ Esta explicación corresponde a la definición del Programa en el documento de Seguimiento de Cierre Anual 2021. Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados 2021.

cálculos de los tamaños de muestra con sus niveles de confianza y márgenes de error, las formas de recolección de la información y el procedimiento de cálculo de los indicadores.

Los primeros tres cuestionarios incluyen preguntas que permiten conocer la percepción de los alumnos y alumnas con respecto a los efectos de los bienes y servicios del programa, es decir, la gestión educativa, lo cual incluye la satisfacción sobre el clima universitario y la infraestructura y el equipamiento de la universidad. Al respecto, debe recordarse que los alumnos y las alumnas no reciben bienes y servicios de forma directa; en el caso del proceso de Adquisición de Bienes y Servicios, estos son para la universidad en su conjunto, no para las personas en lo individual, la capacitación es para el personal que les atiende y así los otros procesos, con sus respectivos bienes y servicios.

De acuerdo con la entrevista a la DPDI, con los resultados de las primeras tres encuestas se calcula el indicador de Propósito del Programa; se menciona que el indicador es el resultado ponderado considerando las preguntas de las secciones de clima universitario y de infraestructura y equipamiento, diferenciando las respuestas de “excelente” o “bueno” en contraposición de “regular”, “malo” o deficiente”. Sin embargo, como ya se ha mencionado, esto debería estar detallado en un documento oficial explicativo.

No se entregó a este equipo evaluador el documento de reporte de la encuesta correspondiente al año 2021, que debió informar el número de personas que respondieron la encuesta y los niveles de confianza resultantes. Tampoco se proporcionó la estadística o la base de datos, por lo que no se pudieron corroborar los cálculos del indicador. Por otra parte, de acuerdo con la entrevista a la DPDI, no se realiza un levantamiento aleatorio de estudiantes, sino que se toman las respuestas de los alumnos hasta llegar al tamaño de muestra. Esto implica que los resultados no pueden generalizarse, puede haber un sesgo hacia personas a las que se les ha insistido contestar la encuesta.

En general, la encuesta, como mecanismo para conocer la percepción de los alumnos y alumnas debería ser una buena forma para identificar o conocer el avance en la atención del problema o necesidad por resolver. Sin embargo, tiene actualmente varias debilidades que impiden que pueda calificarse como un mecanismo adecuado para conocer la satisfacción de alumnos y, por tanto, para conocer cómo se avanza en la atención del problema público del programa. Se recomiendan los siguientes aspectos sobre la encuesta:

- 1) Generar un documento metodológico que defina sus objetivos, los marcos muestrales, los niveles de confianza y márgenes de error, procedimiento de recolección de la información y el procedimiento de cálculo de los indicadores.
- 2) Generar un documento cada año con el cálculo de muestra, con los datos de matrícula vigente.
- 3) Generar un documento de reporte estadístico sobre el cumplimiento de los tamaños de muestra y los factores de expansión resultantes.
- 4) Considerar criterios de aleatoriedad en la selección de personas que responden la encuesta.

- 5) Revisar los cuestionarios, pues algunas preguntas no corresponden a la calidad de la gestión universitaria como por ejemplo la 16, la 20, la 21 y la 22 del cuestionario de cobertura.

Adicionalmente, en la encuesta se incluyen cuestionarios para personal académico y administrativo, los cuales sí reciben de forma directa algunos de los bienes y servicios del Programa. De forma adecuada, se incluyen en los cuestionarios preguntas sobre los procesos de adquisición de bienes y servicios, bienes patrimoniales y recursos humanos; sobre este último debería precisarse el ítem sobre capacitación. En general, es conveniente revisar la precisión de los ítems de la pregunta 24 de los cuestionarios para personal académico y administrativo para que empaten con procesos sustantivos relevantes de la gestión universitaria.

Por otra parte, en cuanto al seguimiento de la entrega de bienes y servicios a los usuarios, esto no aplicaría para este programa, puesto que los bienes y servicios se entregan a la universidad en su conjunto o a unidades académicas o centrales en particular. El proceso de auditoría interna sirve de mecanismo de seguimiento y se ha efectuado para las adquisiciones en todas las unidades académicas, según se reportó en el seguimiento del Plan Anual de Auditorías 2021. Otros bienes y servicios tienen mecanismos de transparencia que permiten asegurar que se han realizado.

5.12. Evaluación de resultados

Existen dos fuentes para conocer los datos de presupuesto y gasto del ejercicio fiscal. Por una parte, está el Cierre Contable de la Universidad, la cual, desde nuestro punto de vista, considera los valores oficiales y que serán reportados a la cuenta pública. Por otra parte, está el reporte de cierre del Seguimiento del Programa Operativo Anual (POA) que se lleva con la Secretaría de Hacienda. Los datos no coinciden y es algo que se identificó también en la evaluación de diseño del año pasado, por lo que se están haciendo las gestiones para tener la explicación de las diferencias. Se solicita obtener el porcentaje de gasto con la siguiente fórmula:

$$\% \text{ de Gasto} = \frac{\text{Gasto del Programa}}{\text{Presupuesto modificado}} \times 100$$

La estimación con los datos del Departamento de Egresos de la UACH determina un porcentaje de gasto del 80%.

Tabla 5.12.1. Estimación del Porcentaje de Gasto con datos de la UACH

Presupuesto original:	\$ 1,266,370,942.40 (para conocimiento)
Presupuesto modificado:	\$ 1,381,050,171.31
Presupuesto ejercido:	\$ 1,104,806,551.56
% de Gasto =	80%

Fuente: elaboración propia con base en datos de Universidad Autónoma de Chihuahua – Departamento de Egresos (2022). Cierre Contable. Clasificación por Eje rector, dependencia, programa, capítulo, partida específica. Impresión del 03/06/2022.

Por su parte, con los datos registrados en el reporte del seguimiento del POA dan un porcentaje de 73%.

Tabla 5.12.2. Estimación del Porcentaje de Gasto con datos del cierre del POA

Presupuesto original:	\$ 1,483,776,424.34 (para conocimiento)
Presupuesto modificado:	\$ 1,570,436,639.02
Presupuesto ejercido:	\$ 1,148,538,669.10
% de Gasto =	73.1%

Fuente: elaboración propia con base en datos de Gobierno del Estado de Chihuahua (2022). Cierre Anual 2021. Seguimiento a Metas y Beneficiarios del Programa Operativo Anual. Impresión del 12/05/2022.

En términos de costo-efectividad, se pide el cálculo con la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Efectividad} = \frac{\frac{\text{Presupuesto modificado}}{\text{Presupuesto ejercido}}}{\frac{\text{Población objetivo}}{\text{Población atendida}}}$$

Nuevamente, se tendrían dos indicadores diferentes dependiendo de la fuente de datos presupuestales, en este caso, el reporte oficial de población objetivo y atendida solo serían las del cierre del POA.

Los valores obtenidos se analizan con base en los criterios de la siguiente ponderación.

Figura 5.12.1. Criterios para determinar el nivel de eficiencia del indicador Costo-Efectividad



Fuente: Secretaría de Hacienda (2022). *Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos*. Documento elaborado por la Unidad Técnica de Evaluación.

Considerando los datos del Cierre Contable de la UACH, el cociente de costo-efectividad es de 1.21. Los datos utilizados en la fórmula fueron los siguientes:

Tabla 5.12.3. Estimación del indicador Costo Efectividad con datos de la UACH y del seguimiento al POA

Presupuesto modificado: \$ 1,381,050,171.31
Presupuesto ejercido: \$ 1,104,806,551.56
Población objetivo: 28,969 alumnos y alumnas
Población atendida: 28,090 alumnos y alumnas
Costo-Efectividad = 1.21

Fuente: elaboración propia con base en Universidad Autónoma de Chihuahua – Departamento de Egresos (2022). Cierre Contable. Clasificación por Eje rector, dependencia, programa, capítulo, partida específica. Impresión del 03/06/2022 y Gobierno del Estado de Chihuahua (2022). Cierre Anual 2021. Seguimiento a Metas y Beneficiarios del Programa Operativo Anual. Impresión del 12/05/2022.

El valor de indicador de 1.21 implica que el nivel está en un rango esperable, aunque cerca del límite que implicaría un nivel aceptable. Otra forma de leer el indicador es que el presupuesto se redujo un 20%, pero la población atendida solo se redujo un 3%; es decir, se tiene en la práctica un costo por alumno más alto que la estimación original. En general, los entes públicos suelen recortar actividades adjetivas, pero buscan mantener sus actividades sustantivas, como lo es en este caso mantener la docencia en el alumnado. Estas caídas en presupuesto pueden ser causas de la falta de recursos humanos y materiales que se observaron en los procesos de gestión de Capacitación de Recursos Humanos, Auditoría Interna y Control de la Información Documentada.

Al considerar solo los datos del cierre del POA, el indicador costo-efectividad sería de 1.33, lo cual estaría en el rango de aceptable según el criterio señalado en los TdR de esta evaluación. Los datos y la estimación se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 5.12.4. Estimación del indicador Costo Efectividad con datos del seguimiento al POA

Presupuesto modificado: \$ 1,570,436,639.02
Presupuesto ejercido: \$ 1,148,538,669.10
Población objetivo: 28,969 alumnos y alumnas
Población atendida: 28,090 alumnos y alumnas
Costo-Efectividad= 1.33

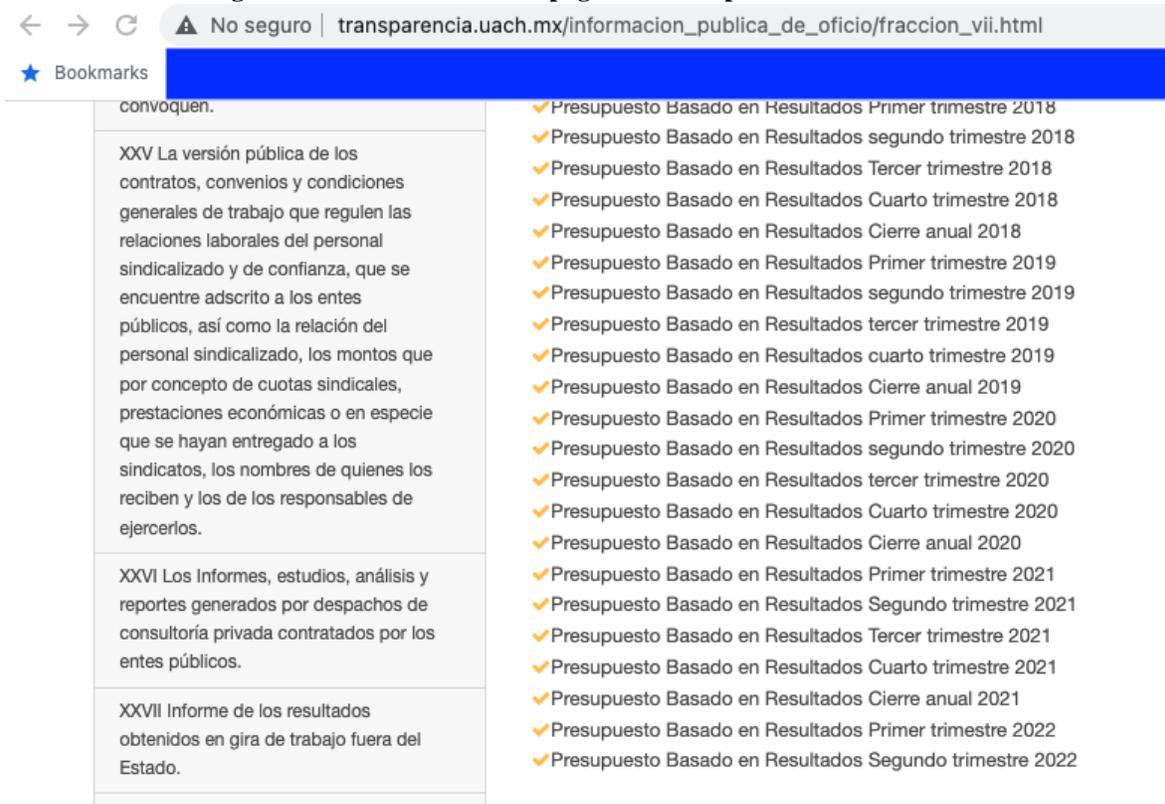
Fuente: elaboración propia con base en Universidad Autónoma de Chihuahua – Departamento de Egresos (2022). Cierre Contable. Clasificación por Eje rector, dependencia, programa, capítulo, partida específica. Impresión del 03/06/2022 y Gobierno del Estado de Chihuahua (2022). Cierre Anual 2021. Seguimiento a Metas y Beneficiarios del Programa Operativo Anual. Impresión del 12/05/2022.

5.13. Análisis sobre la rendición de cuentas (transparencia)

La DPDI proporcionó la liga electrónica para acceder a la información sobre el logro de metas del Programa presupuestario, de conformidad con el capítulo 2, artículo 77, fracción IV de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua y otra normatividad aplicable. La liga es http://transparencia.uach.mx/informacion_publica_de_oficio.html. En particular la

información sobre metas se encuentra en la liga http://transparencia.uach.mx/informacion_publica_de_oficio/fraccion_vii.html, la cual tiene, entre, otros archivos, el Cierre Anual 2021 con todas las metas del Programa, así como de los otros de la universidad. La siguiente figura muestra la imagen de la página de transparencia.

Figura 5.13.1. Evidencia de la página de transparencia de la UACH.



Fuente: UACH. (2022). Información Pública de Oficio, disponible en http://transparencia.uach.mx/informacion_publica_de_oficio/fraccion_vii.html, accesado el 10 de agosto de 2022.

5.14. Valoración de los atributos de los procesos

Con base en el análisis de cada uno de los procesos realizado en este capítulo y considerando los resultados de cierre del ejercicio fiscal 2021, se valoraron los criterios de eficacia, oportunidad, suficiencia y pertinencia. Se presenta una valoración por proceso.

Tabla 5.14.1. Valoración de criterios sobre el Proceso de Planeación, Seguimiento y Monitoreo del Desempeño

Atributo (criterio)	Pregunta de valoración	Respuesta binaria	Justificación
Eficacia	¿El proceso cumple con sus metas?	Sí	Este proceso no tiene metas definidas en la MIR de forma explícita; pero de acuerdo con el reporte de cierre anual, se emitió

Atributo (criterio)	Pregunta de valoración	Respuesta binaria	Justificación
			el seguimiento de las 10 metas definidas en la MIR 2021.
Oportunidad	¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa?	Sí	Sí, el proceso se cumplió en el calendario definido en los lineamientos de la Secretaría de Hacienda. El haber cubierto el seguimiento del Programa por medio de la MIR contribuyó de forma indirecta a la satisfacción de los alumnos de la institución.
Suficiencia	¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los Objetivos del Programa?	Sí	Sí, se produjeron los resultados de forma completa y adecuada. Todas las metas fueron reportadas. Sin embargo, la MIR debe ser mejorada en su lógica vertical y horizontal, tal y como se analiza en el Anexo II de esta evaluación.
Pertinencia	¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa?	Sí	Sí, el haber definido metas y dado el seguimiento del Programa por medio de la MIR contribuyó de forma indirecta a la satisfacción de los alumnos de la institución.

Fuente: elaboración propia, considerando Gobierno del Estado de Chihuahua (2022). Cierre Anual 2021. Seguimiento a Metas y Beneficiarios del Programa Operativo Anual del Programa 2E142C1 – Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora. Impresión del 12/05/2022.

Tabla 5.14.2. Valoración de criterios sobre el Proceso de Control de la Información Documentada

Atributo (criterio)	Pregunta de valoración	Respuesta binaria	Justificación
Eficacia	¿El proceso cumple con sus metas?	Sí	Sí se cubrió la meta del indicador de la Actividad C0201 de documentar 18 procedimientos y manuales.
Oportunidad	¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa?	Sin respuesta	La normatividad no establece un tiempo máximo para cubrir el proceso.
Suficiencia	¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los Objetivos del Programa?	Sí	Sí, el proceso produce resultados en mejora de la calidad de la gestión educativa, ya que se documentan procedimientos clave, lo que contribuye a la satisfacción de los alumnos y las alumnas.
Pertinencia	¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa?	Sí	Sí, las diversas actividades que se requieren en el proceso contribuyen a la satisfacción de los alumnos y las alumnas.

Fuente: elaboración propia, considerando Gobierno del Estado de Chihuahua (2022). Cierre Anual 2021. Seguimiento a Metas y Beneficiarios del Programa Operativo Anual del Programa 2E142C1 – Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora. Impresión del 12/05/2022.

Tabla 5.14.3. Valoración de criterios sobre el Proceso de Revisión y Actualización del Marco Normativo

Atributo (criterio)	Pregunta de valoración	Respuesta binaria	Justificación
Eficacia	¿El proceso cumple con sus metas?	Sí	Sí, de acuerdo con el reporte de cierre anual, la Actividad C0101 cubrió el total de su meta, 98 documentos de normatividad se encuentran actualizados.
Oportunidad	¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa?	Sin respuesta	La normativa no establece un tiempo máximo para cubrir el proceso.
Suficiencia	¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los Objetivos del Programa?	Sí	Sí, la normativa estuvo actualizada durante el año 2021, lo que contribuyó a lograr los objetivos del Programa. No obstante, en julio de 2022 se modificó la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chihuahua, lo que propiciará diversos cambios a la normatividad durante 2022 y 2023.
Pertinencia	¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa?	Sí	Sí, el desarrollo de las actividades contribuye a la mejora de la gestión educativa, lo que influye en la satisfacción de los alumnos y las alumnas.

Fuente: elaboración propia, considerando Gobierno del Estado de Chihuahua (2022). Cierre Anual 2021. Seguimiento a Metas y Beneficiarios del Programa Operativo Anual del Programa 2E142C1 – Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora. Impresión del 12/05/2022.

Tabla 5.14.4. Valoración de criterios sobre el Proceso de Capacitación del Personal al Servicio de la Institución

Atributo (criterio)	Pregunta de valoración	Respuesta binaria	Justificación
Eficacia	¿El proceso cumple con sus metas?	Sí	Sí, de acuerdo con el reporte de Cierre del Ejercicio 2021 se cubrió la meta de capacitar a 1,200 personas durante el año. Se capacitó a 1,928 personas, lo cual se debió a que los cursos fueron en línea lo que permitió un mayor alcance del proceso.
Oportunidad	¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa?	Sin respuesta	La normativa no establece un tiempo máximo para cubrir el proceso.
Suficiencia	¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los Objetivos del Programa?	Sí	De acuerdo con la investigación de campo realizada, el proceso sí produce los resultados de forma completa. Los cursos parten de

Atributo (criterio)	Pregunta de valoración	Respuesta binaria	Justificación
			una detección de necesidades, por lo que son pertinentes para la mejorar de la gestión educativa y lograr mayor satisfacción de los alumnos y las alumnas. Se incluyeron cursos de atención al público.
Pertinencia	¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa?	Sí	Sí, todas las actividades del proceso de capacitación contribuyen a mejorar e incrementar la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución, lo que influye en la satisfacción de alumnos y alumnas.

Fuente: elaboración propia, considerando Gobierno del Estado de Chihuahua (2022). Cierre Anual 2021. Seguimiento a Metas y Beneficiarios del Programa Operativo Anual del Programa 2E142C1 – Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora. Impresión del 12/05/2022.

Tabla 5.14.5. Valoración de criterios sobre el Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios

Atributo (criterio)	Pregunta de valoración	Respuesta binaria	Justificación
Eficacia	¿El proceso cumple con sus metas?	Sí	Sí, se cubrió la meta de atender 2,082 solicitudes establecida para el indicador C0202. En 2021 se atendieron 3,634 solicitudes de adquisición de bienes y servicios. Se reporta que las restricciones impuestas ante la contingencia sanitaria propiciaron el aumento del indicador.
Oportunidad	¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa?	Sin respuesta	La normativa no establece un tiempo máximo para cubrir el proceso. Se reportó que algunas adquisiciones tardaron meses, esto cuando se solicitaron bienes especializados. La adquisición de bienes y servicios permite que las instalaciones y mobiliario estén en buenas condiciones, así como que se desarrollen los servicios educativos. Esto contribuyó a la mejora de la satisfacción de los alumnos y las alumnas.
Suficiencia	¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los Objetivos del Programa?	Sí	Sí, se atendieron todas las solicitudes de 2021; de acuerdo con los testimonios recibidos en la evaluación, los bienes y servicios fueron adecuados en las condiciones técnicas requeridas. Se contribuyó así a la mejora de la gestión educativa.

Atributo (criterio)	Pregunta de valoración	Respuesta binaria	Justificación
Pertinencia	¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa?	Sí	Sí, todas las actividades contribuyeron al cumplimiento de la satisfacción de los alumnos y las alumnas.

Fuente: elaboración propia, considerando Gobierno del Estado de Chihuahua (2022). Cierre Anual 2021. Seguimiento a Metas y Beneficiarios del Programa Operativo Anual del Programa 2E142C1 – Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora. Impresión del 12/05/2022.

Tabla 5.14.6. Valoración de criterios sobre el Proceso de Actualización del Inventario Universitario

Atributo (criterio)	Pregunta de valoración	Respuesta binaria	Justificación
Eficacia	¿El proceso cumple con sus metas?	Sí	Sí, de acuerdo con el reporte de Cierre de Metas de 2021, se cubrió la meta de etiquetar 296 nuevos activos. Se etiquetaron 1,036. Se reporta que las restricciones impuestas ante la contingencia sanitaria propiciaron el aumento del indicador.
Oportunidad	¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa?	Sin respuesta	La normativa no establece un tiempo máximo para cubrir el proceso. La actualización de activos contribuye a la mejora de la calidad de la gestión educativa.
Suficiencia	¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los Objetivos del Programa?	Parcialmente	El procedimiento de altas de activos, que es el que se mide en las metas, se desarrolla de forma completa y adecuada. Sin embargo, en este proceso deben considerarse los cambios y bajas. Se reporta en los grupos de enfoque que los inventarios no están actualizados, principalmente en lo relativo a las bajas.
Pertinencia	¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa?	Sí	Sí, las actividades del proceso y, en general, el mantener actualizado el inventario contribuye a tener una adecuada gestión educativa, lo cual influye en la satisfacción de los alumnos y las alumnas.

Fuente: elaboración propia, considerando Gobierno del Estado de Chihuahua (2022). Cierre Anual 2021. Seguimiento a Metas y Beneficiarios del Programa Operativo Anual del Programa 2E142C1 – Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora. Impresión del 12/05/2022.

Tabla 5.14.7. Valoración de criterios sobre el Proceso de Auditoría Interna

Atributo (criterio)	Pregunta de valoración	Respuesta binaria	Justificación
Eficacia	¿El proceso cumple con sus metas?	Sí	Sí, de acuerdo con el reporte de Cierre Anual 2021 se alcanzaron a realizar las 49 auditorías internas que estaban consideradas como

Atributo (criterio)	Pregunta de valoración	Respuesta binaria	Justificación
			parte de un indicador de la Actividad C0102.
Oportunidad	¿El proceso arroja resultados en sus periodos de tiempo definidos en la normatividad y que contribuye al cumplimiento de los objetivos del Programa?	Sin respuesta	La normativa no establece un tiempo máximo para cubrir el proceso.
Suficiencia	¿El proceso produce resultados de forma completa y/o adecuada para lograr los Objetivos del Programa?	Sí	Sí, se realizaron prácticamente todas las auditorías del Programa Anual. De acuerdo con las entrevistas y la investigación documental, las auditorías se desarrollaron de forma completa y adecuada, lo que contribuyó a lograr el objetivo del Programa.
Pertinencia	¿Las actividades del proceso contribuyen al cumplimiento de las metas específicas como los objetivos del Programa?	Sí	Sí, de acuerdo con los testimonios recibidos, todo el proceso de auditoría, incluyendo la revisión y la solución de dudas y observaciones contribuyen a desarrollar bien los procesos administrativos de la institución, lo cual es bien percibido por los usuarios. A su vez, esto contribuye al objetivo de ampliar la satisfacción de los alumnos y las alumnas.

Fuente: elaboración propia, considerando Gobierno del Estado de Chihuahua (2022). Cierre Anual 2021. Seguimiento a Metas y Beneficiarios del Programa Operativo Anual del Programa 2E142C1 – Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora. Impresión del 12/05/2022.

5.15. Valoración del cumplimiento de los aspectos susceptibles de mejora de evaluaciones realizadas previamente

El Pp tuvo una evaluación de diseño como parte del Programa Anual de Evaluación 2021, el ejercicio fiscal evaluado fue el 2020. De esta evaluación se determinó dar atención a 11 recomendaciones que quedaron establecidas como Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). En el reporte del Segundo Seguimiento se han cumplido 6 de estos 11 ASM, uno lleva el 50% de avance, dos llevan el 30% y dos 0%. El ASM 1 y el ASM 5 están relacionados con el diseño de la MIR, al respecto, el análisis presentado en el Anexo II de esta evaluación ratifica que es conveniente que se revise el diseño de la MIR actual, pues no se cumple la lógica vertical y horizontal, así como otros aspectos de la metodología de marco lógico. En el mismo Anexo II se presenta una propuesta de mejora. La siguiente tabla presenta el avance de cada ASM de la evaluación previa.

Tabla 5.15.1. Avance en el cumplimiento de Aspectos Susceptibles de Mejora

Ejercicio fiscal evaluado	No.	Aspecto susceptible de mejora	Porcentaje de cumplimiento	Fecha establecida de término	Comentario (de este equipo evaluador)
2020	1	Verificar si la alineación de FIN Y PROPÓSITO corresponden con los objetivos planteados.	100%	30/09/2022	Aunque se reporta el cumplimiento. En esta evaluación se vuelve a insistir en mejorar los resúmenes narrativos de Fin y Propósito. Véase Anexo II de esta evaluación.
2020	2	Verificar si la visión institucional corresponde a la vigente.	50%	30/09/2022	ASM en proceso.
2020	3	Actualización del formato de focalización de la población por cada ejercicio fiscal, incluyendo tipo de población focalizada.	100%	30/09/2022	ASM cumplido.
2020	4	Recabar de áreas estratégicas información de los efectos académicos sobre COVID-19 e identificar qué podría afectar la operación del programa.	100%	30/09/2022	ASM cumplido.
2020	5	Verificar si en el Pp la lógica vertical y horizontal tanto de la MML como de la MIR corresponden a lo establecido en la metodología del Marco Lógico.	0%	30/09/2022	Se espera que el análisis efectuado en esta evaluación contribuya a cumplir con este ASM. El análisis de la lógica vertical y horizontal se presenta en el Anexo II de esta evaluación.
2020	6	Verificar la congruencia del gasto reflejado en los elementos de la MIR, POA y las fuentes de financiamiento.	30%	30/09/2022	ASM en proceso.
2020	7	Identificar y cuantificar los gastos con los que opera el Pp y que son reflejados en la MIR y el POA.	30%	30/09/2022	ASM en proceso.
2020	8	Validar que no existe ninguna duplicidad en la entrega de bienes y servicios descritos en cada uno de los PP y que son entregados a la población objetivo.	0%	30/09/2022	ASM en proceso. Consideramos que es un ASM que no tiene utilidad para la institución.
2020	9	Reflejar el formato de la igualdad y equidad de género dentro del Pp.	100%	30/09/2022	ASM cumplido.
2020	10	Realizar cambios y/o adaptaciones en la forma de entregar bienes y servicios a la comunidad universitaria derivados de la contingencia por COVID-19.	100%	30/09/2022	ASM cumplido.
2020	11	Fortalecer los indicadores del Pp sobre las brechas de desigualdad social en distintas áreas de población de Referencia, Potencial y Objetivo	100%	30/09/2022	ASM cumplido.

Fuente: elaboración propia con base en Gobierno del Estado de Chihuahua. (s.f.). SH-ASM2 Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora. Segundo Seguimiento.

5.16. Revisión del enfoque social del programa

De acuerdo con el resultado del Clasificador de Programas con Enfoque Social, avalado por la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común, el Pp Fortalecimiento de la Gestión

Educativa, Incluyente e Innovadora es un programa con enfoque social. Básicamente porque atiende el derecho social a la Educación, que es uno de los que se incluyen en el artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua. Además, coadyuva al cumplimiento del objetivo de “garantizar las condiciones que aseguren el disfrute de los derechos sociales”. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, su clasificación debería revisarse, puesto que no cubre los criterios de atención a población vulnerable o de contribución a cambios para disminuir brechas sociales, tal y como se explica en la siguiente tabla. En realidad, es un programa de gestión administrativa, que de acuerdo con la clasificación programática emitida por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), suele considerarse como un programa de tipo M “Apoyo al proceso presupuestario y para mejorar la eficiencia institucional”, por lo que no debería estar sujeto a las evaluaciones de diseño, de procesos y de consistencia y resultados que emite el CONEVAL, puesto que las preguntas no son aplicables. Desde nuestro punto de vista las siguientes preguntas están mal respondidas en el clasificador:

6. ¿El programa está sujeto a reglas de operación?, es no porque no entrega apoyos directos a la población, la normativa existente es para gestión universitaria.
7. ¿El programa cuenta con padrón general de beneficiarios?, es no porque no se tienen beneficiarios directos en el programa, los beneficios son indirectos a los alumnos y las alumnas.

Tabla 5.16.1. Revisión del enfoque social

Pregunta	Respuesta	Justificación
1. ¿El Programa presupuestario contribuye a algún derecho social establecido en el artículo 6 de la Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado de Chihuahua?	Sí	Sí, en el sentido de que la gestión educativa, incluyente e innovadora que proporciona este Pp contribuye a que el resto de los Pp de la Universidad de Chihuahua puedan proporcionar educación a personas en los niveles de educación superior y posgrado. El Programa sí contribuye al Derecho a la Educación, el cual es el inciso V. de la LDSHECH.
2. ¿Los bienes y/o servicios que el Programa presupuestario otorga se entregan a una población en condición de vulnerabilidad y/o pobreza?	No	No, los bienes y servicios que produce el Pp están dentro del marco de la gestión educativa de la UACH, no son bienes que se otorgan a una población.
3. ¿Los objetivos del Programa presupuestario y sus indicadores aportan calidad para identificar brechas de desigualdad social?	No	No, los objetivos del Pp y sus indicadores están relacionados con la gestión educativa de la UACH. No existe una relación directa entre la gestión educativa y la disminución de una brecha de desigualdad social.
4. ¿Cuáles han sido los resultados de mayor relevancia que el Programa presupuestario ha dado para realizar un cambio en la población a la que atienden?	El Programa no genera cambios directos en la población, los bienes y servicios que genera son en gestión educativa, los cuales contribuyen a proveer educación superior. Sin embargo, es de forma indirecta. No se pueden atribuir resultados directos a este Programa.	

Fuente: elaboración propia.

6. Principales problemas detectados en la normatividad e identificación de cuellos de botella y buenas prácticas

Se revisó la siguiente normatividad:

- Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chihuahua
- Reglamento del Presupuesto, Gasto y Contabilidad de la Universidad Autónoma de Chihuahua
- Reglamento de Auditoría y Fiscalización de la Universidad Autónoma de Chihuahua
- Reglamento de Control Interno de la Universidad Autónoma de Chihuahua
- Políticas de Aplicación General en la Universidad Autónoma de Chihuahua, emitidas por la Dirección Administrativa
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Chihuahua
- Lineamientos Generales y Específicos de la Administración Pública Estatal para el Proceso de Programación y Presupuestación del Ejercicio Fiscal 2021.
- Convenio Marco de Colaboración para el Apoyo Financiero de Recursos Públicos Federales Extraordinarios no Regularizables y sus anexos.

No se identificó ningún problema en la normatividad que derivara en algún problema operativo. Existen ciertos pasos de autorizaciones y límites para ciertas operaciones; pero se consideran adecuadas para asegurar que se cumplan las mejores condiciones de eficiencia, economía y calidad en los procesos.

A nivel de procedimientos sí se identificó un problema que genera retrabajos y costos de traslado innecesarios; pero que solo se puede resolver mediante una mejora en el sistema informático. Se trata de los primeros dos pasos del procedimiento ADQ PRO 01 Procedimiento para Adquisición de Bienes y Servicios que a la letra dice:

“4.1 USU

Elaboración de Requisiciones

4.1.1 Elabora requisición de materiales en original ADQ FOR 01 indicando claramente la(s) especificaciones del producto, conforme al Instructivo ADQ ITR 01.

4.1.2 Entrega a su jefe inmediato para su aprobación.

4.2 SEC Recibe Requisición

4.2.1. Recibe requisición del usuario en el formato ADQ FOR 01 *en el caso de Administración Central.*

4.2.2 *Revisa el correcto llenado de la requisición verificando la descripción y especificaciones del producto.*

4.2.3 *En el caso de Unidades Académicas la recepción será por parte de la Dirección Administrativa registrado en el SAGU Financiero Submódulo Solicitudes y lo envían al*

Departamento de Adquisiciones por medio de una relación o el número de solicitud en el Oficio que envió la Unidad Académica pero ya autorizado.”⁹

A pesar de que en el procedimiento se señala que las unidades académicas elaboran la requisición en el sistema SAGU; esto no ocurre en la práctica, sino que deben llevar el formato ADQ FOR 01 de forma física a la secretaria del Departamento de Adquisiciones. Esto conlleva tiempo de traslado y las especificaciones tienen que volverse a capturar en el sistema SAGU. Esto podría evitarse si el procedimiento señalado para las unidades académicas se llevara conforme a lo establecido.

Lo explicado anteriormente es el único cuello de botella que se identificó en los procesos, se presenta la tabla solicitada.

Tabla 6.1. Cuellos de botella identificados

Proceso	Cuello de botella	Causal (interno o externo)	Consecuencia	Características y/o naturaleza	Justificación
Adquisición de bienes y servicios	Se requiere llevar un formato en físico a la Secretaría del Departamento de Adquisiciones cuando podría ser resuelto con modificaciones del sistema informático	Interno	Se tiene que recapturar la información. Se consumen recursos innecesarios (papel y tinta) Se requiere tiempo del personal para llevar el formato a la DA	Operativa, derivada de la falta de acceso al sistema informático. No se encontró evidencia normativa que impida que el proceso sea por medio electrónico.	Actualmente este paso está medianamente justificado porque no se ha actualizado el sistema; pero de cualquier forma podría realizarse la solicitud por correo electrónico con lo cual se disminuiría el uso de recursos humanos y materiales.

Fuente: elaboración propia.

7. Avances del Programa presupuestario en el ejercicio actual

El Pp no modificó su MIR entre 2021 y 2022. Siguen siendo los mismos resúmenes narrativos u objetivos entre el año anterior y el presente. El año pasado se efectuó una evaluación de diseño en la que se le recomendó a la universidad lo siguiente:

ASM1 - Verificar si la alineación de FIN Y PROPÓSITO corresponden con los objetivos planteados.

ASM 2 - Verificar si en el Pp la lógica vertical y horizontal tanto de la MML como de la MIR corresponden a lo establecido en la metodología del Marco Lógico.

Estos ASM fueron formulados cuando ya estaba definida la MIR del 2022, por lo que no fue modificada. En esta evaluación también se revisó a profundidad la lógica vertical y horizontal

⁹ Departamento de Adquisiciones. (2019). ADQ PRO 01 Procedimiento para adquisición de bienes y servicios, fecha de última revisión del 06/02/2019

de la MIR y corroboramos lo que señaló el equipo de la evaluación de diseño, que efectivamente no se cumplen diversos preceptos de la metodología de marco lógico.

En nuestro análisis se identificó lo siguiente:

Lógica horizontal:

- Se cuenta con resúmenes narrativos (objetivos) en cada nivel de la MIR, pero no es clara la redacción; en varios de ellos no se entiende qué es lo que se quiere lograr.
- No se cumple la redacción establecida en las guías del CONEVAL de la Secretaría de Hacienda del Estado de Chihuahua en Componentes y Actividades.
- Varios objetivos no están ubicados en el nivel adecuado de acuerdo con las guías. A nivel de Fin no se estableció un objetivo del plan estatal de desarrollo o del plan sectorial; a nivel de Actividades se han colocado algunas que corresponden a productos o servicios finales que se entregan por el Programa, lo que implica que deberían ir a nivel de Componentes.
- Se han identificado supuestos a cada nivel horizontal de la MIR; sin embargo, no todos son supuestos externos a la operación del Programa y no permiten ligar con los niveles superiores de la MIR.
- Los medios de verificación no son fuentes de información precisas que se utilizan para calcular los indicadores. No se definen los informes, reportes o estadísticas que permiten obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores. Se trata de ligas URL de sitios de la universidad; sin embargo, varias ligas no están actualizadas y no permiten su acceso, otras requieren clave y no son de información pública.
- La mayor parte de los indicadores no son pertinentes para medir el logro de los objetivos a cada nivel de la MIR. En muchos casos no existe correlación directa del indicador con el texto del objetivo.
- Los indicadores a nivel de Actividad no son de la frecuencia adecuada a ese nivel.
- En varios indicadores no es entendible la definición de las variables, incluso en ocasiones prácticamente es la misma variable en el numerador y en el denominador o con similitudes que impiden promover la mejora del desempeño.

Lógica vertical:

- No se cumple la lógica vertical de Actividades a Componentes, las Actividades no son las suficientes y necesarias para lograr los Componentes.
- Los Componentes no son claramente productos o bienes entregados o producidos.
- Existe lógica vertical entre los Componentes y el Propósito; sin embargo, los supuestos no aportan al entendimiento de la lógica vertical. Por otra parte, el resultado es insuficiente con respecto a lo planteado en el PDU.
- No existe lógica vertical de Propósito a Fin, pues el Fin no corresponde a un objetivo a nivel superior con respecto al Propósito.
- El Fin no contribuye de forma significativa a un objetivo superior.
- El supuesto de Propósito no es un factor externo que contribuya a explicar la lógica vertical.

- El supuesto de Fin no es un factor externo que contribuya a explicar la sustentabilidad de resultados.

Dado lo anterior, se establecieron recomendaciones puntuales en el Anexo II; pero finalmente lo conveniente es revisar en conjunto con la Secretaría de Hacienda la propuesta de rediseño de la MIR que se presenta también en dicho anexo.

El programa no reportó gasto ejercido durante el primer trimestre de 2022, que es la información disponible. De acuerdo con un testimonio de la evaluación, el aparente nulo ejercicio fue debido a que la Universidad no presentó las pólizas, esto deberá revisarse para que no vuelva a ocurrir. En realidad, la Universidad sí ha tenido gasto en sus diversos procesos. Por otra parte, el presupuesto fue modificado con un incremento de cerca de 14 millones de pesos, como puede observarse en la siguiente tabla.

Tabla 7.1. Avance en el presupuesto durante el ejercicio 2022

Año	Presupuesto Aprobado	Presupuesto Modificado	Presupuesto Ejercido al Primer Trimestre del 2022
2022	271,230,042.99	285,287,112.62	0.00

Fuente: Gobierno del Estado de Chihuahua (2022). Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados. Primer Trimestre de 2022.

Se reportan avances al primer trimestre en dos indicadores, tal y como se muestra en la siguiente tabla

Tabla 7.2. Avance en las metas durante el ejercicio 2022

Nivel de objetivo	Resumen narrativo	Nombre del indicador	Meta	Avance al primer trimestre de 2022
Fin	Contribuir a mejorar la calidad de los servicios educativos fomentando la transparencia y rendición de cuentas mediante la aplicación de un Sistema Integral de Información que permita una oportuna toma de decisiones siendo capaces de responder a las necesidades de nuestros estudiantes.	Promedio de módulos del Sistema Integral de Información desarrollados.	12 módulos desarrollados de 4 sistemas informáticos institucionales; promedio esperado = 3	Indicador anual, no hay información todavía.
Propósito	Alumnas y alumnos satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución	Porcentaje de alumnas y alumnos satisfechos con la calidad de la gestión educativa de la institución	93.34%	Indicador anual, no hay información todavía.
C01	Gestión de los Servicios Educativos orientado a Resultados	Porcentaje de programas presupuestarios en PbR	7 programas de 7 programas = 100%	Indicador anual, no hay información todavía.
C0101	Revisión y actualización del Marco Normativo universitario	Porcentaje de documentos normativos en operación	100 documentos de normatividad en operación	Indicador anual, no hay información todavía.
C0102	Transparencia y rendición de cuentas a través de la gestión, seguimiento y evaluación institucional.	Promedio de resultados obtenidos de evaluaciones realizadas	95 puntos	Indicador anual, no hay información todavía.

Nivel de objetivo	Resumen narrativo	Nombre del indicador	Meta	Avance al primer trimestre de 2022
		al portal de transparencia del Ichitaip		
C0102	Transparencia y rendición de cuentas a través de la gestión, seguimiento y evaluación institucional.	Porcentaje de auditorías favorables	51 auditorías favorables en sus procesos de 51 auditorías programadas	Indicador anual, no hay información todavía.
C0103	Capacitación y actualización del personal al servicio de la institución.	Porcentaje de personal al servicio de la universidad capacitado y actualizado	2,000 personas capacitadas de 2,721 personas en el personal = 73.50%	Indicador anual, no hay información todavía.
C02	Eficiente y oportuno Sistema de Gestión de Calidad	Porcentaje de procesos certificados en ISO:9001	16 procesos certificados	Indicador anual, no hay información todavía.
C0201	Documentación del Sistema de Gestión de Calidad	Porcentaje de procedimientos del sistema de gestión de calidad (SGC) documentados	22 procedimientos documentados de 22 procedimientos del sistema = 100%	Indicador anual, no hay información todavía.
C0202	Atención y seguimiento oportuno de la adquisición de bienes y servicios de las Dependencias Educativas y administrativas	Porcentaje de bienes y servicios recibidos en forma oportuna y eficaz	2,500 solicitudes atendidas / 2,600 solicitudes recibidas = 96.15%	Aunque el indicador se ha reportado como anual, se tiene registrado el siguiente avance: 1,788 solicitudes atendidas / 2,573 solicitudes recibidas = 69.49%
C0203	Actualización del inventario universitario	Porcentaje de activos etiquetados	1,050 inventarios etiquetados / 1,050 inventarios adquiridos = 100%	Aunque el indicador se ha reportado como anual, se tiene registrado el siguiente avance: 316 inventarios etiquetados / 316 inventarios adquiridos = 100%

Fuente: Gobierno del Estado de Chihuahua (2022). Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados. Primer Trimestre de 2022.

8. Calidad y suficiencia de la información disponible para la evaluación

La DPDI entregó al equipo evaluador toda la información que le fue requerida, la entregó de forma ordenada de tal forma que se podían identificar los documentos fácilmente. Se entregó la información en subcarpetas numeradas, siguiendo un listado de información sugerida por la Secretaría de Hacienda.

Toda la información se entregó de forma digital, mediante un drive establecido expresamente para la evaluación. Esta forma de transmisión de información fue muy eficiente.

Posteriormente, durante el desarrollo de la evaluación y particularmente durante las entrevistas al personal responsable de cada uno de los procesos se pidió información adicional, la cual fue entregada en la fecha acordada y fue suficiente para realizar la evaluación. La información de cada proceso fue entregada también en el drive establecido en subcarpetas por proceso.

La calidad de la información fue relativamente adecuada para la evaluación; en prácticamente todos los casos se trató de documentos oficiales de la UACH o de instancias de la administración pública estatal. En el caso particular de los diagramas y documentos de procedimientos (equivalentes a los manuales de procedimiento) sí queremos llamar la atención de que no todos los diagramas estaban actualizados y generaron cierta confusión al inicio de la evaluación, pero esto fue solventado con las entrevistas.

Tal y como se menciona en la sección 5.11 sobre el análisis de los mecanismos de satisfacción, hubo falta de entrega de documentos técnicos y de las bases de datos.

Se recomienda que para futuras evaluaciones de procesos se considere lo siguiente:

- 1) Definir previamente los procesos que se evaluarán, los cuales deberán ser comunicados a las empresas invitadas.
- 2) Realizar una carpeta con la información por proceso que incluya lo siguiente:
 - a. Documento del procedimiento (del Departamento de Certificación).
 - b. Diagrama de flujo (llamado ayuda visual por el Departamento de Certificación).
 - c. Organigrama del área responsable.
 - d. Estadística mensual sobre las acciones en ese proceso o base de datos, esto del año evaluado.
 - e. Información sobre la base de datos que se utiliza en el proceso, incluyendo manuales al usuario.
 - f. Mecanismo de satisfacción en caso de existir, incluyendo cuestionario, documento técnico y reportes.
- 3) Recopilar la información sobre el mecanismo de satisfacción de usuarios, que incluya documentos técnicos con objetivos, selección de informantes y mecanismos de recolección; instrumentos; reportes sobre los resultados del levantamiento y base de datos.

9. Hallazgos por tema metodológico

I. Características y valoración general del programa

- El Programa Presupuestario 2E142C1 Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora es un programa en el que se etiquetan los recursos para la gestión administrativa de la universidad, es un programa de aplicación transversal para las actividades sustantivas de la universidad, tales como la docencia y la vinculación.

- En 2021, de acuerdo con los datos del Cierre Contable de la UACH tuvo un presupuesto modificado por 1,381 millones de pesos y se gastaron solo 1,104 millones de pesos, el porcentaje de gasto fue de 80%, lo cual se debió a que por la Contingencia Sanitaria no se realizaron actividades contempladas en el presupuesto. El indicador de costo-efectividad fue de 1.21, lo que se considera en el rango esperado.
- Se tienen diferentes cifras de presupuesto original, modificado y ejercido entre el Cierre Contable de la UACH y el Cierre Anual de Seguimiento a Metas y Beneficiarios del Programa Operativo Anual que se tiene en la Secretaría de Hacienda.
- El Programa cubrió sus metas operativas durante el ejercicio fiscal 2021.
- No se presentó en el reporte de cierre 2021 una cifra coherente sobre la satisfacción de las y alumnos, pues el indicador fue de 283% de satisfacción.
- Las matrices de indicadores para resultados de los ejercicios 2021 y 2022 no cumplen con los criterios de lógica vertical y horizontal de la metodología de marco lógico. Los principales problemas que presenta la MIR son:
 - El Fin no está definido como un resultado superior que contribuya a un objetivo del Plan Estatal de Desarrollo.
 - Los Componentes no son claramente bienes y servicios del Programa.
 - Las Actividades no están relacionadas claramente con los Componentes, no existe lógica vertical.
 - Varios indicadores no están alineados a los objetivos de su resumen narrativo.
- Todos los programas presupuestarios de la UACH son complementarios con el Pp 2E142C1 Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora, lo cual es normal, puesto que el programa de gestión es transversal a la operación sustantiva de la universidad. Es el programa que permite que se lleve a cabo la misión institucional de formar personas íntegras, con valores universales y capaces de dar respuestas pertinentes y creativas ante un mundo de constante cambio, así como generar, aplicar, difundir, transferir conocimientos y desarrollar tecnologías.
- El indicador de Propósito se define a partir de una encuesta de satisfacción a alumnos y alumnas. A pesar de su importancia, pues es la fuente del indicador de Propósito, no se ha desarrollado un documento metodológico oficial de la encuesta que defina sus objetivos, los marcos muestrales, los cálculos de los tamaños de muestra con sus niveles de confianza y márgenes de error, las formas de recolección de la información y el procedimiento de cálculo de los indicadores.
- El Programa cumple sus obligaciones de transparencia presupuestaria, se publican en Internet los resultados de monitoreo los indicadores de desempeño y se publican las evaluaciones externas.
- El Programa se encuentra clasificado como “Social” de acuerdo con el resultado del Clasificador de Programas con Enfoque Social, avalado por la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común. El Programa contribuye al derecho a la educación. No obstante, es conveniente revisar las respuestas del clasificador puesto que el programa no tiene reglas de operación ni padrón de beneficiarios, ya que no

entrega apoyos directos a la población, ni brinda servicios públicos directos, sino que es un programa de gestión administrativa.

- El Pp tuvo una evaluación de diseño como parte del Programa Anual de Evaluación 2021. Se han cumplido 6 de los 11 ASM formulados sobre esa evaluación, uno lleva el 50% de avance, dos llevan el 30% y dos 0%. Se espera tener el cumplimiento de todos los ASM a finales del mes de septiembre de 2022, lo cual es adecuado.
- Los 7 procesos produjeron resultados de forma completa, fueron suficientes para alcanzar los objetivos del programa.
- En general, los procesos crean servicios que son adecuados para mejorar la calidad de la gestión educativa y, por tanto, incrementan la satisfacción de las y los alumnos de la universidad.
- Todas las actividades de los procesos son pertinentes para contribuir a la mejora de la calidad de la gestión educativa, cada una contribuye parcialmente a la mejora de la calidad y en su conjunto propician la satisfacción de las y los alumnos de la universidad.

Análisis del Proceso de Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas

- No existe un documento de procedimiento interno, solo se cuenta con lineamientos e instrucciones que emite la Secretaría de Hacienda
- El proceso está estandarizado, se cuenta con formatos establecidos y todos los actores los utilizan y siguen las instrucciones de la DPDI.
- Los insumos de personal, recursos financieros y de infraestructura son suficientes y adecuados para llevar a cabo las actividades.
- No se cuenta con un sistema informático en el proceso, por lo que todo el seguimiento de metas se realiza de forma manual o por archivos de Excel.
- El proceso no presenta cuellos de botella, ni problemas de su normativa. Se lleva a cabo de manera regular cada año, cumpliéndose los tiempos establecidos.
- Este proceso se articula con el resto de los programas, pues ayuda a llevar el seguimiento de sus metas.
- Se identificó que existe buena coordinación entre los actores, siempre se entregan las metas a tiempo y se comunican las áreas cuando existen dudas.
- No se cuenta con un mecanismo para conocer la satisfacción de los usuarios de este proceso.

Análisis del Proceso de Control de la Información Documentada

- Este proceso está documentado, cuenta con formatos e instructivos.
- Es un proceso está estandarizado, aunque no es un proceso frecuente, los actores conocen de su existencia.
- El proceso se auxilia por un sistema informático llamado UNIQ el cual es un repositorio en el que se almacenan procedimientos, manuales, formatos e instructivos de procesos de gestión de toda la universidad.
- Se cuenta con poco personal para seguir ejecutando este proceso. Además, no se cuenta con recursos para el pago de las certificaciones de los procedimientos, que ya vencieron en 2021.

- El proceso no presenta cuellos de botella ni problemas de su normativa, no existen tiempos preestablecidos.
- Este proceso se articula con el resto de los programas, pues cuando se documentan los procedimientos estos se vuelven insumos que guían la operación de los procesos.
- Se identificó que existe buena coordinación entre los actores, pues se tiene conocimiento que esta área ayuda a la certificación de los procedimientos.
- No se cuenta con un mecanismo para conocer la satisfacción de los usuarios.

Análisis del Proceso de Revisión y Actualización del Marco Normativo

- Este proceso corresponde a las actividades que se llevan a cabo para actualizar alguna norma de la institución o generar una nueva. Es un proceso casuístico que se deriva ya sea de cambios en normas de rango superior o en iniciativas de las áreas centrales o de las unidades académicas.
- De acuerdo con la LOUACH es atribución del Consejo Universitario expedir y reformar los reglamentos generales, así como los reglamentos interiores o particulares que emanen de los generales y dictar las disposiciones que se requieran para su mejor aplicación. No se establece en la ley quien tiene la facultad exclusiva para presentar iniciativas de reformas a los reglamentos, por lo que cualquier integrante puede formularla ante el consejo. El proceso comienza con la presentación de iniciativas ante la OAG, sin embargo, esto no es estrictamente necesario según la ley; por lo tanto se puede decir que el proceso no está estandarizado.
- Este proceso no tiene documentos de procedimientos, ni sistemas informáticos.
- El personal y los recursos de la OAG se utilizan tanto para cambios normativos como para muy diversos asuntos, por ejemplo juicios.
- No existe un seguimiento particular a sus metas; de hecho el indicador que está en la MIR no es claro ni adecuado.

Análisis del Proceso de Capacitación al Personal de Servicio de la Institución

- Este proceso permitió brindar capacitación a 1,928 personas (considerando que algunas tomaron más de un curso).
- El proceso no está documentado, pero sí tiene formatos y está estandarizado.
- Además de los formatos de detección de necesidades y registro, también existen encuestas estandarizadas tanto sobre la satisfacción del curso como del uso de los conocimientos en una encuesta que se realiza meses después de haber recibido la capacitación.
- El proceso no cuenta con sistemas de información, por lo que los registros y estadísticas se realizan en Excel, además las constancias son impresas y se escanean para su archivo en el sistema informático tipo drive que se tiene del personal. Dadas estas limitaciones no se puede dar un adecuado seguimiento de las competencias que va adquiriendo el personal.
- El proceso es conocido por los participantes, según manifestaron las personas manifestadas en las entrevistas y grupos focales.
- Existe buena coordinación en la operación, pero un tema sensible es precisamente el conseguir espacios para que se brinden los cursos, lo cual se ha dado con el apoyo de

las facultades. En 2021 los cursos fueron en línea, pero en años anteriores sí hubo apoyo.

- Se identificó que en este proceso faltan recursos humanos y financieros. El área que lleva los cursos solo dispone de 2 personas y se llevan aquí diversas actividades adicionales.
- Se han asignado pocos recursos financieros para el pago de profesores o consultores, por lo que no se pueden realizar todas las capacitaciones que solicita el personal.
- Las personas entrevistadas están altamente satisfechas con los cursos que se imparten por parte del DRH. Es un proceso que contribuye a la gestión de calidad de la institución.

Análisis del Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios

- El proceso está documentado, cuenta con procedimiento oficial avalado por el Departamento de Certificación, cuenta con formatos establecidos y se encuentra altamente estandarizado.
- Todas las áreas usuarias siguen el procedimiento actual y es conocido por todas.
- El proceso se lleva a cabo, por parte de la DA, con el uso del sistema informático SAGU, que cuenta con un módulo específico para adquisiciones. El sistema es funcional y permite a esta dirección dar seguimiento a las solicitudes y órdenes de compra. No obstante, los usuarios de las Unidades Académicas no cuentan con acceso al sistema por lo que tienen que llevar el requerimiento por escrito a las oficinas del DA, lo que implica retrabajos y costos operativos innecesarios.
- Los recursos humanos y de infraestructura son suficientes. En general, el proceso se desarrolla con oportunidad, en plazos cortos.
- Cuando se trata de compras de bienes o servicios especializados sí se reporta que han existido retrasos de incluso meses. Actualmente, en 2022, el nivel de coordinación entre las áreas usuarias y la DA es adecuada y ya no se presentan los retrasos que se tenían en años previos.
- Existe una opinión positiva con respecto al desempeño que lleva el DA.

Análisis del Proceso de Actualización del Inventario Universitario

- Es un proceso que está documentado, cuenta con formatos establecidos y esta estandarizado, por lo menos en cuanto a las altas en el inventario.
- El proceso se lleva a cabo con el apoyo del sistema informático SAGU, Módulo de Bienes Patrimoniales; sin embargo, se reporta por los usuarios la existencia de otro sistema.
- Se reportó por parte de los usuarios que el sistema no ha actualizado información de bajas que ya fueron tramitadas y que no es adecuado el trámite de cambios de personas resguardantes de los inventarios, pues cuando ocurren cambios en el personal, se han hecho cambios de los resguardos en el sistema sin el conocimiento de las personas involucradas. En general, se identifica que los inventarios en sistema no son los que efectivamente existen en las unidades académicas.
- No se tiene sistematizado el tiempo que tarda el proceso. En cuanto a las altas de inventario, no se reportan problemas graves de retraso. Es conocido y aceptado que

el personal del DBP llegue a tardar entre 1 y 2 meses en ir a las unidades académicas a efectuar el etiquetado y conseguir las firmas de resguardo; pero es un tiempo aceptable para los actores entrevistados. El problema es en las bajas, puesto que suelen ser muy tardados los tiempos de respuesta por parte de la DBP.

- El personal es suficiente, así como la infraestructura y los recursos financieros.
- En opinión de las personas usuarias, este proceso tiene diversas áreas de oportunidad, particularmente en la revisión del inventario existente, puesto que no se han podido dar de baja activos que ya no existen en las unidades académicas, pero que están o estaban asignados a personal que ya se jubiló o activos que se desecharon por obsoletos, pero sin el seguimiento procedimental adecuado, etcétera.

Análisis del Proceso de Auditoría Interna

- El proceso no cuenta con un documento formalizado del Departamento de Certificación, pero está normado por el Reglamento de Auditoría y Fiscalización de la Universidad Autónoma de Chihuahua.
- Es un proceso estandarizado que es conocido por los actores y usuarios.
- No existe un tiempo estándar ni un tiempo máximo, sino que depende del volumen de expedientes que se revisan. Se realizan dos auditorías a cada unidad académica por año, así como auditorías especiales de diversos temas que quedan establecidos en programa anual.
- Se reporta que se tiene poco personal para cubrir las auditorías y que antes se contaba con más personal del que actualmente se tiene. El espacio de oficinas es adecuado, pero sí se cubriera el personal requerido sí estarían limitados.
- Se reporta que las computadoras que utilizan ya no tienen las condiciones adecuadas, se están quedando obsoletas y con fallas.
- No existe un sistema informático para este proceso, pero no es necesario. El seguimiento al programa anual se lleva por medio de Excel y es suficiente para el seguimiento y generación de indicadores.
- Los secretarios administrativos que participaron en los grupos focales consideran que es muy buena la atención que reciben de los auditores. Señalan que es muy positivo que se tenga este proceso pues les permite tener la certeza de que los procesos se están llevando conforme a la normativa y que cuando existen omisiones estas se pueden corregir desde la instancia interna de la universidad, con lo cual se evitan problemas en auditorías externas.

10. Análisis FODA

Este capítulo presenta los hallazgos bajo el esquema de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), para evitar ser repetitivo con lo presentado en el capítulo anterior. Aquí se presentan los hallazgos más relevantes bajo esta metodología de planeación estratégica.

Tabla 10.1. Análisis FODA del programa en general

	Factores Internos	Factores Externos
Puntos positivos	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El programa tuvo un presupuesto en 2021 por 1,381 millones de pesos que le permitió cumplir sus metas operativas. • El programa cumple con sus obligaciones de transparencia. • 3 de los 7 procesos están documentados en el Sistema de Gestión Universitaria, los otros procesos tienen referencias en normas de carácter general. • 6 de los 7 procesos están estandarizados y son del conocimiento de todos los actores y usuarios. • La existencia de los procesos de control de la información documentada y auditoría interna propician la mejora continua del programa. • Los procesos de Adquisición de Bienes y Servicios y de Actualización del Inventario Universitario cuentan con sistemas que permiten el control y seguimiento de sus operaciones; no obstante tienen áreas de mejora pues los usuarios no tienen acceso directo. • Existe una buena coordinación entre actores en los diferentes procesos analizados. • Los procesos están debidamente articulados, lo cual permite la mejora de la calidad de la gestión educativa de la UACH. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • En julio de 2022 se aprobó por el Congreso del Estado una reforma a la Ley Orgánica de la UACH que le permitirá mejoras en la gestión educativa, particularmente en lo referente a auditorías internas.
	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • La MIR no cumple con los criterios de lógica vertical y horizontal de la metodología de marco lógico. • No se ha desarrollado un documento metodológico oficial de la encuesta de satisfacción de la gestión educativa. • Los indicadores tienen área de mejora, pues no se miden con la frecuencia correcta y es necesario mejorar la precisión de términos. • Los departamentos de Certificación, Recursos Humanos y Auditoría Interna cuentan con pocos recursos humanos para la operación de sus procesos. • Los procesos no cuentan con mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios. • El proceso de Capacitación del Personal al Servicios de la Institución no cuenta con un sistema de Información. • El Departamento de Recursos Humanos no cuenta con recursos financieros para brindar todos los cursos que requiere el personal. • El inventario universitario no se encuentra debidamente actualizado 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La pandemia por COVID-19 y las restricciones de contingencia sanitaria han limitado algunos procesos internos, existe todavía posibilidad de que vuelvan a restringirse actividades por nuevas olas de contagio.
Puntos negativos		

11. Conclusiones

Conclusiones específicas

Tema I. Descripción del Programa

El Programa presupuestario (Pp) 2E142C1 Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora es un programa que se sustenta en el Eje 3 del Plan de Desarrollo Universitario 2016-2025 “Gestión y administración holística, incluyente e innovadora”. Es el programa presupuestario en el que se etiquetan los recursos para la gestión administrativa de la universidad, es un programa de aplicación transversal para las actividades sustantivas de la universidad, tales como la docencia y la vinculación.

De acuerdo con el Cierre Contable de la UACH, el (Pp) tuvo en 2021 un presupuesto modificado por 1,381 millones de pesos y un presupuesto ejercido de 1,104 millones de pesos, el porcentaje de gasto fue de 80%, lo cual se debió a que por la Contingencia Sanitaria no se realizaron actividades contempladas en el presupuesto. Existe inconsistencia entre los datos del Cierre Contable de la UACH con los datos que se registran en la Secretaría de Hacienda.

El Programa cubrió sus metas operativas durante el ejercicio fiscal 2021. Sin embargo, no se presentó en el reporte de cierre 2021 una cifra coherente sobre la satisfacción de las y alumnos, pues el indicador fue de 283% de satisfacción.

Las matrices de indicadores para resultados de los ejercicios 2021 y 2022 tienen la misma estructura, con los mismos objetivos, indicadores y supuestos. No cumple con los criterios de lógica vertical y horizontal de la metodología de marco lógico. Los principales problemas que presenta la MIR son:

- El Fin no está definido como un resultado superior que contribuya a un objetivo del Plan Estatal de Desarrollo.
- Los Componentes no son claramente bienes y servicios del Programa.
- Las Actividades no están relacionadas claramente con los Componentes, no existe lógica vertical.
- Varios indicadores no están alineados a los objetivos de su resumen narrativo.

Todos los programas presupuestarios de la UACH son complementarios con el Pp 2E142C1 Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora, lo cual es normal, puesto que el programa de gestión es transversal a la operación sustantiva de la universidad. Es el programa que permite que se lleve a cabo la misión institucional de formar personas íntegras, con valores universales y capaces de dar respuestas pertinentes y creativas ante un mundo de constante cambio, así como generar, aplicar, difundir, transferir conocimientos y desarrollar tecnologías.

Tema II. Descripción y análisis de los procesos del programa

En esta evaluación se analizaron los siguientes procesos:

1. Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas
2. Control de la información documentada
3. Revisión y actualización del marco normativo
4. Capacitación del personal al servicio de la institución
5. Adquisición de bienes y servicios
6. Actualización del inventario universitario
7. Auditoría interna

Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas

El proceso corresponde a la programación de metas de la MIR y su seguimiento durante el año fiscal, es coordinado por la DPDI. No existe un documento de procedimiento interno, solo se cuenta con lineamientos e instrucciones que emite la Secretaría de Hacienda; no obstante, el proceso está estandarizado, se cuenta con formatos establecidos y todos los actores los utilizan y siguen las instrucciones de la DPDI.

Los insumos de personal, recursos financieros y de infraestructura son suficientes y adecuados para llevar a cabo las actividades. No se cuenta con un sistema informático en el proceso, por lo que todo el seguimiento de metas se realiza de forma manual o por archivos de Excel.

El proceso no presenta cuellos de botella, ni problemas de su normativa. Se lleva a cabo de manera regular cada año, cumpliéndose los tiempos establecidos.

Este proceso se articula con el resto de los programas, pues ayuda a llevar el seguimiento de sus metas. Se identificó que existe buena coordinación entre los actores, siempre se entregan las metas a tiempo y se comunican las áreas cuando existen dudas. No se cuenta con un mecanismo para conocer la satisfacción de los usuarios.

Control de la Información Documentada

Este proceso corresponde al conjunto de actividades necesarias para la creación, actualización y control de todos los documentos de procedimientos que integran el Sistema de Gestión Universitario de la UACH. Este proceso está documentado, cuenta con formatos e instructivos. Está estandarizado, y aunque no es un proceso frecuente, los actores conocen de su existencia. El proceso se auxilia por un sistema informático llamado UNIQ el cual es un repositorio en el que se almacenan procedimientos, manuales, formatos e instructivos de procesos de gestión de toda la universidad.

Se cuenta con poco personal para seguir ejecutando este proceso. Además, no se cuenta con recursos para el pago de las certificaciones de los procedimientos, que ya vencieron en 2021.

El proceso no presenta cuellos de botella, ni problemas de su normativa, no existen tiempos preestablecidos.

Este proceso se articula con el resto de los programas, pues cuando se documentan los procedimientos estos se vuelven insumos que guían la operación de los procesos. Se identificó que existe buena coordinación entre los actores, pues se tiene conocimiento que esta área ayuda a la certificación de los procedimientos. No se cuenta con un mecanismo para conocer la satisfacción de los usuarios.

Revisión y Actualización del Marco Normativo

Este proceso corresponde a las actividades que se llevan a cabo para actualizar alguna norma de la institución o generar alguna nueva. Es un proceso casuístico que se deriva ya sea de cambios en normas de rango superior o en iniciativas de las áreas centrales o de las unidades académicas. De acuerdo con la LOUACH es atribución del Consejo Universitario expedir y reformar los reglamentos generales, así como los reglamentos interiores o particulares que emanen de los generales y dictar las disposiciones que se requieran para su mejor aplicación. No se establece en la ley quien tiene facultad exclusiva para presentar iniciativas de reformas a los reglamentos, por lo que cualquier integrante puede formularla ante el consejo. El proceso comienza con la presentación de iniciativas ante la OAG, sin embargo, esto no es estrictamente necesario según la ley; por lo tanto se puede decir que el proceso no está estandarizado.

Este proceso no tiene documentos de procedimientos, ni sistemas informáticos. El personal y los recursos de la OAG se ocupan tanto para cambios normativos como para muy diversos asuntos, por ejemplo juicios. No existe un seguimiento particular a sus metas; de hecho el indicador que está en la MIR no es claro ni adecuado. A pesar de haberse considerado en la evaluación, no es un proceso que valga la pena considerar en la MIR, dado que es un proceso que ocurre con poca frecuencia y no es regular.

Capacitación al Personal de Servicio de la Institución

Este proceso corresponde al conjunto de actividades que realiza el Departamento de Recursos Humanos para brindar capacitación al personal. El proceso inicia al mandar un formato para captar las necesidades del personal de las unidades centrales y académicas. Este proceso permitió brindar capacitación a 1,928 personas en 2021 (considerando que algunas tomaron varios cursos).

El proceso no está documentado, pero sí tiene formatos y está estandarizado. Además de los formatos de solicitud, también existen encuestas estandarizadas tanto sobre la satisfacción del curso como del uso de los conocimientos por medio de una encuesta que se realiza meses después de haber recibido la capacitación. El proceso no cuenta con sistemas de información, por lo que los registros y estadísticas se realizan en Excel, además las constancias son impresas y se escanean para su archivo en el sistema informático tipo drive que se tiene del personal. Dadas estas limitaciones no se puede dar un adecuado seguimiento de las competencias que va adquiriendo el personal.

El proceso es conocido por los participantes, según manifestaron las personas manifestadas en las entrevistas y grupos focales. Existe buena coordinación en la operación, un tema sensible es precisamente el conseguir espacios para que se brinden los cursos, lo cual se ha dado con el apoyo de las facultades. En 2021 los cursos fueron en línea, pero en años anteriores sí hubo apoyo.

Se identificó que en este proceso faltan recursos humanos y financieros. El área que lleva los cursos solo dispone de 2 personas y se llevan aquí diversas actividades adicionales. Por otra parte, se han asignado pocos recursos financieros para el pago de profesores o consultores, por lo que no se pueden realizar todas las capacitaciones que solicita el personal.

Las personas entrevistadas están altamente satisfechas con los cursos que se imparten por parte del DRH. Es un proceso que contribuye a la gestión de calidad de la institución.

Adquisición de Bienes y Servicios

Este proceso corresponde al conjunto de actividades necesarias para adquirir bienes o servicios que solicitan las unidades académicas y unidades centrales de la UACH. Es un proceso transversal de gestión administrativa de la universidad en el que participan como usuarias todas las unidades académicas y de oficinas centrales.

El proceso está documentado, cuenta con procedimiento oficial avalado por el Departamento de Certificación, cuenta con formatos establecidos y se encuentra altamente estandarizado. Todas las áreas usuarias conocen y siguen el procedimiento.

El proceso se lleva a cabo con el uso del sistema informático SAGU, que cuenta con un módulo específico para adquisiciones. No obstante, los usuarios de las Unidades Académicas no cuentan con acceso al sistema por lo que tienen que llevar el requerimiento por escrito a las oficinas del DA, lo que implica retrabajos y costos operativos innecesarios. El sistema es funcional y permite dar seguimiento a las solicitudes y órdenes de compra.

Los recursos humanos y de infraestructura son suficientes. En general, el proceso se desarrolla con oportunidad, en plazos cortos. No obstante, cuando se trata de compras de bienes o servicios especializados sí se reporta que han existido retrasos de incluso meses. Actualmente, en 2022, el nivel de coordinación entre las áreas usuarios y la DA es adecuada y ya no se presentan los retrasos que se tenían en años previos. Existe una opinión positiva con respecto al desempeño que lleva el DA.

Actualización del Inventario Universitario

Este proceso corresponde a incorporar en el sistema informático de la UACH las altas, bajas y cambios de activos de la UACH, así como llevar el control de los resguardos. Es un proceso que está documentado por el Departamento de Certificación, cuenta con

formatos establecidos y esta estandarizado, por lo menos en lo que conlleva a las altas en el inventario.

El proceso se lleva a cabo con el apoyo del sistema informático SAGU, Módulo de Bienes Patrimoniales; sin embargo, se reporta por los usuarios la existencia de otro sistema. Por otro lado, se reportó por parte de los usuarios que el sistema no ha actualizado la información de bajas que ya fueron tramitadas y que no es adecuado el trámite de cambios de persona resguardantes de los inventarios pues cuando ocurren cambios en el personal, se han hecho cambios del responsable de los resguardos en el sistema sin el conocimiento de las personas involucradas.

No se tiene sistematizado el tiempo que tarda el proceso. En cuanto a las altas de inventario, no se reportan problemas graves. Sí es conocido y aceptado que el personal del DBP llegue a tardar entre 1 y 2 meses en ir a las unidades académicas a efectuar el etiquetado y conseguir las firmas de resguardo; pero es un tiempo aceptable para los actores entrevistados. El problema es en las bajas, puesto que suelen ser muy tardados los tiempos de respuesta por parte de la DBP. Se reporta que el personal es suficiente, así como la infraestructura y los recursos financieros.

En opinión de las personas usuarias este proceso tiene diversas áreas de oportunidad, particularmente en la revisión del inventario existente, puesto que no se han podido dar de baja activos que ya no existen en las unidades académicas; corresponden, por ejemplo a activos que están o estaban asignados a personal que ya se jubiló o a activos que se desecharon por obsoletos, pero sin el seguimiento procedimental adecuado. Se reconoce que jurídicamente es un tema complicado, pero los secretarios administrativos manifiestan su interés por que se regularice el inventario y solo quede lo que efectivamente existe.

Auditoría Interna

Este proceso corresponde al conjunto de actividades que realiza el Departamento de Auditoría Interna para corroborar la correcta aplicación de los recursos, atendiendo la normatividad aplicable, así como para verificar el cumplimiento de diversas actividades que se han determinado en el Programa Anual de Auditoría.

El proceso no cuenta con un documento formalizado del Departamento de Certificación, pero está normado por el Reglamento de Auditoría y Fiscalización de la Universidad Autónoma de Chihuahua. Es un proceso estandarizado que es conocido por los actores. No existe un tiempo estándar ni un tiempo máximo, sino que depende del volumen de expedientes que se revisan. Se realizan dos auditorías a cada unidad académica por año, así como auditorías especiales de diversos temas que quedan establecidos en programa anual.

Se reporta que se tiene poco personal para cubrir las auditorías, antes era más del personal que actualmente se tiene. El espacio de oficinas es adecuado, pero sí se cubriera el personal

requerido sí estarían limitados. Se reporta que las computadoras que utilizan ya no son de las condiciones adecuadas, se están quedando obsoletas y con fallas.

No existe un sistema informático para este proceso, pero no es necesario. El seguimiento al programa anual se lleva por medio de Excel y es suficiente para el seguimiento y generación de indicadores.

En cuanto a los usuarios, los secretarios administrativos que participaron en los grupos focales consideran que es muy buena la atención que reciben de los auditores, señalan que es muy positivo que se tenga este proceso pues les permite tener la certeza de que los procesos se están llevando conforme a la normativa y que cuando existen omisiones estas se pueden corregir desde la instancia interna de la universidad, con lo cual se evitan problemas en auditorías externas.

Tema II.bis Descripción y Análisis de los procesos globales de satisfacción de usuarios, evaluación, transparencia y enfoque social

Satisfacción de usuarios

El indicador de Propósito se define a partir de una encuesta de satisfacción a alumnos y alumnas. A pesar de su importancia, pues es la fuente del indicador de Propósito, no se ha desarrollado un documento metodológico oficial de la encuesta que defina sus objetivos, los marcos muestrales, los cálculos de los tamaños de muestra con sus niveles de confianza y márgenes de error, las formas de recolección de la información y el procedimiento de cálculo de los indicadores.

Evaluación

En 2021 tuvo un presupuesto modificado por 1,381 millones de pesos y se gastaron solo 1,104 millones de pesos, el porcentaje de gasto fue de 80%, lo cual se debió a que por la Contingencia Sanitaria no se realizaron actividades contempladas en el presupuesto. El indicador de costo-efectividad fue de 1.21, lo que se considera que es un valor en el rango esperado.

El Programa cubrió sus metas operativas durante el ejercicio fiscal 2021. Sin embargo, no se presentó en el reporte de cierre 2021 una cifra coherente sobre la satisfacción de las y alumnos, pues el indicador fue de 283% de satisfacción.

Transparencia

El Programa cumple sus obligaciones de transparencia presupuestaria, se publican en Internet los resultados de monitoreo los indicadores de desempeño y se publican las evaluaciones externas.

Enfoque Social

El Programa se encuentra clasificado como “Social” de acuerdo con el resultado del Clasificador de Programas con Enfoque Social, avalado por la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común. El Programa contribuye al derecho a la educación. No obstante,

es conveniente revisar las respuestas del clasificador puesto que el programa no tiene reglas de operación ni padrón de beneficiarios, ya que no entrega apoyos directos a la población, ni brinda servicios públicos directos, sino que es un programa de gestión administrativa.

Tema III. Valoración de los atributos del programa

Los 7 procesos analizados fueron **eficaces**, todos cumplieron la totalidad de las metas definidas. Se realizaron todas las acciones programadas.

En general, los procesos del programa se realizaron con **oportunidad**, no todos los procesos tienen tiempos definidos en la normativa; sin embargo, se aceptó por parte de los usuarios que los tiempos fueron aceptables. La única excepción es el Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios, en el que se reportan tiempos de respuesta que han durado incluso meses, esto en los casos de bienes o servicios especializados. Esta situación se ha corregido en 2022 ya que se ha modificado la forma de atención con las unidades académicas, existe mayor coordinación para los casos especiales.

Los 7 procesos produjeron resultados de forma completa, fueron **suficientes** para alcanzar los objetivos del programa. En general, los procesos generan servicios que son **adecuados** para mejorar la calidad de la gestión educativa y, por tanto, incrementar la satisfacción de las y los alumnos de la universidad. No obstante, en el proceso de Actualización del Inventario sí se identificó que el procedimiento específico de bajas no se ha desarrollado de manera completa y adecuada. Existen activos que no se han dado de baja en el sistema a pesar de que existan las solicitudes y ya no se cuenta con el inventario físico; además, existen diferencias en los sistemas informáticos.

Todas las actividades de los procesos son **pertinentes** para contribuir a la mejora de la calidad de la gestión educativa, cada una contribuye parcialmente a la mejora de la calidad y en su conjunto propician la satisfacción de las y los alumnos de la universidad.

Tema IV. Seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora

El Pp tuvo una evaluación de diseño como parte del Programa Anual de Evaluación 2021, el ejercicio fiscal evaluado fue el 2020. De esta evaluación se determinó dar atención a 11 recomendaciones que quedaron establecidas como Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). En el reporte del Segundo Seguimiento se han cumplido 6 de estos 11 ASM, uno lleva el 50% de avance, dos llevan el 30% y dos 0%. Se espera tener el cumplimiento de todos los ASM a finales del mes de septiembre de 2022, lo cual es adecuado.

Conclusión general

El Programa presupuestario es un programa necesario para la correcta gestión administrativa de la universidad, la cual permite que los otros programas sustantivos puedan lograr sus objetivos de docencia, cobertura y vinculación. Es un programa que tiene un enfoque claro hacia la calidad y mejora continua; sobresale el hecho de contar con un

sistema de gestión de calidad, auditorías internas, monitoreo del desempeño y realización de encuestas de satisfacción. La evaluación de procesos ha permitido identificar diversas fortalezas del programa, así como áreas de oportunidad que se espera sean atendidas para que las y los alumnos, así como la comunidad universitaria estén satisfechos con el desempeño de la gestión universitaria.

Sírvanse las conclusiones del presente Informe de Evaluación para observar lo dispuesto en el numeral 28 del Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño que a la letra dice:

“La información de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos, metas y la obtenida de las evaluaciones realizadas en los ejercicios fiscales anteriores y en curso, será un elemento a considerar, entre otros derivados de los diversos sistemas o mecanismos de evaluación, para la toma de decisiones para las asignaciones de recursos y la mejora de las políticas públicas, de los Programas presupuestarios y del desempeño institucional. (...)”

12. Aspectos susceptibles de mejora (recomendaciones)

Se presentan en esta sección las recomendaciones que propone el equipo evaluador a las personas responsables del programa. Se presentan primero las recomendaciones generales al programa y luego por proceso, al final se presentan también recomendaciones sobre el proceso evaluativo. La recomendación 5 es transversal a varios procesos.

Tabla 12.1. Recomendaciones a la operación general del Programa

No.	Hallazgo	Recomendación
1	Las matrices de indicadores para resultados de los ejercicios 2021 y 2022 no cumplen con los criterios de lógica vertical y horizontal de la metodología de marco lógico. Los principales problemas que presenta la MIR son: <ul style="list-style-type: none"> • El Fin no está definido como un resultado superior que contribuya a un objetivo del Plan Estatal de Desarrollo. • Los Componentes no son claramente bienes y servicios del Programa. • Las Actividades no están relacionadas claramente con los Componentes, no existe lógica vertical. • Varios indicadores no están alineados a los objetivos de su resumen narrativo. 	Analizar la propuesta de reforma a la MIR que se presenta en el Anexo II de esta evaluación para incorporar los cambios que se consideren pertinentes con la finalidad de que la MIR cumpla con la metodología de marco lógico y los componentes sean pertinentes.
2	Se tienen diferentes cifras de presupuesto original, modificado y ejercido entre el Cierre	Realizar los ajustes en procedimientos o normativa

No.	Hallazgo	Recomendación
	Contable de la UACH y el Cierre Anual de Seguimiento a Metas y Beneficiarios del Programa Operativo Anual que se tiene en la Secretaría de Hacienda.	para asegurar que la información que se entregue a la Secretaría de Hacienda sobre cierre presupuestal sea consistente con el cierre contable de la universidad.
3	No se presentó en el reporte de cierre 2021 una cifra coherente sobre la satisfacción de las y alumnos, pues el indicador fue de 283% de satisfacción.	Revisar la forma de llenado y captura de la meta de satisfacción en la MIR ya que en el documento de Cierre de 2021 se tiene un dato inconsistente.
4	El indicador de Propósito se define a partir de una encuesta de satisfacción a alumnos y alumnas. A pesar de su importancia, pues es la fuente del indicador de Propósito, no se ha desarrollado un documento metodológico oficial de la encuesta que defina sus objetivos, los marcos muestrales, los cálculos de los tamaños de muestra con sus niveles de confianza y márgenes de error, las formas de recolección de la información y el procedimiento de cálculo de los indicadores.	Desarrollar un documento metodológico oficial de la encuesta de satisfacción que defina sus objetivos, los marcos muestrales, los cálculos de los tamaños de muestra con sus niveles de confianza y márgenes de error, las formas de recolección de la información y el procedimiento de cálculo de los indicadores. La selección de informantes debería ser aleatoria. Las preguntas deben ser pertinentes a la satisfacción de la gestión educativa.
5	No se cuenta con mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios de los procesos de Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas, Control de la Información Documentada y Auditoría Interna. Los procesos de Adquisición de Bienes y Servicios y de Actualización del Inventario Universitario cuentan con cuestionarios que no se han instrumentado.	Realizar un cuestionario específico sobre satisfacción de los servicios internos que sea contestado por los secretarios administrativos o directores de unidades centrales, dentro del cual deberán incorporarse preguntas sobre las labores de planeación y seguimiento de metas, documentación de procesos, auditoría interna, adquisición de bienes y servicios y actualización del inventario universitario; este cuestionario puede formar parte de la Encuesta de Satisfacción que coordina la DPDI.

No.	Hallazgo	Recomendación
6	El Programa se encuentra clasificado como “Social” de acuerdo con el resultado del Clasificador de Programas con Enfoque Social, avalado por la Secretaría de Desarrollo Humano y Bien Común. El Programa contribuye al derecho a la educación. No obstante, es conveniente revisar las respuestas del clasificador puesto que el programa no tiene reglas de operación ni padrón de beneficiarios, ya que no entrega apoyos directos a la población, ni brinda servicios públicos directos, sino que es un programa de gestión administrativa.	Responder en sentido negativo las preguntas sobre si el programa tiene reglas de operación y sobre si el programa cuenta con padrón de beneficiarios en el cuestionario Clasificador de Programas con Enfoque Social.

Tabla 12.2. Recomendaciones al Proceso de Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas

No.	Hallazgo	Recomendación
7	En el proceso de Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas no existe un documento de procedimiento interno, solo se cuenta con lineamientos e instrucciones que emite la Secretaría de Hacienda.	Documentar el procedimiento de Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas en coordinación con el Departamento de Certificación.
8	No se cuenta con un sistema informático en el proceso de Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas, por lo que todo el seguimiento de metas se realiza de forma manual o por archivos de Excel.	Incorporar el seguimiento de indicadores de la MIR al sistema de seguimiento de indicadores del Plan de Desarrollo Universitario y homologar campos y términos.

Tabla 12.3. Recomendaciones al Proceso de Control de Información Documentada

No.	Hallazgo	Recomendación
9	Se cuenta con poco personal en el Departamento de Certificación para ejecutar el Proceso de Control de Información Documentada.	Analizar la posibilidad de que el Departamento de Certificación cuente con mayor personal para las labores que realiza y documentar la respuesta sobre este análisis.

Tabla 12.4. Recomendaciones al Proceso de Revisión y Actualización del Marco Normativo

No.	Hallazgo	Recomendación
10	De acuerdo con la LOUACH es atribución del Consejo Universitario expedir y reformar los reglamentos generales, así como los reglamentos interiores o particulares que emanen de los generales y dictar las	Valorar la conveniencia de generar un documento de procedimiento del proceso de Revisión y Actualización de la Normativa en el cual se

No.	Hallazgo	Recomendación
	disposiciones que se requieran para su mejor aplicación. No se establece en la ley quien tiene facultad exclusiva para presentar iniciativas de reformas a los reglamentos, por lo que cualquier integrante puede formularla ante el consejo. El proceso comienza con la presentación de iniciativas ante la OAG, sin embargo, esto no es estrictamente necesario según la ley; por lo tanto se puede decir que el proceso no está estandarizado.	establezcan que las iniciativas que se presenten a Consejo Universitario pasen por una revisión técnica por parte de la OAG.

Tabla 12.5. Recomendaciones al Proceso de Capacitación del Personal al Servicio de la Institución

No.	Hallazgo	Recomendación
11	El Proceso de Capacitación del Personal al Servicio de la Institución no está documentado, pero sí tiene formatos y está estandarizado.	Documentar el procedimiento de Capacitación al personal de servicio de la institución en coordinación con el Departamento de Certificación.
12	El proceso de capacitación no cuenta con sistemas de información, por lo que los registros y estadísticas se realizan en Excel, además las constancias son impresas y se escanean para su archivo en el sistema informático tipo drive que se tiene del personal. Dadas estas limitaciones no se puede dar un adecuado seguimiento de las competencias que va adquiriendo el personal.	Generar un sistema de información (o un módulo en los sistemas actuales) para el proceso de capacitación que permita al personal conocer la oferta de cursos y efectuar su inscripción, realizar las encuestas de satisfacción y recibir sus constancias; asimismo, en otro módulo el sistema debería permitir a los profesores calificar a los alumnos.
13	Faltan recursos humanos en el Departamento de Recursos Humanos. El área que lleva los cursos solo dispone de 2 personas y se llevan aquí diversas actividades adicionales.	Analizar la posibilidad de que el Departamento de Recursos Humanos cuente con mayor personal para las labores que realiza y documentar la respuesta de este análisis.
14	Se han asignado pocos recursos financieros para el pago de profesores o consultores para capacitación del personal, por lo que no se pueden realizar todas las capacitaciones que solicita el personal.	Incrementar los recursos para contratar cursos externos de capacitación.

Tabla 12.6. Recomendaciones al Proceso de Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios

No.	Hallazgo	Recomendación
15	Los usuarios del Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios no cuentan con acceso al sistema por lo que tienen que llevar el requerimiento por escrito a las oficinas del DA, lo que implica retrabajos y costos operativos innecesarios.	Efectuar la gestión correspondiente para que todas las unidades académicas puedan utilizar el módulo de requerimientos del SAGU para evitar el uso físico del Formato ADQ FOR 01.

Tabla 12.7. Recomendaciones al Proceso de Proceso de Actualización del Inventario Universitario

No.	Hallazgo	Recomendación
16	Se reporta por los usuarios del Proceso de Actualización del Inventario Universitario la existencia de dos sistemas de información con inventarios de la institución.	Revisar si existen dos sistemas de información de inventarios y definir que solo exista un único sistema para la universidad con el inventario actualizado.
17	Se reportó por parte de los usuarios que el sistema no ha actualizado información de bajas que ya fueron tramitadas y que no es adecuado el trámite de cambios de persona resguardantes de los inventarios, pues cuando ocurren cambios en el personal se han hecho cambios de los resguardos en el sistema sin el conocimiento de las personas involucradas. En general, se identifica que los inventarios en sistema no son los que efectivamente existen en las unidades académicas.	Realizar un proceso de actualización del inventario en el que participe el DBP, la OAG y el Departamento de Auditoría Interna para depurar los inventarios de las diversas unidades de la universidad.
18	No se tiene sistematizado el tiempo que tarda el proceso de Actualización del Inventario. En cuanto a las altas de inventario, no se reportan problemas graves de retraso, es conocido y aceptado que el personal del DBP llegue a tardar entre 1 y 2 meses en ir a las unidades académicas a efectuar el etiquetado y conseguir las firmas de resguardo; pero es un tiempo aceptable para los actores entrevistados. El problema es en las bajas, puesto que suelen ser muy tardados los tiempos de respuesta por parte de la DBP. Además, se señala que diversas bajas no se han tramitado en el sistema.	Modificar el SAGU para que los usuarios puedan realizar las solicitudes de altas, bajas y cambios de inventario, para con ello llevar también un control más preciso de atención de solicitudes y tiempos de respuesta.

Tabla 12.7. Recomendaciones al Proceso de Proceso de Actualización del Inventario Universitario

No.	Hallazgo	Recomendación
19	El proceso de Auditoría Interna no cuenta con un documento formalizado del Departamento de Certificación, pero está normado por el Reglamento de Auditoría y Fiscalización de la Universidad Autónoma de Chihuahua.	Documentar el procedimiento de Auditoría Interna en coordinación con el Departamento de Certificación.
20	Se reporta que se tiene poco personal para cubrir las auditorías, antes era más del personal que actualmente se tiene. El espacio de oficinas es adecuado, pero sí se cubriera el personal requerido sí estarían limitados.	Analizar la posibilidad de que el Departamento de Auditoría Interna cuente con mayor personal para las labores que realiza y documentar la respuesta de este análisis.
21	Se reporta que las computadoras que utilizan ya no son de las condiciones adecuadas, se están quedando obsoletas y con fallas.	Adquirir o arrendar nuevas computadoras para el personal de Auditoría Interna.

Tabla 12.8. Recomendaciones al proceso evaluativo

No.	Hallazgo	Recomendación
22	Los términos de referencia de la presente evaluación tienen inconsistencias entre los temas analizados y el índice del documento de presentación. El índice no incluye una introducción ni es claro que se solicite presentar la metodología utilizada, incluyendo los trabajos de campo. Utiliza de manera errónea el término “Aspectos Susceptibles de Mejora” siendo que la Instancia Técnica de Evaluación solo debe presentar recomendaciones y los ASM serán ya responsabilidad de la instancia evaluada.	Presentar un oficio ante la Secretaría de Hacienda en el que se le informe las recomendaciones del equipo evaluador sobre los términos de referencia en cuanto a la consistencia de los temas analizados, el índice de presentación y las guías de referencia. Se presentan las recomendaciones en el Anexo XIII de esta evaluación.

Anexo I. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones

Tabla I.1. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN						
1.1 Nombre de la evaluación:		Evaluación de Procesos del Programa 2E142C1 - Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora 2021				
1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa):		24/07/2022				
1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa):		23/08/2022				
1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:						
Nombre:		Unidad administrativa:				
M.A. Karina Crisalyn Ibarra Legarda		Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional.				
1.5 Objetivo general de la evaluación:						
Realizar un análisis sistemático que permita valorar si el Programa presupuestario (Pp) "Fortalecimiento de la Gestión Educativa, incluyente e Innovadora" lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y que determine si dicha gestión cumple con lo necesario para el desarrollo de las metas y objetivos del Pp, así como el cumplimiento normativo. Como resultado de este análisis, efectuar recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras que incrementen la efectividad operativa y enriquezcan su diseño.						
1.6 Objetivos específicos de la evaluación:						
<ol style="list-style-type: none"> 1. Describir la gestión operativa del Pp mediante sus procesos, en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo; 2. Identificar y analizar los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos, que obstaculizan la gestión del Pp, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo; 3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Pp; 4. Analizar los hallazgos relevantes derivados de evaluaciones anteriores y si estos persisten o se han modificado; 5. Identificar las principales fortalezas y debilidades para generar recomendaciones orientadas a la instrumentación de mejoras en la ejecución de procesos y la interrelación entre actores e instancias involucradas en su implementación. 6. Elaborar recomendaciones generales y específicas que el Pp pueda implementar, tanto a nivel normativo como operativo. 						
1.7 Metodología utilizada en la evaluación:						
Cuestionarios		Entrevistas	X	Formatos		Otros (especifique) Grupos focales
Descripción de las técnicas y modelos utilizados						
Se realizaron entrevistas semiestructuradas a personas servidoras públicas encargadas de la operación del programa, una por proceso (7) y además a personas de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional en su calidad tanto de unidad de evaluación como de responsables del programa presupuestario.						
Se realizaron dos grupos focales con unidades académicas, las cuales son usuarios de los procesos.						

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN
2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:
<ul style="list-style-type: none"> • En 2021 tuvo un presupuesto modificado por 1,381 millones de pesos y se gastaron solo 1,104 millones de pesos, el porcentaje de gasto fue de 80%, lo cual se debió a que por la Contingencia Sanitaria no se realizaron actividades contempladas en el presupuesto. El indicador de costo-efectividad fue de 1,21, lo que se considera en un rango esperado. • El Programa cubrió sus metas operativas durante el ejercicio fiscal 2021. • Las matrices de indicadores para resultados de los ejercicios 2021 y 2022 no cumplen con los criterios de lógica vertical y horizontal de la metodología de marco lógico. • Todos los programas presupuestarios de la UACH son complementarios con el Pp 2E142C1 Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora, lo cual es normal, puesto que el programa de gestión es transversal a la operación sustantiva de la universidad. • El indicador de Propósito se define a partir de una encuesta de satisfacción a alumnos y alumnas. A pesar de su importancia, pues es la fuente del indicador de Propósito, no se ha desarrollado un documento metodológico oficial de la encuesta que defina sus objetivos, los marcos muestrales, los cálculos de los tamaños de muestra con sus niveles de confianza y márgenes de error, las formas de recolección de la información y el procedimiento de cálculo de los indicadores. • El Programa cumple sus obligaciones de transparencia presupuestaria, se publican en Internet los resultados de monitoreo los indicadores de desempeño y se publican las evaluaciones externas. • El Pp tuvo una evaluación de diseño como parte del Programa Anual de Evaluación 2021. Se han cumplido 6 de los 11 ASM formulados sobre esa evaluación, uno lleva el 50% de avance, dos llevan el 30% y dos 0%. Se espera tener el cumplimiento de todos los ASM a finales del mes de septiembre de 2022, lo cual es adecuado. • En general, los procesos generan servicios que son adecuados para mejorar la calidad de la gestión educativa y, por tanto, incrementar la satisfacción de las y los alumnos de la universidad. • Todas las actividades de los procesos son pertinentes para contribuir a la mejora de la calidad de la gestión educativa, cada una contribuye parcialmente a la mejora de la calidad y en su conjunto propician la satisfacción de las y los alumnos de la universidad.
2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del programa, estrategia o instituciones.
2.2.1 Fortalezas:
<ul style="list-style-type: none"> • El programa tuvo un presupuesto en 2021 por 1,381 millones de pesos que le permitió cumplir sus metas operativas. • El programa cumple con sus obligaciones de transparencia. • 3 de los 7 procesos están documentados en el Sistema de Gestión Universitaria, los otros procesos tienen referencias en normas de carácter general. • 6 de los 7 procesos están estandarizados y son del conocimiento de todos los usuarios. • La existencia de los procesos de control de la información documentada y auditoría interna propician la mejora continua del programa. • Los procesos de Adquisición de Bienes y Servicios y de Actualización del Inventario Universitario cuentan con sistemas que permiten el control y seguimiento de sus operaciones; no obstante tienen áreas de mejora pues los usuarios no tienen acceso directo. • Existe una buena coordinación entre actores en los diferentes procesos analizados. • Los procesos están debidamente articulados, lo cual permite la mejora de la calidad de la gestión educativa de la UACH.
2.2.2 Oportunidades:
<ul style="list-style-type: none"> • En julio de 2022 se aprobó por el Congreso del Estado una reforma a la Ley Orgánica de la UACH que le permitirá mejoras en la gestión educativa, particularmente en lo referente a auditorías internas.

2.2.3 Debilidades:
<ul style="list-style-type: none"> • La MIR no cumple con los criterios de lógica vertical y horizontal de la metodología de marco lógico. • No se ha desarrollado un documento metodológico oficial de la encuesta de satisfacción de la gestión educativa. • Los indicadores tienen área de mejora, pues no se miden con la frecuencia correcta y es necesario mejorar la precisión de términos. • Los departamentos de Certificación, Recursos Humanos y Auditoría Interna cuentan con pocos recursos humanos para la operación de sus procesos. • Los procesos no cuentan con mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios. • El proceso de Capacitación del Personal al Servicios de la Institución no cuenta con un sistema de Información. • El Departamento de Recursos Humanos no cuenta con recursos financieros para brindar todos los cursos que requiere el personal. • El inventario universitario no se encuentra debidamente actualizado.
2.2.4 Amenazas:
<ul style="list-style-type: none"> • La pandemia por COVID-19 y las restricciones de contingencia sanitaria han limitado algunos procesos internos, existe todavía posibilidad de que vuelvan a restringirse actividades por nuevas olas de contagio.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

El Programa Presupuestario 2E142C1 Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora es un programa de aplicación transversal para las actividades sustantivas de la universidad, tales como la docencia y la vinculación. Su Propósito es que las alumnas y los alumnos estén satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución.

Descripción y análisis general del Programa

En 2021 tuvo un presupuesto modificado por 1,381 millones de pesos y se gastaron solo 1,104 millones de pesos, el porcentaje de gasto fue de 80%, lo cual se debió a que por la Contingencia Sanitaria no se realizaron actividades contempladas en el presupuesto. El indicador de costo-efectividad fue de 1.21, lo que se considera en un rango esperado. El Programa cubrió sus metas operativas durante el ejercicio fiscal 2021. Sin embargo, no se presentó en el reporte de cierre 2021 una cifra coherente sobre la satisfacción de las y los alumnos, pues el indicador fue de 283% de satisfacción.

Las matrices de indicadores para resultados de los ejercicios 2021 y 2022 tienen la misma estructura, con los mismos objetivos, indicadores y supuestos. No cumple con los criterios de lógica vertical y horizontal de la metodología de marco lógico.

Todos los programas presupuestarios de la UACH son complementarios con el Pp 2E142C1 Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora, lo cual es normal, puesto que el programa de gestión es transversal a la operación sustantiva de la universidad.

El indicador de Propósito se define a partir de una encuesta de satisfacción a alumnos y alumnas. A pesar de su importancia, pues es la fuente del indicador de Propósito, no se ha desarrollado un documento metodológico oficial de la encuesta que defina sus objetivos, los marcos muestrales, los cálculos de los tamaños de muestra con sus niveles de confianza y márgenes de error, las formas de recolección de la información y el procedimiento de cálculo de los indicadores.

Análisis del Proceso de Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas

El proceso corresponde a la programación de metas de la MIR y su seguimiento durante el año fiscal, es coordinado por la DPDI. No existe un documento de procedimiento interno, solo se cuenta con lineamientos e instrucciones que emite la Secretaría de Hacienda; no obstante, el proceso está estandarizado, se cuenta con formatos establecidos y todos los actores los utilizan y siguen las instrucciones de la DPDI. Los insumos de personal, recursos financieros y de infraestructura son suficientes y adecuados para llevar a cabo las actividades. No se cuenta con un sistema informático

en el proceso, por lo que todo el seguimiento de metas se realiza de forma manual o por archivos de Excel. Se identificó que existe buena coordinación entre los actores, siempre se entregan las metas a tiempo y se comunican las áreas cuando existen dudas. No se cuenta con un mecanismo para conocer la satisfacción de los usuarios.

Análisis del Proceso de Control de la Información Documentada

Este proceso corresponde al conjunto de actividades necesarias para la creación, actualización y control de todos los documentos de procedimientos que integran el Sistema de Gestión Universitario de la UACH. Este proceso está documentado, cuenta con formatos e instructivos. Está estandarizado, y aunque no es un proceso frecuente, los actores conocen de su existencia. El proceso se auxilia por un sistema informático llamado UNIQ el cual es un repositorio en el que se almacenan procedimientos, manuales, formatos e instructivos de procesos de gestión de toda la universidad. Se cuenta con poco personal para seguir ejecutando este proceso. Además, no se cuenta con recursos para el pago de las certificaciones de los procedimientos, que vencieron en 2021. Este proceso se articula con el resto de los programas, pues cuando se documentan los procedimientos estos se vuelven insumos que guían la operación de los procesos. Se identificó que existe buena coordinación entre los actores, pues se tiene conocimiento que esta área ayuda a la certificación de los procedimientos. No se cuenta con un mecanismo para conocer la satisfacción de los usuarios.

Análisis del Proceso de Revisión y Actualización del Marco Normativo

Este proceso corresponde a las actividades que se llevan a cabo para actualizar alguna norma de la institución o generar alguna nueva. Es un proceso casuístico que se deriva ya sea de cambios en normas de rango superior o en iniciativas de las áreas centrales o de las unidades académicas. Este proceso no tiene documentos de procedimientos ni sistemas informáticos. El personal y los recursos de la OAG se ocupan tanto para cambios normativos como para muy diversos asuntos, por ejemplo juicios. No existe un seguimiento particular a sus metas; de hecho el indicador que está en la MIR no es claro ni adecuado. A pesar de haberse considerado en la evaluación, no es un proceso que valga la pena considerar en la MIR, dado que es un proceso que ocurre con poca frecuencia y no es regular.

Análisis del Proceso de Capacitación al Personal de Servicio de la Institución

Este proceso corresponde al conjunto de actividades que realiza el Departamento de Recursos Humanos para brindar capacitación al personal. El proceso inicia al mandar un formato para captar las necesidades del personal de las unidades centrales y académicas. Este proceso permitió brindar capacitación a 1,928 personas en 2021. El proceso no está documentado, pero sí tiene formatos y está estandarizado. Además de los formatos de solicitud, también existen encuestas estandarizadas, tanto sobre la satisfacción del curso como del uso de los conocimientos, por medio de una encuesta que se realiza meses después de haber recibido la capacitación. El proceso no cuenta con sistemas de información, por lo que los registros y estadísticas se realizan en Excel. Dada esta limitación no se puede dar un adecuado seguimiento de las competencias que va adquiriendo el personal. Se identificó que en este proceso faltan recursos humanos y financieros. Las personas entrevistadas están altamente satisfechas con los cursos que se imparten por parte del DRH. Es un proceso que contribuye a la gestión de calidad de la institución.

Análisis del Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios

Este proceso corresponde al conjunto de actividades necesarias para adquirir bienes o servicios que solicitan las unidades académicas y unidades centrales de la UACH. Es un proceso transversal de gestión administrativa de la universidad en el que participan como usuarias todas las unidades académicas y de oficinas centrales. El proceso está documentado, cuenta con procedimiento oficial avalado por el Departamento de Certificación, cuenta con formatos establecidos y se encuentra altamente estandarizado. Todas las áreas usuarias conocen y siguen el procedimiento. El proceso se lleva a cabo con el uso del sistema informático SAGU, que cuenta con un módulo específico para adquisiciones. No obstante, los usuarios no cuentan con acceso al sistema por lo que tienen que llevar el requerimiento por escrito a las oficinas del DA, lo que implica retrabajos y costos operativos innecesarios. Los recursos humanos y de infraestructura son suficientes. En general, el proceso se desarrolla con oportunidad, en plazos cortos. No obstante, cuando se trata de compras de bienes o servicios especializados sí se reporta que han existido retrasos de incluso meses. Actualmente, en 2022, el nivel de coordinación entre las áreas usuarias y la DA es adecuada y ya no se presentan los retrasos que se tenían en años previos. Existe una opinión positiva con respecto al desempeño que lleva el DA.

Análisis del Proceso de Actualización del inventario universitario

Este proceso corresponde a incorporar en el sistema informático de la UACH las altas, bajas y cambios de activos de la UACH, así como llevar el control de los resguardos. Es un proceso que está documentado por el Departamento de Certificación, cuenta con formatos establecidos y esta estandarizado, por lo menos en lo que respecta a las altas en el inventario. El proceso se lleva a cabo con el apoyo del sistema informático SAGU, Módulo de Bienes Patrimoniales; sin embargo, se reporta por los usuarios la existencia de otro sistema. Por otro lado, se reportó por parte de los usuarios que el sistema no ha actualizado la información de bajas que ya fueron tramitadas y que no es adecuado el trámite de cambios de persona resguardante de los inventarios, pues cuando ocurren cambios en el personal, se han hecho cambios del responsable de los resguardos en el sistema sin el conocimiento de las personas involucradas. En opinión de las

personas usuarias este proceso tiene diversas áreas de oportunidad, particularmente en la revisión del inventario existente, puesto que no se han podido dar de baja activos que ya no existen en las unidades académicas; corresponden, por ejemplo a activos que están o estaban asignados a personal que ya se jubiló o a activos que se desecharon por obsoletos, pero sin el seguimiento procedimental adecuado. Se reconoce que jurídicamente es un tema complicado, pero los secretarios administrativos manifiestan su interés por que se regularice el inventario y solo quede lo que efectivamente existe.

Análisis del Proceso de Auditoría Interna

Este proceso corresponde al conjunto de actividades que realiza el Departamento de Auditoría Interna para corroborar la correcta aplicación de los recursos, atendiendo la normatividad aplicable, así como para verificar el cumplimiento de diversas actividades que se han determinado en el Programa Anual de Auditoría. El proceso está normado por el Reglamento de Auditoría y Fiscalización de la Universidad Autónoma de Chihuahua. Es un proceso estandarizado que es conocido por los actores. No existe un tiempo estándar ni un tiempo máximo, sino que depende del volumen de expedientes que se revisan. Se realizan dos auditorías a cada unidad académica por año, así como auditorías especiales de diversos temas que quedan establecidos en programa anual. Se reporta que se tiene poco personal para cubrir las auditorías. El espacio de oficinas es adecuado, pero sí se cubriera el personal requerido sí estarían limitados. Se reporta que las computadoras que utilizan ya no son de las condiciones adecuadas, se están quedando obsoletas y con fallas. No existe un sistema informático para este proceso, pero no es necesario. El seguimiento al programa anual se lleva por medio de Excel y es suficiente para el seguimiento y generación de indicadores. En cuanto a los usuarios, los secretarios administrativos que participaron en los grupos focales consideran que es muy buena la atención que reciben de los auditores, señalan que es muy positivo que se tenga este proceso pues les permite tener la certeza de que los procesos se están llevando conforme a la normativa y que cuando existen omisiones estas se pueden corregir desde la instancia interna de la universidad, con lo cual se evitan problemas en auditorías externas.

Valoración de criterios

Los 7 procesos analizados fueron eficaces, todos cumplieron la totalidad de las metas definidas. Se realizaron todas las acciones programadas. En general, los procesos del programa se realizaron con oportunidad, no todos los procesos tienen tiempos definidos en la normativa; sin embargo, se aceptó por parte de los usuarios que los tiempos fueron aceptables. La única excepción es el Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios, en el que se reportan tiempos de respuesta que han durado incluso meses, esto en los casos de bienes o servicios especializados. Esta situación se ha corregido en 2022 ya que se ha modificado la forma de atención con las unidades académicas, existe mayor coordinación para los casos especiales.

Los 7 procesos produjeron resultados de forma completa, fueron suficientes para alcanzar los objetivos del programa. En general, los procesos generan servicios que son adecuados para mejorar la calidad de la gestión educativa y, por tanto, incrementar la satisfacción de las y los alumnos de la universidad. No obstante, en el proceso de Actualización del Inventario sí se identificó que el procedimiento específico de bajas no se ha desarrollado de manera completa y adecuada. Existen activos que no se han dado de baja en el sistema a pesar de que existan las solicitudes y ya no se cuenta con el inventario físico; además, existen diferencias en los sistemas informáticos.

Todas las actividades de los procesos son pertinentes para contribuir a la mejora de la calidad de la gestión educativa, cada una contribuye parcialmente a la mejora de la calidad y en su conjunto propician la satisfacción de las y los alumnos de la universidad.

Seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora

El Pp tuvo una evaluación de diseño como parte del Programa Anual de Evaluación 2021, el ejercicio fiscal evaluado fue el 2020. De esta evaluación se determinó dar atención a 11 recomendaciones que quedaron establecidas como Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). En el reporte del Segundo Seguimiento se han cumplido 6 de estos 11 ASM, uno lleva el 50% de avance, dos llevan el 30% y dos 0%. Se espera tener el cumplimiento de todos los ASM a finales del mes de septiembre de 2022, lo cual es adecuado.

Conclusión general

El Programa presupuestario es un programa necesario para la correcta gestión administrativa de la universidad, la cual permite que los otros programas sustantivos puedan lograr sus objetivos de docencia, cobertura y vinculación. Es un programa que tiene un enfoque claro hacia la calidad y mejora continua, sobresale el hecho de contar con un sistema de gestión de calidad, auditorías internas, monitoreo del desempeño y realización de encuestas de satisfacción. La evaluación de procesos ha permitido identificar diversas fortalezas del programa, así como áreas de oportunidad que se espera sean atendidas para que las y los alumnos, así como la comunidad universitaria estén satisfechos con el desempeño de la gestión universitaria.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1. Analizar la propuesta de reforma a la MIR que se presenta en el Anexo II de esta evaluación para incorporar los cambios que se consideren pertinentes con la finalidad de que la MIR cumpla con la metodología de marco lógico y los componentes sean pertinentes.
2. Realizar los ajustes en procedimientos o normativa para asegurar que la información que se entregue a la Secretaría de Hacienda sobre cierre presupuestal sea consistente con el cierre contable de la universidad.
3. Revisar la forma de llenado y captura de la meta de satisfacción en la MIR ya que en el documento de Cierre de 2021 se tiene un dato inconsistente.
4. Desarrollar un documento metodológico oficial de la encuesta de satisfacción que defina sus objetivos, los marcos muestrales, los cálculos de los tamaños de muestra con sus niveles de confianza y márgenes de error, las formas de recolección de la información y el procedimiento de cálculo de los indicadores. La selección de informantes debería ser aleatoria.
5. Realizar un cuestionario específico sobre satisfacción de los servicios internos que sea contestado por los secretarios administrativos o directores de unidades centrales, dentro del cual deberán incorporarse preguntas sobre las labores de planeación y seguimiento de metas, documentación de procesos, auditoría interna, adquisición de bienes y servicios y actualización del inventario universitario; este cuestionario puede formar parte de la Encuesta de Satisfacción que coordina la DPDI.
6. Responder en sentido negativo las preguntas sobre si el programa tiene reglas de operación y sobre si el programa cuenta con padrón de beneficiarios en el cuestionario Clasificador de Programas con Enfoque Social.
7. Documentar el procedimiento de Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas en coordinación con el Departamento de Certificación.
8. Incorporar el seguimiento de indicadores de la MIR al sistema de seguimiento de indicadores del Plan de Desarrollo Universitario y homologar campos y términos.
9. Analizar la posibilidad de que el Departamento de Certificación cuente con mayor personal para las labores que realiza y documentar la respuesta sobre este análisis.
10. Valorar la conveniencia de generar un documento de procedimiento del proceso de Revisión y Actualización de la Normativa en el cual se establezcan que las iniciativas que se presenten a Consejo Universitario pasen por una revisión técnica por parte de la OAG.
11. Documentar el procedimiento de Capacitación al personal de servicio de la institución en coordinación con el Departamento de Certificación.
12. Generar un sistema de información (o un módulo en los sistemas actuales) para el proceso de capacitación que permita al personal conocer la oferta de cursos y efectuar su inscripción, realizar las encuestas de satisfacción y recibir sus constancias; asimismo, en otro módulo el sistema debería permitir a los profesores calificar a los alumnos.
13. Analizar la posibilidad de que el Departamento de Certificación cuente con mayor personal para las labores que realiza y documentar la respuesta de este análisis.
14. Incrementar los recursos para contratar cursos externos de capacitación.
15. Efectuar la gestión correspondiente para que todas las unidades académicas puedan utilizar el módulo de requerimientos del SAGU para evitar el uso físico del Formato ADQ FOR 01.
16. Revisar si existen dos sistemas de información de inventarios y definir que solo exista un único sistema para la universidad con el inventario actualizado.
17. Realizar un proceso de actualización del inventario en el que participe el DBP, la OAG y el Departamento de Auditoría Interna para depurar los inventarios de las diversas unidades de la universidad.
18. Modificar el SAGU para que los usuarios puedan realizar las solicitudes de altas, bajas y cambios de inventario, para con ello llevar también un control más preciso de atención de solicitudes y tiempos de respuesta.
19. Documentar el procedimiento de Auditoría Interna en coordinación con el Departamento de Certificación.

20. Analizar la posibilidad de que el Departamento de Auditoría Interna cuente con mayor personal para las labores que realiza y documentar la respuesta de este análisis.
21. Adquirir o arrendar nuevas computadoras para el personal de Auditoría Interna.
22. Presentar un oficio ante la Secretaría de Hacienda en el que se le informe las recomendaciones del equipo evaluador sobre los términos de referencia en cuanto a la consistencia de los temas analizados, el índice de presentación y las guías de referencia. Se presentan las recomendaciones en el Anexo XIII de esta evaluación.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA	
4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:	Antonio de Haro Mejía
4.2 Cargo:	Coordinador
4.3 Institución a la que pertenece:	Politeia Consultores en Evaluación S.A. de C.V.
4.4 Principales colaboradores:	Patricia Silva Medina Andrés Ortiz Bueno
4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:	antonio.deharo@politeia.org.mx
4.6 Teléfono (con clave lada):	(55) 5554 5219

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)							
5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s):							
Programa 2E142C1 - Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora							
5.2 Siglas:							
No aplica							
5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s):							
Universidad Autónoma de Chihuahua							
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):							
Poder Ejecutivo:		Poder Legislativo:		Poder Judicial:		Ente Autónomo:	X
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):							

Federal:		Estatal:	X	Municipal:			
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) programa(s):							
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):							
Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional							
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):							
Nombre:				Unidad administrativa:			
M.I. Ricardo Ramón Torres Knight				Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional			

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN							
6.1 Tipo de contratación:							
6.1.1. Adjudicación directa	X	6.1.2. Invitación a tres		6.1.3. Licitación Pública Nacional		6.1.4. Licitación Pública Internacional	6.1.5. Otro (señalar)
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:							
Dirección Administrativa de la Universidad Autónoma de Chihuahua							
6.3 Costo total de la evaluación:							
\$220,000.00 (sin IVA), \$255,200.00 (con IVA)							
6.4 Fuente de Financiamiento:							
Recursos federales.							

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN	
7.1 Difusión en internet de la evaluación:	
http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/ffiscal/	
http://transparencia.uach.mx/informacion_publica_de_oficio/fraccion_vii.html	
7.2 Difusión en internet del presente formato:	
http://ihacienda.chihuahua.gob.mx/ffiscal/	

Anexo II. De la lógica horizontal y vertical de la Matriz

Objetivo: analizar la lógica vertical y horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa presupuestario.

A continuación, se presenta la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del programa en el ejercicio 2022 que fue analizada en este documento.

Tabla II.1. Matriz de Indicadores para Resultados vigente durante el ejercicio fiscal 2022

Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a mejorar la calidad de los servicios educativos fomentando la transparencia y rendición de cuentas mediante la aplicación de un Sistema Integral de Información que permita una oportuna toma de decisiones siendo capaces de responder a las necesidades de nuestros estudiantes.	Promedio de módulos del Sistema Integral de Información desarrollados.	http://apl.uach.mx/ Becas Académicas: http://becas.uach.mx Comisiones Académicas: http://comisionesacademicas.uach.mx	Políticas públicas actuales y sin cambios.
Propósito	Alumnas y alumnos satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución	Porcentaje de alumnas y alumnos satisfechos con la calidad de la gestión educativa de la institución	http://portal.uach.mx/planeacion/pbr/	Estudiantes responden encuestas de satisfacción.
C01	Gestión de los Servicios Educativos orientado a Resultados	Porcentaje de programas presupuestarios en PbR	http://transparencia.uach.mx/informacion_publica_de_oficio/fraccion_vii.html	Entrega de recursos en tiempo y forma
C0101	Revisión y actualización del Marco Normativo universitario	Porcentaje de documentos normativos en operación	http://transparencia.uach.mx/articulo_77/fraccion_i.html	Organismos de certificación certifican en tiempo y forma.
C0102	Transparencia y rendición de cuentas a través de la gestión, seguimiento y evaluación institucional.	Promedio de resultados obtenidos de evaluaciones realizadas al portal de transparencia del Ichitaip	www.uach.mx	Se publican los informes en tiempo y forma
		Porcentaje de auditorías favorables	http://www.uach.mx/	
C0103	Capacitación y actualización del personal al servicio de la institución.	Porcentaje de personal al servicio de la universidad capacitado y actualizado	usr.uach.mx/	Personal interesado en capacitarse.
C02	Eficiente y oportuno Sistema de Gestión de Calidad	Porcentaje de procesos certificados en ISO:9001	www.uach.mx	Entrega de recursos en tiempo y forma.

Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Medio de verificación	Supuestos
C0201	Documentación del Sistema de Gestión de Calidad	Porcentaje de procedimientos del sistema de gestión de calidad (SGC) documentados	http://uniq.uach.mx/session/new	Información disponible en tiempo y forma
C0202	Atención y seguimiento oportuno de la adquisición de bienes y servicios de las Dependencias Educativas y administrativas	Porcentaje de bienes y servicios recibidos en forma oportuna y eficaz	www.uach.mx SAGU Financiero Sub módulo de Adquisiciones	Los proveedores entregan en tiempo y forma
C0203	Actualización del inventario universitario	Porcentaje de activos etiquetados	www.uach.mx Modulo de Bienes Patrimoniales	Los proveedores entregan en tiempo y forma. Los recursos gestionados son entregados en tiempo y forma.

Fuente: Matriz de Indicadores para Resultados – MIR. Ejercicio fiscal 2022. Programa Programa 2E142C1 Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora. Archivo: MIR FORTALECIMIENTO 2022.pdf

Análisis horizontal

El análisis horizontal sirve para analizar la congruencia entre los elementos por nivel de objetivo (Fin, Propósito, Componente, Actividad), es decir, entre el resumen narrativo u objetivo, su indicador o indicadores, el o los medios de verificación y el o los supuestos. Es decir, se analiza renglón por renglón.

Para presentar de forma más adecuada el análisis, primero se analizará la congruencia entre objetivos y supuestos¹⁰; posteriormente se analizarán los indicadores y sus medios de verificación.

¹⁰ La existencia de supuestos y su congruencia se deben analizar en la lógica vertical, no en la lógica horizontal (Véase CONEVAL (2013, p.54). Sin embargo, en atención a los términos de referencia se realizará el análisis horizontal considerando dos preguntas, la existencia de supuestos y la validez en tanto que sea un supuesto entendible y sea un supuesto externo al programa presupuestario.

Tabla II.2. Análisis horizontal de resumen narrativo y supuestos

Nivel	¿Se cuenta con un resumen narrativo y este es acorde al nivel de la MIR? ¹¹	¿Se ha redactado el resumen narrativo de conformidad con la metodología?	¿Se han identificado supuestos para cada nivel en el resumen narrativo?	¿Son supuestos externos y es entendible el supuesto?
Fin	<p>Sí existe Resumen Narrativo, pero su objetivo no se relaciona con un objetivo estatal o sectorial.</p> <p>La referencia sobre lo que hace el programa es inconsistente con los componentes de la MIR, la generación de un Sistema Integral de Información es de un nivel inferior a la generación de una gestión orientada a resultados, por lo que debería estar a un nivel de Componente o Actividad.</p>	Sí, la redacción formal es correcta.	Sí	No, no se entiende el supuesto. No permite garantizar la sostenibilidad de resultados del programa.
Propósito	Sí existe Resumen Narrativo, pero el nivel de resultado es poco pertinente, pues de acuerdo con la revisión del Programa de Desarrollo Universitario 2015-2022 la gestión debe cumplir otros criterios más allá de la satisfacción del alumnado. Esto implicará que se debiera reformar el problema público.	Sí, se define la población objetivo y se presenta un resultado obtenido.	Sí	No, no es riesgo externo
C01	No se entiende cuál es el bien o servicio entregado o producido.	No se utiliza la redacción adecuada según la metodología del CONEVAL, la cual señala que debe plantearse como un servicio o producto entregado o producido.	Sí	No se entiende completamente, si se refiere a recursos estatales o federales pudiera tener sentido, aunque no sería el único supuesto.
C0101	Se plantean dos actividades. No están relacionadas con la producción del Componente.	No se cumple la guía del CONEVAL, pues se pide empezar el verbo en infinitivo.	Sí	El supuesto no tiene relación alguna con la actividad o su encadenamiento al Componente.

¹¹ Se toma de referencia la Figura 2 de Consejo Nacional de Evaluación de la Política de desarrollo Social. *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. México, DF: CONEVAL, 2013, página 15.

Nivel	¿Se cuenta con un resumen narrativo y este es acorde al nivel de la MIR? ¹¹	¿Se ha redactado el resumen narrativo de conformidad con la metodología?	¿Se han identificado supuestos para cada nivel en el resumen narrativo?	¿Son supuestos externos y es entendible el supuesto?
C0102	No es una actividad.	No se cumple la guía del CONEVAL, pues se pide empezar el verbo en infinitivo.	Sí	No es un supuesto externo.
C0103	Se plantean dos actividades. No están relacionadas con la producción del Componente	No se cumple la guía del CONEVAL, pues se pide empezar el verbo en infinitivo.	Sí	No es claramente un riesgo externo y no liga al nivel superior.
C02	Se infiere el servicio, pero no es completamente claro en términos de servicio o producto entregado.	No se utiliza la redacción adecuada según la metodología del CONEVAL, la cual señala que debe plantearse como un servicio o producto entregado o producido.	Sí	No se entiende completamente si se refiere a recursos estatales o federales; pudiera tener sentido, aunque no sería el único supuesto.
C0201	No es claramente una actividad. Por el indicador se trata más bien de establecer procedimientos en el Sistema de Gestión de Calidad.	No se cumple la guía del CONEVAL, pues se pide empezar el verbo en infinitivo.	Sí	No es claramente externo y no liga al nivel superior.
C0202	Son dos actividades. No se relacionan claramente con la producción del Componente.	No se cumple la guía del CONEVAL, pues se pide empezar el verbo en infinitivo.	Sí	Sí, aunque no es un supuesto que permita ligar al nivel superior.
C0203	Sí, aunque no se relaciona con el Componente. No es una actividad relevante para el Programa.	No se cumple la guía del CONEVAL, pues se pide empezar el verbo en infinitivo.	Sí	Sí, aunque no es un supuesto que permita ligar al nivel superior.

Fuente: Elaboración propia.

Los términos de referencia incluían analizar si los indicadores permiten hacer un buen seguimiento de los objetivos y evaluar adecuadamente el logro de los programas. Esto se instrumentalizó con tres subcriterios: 1) si el indicador es congruente con el objetivo del resumen narrativo, 2) si el indicador es adecuado con respecto al nivel del indicador y 3) si los componentes del indicador, tales como numerador, denominador, fórmula y trayectoria son adecuados para medir el cumplimiento del objetivo respectivo y propiciar la mejora continua del desempeño. Además, se incluye una pregunta sobre los medios de verificación, los cuales deben ser los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo del indicador respectivo.

Tabla II.3. Análisis horizontal de los indicadores y sus medios de verificación

Nivel	¿Es congruente el indicador con el objetivo del resumen narrativo?	¿Es adecuado el indicador con respecto al nivel del indicador?, es decir, ¿es de la frecuencia adecuada?	¿El indicador, en términos de sus componentes, permite hacer un buen seguimiento del cumplimiento del objetivo y promover el desempeño?	¿Los medios de verificación son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores?
Fin (Indicador único de Fin)	El indicador no se relaciona claramente con el objetivo de “contribuir a mejorar la calidad de los servicios educativos fomentando la transparencia y rendición de cuentas”	El indicador es de medición anual, pero no representa un aspecto de resultado a nivel de Fin.	No, no se entiende cuál es el marco de referencia, pues el número de sistemas informáticos institucionales no es un número fijo. No se entiende el indicador en términos de su formulación, componentes. No es correcta la denominación de que sea un promedio.	No se pudo acceder a la página web, no se puede verificar la información.
Propósito (Indicador único de Propósito)	Sí	Sí, aunque como ya se mencionó anteriormente el objetivo no comprende todo el resultado de una buena gestión de la universidad.	Sí	No se encontró la información en la página web citada.
C01 (Indicador único)	No, pero eso parte de que el resumen narrativo no es claro, no es un producto o servicio entregado.	Sí	No, el indicador no promueve el desempeño, pues el numerador y el denominador siempre tendrán los mismos valores.	No existe una estadística clara que permita verificar los valores del indicador.
C0101 (Indicador único)	No, porque la actividad es revisión y actualización de la normatividad, mientras que el indicador se refiere al número de documentos normativos en operación	No, a este nivel se recomiendan indicadores mensuales, trimestrales o semestrales.	No, el indicador no mide el objetivo de revisión y actualización del marco normativo.	No, se encontró la normativa, pero no información relativa al indicador.
C0102 (Indicador 1)	Parcialmente, en primer lugar, no es clara la actividad y aunque se tiene la palabra evaluación en el resumen narrativo, no es claro que esto se refiera a evaluaciones al portal de transparencia.	No, a este nivel se recomiendan indicadores mensuales, trimestrales o semestrales.	No, está mal planteado el indicador, pues el numerador tendría que ser la suma de resultados de evaluaciones. Parece ser que se trata de una calificación base 100. Puede mejorarse la explicación.	No, es la página de la universidad, pero no se puede identificar la información relativa al indicador.
C0102 (Indicador 2)	No, no es clara la relación entre el objetivo y el indicador. La actividad no está claramente planteada. No está claro que las auditorías midan la transparencia o la rendición de cuentas.	No, a este nivel se recomiendan indicadores mensuales, trimestrales o semestrales.	No, debiera plantearse que el denominador sea el total de auditorías realizadas.	No, es la página de la universidad, pero no se puede identificar la información relativa al indicador.

Nivel	¿Es congruente el indicador con el objetivo del resumen narrativo?	¿Es adecuado el indicador con respecto al nivel del indicador?, es decir, ¿es de la frecuencia adecuada?	¿El indicador, en términos de sus componentes, permite hacer un buen seguimiento del cumplimiento del objetivo y promover el desempeño?	¿Los medios de verificación son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores?
C0103 (Indicador único)	Sí, aunque la capacitación y la actualización no son necesariamente lo mismo. En realidad, los datos corresponden a personal capacitado.	No, a este nivel se recomiendan indicadores mensuales, trimestrales o semestrales.	No, en el numerador se considera el total de personas que han tomado cursos de capacitación sumando a personas que tomaron varios cursos, por lo que el cociente resultante no representa la proporción del personal de la institución capacitado en un año.	No, es la página de la universidad, pero no se puede identificar la información relativa al indicador.
C02 (Indicador único)	No, mientras que el objetivo en el resumen narrativo se refiere a eficiencia y oportunidad, lo que mide el indicador es la proporción de procesos certificados. Esto no permite medir los criterios de eficiencia u oportunidad.	No, parece ser un indicador sobre el total de servicios o productos generados o entregados en un año.	No, pues el numerador y el denominador son prácticamente lo mismo. No se motiva la mejora del desempeño.	No, es la página de la universidad, pero no se puede identificar la información relativa al indicador.
C0201 (Indicador único)	No, pues una cosa es la documentación de un Sistema de Gestión de Calidad en su conjunto y otra es la documentación de procedimientos.	No, a este nivel se recomiendan indicadores mensuales, trimestrales o semestrales.	No, pues el numerador y el denominador son prácticamente lo mismo. No se motiva la mejora del desempeño.	No, es la página de la universidad, pero no se puede identificar la información relativa al indicador.
C0202 (Indicador único)	Sí	No, a este nivel se recomiendan indicadores mensuales, trimestrales o semestrales.	No, pues no se mide la oportunidad con la fórmula de este indicador.	No, no se pudo acceder a la página web, no se puede verificar la información.
C0203 (Indicador único)	Sí	No, a este nivel se recomiendan indicadores mensuales, trimestrales o semestrales.	Sí, pero puede mejorarse el nombre del indicador para precisar que se refiere a los activos adquiridos en el año.	No se pudo acceder a la página web, no se puede verificar la información.

Fuente: Elaboración propia.

Las conclusiones o hallazgos del análisis horizontal de la matriz son las siguientes:

- Se cuenta con resúmenes narrativos (objetivos) en cada nivel de la MIR, pero no es clara la redacción; en varios de ellos no se entiende qué es lo que se quiere lograr.
- No se cumple la redacción establecida en la guía del CONEVAL en Componentes y Actividades.
- Varios objetivos no están ubicados en el nivel adecuado de acuerdo con la guía del CONEVAL. A nivel de Fin no se estableció un objetivo del plan estatal de desarrollo o del plan sectorial; a nivel de Actividades se han colocado algunas que corresponden

a productos o servicios finales que se entregan por el Programa, lo que implica que deberían ir a nivel de Componentes.

- Se han identificado supuestos a cada nivel horizontal de la MIR; sin embargo, no todos son supuestos externos a la operación del Programa y no permiten ligar con los niveles superiores de la MIR.
- Los medios de verificación no son fuentes de información precisas que se utilizan para calcular los indicadores. No se definen los informes, reportes o estadísticas que permiten obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores. Se trata de ligas URL de sitios de la universidad; sin embargo, varias ligas no están actualizadas y no permiten su acceso, otras requieren clave y no son de información pública.
- La mayor parte de los indicadores no son pertinentes para medir el logro de los objetivos a cada nivel de la MIR. En muchos casos no existe correlación directa del indicador con el texto del objetivo.
- Los indicadores a nivel de Actividad no son de la frecuencia adecuada a ese nivel.
- En varios indicadores no es entendible la definición de las variables, incluso en ocasiones prácticamente es la misma variable en el numerador y en el denominador o con similitudes que impiden promover la mejora del desempeño.

Las recomendaciones son las siguientes:

- Revisar la definición de los resúmenes narrativos en cada nivel para cubrir con la guía metodológica del CONEVAL. En su caso, revisar su pertinencia, lo cual deberá considerar la lógica vertical.
- Revisar que los supuestos sean efectivamente externos a la operación del Programa, en los casos de Componentes y Actividades deben ser externos a los mismos procesos.
- Definir qué informes internos generan la información detallada que alimenta los indicadores para lo cual se deberá solicitar a las áreas operativas el nombre oficial del informe. Es recomendable que los informes sean públicos en la página de Internet de la universidad.
- Revisar que los indicadores sean pertinentes para cada nivel de objetivo de la MIR, validando que se utilicen los mismos conceptos entre objetivo y variables del indicador. Todos los términos deberán ser claros. Los indicadores deberán motivar la mejora en el desempeño del programa.

Análisis vertical

Componentes y Actividades

De acuerdo con la metodología de Marco Lógico las Actividades deberían ser suficientes y necesarias para alcanzar el Componente. Un Componente debería ser un bien o servicio que esté entregándose o produciéndose en el programa y deberá redactarse en la MIR como un producto entregado (usando participio). Las Actividades como su nombre lo indica deberían ser una serie de pasos o tareas que en conjunto permiten que se puede producir o entregar el

bien o servicio, es decir, el Componente. El uso de estos conceptos no se utiliza en la MIR del Programa, al menos no de forma clara.

Se tienen dos Componentes:

C01: Gestión de los Servicios Educativos orientado a Resultados

C02: Eficiente y oportuno Sistema de Gestión de Calidad

No es claro que estos conceptos sean efectivamente bienes o servicios entregados o producidos. Por otra parte, dados los indicadores utilizados a este nivel se infiere que se trataría de los siguientes servicios:

Indicador de C01: Porcentaje de programas presupuestarios en PbR → Presupuestos elaborados bajo la metodología del PbR

Indicador de C02: Porcentaje de procesos certificados en ISO:9001 → Procesos certificados

El primer servicio no parece ser relevante y además no es claro que eso conduzca al Propósito “Alumnas y alumnos satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución”.

El segundo servicio sí es relevante y está alineado al Propósito, aunque la redacción del Componente no es suficientemente clara.

Las Actividades del primer Componente son:

C0101 Revisión y actualización del Marco Normativo universitario

C0102 Transparencia y rendición de cuentas a través de la gestión, seguimiento y evaluación institucional.

C0103 Capacitación y actualización del personal al servicio de la institución.

Las Actividades del segundo Componente son:

C0101 Documentación del Sistema de Gestión de Calidad

C0102 Atención y seguimiento oportuno de la adquisición de bienes y servicios de las Dependencias Educativas y administrativas

C0103 Actualización del inventario universitario

Como puede observarse, las actividades no se relacionan directamente con los servicios de su respectivo Componente. No existe una relación clara, por ejemplo, entre capacitar al personal con que los programas presupuestarios estén en el PbR. Tampoco existe una correlación clara entre la atención de la adquisición de bienes con respecto a la certificación de procesos en el Sistema de Gestión de Calidad. Por lo anterior, y dada la inconsistencia, no es posible afirmar que las Actividades son las suficientes y necesarias para generar los Componentes. No hay relación vertical.

Las Actividades son realmente procesos que entregan o producen servicios por sí mismos. Su nivel debería, en principio, ser de Componentes. Los supuestos a nivel de Actividades no son situaciones externas a las Actividades que debieran ocurrir para que se generen los Componentes.

Conclusiones:

- No se cumple la lógica vertical de Actividades a Componentes, las Actividades no son las suficientes y necesarias para generar lograr los Componentes.
- Los Componentes no son claramente productos o bienes entregados o producidos.

Recomendaciones:

- Reformular la MIR definiendo como Componentes los principales servicios o productos que conllevan a tener una gestión de calidad. Varias de las actuales Actividades serían Componentes; deberán elegirse los bienes o servicios más relevantes para lograr la gestión de calidad, lo cual puede tomar en consideración el Plan de Desarrollo Universitario 2016-2025.
- Una vez redefinidos los Componentes, entonces deberán identificarse las Actividades más relevantes que se requieren para generar los bienes y servicios (de cada Componente).
- Revisar los supuestos para asegurar la lógica vertical. Deberán ser factores externos.

Componentes a Propósito

De acuerdo con la metodología de marco lógico, los dos Componentes deberían generar el resultado del Propósito “Alumnas y alumnos satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución”. Es decir, “la gestión orientada a resultados” y el “eficiente oportuno sistema de gestión de calidad” lograrán que los alumnos estén satisfechos con la calidad de la gestión de la gestión de los servicios educativos. La relación es lógica, pues una gestión de calidad pudiera propiciar la satisfacción de los alumnos; una gestión con sistemas de calidad normalmente comprende procesos estandarizados, con monitoreo y seguimiento de actividades, evaluaciones frecuentes y procesos de mejora continua. Esto debería reflejarse en la percepción de las y los alumnos. No obstante, este resultado, desde nuestro punto de vista, es corto pues la satisfacción de la gestión debería ser medida por toda la comunidad universitaria, no solo por las y los alumnos, ya que este grupo de la población solo observa los servicios educativos visibles, pero no observa la gestión interna ni tiene conocimientos suficientes sobre la eficiencia y el buen uso de los recursos, la transparencia o la rendición de cuentas;. elementos que han sido señalados como parte de la Visión 2025 del Plan de Desarrollo Universitario 2016-2025 (PDU) para la Universidad Autónoma de Chihuahua, que dice que la institución *“Posee un sistema de gestión para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad para todas las funciones sustantivas y adjetivas y para la transparencia y rendición oportuna de cuentas a la sociedad”*.

Por otra parte, ambos Componentes señalan como supuestos “Entrega de recursos en tiempo y forma”. Estos elementos no son claros, no se conoce si se refiere a los recursos estatales o

federales; tampoco es clara la aportación que tendrían para que se logre la satisfacción de las y los alumnos.

Conclusión:

- Existe lógica vertical entre los Componentes y el Propósito; sin embargo, los supuestos no aportan al entendimiento de la lógica vertical. Por otra parte, el resultado es insuficiente con respecto a lo planteado en el PDU.

Recomendaciones:

- Valorar la conveniencia de modificar el Propósito para incluir otros criterios sobre los resultados del Programa.
- Revisar los supuestos a nivel Componentes para asegurar que contribuyan al entendimiento de la lógica vertical.

Propósito a Fin y de Fin a un objetivo superior.

El Fin del Programa es “Contribuir a mejorar la calidad de los servicios educativos fomentando la transparencia y rendición de cuentas mediante la aplicación de un Sistema Integral de Información que permita una oportuna toma de decisiones siendo capaces de responder a las necesidades de nuestros estudiantes”. Generalmente las MIR en México se componen de dos partes, el objetivo superior y una explicación del medio que contribuye a alcanzar dicho objetivo. Es así que el desglose de las partes queda así:

Objetivo de Fin: “mejorar la calidad de los servicios educativos fomentando la transparencia y rendición de cuentas”

Medio: “la aplicación de un Sistema Integral de Información que permita una oportuna toma de decisiones siendo capaces de responder a las necesidades de nuestros estudiantes”.

El Medio debería estar constituido por las acciones, bienes o servicios del programa, en este caso por sus Componentes, los cuales son relativos a la Gestión de los Servicios Educativos y los Sistemas de Gestión de Calidad. El “Sistema Integral de Información” no tiene una relación directa con los Componentes, así que no hay consistencia en la MIR.

En cuanto a objetivos, la metodología de marco lógico implicaría que hubiera una relación causal entre el resultado de “*Alumnas y alumnos satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución*” con el de “*mejorar la calidad de los servicios educativos fomentando la transparencia y la rendición de cuentas*”. El objetivo de Fin más bien produce la satisfacción de las y los alumnos y no al revés, por lo que no existe lógica vertical.

Por otra parte, el supuesto “Estudiantes responden encuestas de satisfacción” no es claramente un factor externo del Programa que permita explicar la relación vertical entre Propósito y Fin.

Finalmente, el objetivo de Fin “mejorar la calidad de los servicios educativos fomentando la transparencia y rendición de cuentas” no está vinculado con un objetivo de la planeación estatal o sectorial. No es posible afirmar que el fin contribuye de forma significativa a un objetivo superior.

Conclusiones:

- No existe lógica vertical de Propósito a Fin, el Fin no corresponde a un objetivo a nivel superior con respecto al Propósito.
- El Fin no contribuye de forma significativa a un objetivo superior.
- El supuesto de Propósito no es un factor externo que contribuya a explicar la lógica vertical.
- El supuesto de Fin no es un factor externo que contribuya a explicar la sustentabilidad de resultados.

Recomendaciones:

- Redefinir el Fin, utilizando un objetivo superior, el cual de acuerdo con los lineamientos estatales deberá ser un objetivo del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027.
- Generar uno o varios supuestos que permitan relacionar el Propósito con el Fin.

Propuesta de rediseño de la MIR.

La propuesta surge de la revisión crítica de la MIR actual, considerando las recomendaciones específicas presentadas en el diagnóstico, y de la revisión del PDU 2016-2025 que aporta elementos sobre la gestión educativa.

La Visión de la UACH para 2025 indica que en ese año “*Posee un sistema de gestión para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad para todas las funciones sustantivas y adjetivas y para la transparencia y rendición oportuna de cuentas a la sociedad*”.

Además, el PDU tiene el siguiente tercer eje:

Eje 3.- Gestión y administración holística, incluyente e innovadora

Este eje tiene las siguientes Políticas:

3.1.- Fomentar la integración de todas las áreas de soporte transversal de la institución para activar y modernizar la gestión y la operatividad.

3.2.- Impulsar la planeación estratégica en todas las áreas académicas y administrativas de la universidad para una eficiente toma de decisiones hacia un desarrollo armónico y equilibrado de las dependencias de educación superior (Campi).

3.3.- Asegurar que la universidad cuente con un sistema de gestión de la calidad para todas las funciones institucionales, la transparencia y la rendición oportuna de cuentas a la sociedad, sustentado en un sistema confiable de información e indicadores institucionales de desempeño.

3.4.- Asegurar que la universidad cuente con la infraestructura y el equipamiento necesario para el desarrollo de sus funciones sustantivas y adjetivas.

3.5.- Promover de manera continua la profesionalización del personal administrativo y directivo para el buen desempeño de sus funciones y para sustentar la operación del sistema de gestión de la calidad.

3.6.- Atención oportuna de problemas estructurales que puedan poner en riesgo la viabilidad institucional.

3.7.- Fortalecer los procesos de planeación, presupuestos, seguimiento y evaluación que permita establecer esquemas eficientes de financiamiento para el cumplimiento adecuado de las funciones institucionales que permita el posicionamiento de una institución socialmente responsable.

Con base en la revisión del PDU 2016-2021 y ya contemplando diversas entrevistas que se han realizado al personal operativo del Programa, se ha llegado a la conclusión de que el programa tiene un objetivo que va más allá de la satisfacción del alumnado. El mismo nombre del programa hace referencia a una gestión educativa que sea incluyente e innovadora y la visión de la universidad permite inferir que la gestión deberá promover la mejora continua y el aseguramiento de la calidad para todas las funciones sustantivas y adjetivas de la universidad, fomentando la transparencia y la rendición de cuentas. En los sistemas de calidad, la satisfacción de los usuarios no es el único criterio para validar la calidad de la gestión, sino que deben considerarse la documentación de procesos y la evaluación. Ante lo anterior, se sugiere modificar el Propósito del Programa al siguiente:

Propósito:

Alumnas y alumnos de la Universidad Autónoma de Chihuahua reciben una gestión educativa holística, incluyente e innovadora bajo un modelo de gestión de calidad, mejora continua y transparencia.

El problema público tendría que transformarse a la siguiente definición:

Problema:

Alumnas y alumnos de la Universidad Autónoma de Chihuahua reciben su educación en un sistema de gestión educativa que no se ha consolidado para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de las funciones universitarias.

El anterior problema ha sido rephraseado de lo expuesto como problemas en el PDU 2016-2022, página 110.

De acuerdo con la metodología y los lineamientos del Estado de Chihuahua, el Fin debe relacionarse a un objetivo del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 (PED 2022-2027). El objetivo al cual más se relacionan los productos y resultados del programa es el de “Ampliar la cobertura a nivel estatal en materia educativa”, la cual se menciona como parte del Eje 1. Salud, desarrollo humano e identidad Chihuahua. El Fin quedaría de la siguiente forma:

Fin:

Contribuir a ampliar la cobertura a nivel estatal en materia educativa mediante una gestión educativa holística, incluyente e innovadora bajo un modelo de gestión de calidad, mejora continua y transparencia.

Se incluyen dos indicadores a nivel de Fin definidos en el Programa Sectorial de Educación 2022-2027. Se agrega un indicador a nivel de Fin con información exclusivamente de alumnos de la universidad.

Se modificaron los Componentes y Actividades para cumplir con la metodología del CONEVAL.

Tabla II.4. Propuesta de Matriz de Indicadores para Resultados 2023

Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Fórmula	Medio de verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a ampliar la cobertura a nivel estatal en materia educativa mediante el fortalecimiento de una gestión de los servicios educativos holística, incluyente, innovadora, transparente, eficiente, de calidad y con rendición de cuentas	Tasa bruta de escolarización de la población al inicio de cada ciclo escolar del Sistema Educativo Estatal, en Educación Superior.	Número total de alumnos en el nivel superior al inicio del ciclo escolar, por cada 100 entre el grupo de población de 18 a 22 años. Solo incluye a la modalidad escolarizada y sin posgrados.	Principales cifras del Sistema Educativo 2020-2021. SEP Departamento de Estadística y Administración de los Sistemas de Gestión Escolar, SEECH.	El Estado de Chihuahua mantiene su crecimiento económico y demográfico. Existe la posibilidad de que la UACH se vincule con otras instituciones de México y el extranjero para seguir su crecimiento.
		Porcentaje de abandono escolar del nivel de educación superior correspondiente del Sistema Educativo Estatal.	Número de alumnos que deja la escuela en el ciclo escolar, por cada 100 entre los alumnos que se matricularon al inicio de cursos del nivel de educación superior.	Principales cifras del Sistema Educativo 2020-2021. SEP Departamento de Estadística y Administración de los Sistemas de Gestión Escolar, SEECH.	
		Porcentaje de abandono escolar del nivel de educación superior en la UACH	Número de alumnos que deja la escuela en el ciclo escolar, por cada 100 entre los alumnos que se matricularon al inicio de cursos del nivel de educación superior.	Agenda Estadística de la UACH, disponible en https://uach.mx/acerca/agenda-estadistica/	

Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Fórmula	Medio de verificación	Supuestos
Propósito	Alumnas y alumnos de la Universidad Autónoma de Chihuahua reciben una gestión educativa holística, incluyente e innovadora bajo un modelo de gestión de calidad, mejora continua y transparencia	Porcentaje de alumnas y alumnos satisfechos con la calidad de la gestión educativa de la institución	(Estudiantes Satisfechos con la Administración y Gestión de la Institución entre Estudiantes Encuestados en la Administración y Gestión de la Institución) x 100	Encuesta de Satisfacción de la Administración y Gestión de la Institución	Las condiciones económicas y de sanidad permiten que las y los alumnos permanezcan en la UACH y puedan recibir educación y servicios educativos por parte de la institución.
		Porcentaje de procesos documentados	(Número de procesos documentados entre número de procesos clave identificados del Programa)	Registro interno sobre procesos clave y procesos documentados	
		Promedio de resultados obtenidos de evaluaciones realizadas al portal de transparencia del ICHITAIP	Suma de resultados obtenidos de evaluaciones realizadas al portal de transparencia del ICHITAIP entre el número de evaluaciones realizadas	Reporte de resultados del ICHITAIP	
C01	Planeaciones estratégicas y operativas realizadas	Porcentaje de facultades con su plan de desarrollo actualizado y alineado	(Número de facultades con su plan de desarrollo actualizado y alineado al PDU 2022-2027 entre el Número de facultades) x100	Reporte sobre planeaciones estratégicas y operativas	La UACH y las facultades cuentan con recursos económicos para que las facultades puedan ejecutar las estrategias y líneas de acción planteadas en sus planeaciones.

Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Fórmula	Medio de verificación	Supuestos
C0101	Seguimiento de los programas operativos anuales de los programas presupuestarios	Porcentaje de metas de indicadores con información verificada y actualizada en el sistema de la Secretaría de Hacienda	(Número de metas de indicadores con información verificada y actualizada en el Sistema de la Secretaría de Hacienda entre el total de metas por registrar) x 100. Indicador trimestral.	Reporte sobre planeaciones estratégicas y operativas	Se mantienen las condiciones materiales y financieras para solicitar y dar seguimiento a las metas de los programas presupuestarios.
C02	Auditorías internas realizadas	Porcentaje de auditorías favorables	(Número de auditorías favorables en el año entre Número de auditorías realizadas en el año) x 100	Registro sobre auditorías realizadas en el ejercicio fiscal	Se cuenta con recursos económicos y técnicos para solucionar los problemas encontrados en las auditorías.
C0201	Ejecución de las auditorías en el tiempo programado	Porcentaje de auditorías ejecutadas	(Número de auditorías ejecutadas entre Número de auditorías programadas en el año) x 100. Indicador trimestral	Registro sobre auditorías realizadas en el ejercicio fiscal	Se mantienen las condiciones materiales y financieras para ejecutar las auditorías.
C03	Capacitaciones realizadas al personal de la institución.	Porcentaje de personal al servicio de la universidad capacitado	(Número de personas que recibieron al menos una capacitación en el año entre el Número de personal de la UACH al cierre del año) x 100	Reporte sobre capacitación al personal de la UACH	Existen condiciones para que el personal pueda utilizar los aprendizajes en sus labores.
C0301	Implementación de cursos de capacitación	Porcentaje de cursos realizados	(Número de cursos realizados entre Número de cursos programados en el año) x 100. Indicador trimestral	Reporte sobre capacitación al personal de la UACH	El personal de la institución atiende a las convocatorias de cursos y puede terminar los cursos.

Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Fórmula	Medio de verificación	Supuestos
C04	Trámite de adquisición de bienes y servicios realizados satisfactoriamente	Porcentaje de facultades y departamentos centrales satisfechos con la calidad de los servicios de adquisición de bienes y servicios.	(Número de facultades y departamentos centrales con calificación satisfactoria de calidad en los servicios de adquisición de bienes y servicios entre Número de facultades y departamentos centrales) x 100	Encuesta de Satisfacción de la Administración y Gestión de la Institución, elaborada y recolectada bajo la coordinación de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional de forma anual.	Se mantienen las condiciones de seguridad en la universidad que evitan el deterioro de los activos e instalaciones. Se mantienen las condiciones ante el cambio climático que evitan el deterioro de activos e instalaciones.
C0401	Atención de las solicitudes de bienes y servicios	Porcentaje de bienes y servicios atendidos	(Número de solicitudes de bienes y servicios atendidas {valor acumulado al trimestre} entre Número de solicitudes {valor acumulado al trimestre}). Indicador trimestral	Reporte sobre bienes y servicios adquiridos	Los usuarios de los bienes y servicios los utilizan de forma adecuada evitando su deterioro prematuro..
C0402	Actualización del inventario de activos	Porcentaje de activos etiquetados	(Número de activos etiquetados {valor acumulado al trimestre} entre Número de activos adquiridos {valor acumulado al trimestre}). Indicador trimestral	Reporte sobre bienes y servicios adquiridos	Los activos efectivamente cumplen su vida útil.

Nivel	Resumen narrativo	Indicador	Fórmula	Medio de verificación	Supuestos
C05	Módulos del Sistema integral de información desarrollados satisfactoriamente	Porcentaje de facultades y departamentos centrales satisfechos con la calidad del Sistema Integral de Información	(Número de facultades y departamentos centrales con calificación satisfactoria de calidad del servicio y usabilidad del Sistema Integral de Información entre Número de facultades y departamentos centrales) x 100	Encuesta de Satisfacción de la Administración y Gestión de la Institución	Se mantienen las condiciones de seguridad informática, almacenamiento de información en servidores y hardware. No existen fallas graves de suministro de energía eléctrica.
C0501	Desarrollo de módulos del Sistema Integral de Información	Porcentaje de avance del programa de trabajo de desarrollo de módulos al Sistema Integral de Información	(Número de actualizaciones realizadas entre Número de actualizaciones programadas en el año) x 100. Indicador trimestral	Reporte anual de la Coordinación General de Tecnologías de Información	Se mantienen las condiciones de seguridad informática, almacenamiento de información en servidores y hardware.

Fuente: elaboración propia.

Anexo III. Características de los indicadores para resultados

Nombre del programa presupuestario	FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA, INCLUYENTE E INNOVADORA
Dependencia o entidad	Universidad Autónoma de Chihuahua
Área responsable	Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional
Tipo de evaluación	Procesos
Año de la evaluación	2022
Ejercicio fiscal evaluado	2021 (corresponde a la MIR del ejercicio fiscal 2021)

Se realizó la evaluación con los criterios CREMA tradicionales y se realizó otra valoración sobre qué tan adecuados eran los indicadores con base en las preguntas de los Términos de Referencia, esto se hizo en rubro “Justificación”, dando respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Es el significado del indicador directo e inequívoco?, ¿El nombre del indicador expresa lo conformado en el método de cálculo? ¿existe numerador y denominador en cuanto a frecuencia de medición y unidad de medida?
2. ¿Es el indicador representativo de lo que se debe medir del objetivo? ¿Existe al menos un factor relevante el objetivo?
3. ¿Somos capaces de emplear un medio práctico y de bajo costo para la obtención de los datos requeridos para medir el indicador?
4. ¿Las variables del indicador están definidas para asegurar que lo que se mide hoy es lo que se va a medir en cualquier tiempo posterior, sin importar quien haga la medición?
5. ¿La medición del indicador resulta ser una tarea sencilla? ¿La dimensión del indicador es consistente?

Los numerales debajo del título “Justificación” corresponden a las preguntas anteriormente señaladas. Algunas explicaciones pueden leerse en el Anexo II.

Tabla III.1. Valoración de los indicadores para resultados

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Valoración CREMA					Justificación (¿Es adecuado el indicador?)					Propuesta de mejora
		Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Aporte marginal	1	2	3	4	5	
Fin	Promedio de módulos del Sistema Integral de Información desarrollados.	No	No	Sí	No	NA	No	No	Sí	No	No	Se proponen 3 nuevos indicadores y un nuevo resumen ejecutivo a nivel de Fin, véase Anexo II.
Propósito	Porcentaje de alumnas y alumnos satisfechos con la calidad de la gestión educativa de la institución	Sí	No	Sí	Sí	NA	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Se proponen 4 nuevos indicadores y un nuevo resumen ejecutivo a nivel de Propósito, véase Anexo II.
C01	Porcentaje de programas presupuestarios en PbR	Sí	No	Sí	Sí	NA	No	No	Sí	No	Sí	Eliminar el Componente de este indicador, el cual no se entiende. No es un bien o servicio entregado o producido
C0101	Porcentaje de documentos normativos en operación	No	No	Sí	Sí	NA	No	No	Sí	No	No	Eliminar la Actividad de este indicador, la cual no es relevante
C0102	Promedio de resultados obtenidos de evaluaciones realizadas al portal de transparencia del Ichitaip	Sí	Sí	Sí	Sí	NA	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Mantener el indicador, precisar su fórmula; pero subirlo a nivel de Propósito. Véase Anexo II.

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Valoración CREMA					Justificación (¿Es adecuado el indicador?)					Propuesta de mejora
		Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Aporte marginal	1	2	3	4	5	
C0102	Porcentaje de auditorías favorables	Sí	Sí	Sí	No	NA	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Mantener el indicador; pero subirlo a nivel de Componente. Véase Anexo II.
C0103	Porcentaje de personal al servicio de la universidad capacitado y actualizado	No	No	Sí	No	NA	No	Sí	Sí	No	No	Cambiar por porcentaje de personal al servicio de la universidad capacitado, cambiarlo a nivel de Propósito. Véase Anexo II.
C02	Porcentaje de procesos certificados en ISO:9001	No	No	No	No	NA	No	No	Sí	No	No	Eliminar el Componente de este indicador, el cual no se entiende. No es un bien o servicio entregado o producido. Además, en su caso, el indicador implica que se certifiquen los procesos, y no existen recursos para eso.
C0201	Porcentaje de procedimientos del sistema de gestión de calidad (SGC) documentados	No	No	Sí	No	NA	No	No	Sí	No	No	Eliminar la Actividad de este indicador, la cual no es tan relevante en el sistema de monitoreo.

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Valoración CREMA					Justificación (¿Es adecuado el indicador?)					Propuesta de mejora
		Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Aporte marginal	1	2	3	4	5	
C0202	Porcentaje de bienes y servicios recibidos en forma oportuna y eficaz	No	No	Sí	No	NA	No	No	Sí	No	No	Cambiar por Porcentaje de bienes y servicios atendidos
C0203	Porcentaje de activos etiquetados	Sí	No	Sí	Sí	NA	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Precisar la fórmula del indicador y su frecuencia.

Fuente: elaboración propia.

Anexo IV. Complementariedades, coincidencias y duplicidades

Nombre del programa presupuestario	FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA, INCLUYENTE E INNOVADORA	Modalidad y clave	Modalidad: E Clave: 2E142C1
Dependencia / entidad	Universidad Autónoma de Chihuahua	Ramo	418
Unidad responsable/responsable	Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional	Clave	2E142C1
Tipo de evaluación	Procesos	Año de la evaluación	2022

Tabla IV.1. Complementariedades, coincidencias y duplicidades

Nombre del Pp	Modalidad y clave	Dependencia o entidad	Ramo	Problema público	Objetivo Central (Propósito)	Población objetivo	Cobertura geográfica	Bien o servicio otorgado (Componentes)	Relación identificada	Justificación	Recomendación
Apoyo Institucional para la Educación de Bachillerato	2E045	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Chihuahua			Las alumnas y los alumnos reciben servicios administrativos con calidad y oportunidad.	Alumnas y alumnos de educación media superior	Estatad	1.- Mejoramiento del personal directivo y administrativo . 2.- Gestión administrativa eficaz y eficiente, operada. 3.- Evaluación institucional integral entregada	Complementariedad	Los componentes de este programa son similares al del Pp evaluado; no obstante, atienden a diferentes poblaciones, por lo que se consideran complementarios.	Ninguna
Apoyo Institucional para la Educación de Bachillerato	2E046	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Chihuahua			Las alumnas y los alumnos reciben servicios administrativos con calidad y oportunidad	Alumnas y alumnos de educación media superior	Estatad	1.- Mejoramiento del personal directivo y administrativo . 2.- Gestión administrativa eficaz y eficiente, operada.	Complementariedad	Los componentes de este programa son similares al del Pp evaluado; no obstante, atienden a	Ninguna

Nombre del Pp	Modalidad y clave	Dependencia o entidad	Ramo	Problema público	Objetivo Central (Propósito)	Población objetivo	Cobertura geográfica	Bien o servicio otorgado (Componentes)	Relación identificada	Justificación	Recomendación
								3.- Evaluación institucional integral entregada		diferentes poblaciones, por lo que se consideran complementarios.	
Fortalecimiento a la Excelencia Educativa	S300	Secretaría de Educación Pública			Las Instituciones de Educación Superior Públicas desarrollan sus capacidades académicas y de gestión, a fin de contar con programas educativos evaluables de técnico superior universitario y licenciatura con calidad, reconocidos por las instancias responsables	Instituciones de Educación Superior	Nacional	1.- Proyectos para el desarrollo de capacidades de gestión de las Instituciones de Educación Superior Públicas beneficiados con apoyo financiero. 2.- Proyectos para el desarrollo de capacidades académicas de las Instituciones de Educación Superior	Complementariedad	Este programa federal permite el financiamiento de acciones de gestión de las instituciones de educación superior. No se tiene conocimiento de que la UACH tenga recursos de este programa. Se considera complementario.	Ninguna
Subsidios para organismos descentralizados estatales	U006	Secretaría de Educación Pública			Los jóvenes de entre 15 y 22 años continúan sus estudios de educación media superior, superior y formación para el trabajo a través de los Organismos Descentralizados Estatales beneficiados por el programa	Los jóvenes de entre 15 y 22 años	Nacional	1. Apoyos económicos para el pago de gastos operacionales de los ODES, entregados	Complementariedad	Este programa federal aporta recursos al programa evaluado. Atienden a la misma población, pero son complementarios.	Ninguna

Nombre del Pp	Modalidad y clave	Dependencia o entida	Ramo	Problema público	Objetivo Central (Propósito)	Población objetivo	Cobertura geográfica	Bien o servicio otorgado (Componentes)	Relación identificada	Justificación	Recomendación
Vinculación y servicios educativos	2E051C1	UACH	418	1815 - Baja inserción de los egresados de educación superior en el sector laboral	Alumnas y alumnos formados de manera integral, socialmente responsables y con sólidas competencias se incorporan en los escenarios laborales para desarrollarse en un entorno global	Alumnas y alumnos	11 municipios	C01: Difusión, divulgación, extensión y vinculación otorgada	Complementariedad	Se entregan bienes a la misma población objetivo, en la misma cobertura geográfica y por la misma institución; pero son bienes distintos que se complementan para brindar el servicio educativo	Ninguna
Cobertura en Educación Superior Licenciatura	2E068C1	UACH	418	1816 - Baja oportunidad de acceso al servicio educativo de nivel superior	Alumnas y alumnos acceden con igualdad de oportunidades a los servicios de educación superior ofrecidos	Alumnas y alumnos	11 municipios	C01: Diversificación de la oferta educativa proporcionada de manera equitativa e incluyente; C02: Infraestructura educativa gestionada; C03: Apoyos Universitarios otorgados	Complementariedad	Se entregan bienes a la misma población objetivo, en la misma cobertura geográfica y por la misma institución; pero son bienes distintos que se complementan para brindar el servicio educativo	Ninguna
Docencia en Educación Superior Tecnológica	2E072C1	UACH	418	1817 - Deficiente formación integral en los alumnos que concluyen su	Alumnas y alumnos concluyen su educación superior en programas educativos de calidad, formados de	Alumnas y alumnos	11 municipios	C01: Tutorías Impartidas; C02: Estímulos al desempeño docente entregados; C03:	Complementariedad	Se entregan bienes a la misma población objetivo, en la misma	Ninguna

Nombre del Pp	Modalidad y clave	Dependencia o entidad	Ramo	Problema público	Objetivo Central (Propósito)	Población objetivo	Cobertura geográfica	Bien o servicio otorgado (Componentes)	Relación identificada	Justificación	Recomendación
				educación superior	manera integral y con sentido humanista			Las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TICs) para el desarrollo de competencias son implementadas; C04: Educación integral a los alumnos promovida;		cobertura geográfica y por la misma institución; pero son bienes distintos que se complementan para brindar el servicio educativo	
Docencia en Educación Superior Posgrado	2E073C1	UACH	418	1818 - Deficiente formación integral en los profesionistas a nivel posgrado que concluyen su educación superior	Las alumnas y los alumnos cuentan con una formación de alto nivel desarrollándose como profesionistas científicos, tecnólogos y líderes socialmente responsables; capaces de solucionar, crear, innovar y efficientar el uso sustentable de recursos	Alumnas y alumnos	11 municipios	C01: Programas de Posgrado C01 Fortalecidos; C02: Grado de habilitación de investigadores mejorado; C03: Los resultados de las Líneas de Investigación y Generación del Conocimiento son vinculadas y difundidas.	Complementariedad	Se entregan bienes a la misma población objetivo, en la misma cobertura geográfica y por la misma institución; pero son bienes distintos que se complementan para brindar el servicio educativo	Ninguna
Infraestructura Educativa Superior	2K017D2	UACH	418	1820 - Insuficiente infraestructura académica y de investigación en la Universidad Autónoma de Chihuahua	Alumnas y alumnos de la Universidad Autónoma de Chihuahua cuentan con espacios educativos adecuados y suficientes	Alumnas y alumnos	11 municipios	C01: Nuevos espacios educativos construidos; C02: Equipamiento y mobiliario suficiente; C03: Espacios educativos para Infraestructura Superior	Complementariedad en C01; pero posible duplicidad en los componentes C02 y C03 con la actividad C0202 del Pp	En este programa y en el programa evaluado se infiere que se adquieren bienes y servicios. No podría duplicarse ni contable ni	Revisar que no exista duplicidad en la actividad de adquisición de bienes y servicios entre los programas; en caso de no existir, se recomienda

Nombre del Pp	Modalidad y clave	Dependencia o entidad	Ramo	Problema público	Objetivo Central (Propósito)	Población objetivo	Cobertura geográfica	Bien o servicio otorgado (Componentes)	Relación identificada	Justificación	Recomendación
								Adecuados.	de Fortalecimiento	programáticamente la actividad.	revisar la estructura programática y contable de ambos programas.
Infraestructura de Educación Media Superior	2K160D2	UACH	418	4610 - Programa para la construcción, equipamiento, conservación y rehabilitación de infraestructura física de planteles escolares de nivel medio superior, según las necesidades de cada plantel.	Los alumnos y las alumnas de media superior de la Universidad Autónoma de Chihuahua cuentan con espacios adecuados	Alumnas y alumnos	11 municipios	C01: Equipamiento y mobiliario suficiente para media superior	Complementariedad en C01; pero posible duplicidad en los componentes C02 y C03 con las actividades C0202 y C0203 del Pp de Fortalecimiento	En este programa y en el programa evaluado se infiere que se adquieren bienes y servicios. No podría duplicarse ni contable ni programáticamente la actividad.	Revisar que no exista duplicidad en la actividad de adquisición de bienes y servicios entre los programas; en caso de no existir, se recomienda revisar la estructura programática y contable de ambos programas.

Fuente: elaboración propia con base en Gobierno del Estado de Chihuahua (2022). Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados 2021. Cuarto Trimestre de 2021. Impresión del 19/01/2022. Se incluyen todos los programas presupuestarios de la UACH AllInfo Consultores. (2021). Informe Final. Evaluación de Diseño con Enfoque Social del Programa Presupuestarios 2E14C1 Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora. Ejercicio Fiscal 2020. Fecha 26/08/2021 y CONEVAL (2022). Inventario Nacional de Programas y Acciones para el Desarrollo Social disponible en https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Paginas/inventario_nacional_de_programas_y_acciones_sociales.aspx

Anexo V. Instrumento de recolección de la información diseñados por el evaluador

Cuadro V.1. Guía de grupo focal con secretarios administrativos de unidades académicas

Datos generales
Fecha del grupo focal:
Número de personas:
Datos de las personas que participan en el grupo focal
Nombre:
Puesto:
Antigüedad en el puesto:
Temas generales por cubrir:
<ul style="list-style-type: none"> • Opinión sobre el proceso de adquisición de bienes y servicios en cuanto a nivel de estandarización y conocimiento del proceso, tiempo de ejecución, cuellos de botella y buenas prácticas. • Opinión sobre el proceso de actualización de inventarios en cuanto a nivel de estandarización y conocimiento del proceso, tiempo de ejecución, cuellos de botella y buenas prácticas. • Opinión sobre el proceso de auditoría interna en cuanto a nivel de estandarización y conocimiento del proceso, tiempo de ejecución, cuellos de botella y buenas prácticas. • Opinión sobre el proceso de capacitación del personal de la institución en cuanto a nivel de estandarización y conocimiento del proceso, tiempo de ejecución, cuellos de botella y buenas prácticas. • Opinión general sobre la gestión administrativa de la UACH.

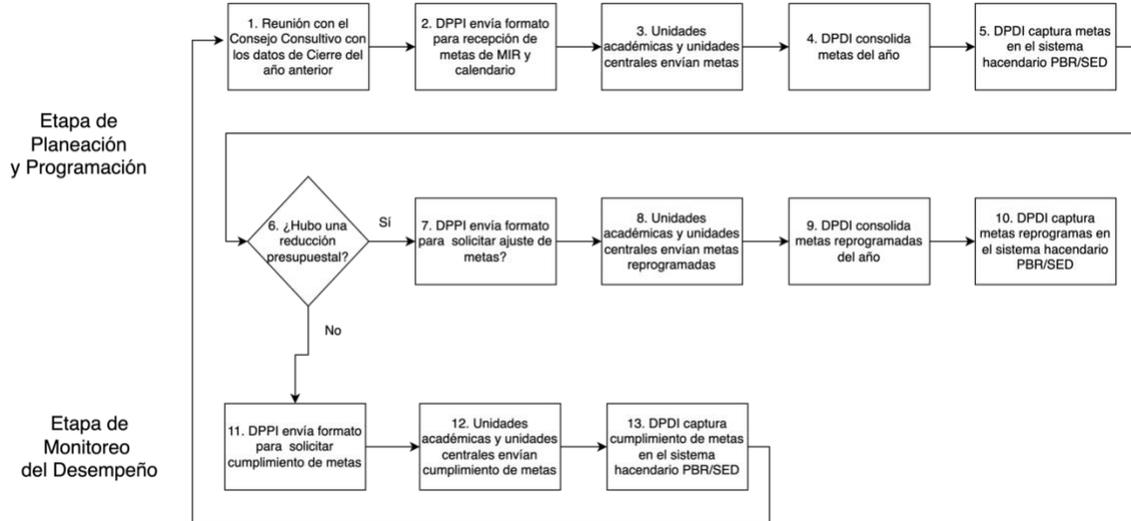
Anexo VI. Guía de entrevistas a profundidad o semiestructuradas

Cuadro VI.1. Guía de Entrevista Semiestructurada con persona responsable del proceso (dueño del proceso)

Datos de la persona entrevistada
Nombre:
Puesto:
Antigüedad en el puesto:
Fecha de la entrevista:
Documentos entregados y/o relación de documentos por entregar vía la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional.
Temas generales por cubrir:
<ul style="list-style-type: none"> • Explicación del proceso a partir del diagrama de flujo existente. Corroboración del proceso. • Normativa, manuales, políticas y formatos utilizados en el proceso. En caso de tenerse, se pedirá que se proporcionen al terminar la entrevista. • Sistemas informáticos utilizados en el proceso. Se pedirá que se muestre el sistema en pantalla durante la reunión. • Información relativa a las metas del programa (lo que se reporta a la MIR). • Tiempos. Se pedirá una explicación sobre la forma de generación de dicha información y sobre los plazos que lleva realizar los productos y servicios. • Personal que realiza el proceso. Se pedirá una relación de las personas que laboran para la ejecución del proceso y se pedirá una opinión sobre la situación actual del personal en cuanto a suficiencia. • Recursos financieros. Opinión sobre los recursos financieros con los que se cuentan para el proceso. • Infraestructura. Opinión sobre la infraestructura (espacio físico y otros elementos) con los que se cuenta para realizar el proceso. • Mecanismos de satisfacción o encuestas sobre el proceso, o sobre los bienes o servicios entregados. • Opinión sobre el proceso de programación y seguimiento de objetivos y metas. • Opinión sobre el proceso de control de la información documentada (elaboración de procedimientos). • Opinión sobre la actualización de normativa institucional.

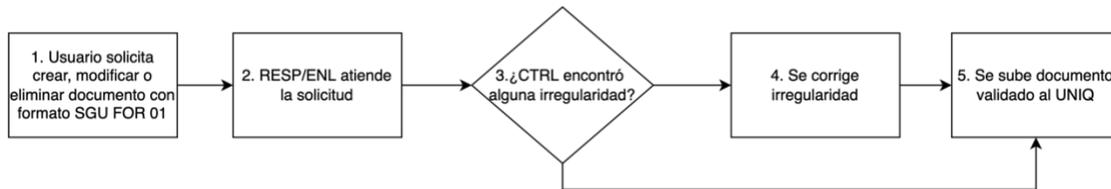
Anexo VI. Flujogramas del Programa

Figura VI.1 Diagrama del proceso de Proceso de Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas



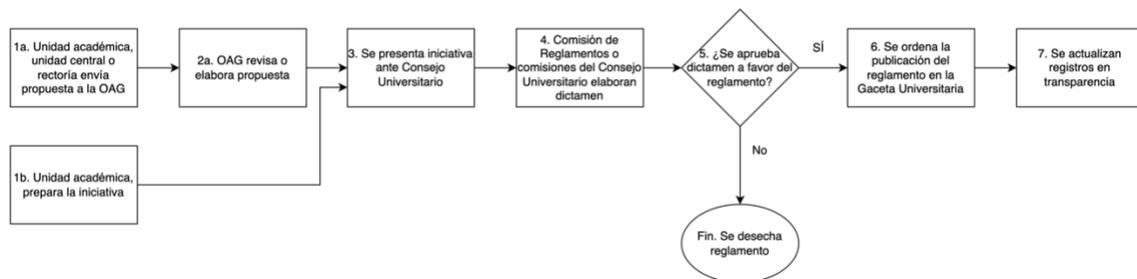
Fuente: elaboración propia con base en diagrama proporcionado por la DPPI y entrevistas.

Figura VI.2 Diagrama del proceso de Proceso de Control de la Información Documentada



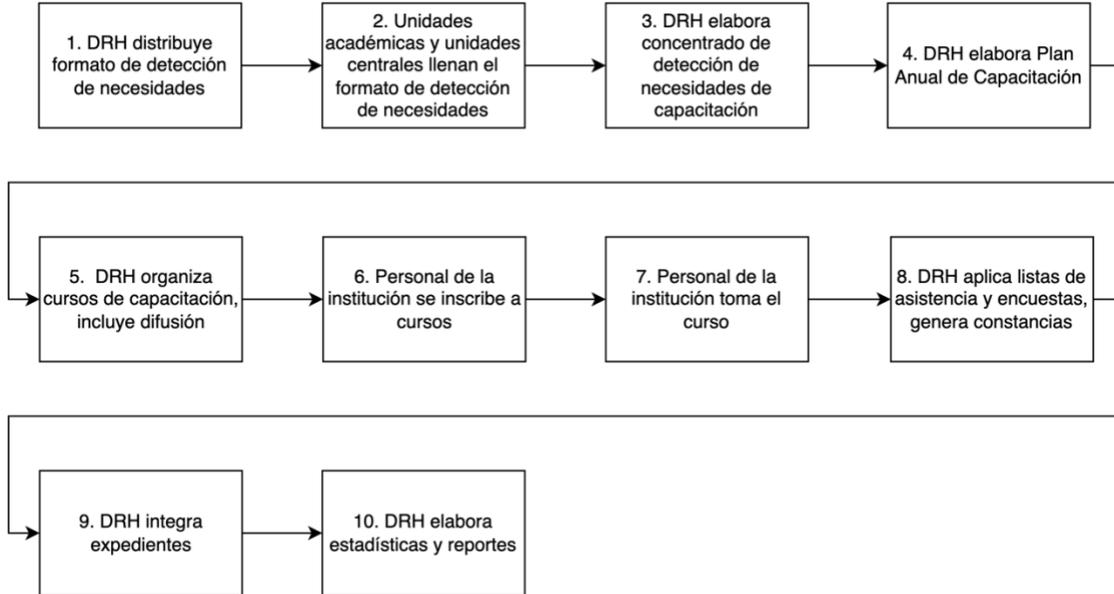
Fuente: diagrama adaptado a partir de SGU PRO 01 – Procedimiento de control de la información documentada y entrevistas.

Figura VI.3. Diagrama del proceso de Proceso de Revisión y Actualización del Marco Normativo



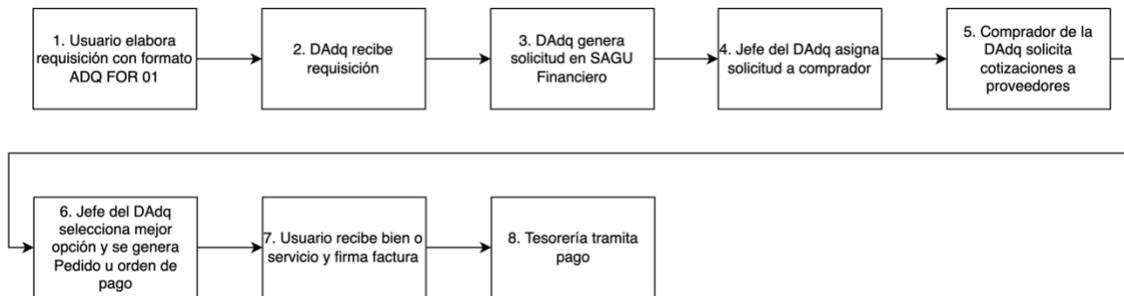
Fuente: elaborado a partir de entrevistas y de revisión de la LOUACH.

Figura VI.4. Diagrama del proceso de Proceso de Capacitación del Personal al Servicio de la Institución



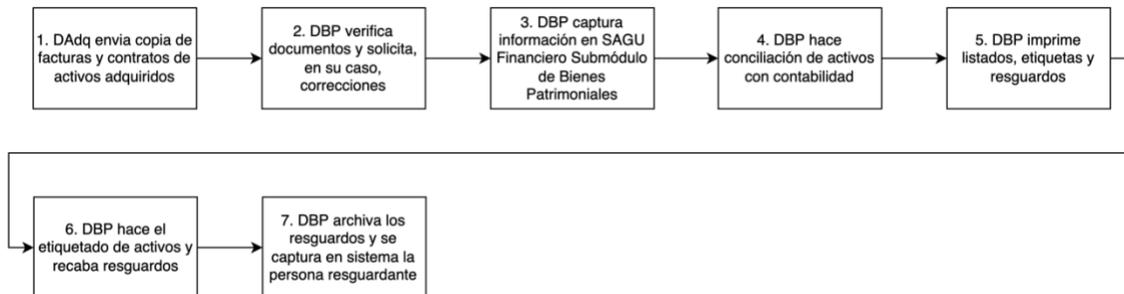
Fuente: elaborado a partir de diagrama proporcionado por la DRH y entrevistas

Figura VI.5. Diagrama del Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios



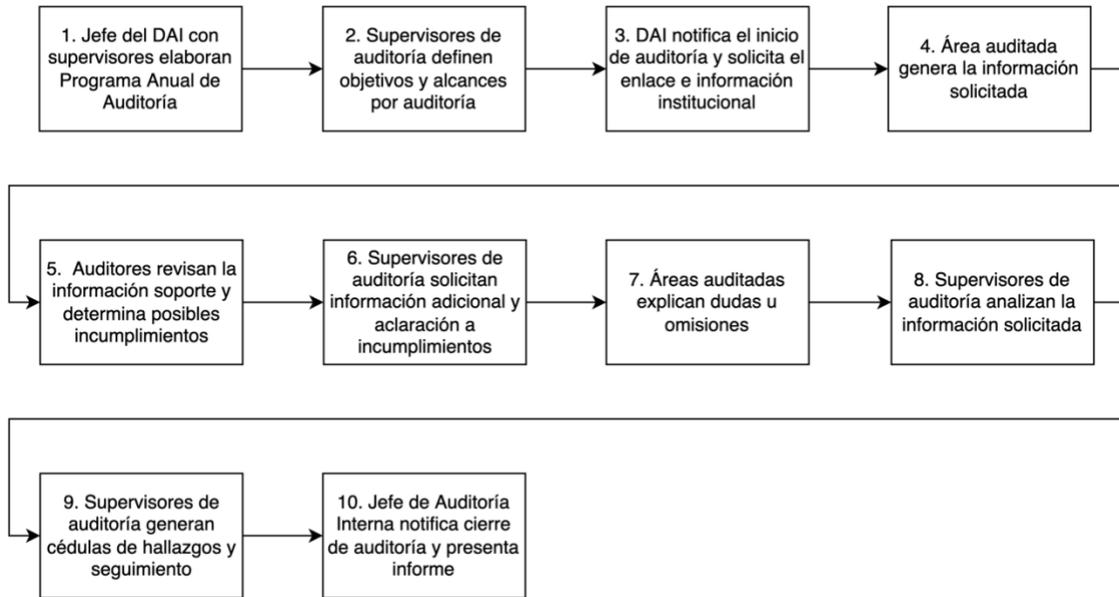
Fuente: adaptado a partir de ADQ PRO 01 – Procedimiento para adquisición de bienes y servicios

Figura VI.6. Diagrama del Proceso de Actualización del Inventario Universitario



Fuente: adaptado a partir de - CBP PRO 01 – Procedimiento para el Control de Bienes Patrimoniales

Figura VI.7. Diagrama del Proceso de Auditoría Interna



Fuente: elaborado a partir de diagrama proporcionado por el DEI y entrevista al personal del departamento.

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

Tabla VII.1. Información y análisis del Proceso de Planeación, Seguimiento y Monitoreo del Desempeño

Proceso	Planeación, Seguimiento y Monitoreo del Desempeño	
Explicación general del proceso	Corresponde a la programación de metas de la MIR y su seguimiento durante el año fiscal	
Dueño del proceso	Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional	
Dimensión del proceso		Actividad del proceso – solo considera el procedimiento de programación y seguimiento de objetivos y metas
Límites del proceso	Inicio:	DPDI convoca a reunión del consejo consultivo con los datos del cierre del año anterior.
	Fin:	DPDI convoca a reunión del consejo consultivo con los datos del cierre del año del proceso.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?		Respuesta
	Tiempo:	El proceso dura todo un año y está sujeto al calendario que determine la Secretaría de Hacienda.
	Personal:	Sí, se tienen 3 personas responsables del proceso.
	Recursos financieros:	No se requieren recursos financieros adicionales al personal.
	Infraestructura:	Sí, se cuenta con la infraestructura suficiente.
	Otros:	No se identificó otro insumo o recurso relevante.
Producto	Producto o servicio del proceso:	Metas de la MIR programadas Metas de la MIR seguidas
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, porque las metas son utilizadas como referencia para el resto de los procesos del Programa.
Documentación y estandarización del procedimiento principal	Nombre del documento	No existe un documento de procedimiento interno, solo los lineamientos de la Secretaría de Hacienda
	¿El procedimiento principal se realiza de forma estandarizada por los actores?	Sí, aunque no existe un documento interno. La DPDI le comunica a todos los departamentos involucrados en el procedimiento de programación de metas y seguimiento los plazos. Se tienen formatos establecidos.
	¿Todos los actores conocen el procedimiento?	SÍ, se corroboró con entrevistas a las áreas involucradas.
Sistema de información	Nombre del sistema empleado	Se debería utilizar dos sistemas: Externo: SICID. Interno: No se utiliza un sistema interno de la UACH, se utilizan archivos de excel para solicitar metas a las direcciones internas y facultades.
	Tipo de información recolectada:	Metas del año y avances sobre el cumplimiento de las metas durante el año.

	¿Sirve para brindar la información para el monitoreo?	Sí, porque el Sistema de Hacienda y los archivos de excel son los que permiten el monitoreo de los programas presupuestarios de la UACH.
	¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	Sí, todos los actores entrevistados manifiestan que existe buena coordinación para llevar a cabo el proceso. Las metas son reportadas en tiempo.
	¿El proceso es pertinente para el cumplimiento del objetivo del Programa que es que las alumnas y los alumnos estén satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución?	Sí, porque llevar el seguimiento de metas incide indirectamente en una mejor calidad de la gestión de los servicios educativos.
	¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios	No

Tabla VII.2. Información y análisis del Proceso de Control de la información documentada

Proceso	Control de la información documentada	
Explicación general del proceso	Corresponde al conjunto de actividades necesarias para la creación, actualización y control de todos los documentos de procedimientos que integran el Sistema de Gestión Universitario de la UACH.	
Dueño del proceso	Departamento de Certificación de la Dirección Administrativa	
Dimensión del proceso		Actividad del proceso
Límites del proceso	Inicio:	Cualquier usuario de los procesos que se documenten puede iniciar el proceso de alta, modificación o baja de documentos mediante el formato SGU FOR 01.
	Fin:	Se sube el documento validado al sistema UNIQ.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?		Respuesta
	Tiempo:	Es variable el tiempo de ejecución del proceso, depende de lo complicado del procedimiento y el número de actores y formatos. No se cuenta con personal suficiente.
	Personal:	2 personas. Se reporta que no es suficiente el personal, puesto que se están solicitando muchos servicios de documentación y acreditación, no solo de procedimientos. Anteriormente eran 4 personas.
	Recursos financieros:	No se tienen recursos para certificaciones externas en ISO:9001
	Infraestructura:	Sí, se cuenta con la infraestructura suficiente.
	Otros:	No se identificó otro insumo o recurso relevante.
Producto	Producto o servicio del proceso:	Procedimientos documentados. Anteriormente el proceso incluía también la certificación.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Documentación y estandarización del procedimiento principal	Nombre del documento	SGU PRO 01 – Procedimiento de control de la información documentada
	¿El procedimiento se realiza de forma estandarizada por los actores?	Sí, al tenerse un procedimiento definido, todas las áreas participantes lo siguen. Se

		corroboró en entrevistas con áreas que llevan procedimientos documentados.
	¿Todos los actores conocen el procedimiento?	SÍ, se corroboró con entrevistas a las áreas involucradas.
Sistema de información	Nombre del sistema empleado	UNIQ
	Tipo de información recolectada:	- Procedimientos documentados
	¿Sirve para brindar la información para el monitoreo?	No, no se generan reportes para conocer la información de los indicadores del Componente C02 y de la Actividad C0201.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí. Cuando se decide llevar a documentar un procedimiento, la coordinación es adecuada. Se mantienen estandarizados los procedimientos y se utilizan los formatos, cualquier solicitud de los formatos se hace por el sistema UNIQ.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento del objetivo del Programa que es que las alumnas y los alumnos estén satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución?		Sí, porque tener documentados los procedimientos produce la estandarización de la gestión, lo cual es necesario para lograr una buena calidad de la gestión de los servicios educativos.
¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios		No

Tabla VII.3. Información y análisis del Proceso de Revisión y actualización del marco normativo

Proceso	Revisión y actualización del marco normativo	
Explicación general del proceso	Corresponde a las actividades que se llevan a cabo para actualizar alguna norma de la institución o generar alguna nueva.	
Dueño del proceso	Oficina del Abogado General	
Dimensión del proceso		Actividad del proceso
Límites del proceso	Inicio:	Se presenta propuesta de iniciativa de nueva norma o cambio normativo ante la Oficina del Abogado General.
	Fin:	Publicación de la nueva norma en la Gaceta Universitaria y actualización de los registros.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?		Respuesta
	Tiempo:	El tiempo es indefinido, no es un proceso documentado ni estandarizado.
	Personal:	Existen 13 personas en el área, llevan diversos temas. Los cambios normativos son pocos, aunque en este año sobresale que se modificó la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chihuahua, lo que motivará nuevos cambios.
	Recursos financieros:	No se requieren recursos financieros adicionales al personal.
	Infraestructura:	Sí, se cuenta con la infraestructura suficiente y adecuada.
	Otros:	No se identificó otro insumo o recurso relevante.

Producto	Producto o servicio del proceso:	Cambios normativos
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Documentación y estandarización del procedimiento principal	Nombre del documento	No existe un documento de procedimiento interno para la parte previa a la presentación de la iniciativa ante el H. Consejo Universitario. La parte formal de cambios a la normativa está regulada por la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chihuahua
	¿El procedimiento se realiza de forma estandarizada por los actores?	Parcialmente. En la parte inicial del proceso no existe un mecanismo estandarizado. Las propias facultades pueden presentar sus iniciativas ante el H. Consejo Universitario o pueden pedir asesoría a la OAG.
	¿Todos los actores conocen el procedimiento?	No existe procedimiento en la parte inicial, no formal.
Sistema de información	Nombre del sistema empleado	No existe un sistema informático.
	Tipo de información recolectada:	No se recolecta información
	¿Sirve para brindar la información para el monitoreo?	No
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, en general, cuando se solicitan cambios normativos existe coordinación. Se pide el apoyo a la Oficina del Abogado General para que se revise la propuesta de iniciativa. El proceso formal de presentación de iniciativas ante el H. Consejo Universitario, su procesamiento interno y la difusión está normado en la Ley Orgánica.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento del objetivo del Programa que es que las alumnas y los alumnos estén satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución?		Sí, porque una adecuada calidad de la gestión de los servicios educativos debe estar enmarcada en un marco normativo vigente.
¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios		No

Tabla VII.4. Información y análisis del Proceso de Capacitación del personal al servicio de la institución

Proceso	Capacitación del personal al servicio de la institución	
Explicación general del proceso	Corresponde al conjunto de actividades que realiza el Departamento de Recursos Humanos para brindar capacitación al personal	
Dueño del proceso	Departamento de Recursos Humanos de la Dirección Administrativa	
Dimensión del proceso		Actividad del proceso
Límites del proceso	Inicio:	Distribución del formato de detección de necesidades de capacitación
	Fin:	Integración de expedientes en carpetas de cada persona capacitada y captura de estadística
		Respuesta

¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	Tiempo:	No se tiene información sistematizada sobre la duración del proceso; pero no se identificó que el proceso conlleve retrasos. Los cursos se programan con tiempo de anticipación y las personas se registran.
	Personal:	En la unidad laboran 3 personas, pero no es suficiente para las labores del proceso, porque las personas realizan otras actividades adicionales a la capacitación. Anteriormente, se tenían 6 personas en el departamento. Se ha reducido el servicio de capacitación en los años recientes.
	Recursos financieros:	No. El Departamento de Recursos Humanos no cuenta con presupuesto suficiente para los requerimientos de capacitación de personal, principalmente para la contratación de consultores o docentes en los temas que solicita el personal.
	Infraestructura:	Sí. El personal de recursos humanos cuenta con sus instalaciones. Para el desarrollo de los cursos se utilizan salones de las unidades académicas. Ha existido voluntad para que se presten las instalaciones sin costo.
	Otros:	En 2021 se desarrollaron muchos cursos en línea, el proveedor proporcionó las licencias de la plataforma tecnológica.
Producto	Producto o servicio del proceso:	Cursos de capacitación
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	No
Documentación y estandarización del procedimiento principal	Nombre del documento	No está documentado el procedimiento. No obstante, sí se cuenta con formatos establecidos.
	¿El procedimiento se realiza de forma estandarizada por los actores?	Sí, aunque no está documentado el procedimiento, todos los actores siguen los pasos establecidos, que inician con el registro de necesidades.
	¿Todos los actores conocen el procedimiento?	Sí, de acuerdo con los testimonios de las personas asistentes a los grupos focales el procedimiento es conocido por todos.
Sistema de información	Nombre del sistema empleado	No existe sistema. Los controles para la inscripción, asistencia y emisión de constancias se hacen por medio de archivos de Excel o de Google Forms.
	Tipo de información recolectada:	Ninguna
	¿Sirve para brindar la información para el monitoreo?	No, porque no existe un sistema; sin embargo, con las estadísticas de excel pueden llevar el monitoreo.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, aunque no existe un documento formalizado, todos los actores conocen del proceso y existe coordinación para seguir

	todos los pasos establecidos. En términos de coordinación resalta que las unidades académicas han facilitado sus instalaciones para la capacitación del personal de la institución aun y cuando no se trate de personal de su propia unidad.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento del objetivo del Programa que es que las alumnas y los alumnos estén satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución?	Sí, pero este proceso tiene varias áreas de oportunidad para contribuir a una mejor calidad de los servicios educativos. Por una parte, es necesario mejorar los sistemas de información, tener mayores recursos para cumplir con las expectativas de necesidades de capacitación y, además, es conveniente mejorar el seguimiento sobre la formación que reciben las personas.
¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios	Sí, existen dos encuestas con cuestionarios preestablecidos, uno es el formato “Evaluación del Curso”, con 20 reactivos y se levanta al terminar cada curso, otro es el cuestionario “Autoevaluación de la aplicabilidad del conocimiento adquirido en los puestos de trabajo”.

Tabla VII.5. Información y análisis del Proceso de Adquisición de bienes y servicios

Proceso	Adquisición de bienes y servicios	
Explicación general del proceso	Corresponde al conjunto de actividades necesarias para adquirir bienes o servicios que solicitan las unidades académicas y unidades centrales de la UACH.	
Dueño del proceso	Departamento de Adquisiciones y Bienes de la Dirección Administrativa	
Dimensión del proceso		Actividad del proceso
Límites del proceso	Inicio:	Elaboración de la requisición por parte del usuario final
	Fin:	Tesorería tramita el pago al proveedor.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?		Respuesta
	Tiempo:	Se reporta que el tiempo promedio del proceso es de una semana; lo cual es adecuado. Sin embargo, cuando se trata de compras especializadas que requieren las facultades tales como reactivos, aparatos especiales, equipos musicales, etcétera, las cuales son con requerimientos muy especializados, entonces el proceso puede llevar incluso meses. Recientemente, se han generado esquemas emergentes para que las unidades académicas apoyen en la generación de cotizaciones.
	Personal:	12 personas, actualmente faltan 2 personas por vacancia; pero se reporta que es suficiente si se cubren las vacantes. Además, en cada unidad académica se cuenta con personal administrativo que lleva los procesos al interior para las

		requisiciones que se piden al Departamento de Adquisiciones
	Recursos financieros:	No se requieren recursos financieros adicionales al personal.
	Infraestructura:	Sí, se cuenta con la infraestructura suficiente.
	Otros:	No se identificó otro insumo o recurso relevante.
Producto	Producto o servicio del proceso:	Bienes y servicios adquiridos
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, en el sentido de que es un proceso que se revisa en la auditoría interna.
Documentación y estandarización de procedimiento principal	Nombre del documento	ADQ PRO 01 – Procedimiento para adquisición de bienes y servicios, revisado por última vez el 06/02//2019.
	¿El proceso se realiza de forma estandarizada por los actores?	Sí, parcialmente. El procedimiento está documentado y se realiza de forma estandarizada por los actores, sin embargo, para el caso de los usuarios de las unidades académicas, el procedimiento no se lleva conforme a lo señalado.
	¿Todos los actores conocen el procedimiento?	Sí, de acuerdo con los testimonios de las personas asistentes a los grupos focales el procedimiento es conocido por todos.
Sistema de información	Nombre del sistema empleado	SAGU Financiero: Módulo de adquisiciones
	Tipo de información recolectada:	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitudes - Estatus de la solicitud - Especificación del bien o servicio
	¿Sirve para brindar la información para el monitoreo?	Sí, en el entendido de que este sistema genera información para el reporte del indicador de la actividad C0202.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		En general, la coordinación entre actores es buena. Todos conocen el procedimiento y lo siguen. Cuando son compras especializadas, las secretarías administrativas de las unidades académicas e incluso los mismos usuarios finales han colaborado para sacar exitosamente los procesos de adquisiciones. Al menos en el último año, pues antes sí se tenían problemas de coordinación.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento del objetivo del Programa que es que las alumnas y los alumnos estén satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución?		Sí, porque adquirir bienes y servicios que requieren las unidades académicas y centrales es necesario para tener una adecuada calidad de la gestión de los servicios educativos. El Departamento de Adquisiciones se encarga de que el bien o servicio adquirido cumpla las mejores condiciones técnicas y económicas.
¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios		No, pero está por generarse una encuesta.

Tabla VII.6. Información y análisis del Proceso de Actualización del inventario universitario

Proceso	Actualización del inventario universitario	
Explicación general del proceso	Corresponde a incorporar en el sistema informático de la UACH las altas, bajas y cambios de activos de la UACH, así como llevar el control de los resguardos (quien tiene en su posesión el activo).	
Dueño del proceso	Departamento de Bienes Patrimoniales de la Dirección Administrativa	
Dimensión del proceso		Actividad del proceso
Límites del proceso	Inicio:	En alta: El Departamento de Adquisiciones envía copia de factura y contrato pedido mediante oficio
	Fin:	En alta: El Departamento de Bienes Patrimoniales archiva los resguardos en carpetas.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?		Respuesta
	Tiempo:	No se tiene sistematizado el tiempo que tarda el proceso. En cuanto a las altas de inventario, no se reportan problemas graves. Sí es conocido y aceptado que el personal del DBP llegue a tardar entre 1 y 2 meses en ir a las unidades académicas a efectuar el etiquetado y conseguir las firmas de resguardo; pero es un tiempo aceptable para los actores entrevistados. El problema es en las bajas, puesto que suelen ser muy tardados los tiempos de respuesta por parte de la DBP.
	Personal:	Son 7 personas y son suficientes para el volumen de trabajo
	Recursos financieros:	No se requieren recursos financieros adicionales al personal.
	Infraestructura:	Sí, se cuenta con la infraestructura suficiente.
	Otros:	No se identificó otro insumo o recurso relevante.
Producto	Producto o servicio del proceso:	Inventario universitario actualizado, incluyendo resguardos.
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí, en el sentido de que es un proceso que se revisa en la auditoría interna.
Documentación y estandarización de procedimiento principal	Nombre del documento	CBP PRO 01 – Procedimiento para el Control de Bienes Patrimoniales, revisado por última vez el 06/06/2017
	¿El procedimiento se realiza de forma estandarizada por los actores?	Sí, el procedimiento está documentado. Todos los actores tanto dentro del DBP, como los actores de las unidades académicas y centrales realizan las actividades conforme el documento.
	¿Todos los actores conocen el procedimiento?	Sí, de acuerdo con los testimonios de las personas asistentes a los grupos focales el procedimiento es conocido por todos.
Sistema de información	Nombre del sistema empleado	SAGU Financiero: Módulo de bienes patrimoniales
		Sistema de Bienes Patrimoniales

	Tipo de información recolectada:	<ul style="list-style-type: none"> - Activos con sus características - Ubicación - Persona que resguarda el activo
	¿Sirve para brindar la información para el monitoreo?	Sí, en el entendido de que este sistema genera el reporte del indicador de la actividad C0203.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Regular. En el procedimiento particular de alta de bienes patrimoniales la coordinación es adecuada. Todo se lleva de conformidad con el documento del procedimiento. Sin embargo, se reportó la existencia de dos sistemas informáticos que llevan el control del inventario, en los que no coincide la información. Además, en cuanto a las bajas de inventario, no ha existido el control adecuado, de tal forma de que aún y cuando se han tramitado bajas por escrito, los activos siguen presentes en el inventario. Además, cuando han existido cambios de personal, los resguardos en la base de datos han cambiado, pero sin conocimiento de las personas involucradas.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento del objetivo del Programa que es que las alumnas y los alumnos estén satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución?		Sí, porque llevar el control del inventario de activos de la institución garantiza el buen uso y la permanencia de los activos adquiridos, lo cual mantiene la calidad de la gestión de los servicios educativos.
¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios		No

Tabla VII.7. Información y análisis del Proceso de Auditoría interna

Proceso	Auditoría interna	
Explicación general del proceso	Corresponde al conjunto de actividades que realiza el Departamento de Auditoría Interna para corroborar la correcta aplicación de los recursos, atendiendo la normatividad aplicable, así como para verificar el cumplimiento de diversas actividades que se han determinado en el Programa Anual de Auditoría.	
Dueño del proceso	Departamento de Auditoría Interna	
Dimensión del proceso		Actividad del proceso
Límites del proceso	Inicio:	Elaboración del Programa Anual de Auditorías
	Fin:	Notificación del cierre de auditoría, presentación de informe y establecimiento de plazos de cumplimiento.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?		Respuesta
	Tiempo:	El promedio de duración de las auditorías durante 2021 fue de 49 días, desde su inicio hasta su finalización; aunque existe una gran varianza. Se comenta que existen auditorías sencillas que se atienden en pocos días y con una persona, pero otras que llevan varios meses.
	Personal:	Al momento de la entrevista había 7 personas de las 18 que eran antes. Actualmente tienen gran dificultad para

		cubrir las auditorías por lo que los alcances que se definen en cada una son menores. Falta personal
	Recursos financieros:	Se tienen recursos financieros suficientes, se utilizan recursos para viáticos.
	Infraestructura:	Actualmente, las instalaciones son suficientes, pero es porque tienen poco personal. Si estuvieran las 18 personas les faltaría espacio.
	Otros:	Las computadoras que tienen en el departamento son obsoletas, requieren hacerles reparaciones frecuentes.
Producto	Producto o servicio del proceso:	Informes de auditorías
	¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?	Sí
Documentación y estandarización de procedimiento principal	Nombre del documento	Reglamento de Auditoría y Fiscalización de la Universidad Autónoma de Chihuahua
	¿El procedimiento se realiza de forma estandarizada por los actores?	Sí, todos los actores tanto dentro del DAI, como los actores de las unidades académicas y centrales realizan las actividades conforme el reglamento.
	¿Todos los actores conocen el procedimiento?	Sí, de acuerdo con los testimonios de las personas asistentes a los grupos focales el procedimiento es conocido por todos.
Sistema de información	Nombre del sistema empleado	No existe un sistema informático, pero se tiene un archivo de excel con la programación anual de auditorias.
	Tipo de información recolectada:	<ul style="list-style-type: none"> - Características de las auditorias - Fechas de inicio y fin
	¿Sirve para brindar la información para el monitoreo?	Sí, el excel permite generar los números de las variables del indicador de la Actividad C0102
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, todos los actores entrevistados están de acuerdo en que existe una buena coordinación entre actores. Los procedimientos están bien establecidos y se conducen por los canales formales. A su vez, reconocen que el personal de las auditorías es muy profesional y han existido los mecanismos para solventar las dudas, previo a la generación de los informes de auditoría.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento del objetivo del Programa que es que las alumnas y los alumnos estén satisfechos con la calidad de la gestión de los servicios educativos de la institución?		Sí, porque realizar auditorías permite un adecuado manejo de los recursos disponibles y el seguimiento de la normativa, lo que contribuye a la calidad de la gestión de los servicios educativos. Los actores entrevistados de las unidades académicas están muy de acuerdo con estas revisiones internas pues les permite cuidar los procedimientos.
¿Existen mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios		No

Anexo IX. Grado de consolidación operativa del programa

Los términos de referencia solicitan una tabla con la valoración de los procesos en su conjunto bajo una escala cualitativa con las categorías Sí, Parcialmente o No. Sin embargo, se requiere una valoración promedio de todos los procesos, por lo cual se realizó una escala de 1 a 5, con las siguientes equivalencias:

Definición específica del criterio de valoración	Grado de consolidación en términos cualitativos	Valoración numérica
Sí cumple totalmente el criterio.	Sí	5
Cumple casi en su totalidad el criterio.	Sí	4
Cumple parcialmente el criterio	Parcialmente	3
No cumple el criterio, pero existen algunos elementos incipientes del aspecto valorado.	No	2
No cumple en absoluto el criterio	No	1

Fuente: elaboración propia.

El re-escalamiento de valores numéricos al de consolidación en términos cualitativos se considera con los siguientes rangos:

De 1 a 2 puntos es NO está consolidado ese criterio en el programa.

De 2.01 a 3.99 está PARCIALMENTE consolidado ese criterio en el programa.

De 4 a 5 puntos es SÍ está consolidado ese criterio en el programa.

A continuación, se presenta el grado de consolidación de cada uno de los aspectos evaluados en ambas escalas para cada procesos y luego los valores promedio.

Tabla IX.1. Grado de consolidación operativa de los procesos

#	Proceso	Documentación interna	Estandarizado	De conocimiento de usuarios	Tiene indicadores	Mecanismos de mejora
1	Program. y seguimiento de objetivos y metas	No 1 punto	Sí 5 puntos	Sí 5 puntos	Sí 5 puntos	No 1 punto
2	Control de la información documental	Sí 5 puntos	Sí 5 puntos	Sí 5 puntos	Sí 5 puntos	No 1 punto

#	Proceso	Documentación interna	Estandarizado	De conocimiento de usuarios	Tiene indicadores	Mecanismos de mejora
3	Revisión y actualización del marco normativo	Parcialmente 3 puntos	Parcialmente 3 puntos	Sí 4 puntos	Sí 4 puntos	No 1 punto
4	Capacitación del personal al servicio de la inst.	No 1 puntos	Sí 5 puntos	Sí 5 puntos	Sí 5 puntos	Sí 4 puntos
5	Adquisición de bienes y servicios	Sí 5 puntos	Sí 5 puntos	Sí 5 puntos	Sí 5 puntos	Sí 5 puntos
6	Actualización del inventario universitario	Sí 5 puntos	Sí 5 puntos	Sí 5 puntos	Sí 5 puntos	Sí 5 puntos
7	Auditoria interna	Parcial 3 puntos	Sí 5 puntos	Sí 5 puntos	Sí 5 puntos	No 1 puntos
PROMEDIO		Parcial 3.29 puntos	Sí 4.71 puntos	Sí 4.86 puntos	Sí 4.86 puntos	Parcial 2.57 puntos

El promedio total fue de 4.06, lo que equivale a un grado de consolidación de SÍ. La tabla solicitada en los TdR queda de la siguiente forma:

Tabla IX.2. Grado de consolidación operativa del programa

Criterio de valoración					Comentarios
	Sí	Parcialmente	No	NA	
1) Si existen documentos que normen los procesos		X			3 de los 7 procesos están documentados en el Sistema de Gestión Universitaria. Los otros procesos tienen referencias en algunas normas de carácter general.
2) Si son del conocimiento de todos los operadores que están documentados	X				Los 3 procesos que están documentados son del conocimiento de los operadores. El resto de los procesos se llevan de forma relativamente estandarizada y son del conocimiento de todos los operadores.
3) Si los procesos están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras	X				Sí, aunque solo 3 procesos están documentados, los otros 4 se llevan de forma estandarizada. La excepción parcial es el Proceso de Revisión y Actualización del Marco Normativo, el cual no es estandarizado en su inicio; pero lo es una vez que llega al paso de la

Criterio de valoración					Comentarios
	Sí	Parcial-mente	No	NA	
					presentación de la iniciativa al H. Consejo Universitario.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión	X				Todos los procesos se integran a la MIR del Programa, en la cual se incorporan indicadores de gestión. No obstante, los indicadores tienen área de mejora, pues no se miden con la frecuencia correcta y es necesario mejorar la precisión de términos.
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras		X			No; un aspecto relevante es que en la UACH se llevan auditorías internas, las cuales detectan áreas de oportunidad y se establecen acuerdos para la mejora. Es un mecanismo para la mejora. No todos los procesos revisados en esta evaluación son auditados.
Grado de consolidación operativa	Sí, los procesos más relevantes, como lo son el de adquisición de bienes y servicios y el de actualización del inventario, están documentados, son estandarizados y se tienen mecanismos para la implementación sistemática de mejoras. Los otros procesos por lo menos están estandarizados y tienen indicadores de gestión.				

Anexo X. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Tabla X.1. Ficha de identificación y equivalencia de procesos

Modelo general de procesos	Número de secuencia	Procesos del programa identificados por el equipo evaluador
Planeación	1	Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas
Difusión del programa		No aplica, por no dar apoyos directos a la población.
Solicitud de apoyos		No aplica, por no dar apoyos directos a la población.
Selección de beneficiarios		No aplica, por no dar apoyos directos a la población.
Producción de bienes y servicios		No aplica, por no dar apoyos directos a la población.
Distribución de apoyos		No aplica, por no dar apoyos directos a la población.
Entrega de apoyos		No aplica, por no dar apoyos directos a la población.
Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	1	No aplica, por no dar apoyos directos a la población.
Satisfacción de usuarios	8	Satisfacción de usuarios
Evaluación y monitoreo	9	Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas

Tabla X.1. identificación de otros procesos en el Programa presupuestario

Otros procesos	Número de secuencia
Control de la información documentada	2
Revisión y actualización del marco normativo	3
Capacitación del personal al servicio de la institución	4
Adquisición de bienes y servicios	5
Actualización del inventario universitario	6
Auditoría interna	7

Anexo XI. Propuesta de modificación a la normatividad estatal del Programa Presupuestario

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

No aplica, no se identificó ninguna modificación a la normatividad estatal o de la universidad.

Anexo XII. Aspectos susceptibles de mejora

Nombre del programa presupuestario	FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA, INCLUYENTE E INNOVADORA
Dependencia o entidad	Universidad Autónoma de Chihuahua
Área responsable	Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional
Tipo de evaluación	Procesos
Año fiscal evaluado	2021

Tema	Recomendación	Pág.	Normatividad que sustenta la aplicación la recomendación	Aspecto susceptible de mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
Descripción del programa	1. Analizar la propuesta de reforma a la MIR que se presenta en el Anexo II de esta evaluación para incorporar los cambios que se consideren pertinentes para que se tenga una MIR que cumpla con la metodología de marco lógico.			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Analizar la propuesta de reforma a la MIR que se presenta en el Anexo II de esta evaluación para incorporar los cambios que se consideren pertinentes para que se tenga una MIR que cumpla con la metodología de marco lógico.	Mejorar la orientación a la mejora del desempeño del programa con objetivos e indicadores más pertinentes.	Planeación
Descripción del programa	2. Realizar los ajustes en procedimientos o normativa para asegurar que la información que se entregue a la Secretaría de Hacienda sobre cierre presupuestal sea consistente con el cierre contable de la universidad.			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Realizar los ajustes en procedimientos o normativa para asegurar que la información que se entregue a la Secretaría de Hacienda sobre cierre presupuestal sea consistente con el cierre contable de la universidad.	Que exista consistencia en las cifras reportadas y puedan generarse cálculos de eficiencia únicos.	Planeación y Ejercicio del Gasto
Descripción del programa	3. Revisar la forma de llenado y captura de la meta de satisfacción en la MIR ya que en el documento de Cierre de 2021 se tiene un dato inconsistente.			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Revisar la forma de llenado y captura de la meta de satisfacción en la MIR ya que en el documento de Cierre de 2021 se tiene un dato inconsistente.	Asegurar que la meta del Propósito del programa esté bien capturada y presentada ante las autoridades hacendarias, legislativa y al público en general.	Planeación y Monitoreo del Desempeño
Descripción del programa	4. Desarrollar un documento metodológico oficial de la encuesta de satisfacción que defina sus objetivos, los marcos muestrales, los cálculos de los tamaños de muestra con sus niveles de confianza y márgenes de error, las formas de recolección de la información y el procedimiento de cálculo de los indicadores.			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Desarrollar un documento metodológico oficial de la encuesta de satisfacción que defina sus objetivos, los marcos muestrales, los cálculos de los tamaños de muestra con sus niveles de confianza y márgenes de error, las formas de recolección de la información y el procedimiento de cálculo de los indicadores.	Asegurar que la encuesta de satisfacción cumpla con requerimientos técnicos de estadística y muestreo.	Monitoreo del Desempeño
Descripción y Análisis de los Procesos del Programa	5. Realizar un cuestionario específico sobre satisfacción de los servicios internos que sea contestado por los secretarios administrativos o directores de unidades centrales, dentro del cual deberán			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Realizar un cuestionario específico sobre satisfacción de los servicios internos que sea contestado por los secretarios administrativos o directores de unidades centrales,	Tener más información para la mejora continua de la gestión universitaria.	Satisfacción de los Usuarios

Tema	Recomendación	Pág.	Normatividad que sustenta la aplicación la recomendación	Aspecto susceptible de mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
	incorporarse preguntas sobre las labores de planeación y seguimiento de metas, documentación de procesos, auditoría interna, adquisición de bienes y servicios y actualización del inventario universitario; este cuestionario puede formar parte de la Encuesta de Satisfacción que coordina la DPDI.				dentro del cual deberán incorporarse preguntas sobre las labores de planeación y seguimiento de metas, documentación de procesos, auditoría interna, adquisición de bienes y servicios y actualización del inventario universitario; este cuestionario puede formar parte de la Encuesta de Satisfacción que coordina la DPDI.		
Descripción y Análisis de los Procesos del Programa	6. Responder en sentido negativo las preguntas sobre si el programa tiene reglas de operación y sobre si el programa cuenta con padrón de beneficiarios en el cuestionario Clasificador de Programas con Enfoque Social.			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Responder en sentido negativo las preguntas sobre si el programa tiene reglas de operación y sobre si el programa cuenta con padrón de beneficiarios en el cuestionario Clasificador de Programas con Enfoque Social.	Tener claros los conceptos de clasificación del programa y propiciar un trato coherente para futuras evaluaciones.	Planeación
Descripción y Análisis de los Procesos del Programa	7. Documentar el procedimiento de Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas en coordinación con el Departamento de Certificación.			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Documentar el procedimiento de Programación y Seguimiento de Objetivos y Metas en coordinación con el Departamento de Certificación.	Mejorar la calidad del proceso con documentos, formatos e instructivos avalados por el Departamento de Certificación.	Planeación y Monitoreo del Desempeño
Descripción y Análisis de los Procesos del Programa	8. Incorporar el seguimiento de indicadores de la MIR al sistema de seguimiento de indicadores del Plan de Desarrollo Universitario y homologar campos y términos.			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Incorporar el seguimiento de indicadores de la MIR al sistema de seguimiento de indicadores del Plan de Desarrollo Universitario y homologar campos y términos.	Mejorar la operación del proceso y mejorar la interacción con otras áreas de la universidad.	Planeación y Monitoreo del Desempeño
Descripción y Análisis de los Procesos del Programa	9. Analizar la posibilidad de que el Departamento de Certificación cuente con mayor personal para las labores que realiza y documentar la respuesta sobre este análisis.			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Analizar la posibilidad de que el Departamento de Certificación cuente con mayor personal para las labores que realiza y documentar la respuesta sobre este análisis.	Mejorar la operación del proceso de Control de la Información Documentada.	Ejecución
Descripción y Análisis de los Procesos del Programa	10. Valorar la conveniencia de generar un documento de procedimiento del proceso de Revisión y Actualización de la Normativa en el cual se establezcan que las iniciativas que se presenten a Consejo Universitario pasen por una revisión técnica por parte de la OAG.			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Valorar la conveniencia de generar un documento de procedimiento del proceso de Revisión y Actualización de la Normativa en el cual se establezcan que las iniciativas que se presenten a Consejo Universitario pasen por una revisión técnica por parte de la OAG.	Estandarizar el proceso y asegurar que las iniciativas que se presenten ante el Consejo Universitario cuenten con una revisión jurídica preliminar.	Ejecución
Descripción y Análisis de los Procesos del Programa	11. Documentar el procedimiento de Capacitación al personal de servicio de la institución en coordinación con el Departamento de Certificación.			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Documentar el procedimiento de Capacitación al personal de servicio de la institución en coordinación con el Departamento de Certificación.	Mejorar la calidad del proceso con documentos, formatos e instructivos avalados por el Departamento de Certificación.	Ejecución
Descripción y Análisis de los Procesos del Programa	12. Generar un sistema de información (o un módulo en los sistemas actuales) para el proceso de capacitación que permita al personal conocer la oferta de cursos y			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Generar un sistema de información (o un módulo en los sistemas actuales) para el proceso de capacitación que permita al personal conocer la oferta	Mejorar la operatividad del proceso, para lograr mayor eficiencia (menor uso de recursos humanos) y poder	Ejecución

Tema	Recomendación	Pág.	Normatividad que sustenta la aplicación la recomendación	Aspecto susceptible de mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapas del ciclo presupuestario
	efectuar su inscripción, realizar las encuestas de satisfacción y recibir sus constancias; asimismo, en otro módulo el sistema debería permitir a los profesores calificar a los alumnos.				de cursos y efectuar su inscripción, realizar las encuestas de satisfacción y recibir sus constancias; asimismo, en otro módulo el sistema debería permitir a los profesores calificar a los alumnos.	tener un mejor seguimiento de los cursos que lleva el personal.	
Descripción y Análisis de los Procesos del Programa	13. Analizar la posibilidad de que el Departamento de Recursos Humanos cuente con mayor personal para las labores que realiza y documentar la respuesta de este análisis.			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Analizar la posibilidad de que el Departamento de Recursos Humanos cuente con mayor personal para las labores que realiza y documentar la respuesta de este análisis.	Mejorar la capacidad operativa del proceso de capacitación.	Ejecución
Descripción y Análisis de los Procesos del Programa	14. Incrementar los recursos para contratar cursos externos de capacitación.			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Incrementar los recursos para contratar cursos externos de capacitación.		Ejecución
Descripción y Análisis de los Procesos del Programa	15. Efectuar la gestión correspondiente para que todas las unidades académicas puedan utilizar el módulo de requerimientos del SAGU para evitar el uso físico del Formato ADQ FOR 01.			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Efectuar la gestión correspondiente para que todas las unidades académicas puedan utilizar el módulo de requerimientos del SAGU para evitar el uso físico del Formato ADQ FOR 01.	Evitar un cuello de botella, mejorar la eficiencia del proceso evitando retrabajos y uso de recursos humanos innecesarios.	Ejecución
Descripción y Análisis de los Procesos del Programa	16. Revisar si existen dos sistemas de información de inventarios y definir que solo exista un único sistema para la universidad con el inventario actualizado.			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Revisar si existen dos sistemas de información de inventarios y definir que solo exista un único sistema para la universidad con el inventario actualizado.	Brindar certeza sobre el inventario universitario.	Ejecución
Descripción y Análisis de los Procesos del Programa	17. Realizar un proceso de actualización del inventario en el que participe el DBP, la OAG y el Departamento de Auditoría Interna para depurar los inventarios de las diversas unidades de la universidad.			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Realizar un proceso de actualización del inventario en el que participe el DBP, la OAG y el Departamento de Auditoría Interna para depurar los inventarios de las diversas unidades de la universidad.	Contar con un inventario universitario completamente actualizado.	Ejecución
Descripción y Análisis de los Procesos del Programa	18.. Modificar el SAGU para que los usuarios puedan realizar las solicitudes de altas, bajas y cambios de inventario, para con ello llevar también un control más preciso de atención de solicitudes y tiempos de respuesta.			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Modificar el SAGU para que los usuarios puedan realizar las solicitudes de altas, bajas y cambios de inventario, para con ello llevar también un control más preciso de atención de solicitudes y tiempos de respuesta.	Mejorar el control del proceso de Actualización del Inventario Universitario.	Ejecución
Descripción y Análisis de los Procesos del Programa	19. Documentar el procedimiento de Auditoría Interna en coordinación con el Departamento de Certificación.			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Documentar el procedimiento de Auditoría Interna en coordinación con el Departamento de Certificación.	Mejorar la calidad del proceso con documentos, formatos e instructivos avalados por el Departamento de Certificación.	Ejecución
Descripción y Análisis de los Procesos del Programa	20. Analizar la posibilidad de que el Departamento de Auditoría Interna cuente con mayor personal para las labores que realiza y documentar la respuesta de este análisis.			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Analizar la posibilidad de que el Departamento de Auditoría Interna cuente con mayor personal para las labores que realiza y documentar la respuesta de este análisis.	Mejorar la capacidad operativa del proceso de auditoría interna.	Ejecución

Tema	Recomendación	Pág.	Normatividad que sustenta la aplicación la recomendación	Aspecto susceptible de mejora	Actividades recomendadas	Mejora esperada	Etapa del ciclo presupuestario
Descripción y Análisis de los Procesos del Programa	21. Adquirir o arrendar nuevas computadoras para el personal de Auditoría Interna.			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Adquirir o arrendar nuevas computadoras para el personal de Auditoría Interna.	Mejorar la capacidad operativa del proceso de auditoría interna.	Ejecución
	22. Presentar un oficio ante la Secretaría de Hacienda en el que se le informe las recomendaciones del equipo evaluador sobre los términos de referencia en cuanto a la consistencia de los temas analizados, el índice de presentación y las guías de referencia. Se presentan las recomendaciones en el Anexo XIII de esta evaluación.			Por definir por parte de la entidad evaluada.	Presentar un oficio ante la Secretaría de Hacienda en el que se le informe las recomendaciones del equipo evaluador sobre los términos de referencia en cuanto a la consistencia de los temas analizados, el índice de presentación y las guías de referencia. Se presentan las recomendaciones en el Anexo XIII de esta evaluación.	Mejorar la forma de realizar y presentar evaluaciones en el Estado de Chihuahua.	Evaluación

Anexo XIII. Recomendaciones para la mejora de los Términos de Referencia

Las recomendaciones del equipo evaluador son

- a) incluir en el índice del informe final el apartado de “Introducción” que incluya los objetivos,
- b) incluir en el índice del informe final un apartado de “Metodología” que deberá exponer los alcances metodológicos de la evaluación, el trabajo de campo y las limitaciones de la evaluación,
- c) incluir en el índice del informe final el apartado de “Descripción del Programa” y retirar esta sección del apartado de Esquema Metodológico,
- d) modificar el apartado “Esquema Metodológico” por otros que sean “Descripción y Análisis de los Procesos del Programa” y “Evaluación del Programa”, en el primero deberá analizarse proceso por proceso y en el segundo los otros temas requeridos,
- e) modificar el término del índice “Aspectos Susceptibles de Mejora” por el de “Recomendaciones” ya que las IT no generan ASM,
- f) incluir el apartado de “Confidencialidad de la Información en el índice del informe final,
- g) definir cuál de los tipos de diagramas de la guía del MIDEPLAN se debe utilizar,
- h) definir cuál es la guía metodológica que deberá seguirse en la revisión del marco lógico del Anexo II,
- i) definir la escala y forma de valoración de los criterios de consolidación operativa del Anexo IX.

Bibliografía

AllInfo Consultores. (2021). *Informe Final. Evaluación de Diseño con Enfoque Social del Programa Presupuestarios 2E14C1 Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora. Ejercicio Fiscal 2020*. Fecha 26/08/2021.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013). *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. México. DF: CONEVAL.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013), *Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Programas de Desarrollo Social*. DF: CONEVAL.

Gobierno del Estado de Chihuahua (2013). *Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027*. Disponible en <https://planestatal.chihuahua.gob.mx/>.

Gobierno del Estado de Chihuahua (2022). *Cierre Anual 2021. Seguimiento a Metas y Beneficiarios del Programa Operativo Anual del Programa 2E142C1 – Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora*. Impresión del 12/05/2022.

Gobierno del Estado de Chihuahua (2022). *Matriz de Indicadores para Resultados – MIR. Ejercicio Fiscal 2021 del Programa 2E142C1 – Fortalecimiento de la Gestión Educativa, Incluyente e Innovadora*. Impresión del 12/05/2022.

Gobierno del Estado de Chihuahua (2022). *Seguimiento a la Matriz de Indicadores para Resultados. Primer Trimestre de 2022*.

Gobierno del Estado de Chihuahua. (s.f.). *SH-ASM2 Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora. Segundo Seguimiento*.

Secretaría de Hacienda. (2022). *Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos*. Documento elaborado por la Unidad Técnica de Evaluación.

Universidad Autónoma de Chihuahua. (2012). *Manual de descripción de puestos de la Dirección Administrativa*. Fecha de elaboración de julio de 2012.

Universidad Autónoma de Chihuahua. (2013). *Manual de descripción de puestos de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional*. Fecha de actualización del 06-02-2013.

Universidad Autónoma de Chihuahua (2016). *Plan de Desarrollo Universitario 2016-2025*. Chihuahua: UACH

Universidad Autónoma de Chihuahua (2017). *CBP PRO 01 Procedimiento para el control de bienes patrimoniales*. Fecha de última revisión del 09/08/2017.

Universidad Autónoma de Chihuahua (2018). *ADQ PRO 01 Procedimiento de control de la información documentada*. Fecha de última revisión del 01/03/2018.

Universidad Autónoma de Chihuahua (2019). *SGU PRO 01 Procedimiento para adquisición de bienes y servicios*. Fecha de última revisión del 06/02/2019.

Universidad Autónoma de Chihuahua. (2022). *Información Pública de Oficio*, disponible en http://transparencia.uach.mx/informacion_publica_de_oficio/fraccion_vii.html,

Universidad Autónoma de Chihuahua – Departamento de Egresos (2022). *Cierre Contable. Clasificación por Eje rector, dependencia, programa, capítulo, partida específica*. Impresión del 03/06/2022.

Referencias legales:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, última reforma del 28 de mayo de 2021.

Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios del Estado de Chihuahua, última reforma del 7 de noviembre de 2020.

Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Chihuahua, última reforma del 7 de julio de 2022.

Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua, última reforma del 16 de marzo de 2019.

Reglamento del Presupuesto, Gasto y Contabilidad de la Universidad Autónoma de Chihuahua, aprobado por el Consejo Universitario el 14 de octubre de 2013.

Reglamento de Auditoría y Fiscalización de la Universidad Autónoma de Chihuahua, aprobado por el Consejo Universitario el 3 de diciembre de diciembre de 2020.

Reglamento de Control Interno de la Universidad Autónoma de Chihuahua, aprobado por el Consejo Universitario el 3 de diciembre de diciembre de 2020.

Políticas de Aplicación General en la Universidad Autónoma de Chihuahua, emitidas por la Dirección Administrativa, sin fecha.

Lineamientos Generales y Específicos de la Administración Pública Estatal para el Proceso de Programación y Presupuestación del Ejercicio Fiscal 2021, publicados en el Periódico oficial el 11 de julio de 2020.

Convenio de Apoyo Financiero de Recursos Públicos Federales Extraordinarios no regularizables que celebran el Gobierno Federal, El Gobierno del Estado Libre y Soberano de Chihuahua y la Universidad Autónoma de Chihuahua el 31 de agosto de 2021.

Documentos sin referencia de autor y fecha:

Cobertura en Educación Superior Licenciatura [cuestionario de encuesta de satisfacción proporcionado por la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional].

Docencia en Educación Superior Licenciatura [cuestionario de encuesta de satisfacción proporcionado por la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional].

Docencia en Educación Superior Posgrado [cuestionario de encuesta de satisfacción proporcionado por la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional].

Cuestionario para el personal académico [cuestionario de encuesta de satisfacción proporcionado por la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional].

Cuestionario para el personal administrativo [cuestionario de encuesta de satisfacción proporcionado por la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional].

Bases de datos:

UACH. Plan Anual de Auditorías 2021 [Archivo de Excel, proporcionado por el Departamento de Auditoría Interna]

CONEVAL. Inventario Nacional de Programas y Acciones para el Desarrollo Social disponible en https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Paginas/inventario_nacional_de_programas_y_acciones_sociales.aspx