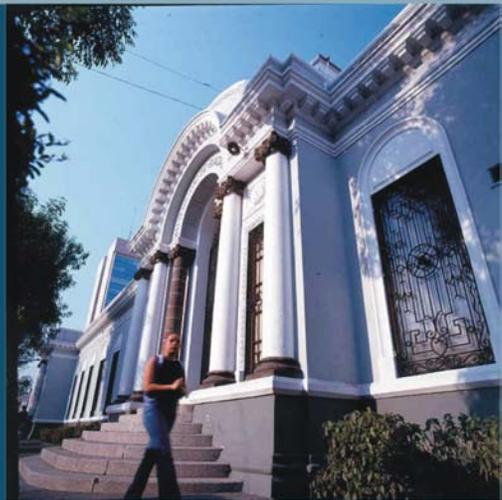




**COPLADI**  
COORDINACIÓN GENERAL DE  
PLANEACIÓN Y DESARROLLO  
INSTITUCIONAL

**P3@**

Propuesta del modelo de evaluación  
sistemático para P3E como  
instrumento articulador del PDI



**P3@**



**INDICE**

INDICE.....	2
INTRODUCCIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	7
MODELO SISTÉMICO DE EVALUACIÓN Y EL P3e.....	13
PROPUESTA DEL MODELO SISTÉMICO DE EVALUACIÓN DEL P3e COMO INSTRUMENTO ARTICULADOR DEL PDI.....	19
Propuesta de adecuaciones al SIIAU P3e para incrementar su funcionalidad en la captura y seguimiento de los proyectos inductores .....	33
ANEXOS.....	44
ANEXO 1	
MODELO DE PLANEACIÓN INTERACTIVA .....	45
ANEXO 2	
EL MODELO CIPP: CONTEXTO-INSUMO-PROCESO-PRODUCTO.....	47
ANEXO 3	
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	50
Elementos que la integran.....	52
ANEXO 4	
EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN.....	53
ANEXO 5	
ANÁLISIS FODA .....	62
Entorno contextual.....	62
Entorno transaccional .....	63
Análisis FODA: interno.....	64
Elementos del Interno.....	65
Identificación de Asuntos Estratégicos .....	66
ANEXO 6	
LLUVIA DE IDEAS .....	67
ANEXO 7	



INDICADORES Y SUS CARACTERÍSTICAS .....	68
ANEXO 8	
CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	71
ANEXO 9	
REPORTE DE EVALUACIÓN DE PROYECTO .....	112
Evaluación de Salida .....	113
ANEXO 10	
Formato integrador de reportes de proyecto. P3e 2004.....	116
Reporte integrador de información por entidad de la Red Universitaria. Proyectos P3e 2004. ....	118
REFERENCIAS .....	129



## **INTRODUCCIÓN**

Evaluar es plantear y analizar la relación entre objetivos, medios y resultados, la evaluación institucional es la forma de medir el grado de desempeño, y los objetivos y metas definidos y preestablecidos por la institución. La práctica en los sistemas de evaluación más desarrollados consiste en hacer uso de indicadores fundamentados en enfoques de rendimiento de acreditación y auto-estudio. Bajo estas premisas, según Argenti (1974), las organizaciones públicas y no lucrativas tienen mayor necesidad de planificación que las organizaciones empresariales puesto que crecen con mayor rapidez en cuanto a tamaño, número e importancia social.

En un entorno tan cambiante, globalizado y dinámico es indispensable evaluar permanentemente la efectividad de la estrategia y adaptarla a las nuevas necesidades que la sociedad plantea. El que una organización ostente una misión y una visión, significa que ha efectuado un ejercicio de planeación estratégica que incluye el análisis del interno y del entorno, y ha definido las estrategias para enfrentar los retos que representan el reafirmar su razón de ser y poder alcanzar el futuro deseado.

La Universidad de Guadalajara en su Plan de Desarrollo Institucional 2002-2010 (PDI), estipula la importancia de ser una *“organización social en continuo movimiento, siendo indispensable un plan institucional que oriente con precisión el rumbo, pero también que esté previsto de la flexibilidad necesaria que permita corregir y mejorar sobre la marcha los propósitos.... tenemos plena claridad sobre quiénes somos, qué debemos realizar y cómo lo vamos a lograr”*. Así mismo, el PDI estipula las herramientas con que cuenta para su cumplimiento de metas y objetivos, fundamentando *“el P3E, que es el sistema integrador de la planeación con sus actividades adjuntas”*, como instrumento fundamental.



El sistema P3e se concibe como un proceso continuo, global, integral y en línea que incluye la planeación, la programación, la presupuestación y la evaluación como fases interrelacionadas de la Red Universitaria. Un proceso continuo, permanente, objetivo, automatizado y en línea, con su propio sistema de indicadores de gestión y evaluación enfocado a resultados, con criterios técnicos estables, explícitos y transparentes en la distribución del presupuesto. Su operatividad está formulada bajo las premisas de la Planeación estratégica universitaria, esto es el cumplimiento de los seis ejes centrales.

Para su consolidación el P3e está sujeto a la evaluación de los resultados que dan certidumbre de su buena ejecución. La evaluación del sistema P3e es a su vez la revisión del PDI, proponer un modelo evaluador durante el proceso de desarrollo es un autoestudio de los medios, el funcionamiento y los resultados de la institución, por lo que se propone una evaluación fundamentada en un modelo sistémico, debido a que en éste se contempla las grandes líneas de acción del P3e: Planeación, Programación, Presupuestación y Evaluación, como funciones de un proceso integral y no disperso.

En ese contexto, el PDI establece *“que en la parte de planeación se revise los Planes de Desarrollo, a nivel institucional y en cada una de las dependencias de la universidad. En lo que concierne a la programación, se debe establecer una relación entre el Plan y los POAs. En la presupuestación, que se lleve a cabo a partir de las unidades básicas y por proyectos. En la parte de evaluación, que exista correspondencia entre los objetivos, estrategias y metas y que se establezca un sistema de indicadores que evalúen el cumplimiento de éstas. En global, que estas funciones sean coherentes entre sí y que sean concebidas como un proceso integral.....el Plan de Desarrollo Institucional debe ser revisado cada tres años, aunque sus metas se proyecten con mayor alcance hasta los años 2006 y 2010.....Como lo estableció el Consejo General Universitario.”*



El presente documento propone evolucionar la aplicación del modelo sistémico de evaluación al P3e para consolidarlo como instrumento articulador del PDI de manera que apoye efectivamente la consecución de las metas de los ejes estratégicos mediante la definición de proyectos inductores de la estrategia y la creación de un Cuadro de Mando del PDI que proporcione elementos claros y alineados, que identifique las acciones inductoras de las metas del PDI en diferentes niveles de actuación, que coadyuven en la elaboración de proyectos P3e que induzcan la ejecución de la estrategia y proporcione elementos para evaluar el contexto institucional año con año.



## ***JUSTIFICACIÓN***

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI), como documento rector de nuestra Institución, toma en cuenta las partes de la planeación estratégica que han sido definidas: la Misión, que refleja nuestro estado actual y nuestra razón de ser; la Visión, que expresa hacia dónde queremos llegar. En el PDI se definieron los grandes parámetros que regirán a la institución en el futuro cercano y que se proyectan a la consecución de metas y objetivos de mediano y de largo plazo en los seis Ejes Estratégicos con sus Políticas Generales, que manifiestan las grandes acciones necesarias para llegar a ser como se ha plasmado en la Visión.

El ejercicio de planeación estratégica llevado a cabo para la reorientación de la Universidad, dio como resultado la Misión y la Visión actuales, para la consolidación de la Red Universitaria, que se encuentra vislumbrado en las metas y objetivos del Plan de Desarrollo Institucional. Bajo las premisas del PDI se elaboró la propuesta del sistema P3e que involucra a todas las áreas de gestión institucional con el fin primordial de revisar, evaluar, definir y mejorar sustancialmente las tareas académicas, organizacionales y de gestión institucional. Bajo este sistema, la evaluación operacional y de programas se hace mediante el cumplimiento de las metas institucionales.

La planeación estratégica ha sido la metodología adoptada para la consecución de las metas y objetivos del PDI, esta se define como un proceso sistemático y global que orienta los esfuerzos para propiciar un futuro deseado, otorgando flexibilidad en un entorno cambiante. Permitiendo la continua toma de decisiones de la alta dirección, que evalúa y sensibiliza a la institución en su realidad.

La planeación estratégica desarrolla procesos inductivos, y utiliza diferentes técnicas y métodos de análisis, planea sus acciones para lograr la eficiencia de cada uno de sus esfuerzos (véase anexo 3). Así, despliega las acciones



conductoras, lo qué se desea hacer, cómo se hará, cuándo se llevará a cabo, quién ha de hacerlo y cómo se controlará, asimismo orienta las actividades y los esfuerzos para lograr los propósitos determinados. Por otra parte, intenta prever futuros fracasos y desviaciones ya que se sabe hacia donde se quiere dirigir la organización, no se relaciona con futuras decisiones, sino con el impacto de presentes decisiones, esto es con un enfoque evolutivo.

Asimismo orienta las acciones que se han determinado, permitiendo a la dirección y a los responsables:

- Evaluar, aceptar o rechazar un determinado número de cursos de acción a través de información cuantitativa y cualitativa,
- Especificar los objetivos y propósitos, evaluando los resultados obtenidos para lograr lo que se ha fijado,
- Proporciona un instrumento de control,
- Integra el uso efectivo de los recursos disponibles minimizando los costos,
- Trata de eliminar los esfuerzos inconexos y aislados, sobre una estructura descentralizada e integrada, modificando las decisiones improvisadas y sin reflexión, en un conjunto coordinado y uniforme de actividades, esfuerzos y decisiones, ayudando a reducir el grado de incertidumbre.

La aplicación de un plan estratégico con el enfoque de sistemas, permite considerar todos y cada uno de los elementos que componen la organización, apoyando que exista relación y coordinación entre las partes, contemplándose en conjunto a la institución y que no se sacrifiquen o descompongan otras partes que integran ese todo ya que es un sistema abierto.

La planificación estratégica precisa de la evaluación en las diversas fases de su proceso, diseño y elaboración del plan de desarrollo. La evaluación presta la



información necesaria sobre el estado actual, potencia los mecanismos de discusión, reflexión y participación.

El P3e como instrumento articulador del PDI tiene la necesidad de ser evaluado para su apropiada ejecución. El P3e tiene los objetivos de:

- Establecer un modelo de planeación, programación, presupuestación y evaluación que sea acorde con el marco normativo de la UdeG,
- Integrar un proceso continuo, permanente, objetivo, automatizado y en línea,
- Promover un sistema de indicadores de gestión y evaluación enfocado a resultados,
- Contar con criterios técnicos estables, explícitos y transparentes para la distribución del presupuesto,

Con esto el, P3e comprende a la planeación en sus aspectos técnicos, ya que cada dependencia institucional trabaja en y a través del P3e, y en base a los ejes estratégicos del PDI. Así también en sus aspectos operativos, al responder a nivel institucional y de Red al cambio y evolución de sus resultados.

En el 2003 se llevó acabo un ejercicio evaluador de las metas del PDI y la aplicación del sistema P3e, con el objetivo general de crear, a partir de un análisis cualitativo y cuantitativo de la implementación del sistema P3e, información sistematizada como insumo para la toma de decisiones respecto a la actualización de las metas del PDI, así como para el mejoramiento de las normas, políticas y procedimientos asociados al P3e y a los instrumentos de los que se sirve. Se buscó ofrecer elementos para la futura integración de una propuesta metodológica que dé estructura a la evaluación continua del Sistema P3E.



Este ejercicio (Reporte General de Evaluación de las Metas del PDI y la Aplicación del Sistema Párese) mostró como conclusión la necesidad de:

- Evaluar y realizar seguimiento de manera sistemática del avance o cumplimiento de los objetivos y metas de los planes de desarrollo en todas las entidades de la Red.
- Elaborar, difundir y revisar periódicamente guías metodológicas que apoyen el proceso del P3E y den cuenta de su avance
- Continuar con la definición de los referentes para la evaluación
- Avanzar en el establecimiento de políticas institucionales para la evaluación continua del Sistema P3E
- Identificar y/o crear espacios en la estructura institucional para fortalecer el proceso de evaluación de la Red Universitaria
- Contar con un sistema de indicadores institucionales para la Red y en línea, que incluya indicadores cuantitativos y cualitativos, y que reconozcan la diversidad de la institución
- Atender las demandas de capacitación y asesoría de los usuarios del sistema a lo largo del proceso y dar seguimiento al impacto de estas acciones
- Que la evaluación del Sistema P3E, permita retroalimentar los procesos institucionales, a través de reportes semestrales de proyectos y un reporte integrador anual por entidad
- Planear los tiempos, procedimientos y criterios institucionales para evaluar, tomando en cuenta los recursos humanos y materiales necesarios para ello

La operatividad del sistema P3e en la Red, le convierte en el receptor principal de la información, proporcionando los insumos para los indicadores evaluadores. La importancia del P3e hace necesario que se lleve a cabo una revisión periódica de su evolución y tratamiento, con el fin de confrontar al PDI con los resultados. Debido a que las acciones que se realizan son preceptoras del PDI y ostenta



metas y objetivos de mediano y largo plazo esta evaluación debe ser practicada en plazos cortos para su inmediata valoración, siendo recomendable su valoración de forma anual.

También ha habido cambios estructurales importantes que hacen indispensable la revisión a fondo de la estrategia maestra, tal es el caso de la creación del Sistema de Universidad Virtual, el cambio de estatus de “Campus” a Centros Universitarios de las regiones de los Lagos, Norte y Valles, el cambio de las jefaturas de planeación de los Centros Universitarios a Coordinaciones de planeación, las reestructuraciones en la Administración General resultado de la primera fase de la reingeniería que dio como resultados la transformación de la Unidad de Desarrollo Institucional (UDI) en la Coordinación General de Planeación y Desarrollo Institucional (COPLADI), la transformación de la Coordinación de Cooperación Académica (CCA) en Coordinación General de Cooperación e Internacionalización (CGIA) adscrita a la Vicerrectoría Ejecutiva, la creación de la Coordinación de Seguridad Universitaria (CSU) y la Unidad de Enlace e Información (UEI) adscritas a la Secretaría General y la apertura de los Cursos Intensivos de Verano (CIVE).

Asimismo los cambios en el entorno de la educación superior trascienden de manera que nuestra integración universitaria se ve afectada, cambios que se gestan rápida, esencial y vigorosamente. Así, el impacto del crecimiento económico basado en el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los cambios en la demanda de estudios universitarios, y la creciente competencia en la actividad investigadora, producen como consecuencia la exigencia de calidad y productividad, más competencia entre la universidad pública y la privada, y el surgimiento de universidades empresariales. Lo anterior se refleja en los cambios de las funciones sustantivas de las Instituciones de Educación Superior públicas y en sus formas de organización, desarrollando programas de planeación de mediano y largo plazo que se han ubicado en el contexto de los grandes procesos nacionales e internacionales de transformación, y se desarrolla el diseño de un nuevo modelo de asignación del subsidio, donde



en El Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines (CUPIA) se lleva acabo la tarea de *“analizar el problema del financiamiento de la educación superior y de presentar una propuesta para el establecimiento de una política pública sostenida con visión de largo plazo, con el concurso de todos los actores relacionados con el desarrollo de este nivel de nuestro sistema educativo nacional”*.<sup>1</sup>

Para el desarrollo del sistema P3e el modelo de evaluación contemplado es el sistémico, el cual examina la conexión entre las dependencias y departamentos y el contexto, teniendo en cuenta sus interacciones recíprocas. Favoreciendo una visión integradora, capaz de relacionar circularmente las partes, definiendo a la Red como un sistema abierto, compuesto de elementos que se relacionan entre sí y que tienen características propias. Se subdivide en subsistemas (centros universitarios, departamentos, preparatorias) que, como el sistema, son identificables a través de la definición de sus Límites, Funciones, Comunicación y Estructura.

---

<sup>1</sup> PROPUESTA DE LINEAMIENTOS PARA UNA POLÍTICA DE ESTADO EN EL FINANCIAMIENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR, Documento aprobado en la XX Sesión Ordinaria del Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines de la ANUIES, noviembre 2002.



## **MODELO SISTÉMICO DE EVALUACIÓN Y EL P3e**

El P3e como sistema integrador de la planeación universitaria, está sustentado en las premisas de modelos de planeación y evaluación, tanto el Modelo de Planeación Interactiva, como el modelo CIPP (Contexto-Insumo-Proceso-Producto), proporcionan la base teórica con la cual se desarrolla el modelo. (Véase anexos 1 y 2)

La planeación como modelo tiene referentes teóricos y metodológicos, el proceso de planeación es específico para cada caso, hay diversos tipos de planeación, diferenciados de acuerdo con los criterios de las necesidades institucionales, que si bien se pueden combinar con modelos generales ya existentes, esto no deja de expresar sus características propias. A este respecto como se expresa en el PDI, la universidad utiliza la planeación estratégica como la herramienta para orientar el trabajo institucional, precisando el rumbo y siendo flexible. Asimismo dentro de la planeación y la evaluación es necesario el estudio del contexto en que se desarrolla, encontrando primordial llevar a cabo un análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que nos proporcione un examen y registro de los factores que dentro y fuera del sistema incrementan o disminuyen la posibilidad de llevarse a cabo.

Al ser la planeación universitaria un proceso dinámico, con carácter participativo, la lluvia de ideas nos proporciona un marco de interacción y propuesta para la construcción del análisis FODA (Véase anexo 6). El desarrollo de la programación se apoya en el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión que proporciona mecanismos y elementos claros para trasladar a la acción los objetivos del plan estratégico, y facilita el despliegue de la estrategia a todos los niveles de la organización, con un carácter integrador y sistémico.(Véase anexo 8)



El desarrollo del SIIAU es el marco de referencia para la constitución del nuevo modelo de gestión administrativa, permitiendo que el proceso completo del sistema P3e se lleve en línea con la participación directa de los órganos de gobierno de las entidades de la Red. Los órganos de gobierno en los Centros Universitarios (CU) son los Colegios Departamentales, los Consejos Divisionales y los Consejos de Centro. En el Sistema de Educación Media Superior (SEMS) son los Colegios Departamentales, los Consejos de Escuela y el Consejo de SEMS. En la Administración General (AG) son las unidades, las coordinaciones generales y los titulares de los subsistemas los que en forma equivalente hacen la evaluación e integración de los proyectos. Y en el SUV (Sistema de Universidad Virtual, antes INNOVA) son las coordinaciones, direcciones. Asimismo por el H. Consejo General Universitario.

Desde que inició el sistema P3e, ha estado sujeto al modelo de evaluación sistémico, pero el alcance del mismo sólo ha impactado al nivel de las entidades de Red como se describe a continuación:

### **Programación y evaluación de entrada**

#### Nivel I

Los departamentos de los CU y del SEMS, así como las unidades de la AG, elaboran sus proyectos y los capturan en el módulo P3e de la página Web del SIIAU.

Los Colegios Departamentales de los CU y del SEMS y las dependencias equivalentes de la AG, integran y evalúan los proyectos procedentes del departamento y sus unidades y los presentan al siguiente nivel mediante el SIIAU.



## Nivel II

Las divisiones y las instancias equivalentes en el SEMS y la AG reciben los proyectos presentados por el nivel anterior y a su vez integran los propios. Los Consejos Divisionales en los CU, los Consejos de Escuela en el SEMS y la entidades equivalentes en la AG priorizan, integran y evalúan y presentan los proyectos en el SIAU al siguiente nivel.

## Nivel III

Las administraciones de los centros y las instancias equivalentes en el SEMS y la AG reciben los proyectos que presentan los Consejos Divisionales, los Consejos de Escuela y las Coordinaciones Generales respectivamente e integran los propios. Los Consejos de Centro, el Consejo de SEMS y los titulares de los subsistemas de la AG, priorizan, integran, evalúan y aprueban los proyectos procedentes de los niveles anteriores y los presentan al H. Consejo General Universitario por medio de su Comisión de Hacienda, para ser revisados (y en su caso aprobados).

## **Conformación del presupuesto**

Los proyectos aprobados en el nivel final se denominan “proyectos en ejercicio”. El sistema facilita que no se rebase el techo presupuestal de subsidio ordinario asignado a cada entidad y permite conocer los montos de los diferentes tipos de fondos utilizados en los proyectos, generando así la información relevante para conformar el presupuesto de ingresos y egresos de la Universidad.



## **Ejercicio, comprobación de los recursos y evaluación del proceso.**

Los recursos programados para cada uno de los proyectos se distribuyen en 24 quincenas. Los esquemas de distribución del gasto de los proyectos se relacionan con los esquemas del control financiero. La Dirección de Finanzas suministra los recursos a las entidades de acuerdo con el conjunto de ministraciones quincenales de los recursos de todos los proyectos, depositándolos directamente en una cuenta bancaria concentradora, que a su vez distribuye automáticamente los recursos a las cuentas ejecutoras de las dependencias de cada entidad.

La comprobación de los recursos ejercidos cada quincena debe hacerse en un máximo de 60 días, o solicitar su reprogramación antes de los 30 días, apegándose a las normas y políticas vigentes.

## **Evaluación de salida**

Los proyectos que formaron parte del ejercicio se evalúan en dos aspectos y en dos niveles.

El nivel uno está a cargo de los responsables de proyecto, quienes deben evaluar la alineación de las metas del proyecto con las metas del PDI, de la entidad y de la Unidad Responsable de Gasto (URG). El cumplimiento de las metas del proyecto con respecto a lo programado, ejercido y comprobado, también debe evaluarse. Se requiere expresar los porqués de la falta de alineación o de cumplimiento.

El segundo nivel está a cargo de los titulares de las entidades. Para la evaluación, el SIAU les proporciona los datos numéricos de todos los proyectos de las URG a su cargo y debe seleccionar y priorizar los comentarios y sugerencias de los responsables de proyectos en un reporte

integrador, además de elaborar un informe valorativo estructurado en los siguientes rubros:

**I. Planeación.** ¿Qué medidas sugiere para mejorar la alineación de las metas de los proyectos de su entidad con los distintos planes de desarrollo: PDI, plan de desarrollo de la entidad, planes de desarrollo de las URG adscritas a su entidad?

**II. Operación de los proyectos.** ¿Cuáles serían las estrategias de gestión idóneas para resolver la problemática que (con respecto a la operación de proyectos y del cumplimiento de las metas) se presentó en su entidad?

**III. Gestión financiera de los proyectos.** Sugerencias para optimizar el flujo de las ministraciones y de las comprobaciones financieras, tanto a nivel de su entidad, como a nivel de la Red Universitaria.

**IV. Sistema P3e.** Tomando como referencia que el Sistema P3e se concibe como un proceso continuo, global, integral y en línea, que incluye la planeación, la programación, la presupuestación y la evaluación como fases interrelacionadas, ¿qué propuestas y/o recomendaciones formularía para que dicha interrelación mejore? Los resultados del presente ejercicio de evaluación ¿cómo retroalimentan el proceso de elaboración del presupuesto de ingresos y egresos del siguiente ciclo?

Para realizar el análisis y establecer las conclusiones de la evaluación se nombra una comisión especial formada con integrantes de los Centros Universitarios y de la Administración General.

## **Planeación y evaluación de contexto**



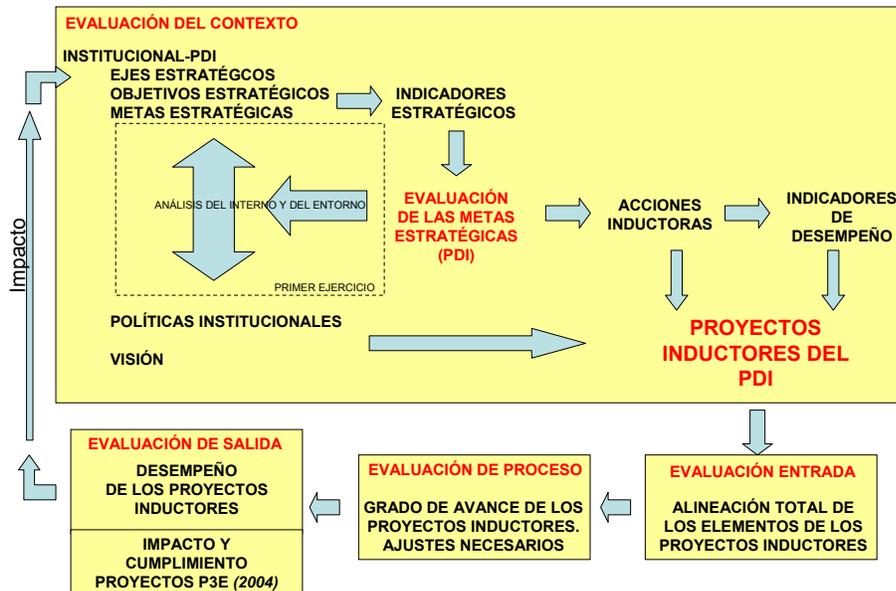
Los titulares de las entidades y los responsables de las URG, con base en los resultados de la evaluación, pueden modificar los planes de las dependencias para propiciar una mayor alineación al PDI y una programación y presupuestación que permitan en mayor grado el avance de las metas institucionales dentro de su ámbito de acción.

Todas las entidades universitarias participan; desde las unidades básicas de organización académica (departamentos) hasta las coordinaciones administrativas realizan ejercicios de planeación estratégica acordes con su ámbito de competencia. La elaboración de estos planes de desarrollo se efectúa en línea, mediante el soporte informático del SIIAU-P3e.

Ya ha quedado claro que en un entorno tan globalizado y cambiante, es necesario evaluar y evolucionar constantemente. Para que el sistema P3e coadyuve a la consecución de las metas de los ejes estratégicos y se consolide como instrumento articulador del PDI se propone evolucionar el modelo sistémico de evaluación mediante la creación o selección de proyectos P3e que sean inductores de las metas de los ejes estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional.



## PROPUESTA DEL MODELO SISTÉMICO DE EVALUACIÓN DEL P3e COMO INSTRUMENTO ARTICULADOR DEL PDI.



Esquema 1

El modelo sistémico integral que se propone, es una evolución del que ya se está aplicando. Contempla dentro de la evaluación del contexto al PDI (véase Esquema 1), que es el documento que plasma la estrategia de la Red Universitaria, en esta fase, incluye también la creación de un cuadro de mando del PDI (véase anexo 8), compuesto por los indicadores que sirven para medir el avance de las metas institucionales (indicadores estratégicos, véase anexo 7), las acciones indispensables para lograr valores óptimos en los indicadores estratégicos y los indicadores para medir el avance de estas acciones inductoras organizadas en distintos niveles de actuación pero enfocadas mediante relaciones causa – efecto. Se propone también la creación o selección de proyectos P3e que induzcan de manera efectiva la ejecución de la estrategia (proyectos inductores del PDI).

En la etapa de evaluación de entrada, se propone una evaluación integral del contenido de los proyectos P3e que se hayan señalado como proyectos inductores del PDI, verificando la alineación total de cada uno de sus partes. Es en esta etapa

donde el cuadro de mando del PDI, junto con las políticas institucionales y la estructura programática, serán un poderoso referente de la estrategia que facilitará la construcción adecuada de los proyectos inductores. En la etapa de evaluación del proceso, se propone dar seguimiento, establecer grado de avance de los proyectos inductores y facilitar, apegándose a la normatividad vigente, cualquier ajuste que en forma justificada se requiera hacer a estos proyectos. En la etapa de evaluación de salida, los proyectos inductores están en posibilidades de someterse a una evaluación del desempeño y además poder calcular el impacto de los mismos sobre las metas de los ejes estratégicos.

### **Evaluación del Contexto.**

Para la evaluación de la planeación estratégica, de la cual procede el PDI, se propone se realice una evaluación integral, es decir, evaluar los siguientes elementos clave (véase anexo 4):

- Declaración de la Misión;
- Declaración de la Visión;
- Ejes Estratégicos;
- Objetivos y Metas.
- Análisis FODA;
- Estrategias (Políticas)
- Estructura Programática

En este caso, el objetivo es determinar si dichos elementos clave del proceso estratégico fueron correctamente realizados, si hay correspondencia entre ellos, si no hubo errores que repercutieron en otras fases y si mantienen su utilidad y su relevancia. Debe considerarse que no se han hecho evaluaciones parciales que debieron incluir la evaluación de las estrategias (políticas), de los objetivos y las metas con el fin de determinar su modificación, refrendo o eliminación según su idoneidad y desempeño.



Los actores que deben intervenir en esta etapa del modelo sistémico de evaluación para el P3e como instrumento articulador del PDI, que es la evaluación del contexto donde debe incluirse la parte institucional y que el P3e, en su fase de planeación, identifica a la planeación estratégica de la Red, deben ser:

- El Consejo de Rectores como el máximo órgano de planeación de la Red Universitaria.
- Funcionarios de la Administración General que sean clave en cada uno de los ejes estratégicos definidos en el actual PDI.
- La COPLADI como apoyo y coordinación del proceso de evaluación.

Resulta de vital importancia que la Rectoría General, así como los titulares de las Entidades de Red se vean todos identificados en el PDI, y hagan suyo el documento como una verdadera carta de navegación que marque el rumbo de la Red Universitaria.

La metodología que se utiliza en la planeación estratégica es el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para establecer la situación actual de la organización tanto de su interno como del entorno (véase anexo 5) mediante una lluvia de ideas secuencial en cada uno de esos rubros (véase anexo 6). Además del conocimiento que sobre el tema deben tener los titulares de las Entidades de Red así como los funcionarios universitarios claves en cada eje estratégico que participen en la evaluación del PDI, se propone tengan como insumo, además del propio PDI, los siguientes documentos:

#### **Indicadores institucionales emanados del PDI 2002 – 2010**

Este documento elaborado por la UNESI (Unidad de Estadística e Información institucional) de la COPLADI (documento: *Propuesta de Indicadores Institucionales para la Red Universitaria, UNESI*) contiene los



indicadores inherentes a las metas institucionales del PDI organizados por ejes estratégicos y objetivos. Siempre y cuando haya sido posible obtener los datos, muestra el cálculo del indicador que servirá de referencia para reafirmar o modificar las metas institucionales.

### **Evaluación P3e 2003 (Evaluación de salida)**

El documento de evaluación referente al ejercicio 2003, incluye la participación de los responsables de proyectos de toda la Red, así como de los Titulares de las entidades de Red, proporciona conclusiones valiosas sobre los siguientes objetivos planteados:

- Identificar la alineación entre las metas plasmadas en el PDI, PD de la Entidad y PD de las URG.
- Sistematizar la problemática durante el proceso de planeación, operación y gestión financiera de los proyectos evaluados, así como las propuestas de solución o mejora.
- Detectar la problemática general del Sistema P3E a partir de los proyectos evaluados, así como sistematizar las propuestas para hacerlo más eficiente y pertinente.

### **Evaluación P3e 2004 (Evaluación de salida)**

Orientado principalmente a rescatar cuestiones cualitativas, proporcionará insumos importantes para la evaluación del PDI (ver más adelante “Evaluación de salida”)

### **Reporte de transferencias y cambios de objeto de gasto en el ejercicio 2004.**

Documento que proporcionará la Vicerrectoría Ejecutiva de las solicitudes aprobadas de cambios de objeto de gasto y transferencias entre proyectos



que sirva de referente de las alteraciones a la programación de los proyectos.

#### **Reporte del cumplimiento de metas del ejercicio 2004**

Documento que solicita la Contraloría General a todas las URG sobre el cumplimiento de las metas de los proyectos.

#### **Reporte de comprobación de recursos del ejercicio 2004.**

Documento que proporcionará la Dirección de Finanzas sobre el cumplimiento en la comprobación del ejercicio de los recursos de los proyectos.

Como resultado de la evaluación integral del PDI, los ejes estratégicos, objetivos, metas, y las políticas institucionales, deberán responder a las nuevas circunstancias del interno de la organización, así como, a las características actuales del entorno, mismas que deberán estar reflejadas en la misión y visión institucional, y plasmadas en un nuevo documento denominado Plan de Desarrollo Institucional (PDI+)

Para asegurar el impacto positivo en las metas de los ejes estratégicos se propone la creación o selección de proyectos P3e 2006, cuyas acciones induzcan la consecución de la visión a través del cumplimiento de las metas institucionales, estos son los llamados proyectos inductores del PDI+.

El Consejo de Rectores, como máximo órgano de planeación de la Red Universitaria, deberá señalar cuáles serán las metas de los ejes estratégicos que deberán ser apoyadas en 2006 por los proyectos inductores y cuál será el % del monto del gasto de operación de subsidio ordinario y de ingresos propios que de deberá destinar en 2006 a cada una de ellas por las Entidades de Red.



Los planes de desarrollo de las Entidades de Red deberán de ser sometidos a su vez a una evaluación al menos en forma parcial que adecuen sus objetivos, metas y estrategias considerando sus propias características internas y las circunstancias externas inherentes de su ámbito de desempeño pero alineadas al PDI+. Se debe propiciar además que las Unidades Responsables de Gasto dependientes de las Entidades de Red revisen sus planes de desarrollo buscando un efecto de alineación en cascada.

Con los objetivos y metas del PDI+ y con los avances en el Sistema Institucional de Indicadores (SII), será posible adecuar y completar el Cuadro de Mando del PDI+

El Cuadro de Mando del PDI+ tomará del SII los indicadores de las metas de los objetivos estratégicos y desplegará en cascada una relación causa – efecto de las acciones inductoras necesarias para poder obtener valores satisfactorios en los indicadores estratégicos. El despliegue en cascada deberá incluir al menos tres niveles de actuación. A cada actividad inductora de cada nivel deberá de definírsele su propio indicador de desempeño y deberán ponderarse en cada nivel de actuación, de tal forma que se logre identificar aquella actividad que represente el factor crítico de éxito. Los niveles de actuación deberán considerar las cuatro perspectivas:

- Usuarios y sociedad
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento
- Financiera.

Este despliegue en cascada de acciones inductoras alineadas a la estrategia será un referente para la elaboración de los proyectos P3e propiciando que las acciones de los proyectos contribuyan efectivamente a la estrategia. Será un



referente obligado para la creación o selección de los proyectos inductores del PDI+.

El Cuadro de Mando del PDI+, además, facilitará la realización de evaluaciones parciales anuales del Plan Desarrollo Institucional mediante los indicadores y la ponderación de los mismos hasta el nivel de las metas institucionales permitiendo conocer su grado de avance.

### **Evaluación de Entrada.**

En esta fase del modelo sistémico de evaluación, se propone la selección o creación de los proyectos llamados inductores del PDI+.

La finalidad de la existencia de los proyectos inductores es, por una parte, asegurar que algunos proyectos P3e aporten acciones encaminadas a satisfacer los requerimientos señalados en el PDI+ para lograr alcanzar las metas fijadas convirtiéndose en verdaderos instrumentos para articular la ejecución de la planeación estratégica. Por otra parte, proporcionar un referente a seguir por el resto de los proyectos P3e.

Los proyectos inductores del PDI+ deberán tener las siguientes características:

- Ser proyectos P3e del ámbito de la Entidad de Red.
- Proyectos factibles.
- El objetivo general del proyecto inductor debe atender completamente a la meta del PDI+ que se está apoyando.
- Los objetivos particulares y las metas del proyecto inductor deben estar totalmente alineadas con su propio objetivo general.
- Los indicadores de las metas del proyecto inductor deben estar contruidos en forma tal que sea posible obtener mediante el cálculo de



los mismos el avance de las metas y, por supuesto, el avance del proyecto inductor (véase anexo 7).

- Las actividades de los proyectos inductores, además de atender los requerimientos de las metas del propio proyecto inductor, deberán referirse en algún nivel de actuación de la cadena causa- efecto del Cuadro de Mando del PDI+ que parten de las metas de los ejes estratégicos.
- Los recursos que se soliciten deben corresponderse con las actividades señaladas de tal forma que sea indiscutible el porqué se están requiriendo.
- Los recursos serán del fondo “ordinario” 1101 y del fondo “ingresos propios” 1102.
- Deberá cumplirse con el % de recursos que deberán asignarse al proyecto, de acuerdo a lo que se haya establecido en el Consejo de Rectores.

Los proyectos inductores se seleccionarán o se crearán en la misma fase de captura de los proyectos P3e y deberán someterse a los tres niveles de aprobación como cualquier otro proyecto. Pueden ser proyectos de cualquier dependencia de la Entidad de Red que (por sus características) cumplan con los requisitos señalados o pueden ser proyectos creados ex profeso como proyectos inductores.

Para agrupar los proyectos P3e inductores del PDI+ de las Entidades de Red se utilizará el modulo en el sistema SIIAU-P3e de proyecto **transversal como proyecto concentrador** de los proyectos inductores. El objetivo general de cada proyecto transversal deberá ser igual al objetivo o meta del eje estratégico del PDI+ que se esté apoyando.



En el módulo de proyectos transversales se encuentra una figura especial de proyecto, que solamente incluye la información general del proyecto y un área donde muestra los proyectos que se han señalados como parte del mismo. Este módulo se creó con la finalidad de facilitar la identificación e inclusión de este tipo de proyectos en el sistema SIIAU-P3e.

Los proyectos transversales no tienen por sí mismos la capacidad de solicitud de recursos para la ejecución del mismo, los recursos que se expresan en los proyectos transversales no es otra cosa mas que la suma de los recursos de los proyectos individuales aprobados que se han agrupado en el proyecto transversal. Significa entonces que los recursos de cada proyecto que conforman el proyecto transversal, son de la Entidad de Red y para la Entidad de Red que lo elaboró y la responsabilidad del ejercicio y comprobación de los recursos de cada proyecto inductor también recae en la propia Entidad de Red.

Tomando como referencia el PDI actual existen 12 objetivos en total, por lo que la propuesta es que se generen 12 proyectos transversales, uno por cada objetivo estratégico que aglutine a los proyectos inductores. Deberá contener un proyecto inductor de cada una de las Entidades de Red. Significa entonces que deberán crearse o seleccionarse 240 proyectos inductores de toda la Red, esto representa aproximadamente el 10% del total de proyectos P3e que se han venido generando desde 2003

La evaluación de entrada de los proyectos inductores, es decir, la verificación del cumplimiento de los requisitos indispensables para poder ser un proyecto inductor del PDI+ se llevará a cabo por los siguientes actores:

- Desde su selección o creación por los titulares de las entidades de Red, los coordinadores de planeación o similares y los responsables de los proyectos



- Por la comisión de Planeación y Evaluación del Consejo Técnico de Planeación (CTP) en el periodo de aprobación de los proyectos P3e en los diferentes niveles.
- La COPLADI como responsable de los proyectos transversales concentradores de los proyectos inductores y apoyo al proceso de evaluación.

### **Evaluación de Proceso.**

Esta fase del modelo sistémico de evaluación del P3e como instrumento articulador del PDI+ contempla la revisión y seguimiento permanente del avance de los proyectos inductores durante su ejercicio.

Permite dar seguimiento a los procesos llevados a cabo en la implementación y gestión de los proyectos, con el fin de determinar los avances en el mismo, las dificultades presentadas y reprogramar acciones en función del nivel que se va alcanzando atendiendo, por supuesto, a la normatividad vigente.

Esta etapa, la evaluación del proceso, será efectuada por los siguientes actores:

- Los responsables de los proyectos; deberán vigilar en forma permanente el desarrollo satisfactorio del proyecto inductor, notificando los avances o problemas que se susciten al coordinador de planeación o similar de su entidad de Red.
- Los coordinadores de planeación o similares de las entidades de Red; que en forma mensual deberán emitir un reporte de avances de los proyectos inductores de su entidad de red. Les corresponderá ser el conducto entre el responsable del proyecto, el titular de la entidad de Red y la comisión de planeación y



evaluación del Consejo Técnico de Planeación (CTP) sobre los avances, requerimientos o ajustes en la programación de los proyectos inductores.

- La comisión de planeación y evaluación del CTP; deberá atender y evaluar los requerimientos hechos por los coordinadores de planeación o similares de las entidades de Red referentes al desarrollo de los proyectos inductores. En caso de ser necesario, concernirá gestionar las adecuaciones pertinentes a los proyectos inductores, plenamente justificadas y atendiendo las normas y políticas que para tal fin estén vigentes. Elaborando a mitad del ejercicio 2006 un reporte global del avance, problemas encontrados y las soluciones aplicadas del total de proyectos inductores de la Red.
- El CTP; a petición de los coordinadores de planeación o similares de las entidades de Red, o de la propia comisión de planeación y evaluación del mismo, podrá utilizarse su propio foro virtual para someter a discusión algún caso en particular donde puedan participar el total de miembros del CTP.
- La COPLADI como responsable de los proyectos transversales concentradores de los proyectos inductores, apoyo y coordinación del proceso de evaluación.

### **Evaluación de Salida.**

Permite conocer el impacto o los resultados obtenidos al finalizar la implementación de un programa, proyecto, o cualquier acontecimiento que ha tenido efectos sobre una población objetivo o algún estado de cosas.



Esta fase del modelo sistémico contempla la evaluación de los proyectos P3e cuando han finalizado cumpliendo con su objetivo, o cuando la temporalidad en el que se pretendía ejecutarlos ha llegado a su término.

Se ha propuesto que la evaluación de los proyectos P3e del ejercicio 2004 sirva de insumo para la evaluación integral del PDI (evaluación del contexto), por lo que será la evaluación de salida, la primera fase del modelo sistémico que será aplicada.

La propuesta es utilizar la plataforma ya existente en SIAU que se utilizó para la evaluación de los proyectos 2003 con un mínimo de modificaciones estructurales para agilizar su disponibilidad.

Sin embargo, a diferencia de 2003, la intención de la evaluación de los proyectos P3e 2004 es rescatar las cuestiones cualitativas con respecto al impacto que la ejecución de los proyectos pudieran haber causado en las metas de los ejes estratégicos del PDI, obtener propuestas en los temas de planeación, ejercicio y comprobación de recursos y en el propio sistema P3e.

La evaluación de los proyectos P3e 2004 se llevará a cabo en dos etapas:

- **Reporte de evaluación de proyectos** (véase anexo 9). Es un reporte por cada proyecto aprobado en el SIAU en el ejercicio 2004. Básicamente consta de los siguientes apartados:
  - Evaluación del cumplimiento de las metas del proyecto.
  - Impacto del proyecto al eje estratégico del PDI al que pertenece.
  - Propuestas para mejorar la interrelación con el PDI.
  - Comentarios y propuestas para mejorar la operación del P3e.



- **Reporte integrador de evaluación** (véase anexo 10). Es un reporte integrador por cada entidad de Red que presenta datos generales de todos los proyectos de la entidad y todas las respuestas que los responsables de proyectos emitieron mediante el reporte de evaluación de proyectos. El titular de la entidad deberá seleccionar y jerarquizar las 10 respuestas que considere sean las más importantes o que se repitan con mayor frecuencia. Adicionalmente, en cada apartado se le solicita al titular de la entidad emita sus observaciones y propuestas considerando una visión global de la entidad.

Los actores en esta fase de la evaluación de salida del modelo sistémico son:

- Los responsables de proyectos. Son los encargados de llenar en el sistema SIIAU el reporte de evaluación de proyectos.
- Los titulares de las entidades de Red. Son los responsables de contestar en el sistema SIIAU el reporte integrador de evaluación.
- La comisión de evaluación del CTP que elaborará el reporte global de evaluación de salida.
- La COPLADI como apoyo y coordinación del proceso de evaluación.

Para la evaluación de salida de los proyectos P3e 2005 se propondrá un mecanismo similar que proporcione elementos importantes para la retroalimentación del ciclo P3e.

En la evaluación de salida 2006, conjuntamente con el mecanismo propuesto para todos los proyectos P3e, a los proyectos que se consideren como inductores del PDI+ se les someterá a una valoración de los resultados finales y del impacto en las metas de los ejes estratégicos del PDI+ con la finalidad de conocer la eficacia, la eficiencia y la efectividad de la inversión en el proyecto. Requiere de la



utilización de indicadores de resultado, que son los mismos utilizados para evaluar la ejecución del proyecto y que se definen desde la evaluación de entrada. Si las actividades del proyecto fueron referenciadas adecuadamente en algún nivel de actuación del Cuadro de Mando del PDI+, será posible medir en forma precisa el impacto del proyecto sobre las metas institucionales.



### ***Propuesta de adecuaciones al SIIAU P3e para incrementar su funcionalidad en la captura y seguimiento de los proyectos inductores***

A partir del diseño e implantación del software para la operación del Sistema P3e en la Universidad de Guadalajara, se rediseñó, reestructuró y reprogramó el Sistema Integral de Información y Administración Universitaria (SIIAU) para poder sistematizar integralmente el proceso de planeación, programación, presupuestación y evaluación institucional.

Desde el primer ejercicio en línea del SIIAU-P3e en el 2003, este ha sido objeto de actualizaciones para mejorar su desempeño. A finales de septiembre del 2003, se evaluó lo correspondiente al diseño y funcionamiento del software en el que se incorporaron los proyectos de P3E en el 2003. Producto de dicha evaluación, se reestructuró el software para el 2004.

Para el ejercicio P3e 2005, con fines de optimizar su funcionamiento y promover que los proyectos que elaboraron las entidades académicas de la red y la administración general estuvieran alineados, así como que las metas de los mismos tuvieran un impacto institucional se introdujo en el SIIAU-P3e lo correspondiente a la elaboración de proyectos transversales.

Las evaluaciones y las actualizaciones no han modificado en lo sustancial el “modus operandi” del SIIAU-P3e, el cual inicia con la captura de los planes de desarrollo de todas las URGs.

En la actualidad el sistema opera a través de los siguientes módulos o interfaz: SIIAU P3e Web, SIIAU P3e Windows, SIIAU Web 2005 y los 2 cubos OLAP de información Presupuestal y Evaluación pertenecientes al Sistema de Información



Directiva para la Toma de Decisiones SIIAU. Podemos decir que gracias a la evaluación continua el software ha evolucionado y madurado.

En este tenor para el ejercicio del P3e correspondiente al año 2006, con el fin de que el SIIAU-P3e contribuya a la consecución de las metas planteadas en el PDI así como al aseguramiento de la alineación de los proyectos que elaboraran las entidades de red y sus respectivas URGs con el referido Plan, es necesario hacer adecuaciones en la herramienta P3e, para que ella permita la captura de un nuevo tipo de proyectos denominados Inductores.

#### ADECUACIONES A LA APLICACIÓN INFORMÁTICA DEL SISTEMA P3E

Resulta conveniente hacer énfasis que las adecuaciones que se requieran desarrollar e introducir en la aplicación P3e deberán operar bajo las siguientes premisas:

- Que no alteren la lógica de operación de la herramienta SIIAU P3e, por ende;
- No generen disonancia cognitiva en el usuario, y además;
- Permitan el seguimiento (evaluación de contexto, entrada, proceso y resultados)

Bajo estas premisas las adecuaciones que requeridas serían:

- Modificar la vista de consulta donde se ven los detalles (datos generales) del proyecto Transversal para que también muestren los detalles de cada uno de los proyectos inductores ligados a un transversal.

Para esto incluir los siguientes tres (3) nuevos campos:

- 1-Nombre de la URES a la que pertenece el proyecto inductor
- 2-Clave de la URES a la que pertenece el proyecto inductor



### 3-Nombre del responsable del proyecto inductor

- Incorporar funcionalidad para que el proyecto inductor sea mostrado en detalle. Esto mediante:

A) incorporar un campo tipo botón para seleccionar proyecto.

B) que la funcionalidad del campo DETALLE, de la vista consulta de proyecto transversal, que funciona para conocer los datos de un proyecto transversal también lo haga para ver el proyecto inductor seleccionado mediante el botón mencionado en el inciso A

- Introducción de nuevos campos, para que, con información precargada se capturen en ellos las metas PDI y su correspondiente indicador.
- En el proyecto inductor al llegar al apartado de captura de metas es necesario que a la relación actualmente existente entre meta plan/entidad (precargada) y meta proyecto (que se redacta) se sume el nuevo campo mencionado.
- Introducción de un campo, para que los responsables de proyecto capturen en el sistema los % de avance del proyecto a nivel de meta y ponderar la meta, de tal suerte que pueda calcularse un % ponderado de avance.
- Cargar una fórmula de ponderación que la COPLADI proporcionará al SIIAU.



- Generación de un reporte, en forma de diagrama de Gantt <sup>2</sup>, sobre el porcentaje de avance
- Introducción de tres nuevos campos a nivel de actividades:
  - El primero para que mediante él, sea posible capturar el % que la actividad en particular representa sobre el total del logro de la meta; y
  - El segundo para capturar el % al 100% cuando la actividad se realizó totalmente ; y
  - El tercero para anotar el % de logro, si sólo se realizó parcialmente la actividad.
- Además, hay que habilitar la funcionalidad de selección (mediante icono lupa) de información precargada (en este caso % de 0 a 100); y
- Cargar una fórmula de ponderación que la COPLADI proporcionará al SIIAU.
- Generación de un reporte, en forma de diagrama de Gantt, sobre el porcentaje de realización
- Creación de un nuevo Rol llamado EVALUACIÓN y sus vistas correspondientes para:
  1. Consulta y análisis de los proyectos inductores mediante funcionalidades similares a las que tienen los Roles VICE y CGADM (de la Coordinación

---

<sup>2</sup> Es un cronograma de las actividades, de uso común en la fase de programación en los proyectos, que la interfaz SIIAUWINDOWS lo emite en forma de reporte gráfico (ver las últimas 2 pantallas).



General Administrativa) pero sin las capacidades del primero de modificar los proyectos.

2. Captura de actualización del % de avance y logro en lo correspondiente a metas y actividades; y
  3. Guardar un histórico de las actualizaciones de los porcentajes capturados (actualizados) del avance de los proyectos.
- Modificación del diagrama de Gantt por proyecto actividad, de la interfaz SIIAUWINDOWS, para que muestre el porcentaje de avance o realización.
  - Generación de un nuevo reporte con el mismo formato en el que se represente las meta, su calendarización y % de avance.

A partir de estas adecuaciones, la lógica que subyace en el funcionamiento del P3e mismo no se modificaría en lo sustancial, sino que mediante la agregación de un Rol y nuevos campos, sería posible mejorar la funcionalidad de la evaluación desde el proceso mismo de la creación y captura de los proyectos inductores.

El Acceso al SIIAU Web P3E continuará igual, a través de la página del SIIAU y mediante el código y NIP del empleado. Asimismo, no hay modificaciones en la ruta o en la lógica para la captura de proyectos, sean de URGs, Transversales o Inductores, se seguirá entrando a través del Rol URES

Las primeras adecuaciones para incrementar la funcionalidad en la captura y seguimiento de los proyectos inductores se harían en la Vista donde se muestran los datos generales del Proyecto transversal y los inductores ligados al mismo.

Estas serían:



8504229 GERARDO VAZQUEZ MENDEZ@siiiau

Borrar Detalle

**Incorporar funcionalidad:** que el campo DETALLE que funciona para conocer los datos de un proyecto transversal también lo haga para ver el proyecto inductor seleccionado

**EVALUACION**

**Nombre completo del proyecto:** Certificación en 2 Centros universitarios ( uno metropolitano y otro regional), de un proceso estrategico (mantenimiento de plantilla academica y/o P3e) contenidos en el SIIAU

**Justificación:** Certificar la calidad operativa de 2 procesos contenidos en el SIIAU, bajo la norma ISO 9000: 2000, a través de la implantación de un sistema de gestión de calidad en 2 C.U's contribuirá a garantizar tanto la eficacia de las aplicaciones contenidas en el SIIAU como

**Objetivo general:** certificación de proceso, bajo la norma ISO 9000: 2000, calidad y eficacia operativa de los procesos automatizados y contenidos en el SIIAU

**Inicio:** 02/01/2005 DD/MM/AAAA

**Fin:** 16/12/2005 DD/MM/AAAA

**Programa:** 0905 MODERNIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN ADM

**Año:** Inductores

**Proyectos asignados**

Proyecto	Nombre del proyecto	Monto inicial	Monto autorizado
32997	Certificación programación academic	\$270,204.72	\$0.00
33072	Certificación P3E Cen Univ Regional	\$270,204.72	\$0.00
32707	Administración Financiera	\$720,000.00	\$720,000.00
37713	CERTIFICACION DE PROGRAMA ACADEMICO	\$125,000.00	\$125,000.00
<b>Totales</b>		<b>\$1,385,409.44</b>	<b>\$845,000.00</b>

Proyectos

Con fines de evaluación de entrada (alineación y pertinencia de los proyectos):  
**Creación de un nuevo Rol llamado EVALUACION**, una vista similar a esta sirve, para consulta y análisis de **TODOS** los inductores  
 El ROL debe disponer de las funcionalidades que tienen los roles Vice y CGADM (ver anexo1) pero sin las capacidades de modificarlos.

Incorporar funcionalidad para que el proyecto inductor sea mostrado en detalle. Esto mediante: 1) incorporar el campo tipo botón para seleccionar proyecto para consulta

Modificar el nombre de Proyectos asignados a Proyectos Inductores

Incorporar campos que Muestre Nombre y Clave de URS responsable de proyecto

Vista con nuevos campos y botón

<input type="radio"/>	Ures	Clave	Proyecto	Nombre del proyecto	Responsable	Monto Inicial	Monto Autorizado
-----------------------	------	-------	----------	---------------------	-------------	---------------	------------------



## Creación de proyectos inductores

Las adecuaciones requeridas se presentarán sólo hasta las etapas correspondientes a la introducción de metas y actividades

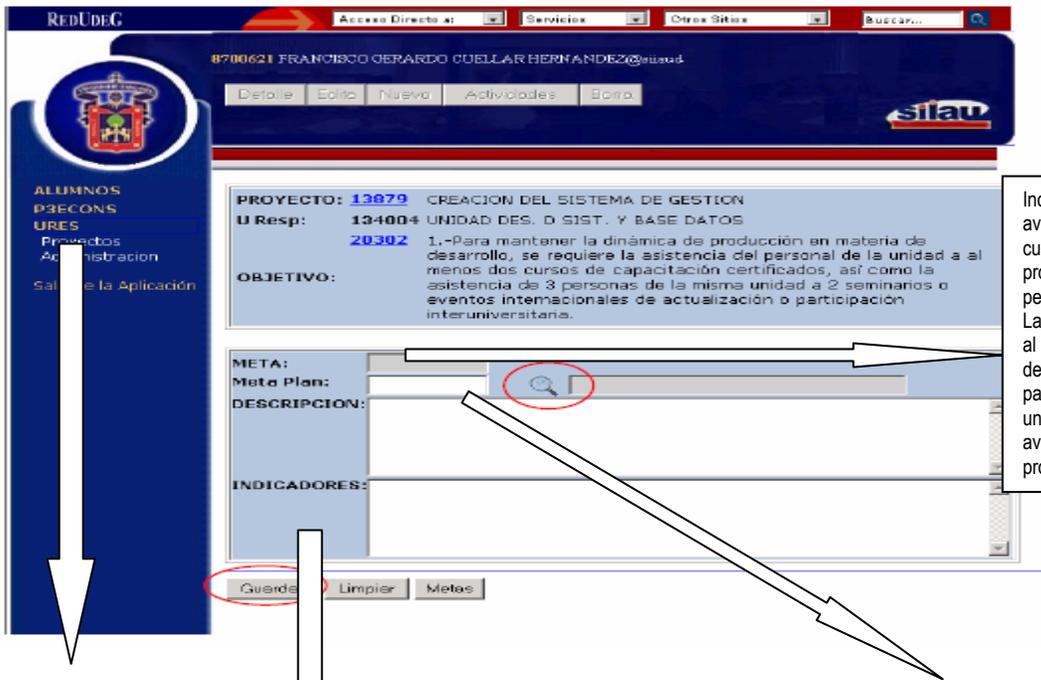
## Captura de Metas

Las Metas estratégicas del PDI que han sido focalizadas y sus correspondientes indicadores, con descripción, deberán estar precargados en el sistema y activarse para su selección través del icono de Lupa

Pantalla 18

Puedes ingresar el una palabra de la descripción o número de la meta, pulsar el botón Buscar, y te despliega los resultados de la búsqueda.

Además con fines de evaluación de seguimiento (avance de porcentual en el logro de metas) es necesario incluir funcionalidades adicionales al nuevo ROL llamado Evaluación (véase: Vista proyectos transversales VS proyectos Inductores), Tres nuevos campos e información precargada sobre metas e indicadores PDI.



Incluir un campo para % de avance de la meta, en el cual los responsables de proyecto actualizarán el % periódicamente. La COPLADI proporcionará al SIAU una fórmula que deberá cargarse al Sistema para que sea posible hacer un Cálculo ponderado de avance de las metas de los proyectos

Establecer un nuevo ROL llamado **EVALUACIÓN** y en el crear nueva vista similar a la de captura, que permita, en la fase de evaluación de seguimiento:

- 1- Modificar periódicamente el porcentaje sin que se pierda el % capturado cuando se creó el proyecto mediante el ROL URES.
- 2- Guardar el histórico que se genere de la actualización (modificación) periódica del % de avance.

Incluir como información precargada los indicadores de correspondientes a las metas del PDI.  
Generar un campo en el cual, al momento de seleccionar la meta PDI, aparezca automáticamente, en este nuevo campo, el indicador correspondiente

Incluir 2 nuevos campos (# y descripción), con información precargada de Metas.  
En este apartado, con fines de alineación ahora aparecerán 3 tipos de metas:

- Metas Plan de entidad( precargadas en el sistema )
- Metas PDI. ( precargadas en el sistema )
- Metas del Proyecto Inductor (que deberán redactarse)



Captura de actividades

Introducción de tres nuevos campos y Rol Evaluación a nivel de actividades;

REDUDEG Acceso Directo a: Servicios Otros Sitios Buscar...

8700621 FRANCISCO GERARDO CUELLAR HERNANDEZ@euaud

Detalle Editar Nuevo Borrar Recursos Nombrar Contratar **siiau**

**ALUMNOS**  
**P3ECONS**  
**URES**  
Proyectos  
Administración  
Inicio de la Aplicación

**PROYECTO:** [13879](#) CREACION DEL SISTEMA DE GESTION  
**U Resp:** [134004](#) UNIDAD DES. D SIST. Y BASE DATOS  
**OBJETIVO:** [20302](#) 1.-Para mantener la dinámica de producción en materia de desarrollo, se requiere la asistencia del personal de la unidad a al menos dos cursos de capacitación certificados, así como la asistencia de 3 personas de la misma unidad a 2 seminarios o eventos internacionales de actualización o participación interuniversitaria.  
**META:** [26909](#) 1.2.-Asistencia del personal de la unidad al menos dos cursos de capacitación certificados.

**ACTIVIDAD:**   
**DESCRIPCION:**   
**Inicio:**  DD/MM/AAAA   
**Fin:**  DD/MM/AAAA

Guardar Limpiar **Actividades**

Establecer que las mismas funcionalidades, del nuevo Rol llamado **EVALUACIÓN**, señaladas en la fase de captura de metas, operen también para esta fase de actividades.

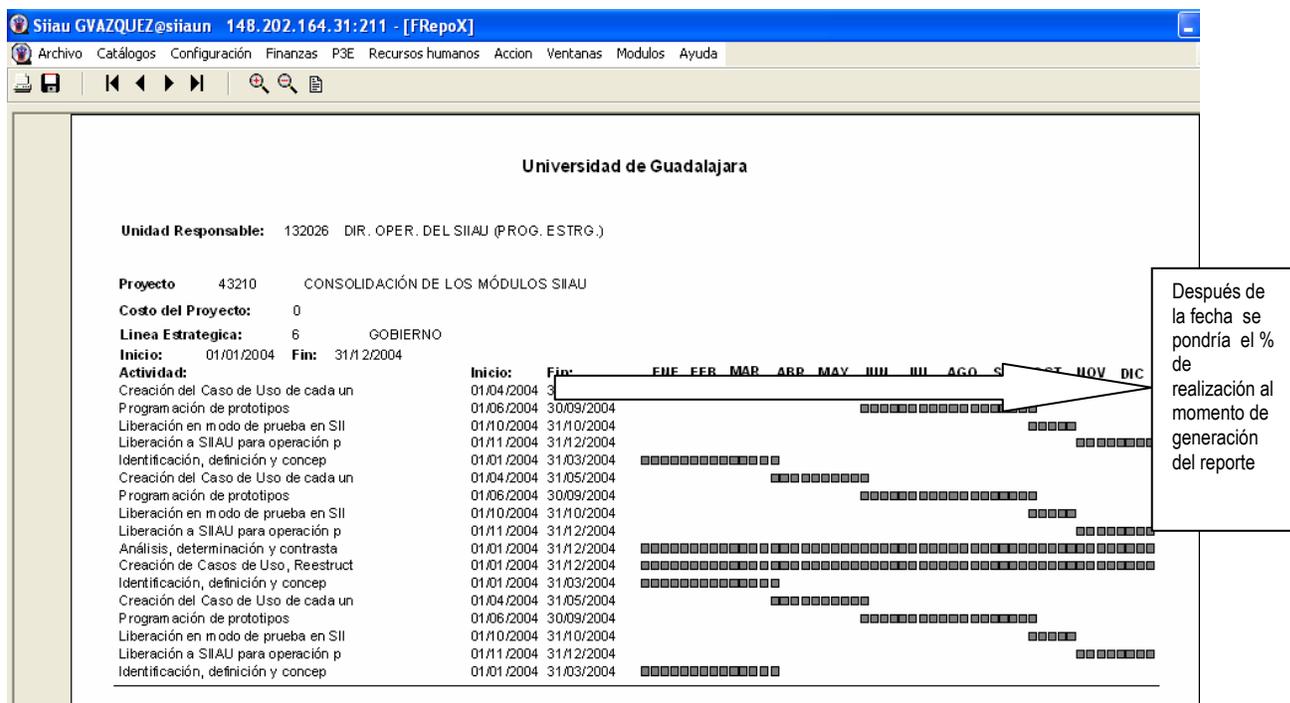
2 nuevos campos para anotar el % de realización de actividades:  
1- para cuando la actividad se realizó al 100%;  
2- para poner el % en que se realizó la actividad

Un campo para capturar % que representa sobre el total del logro de la meta.

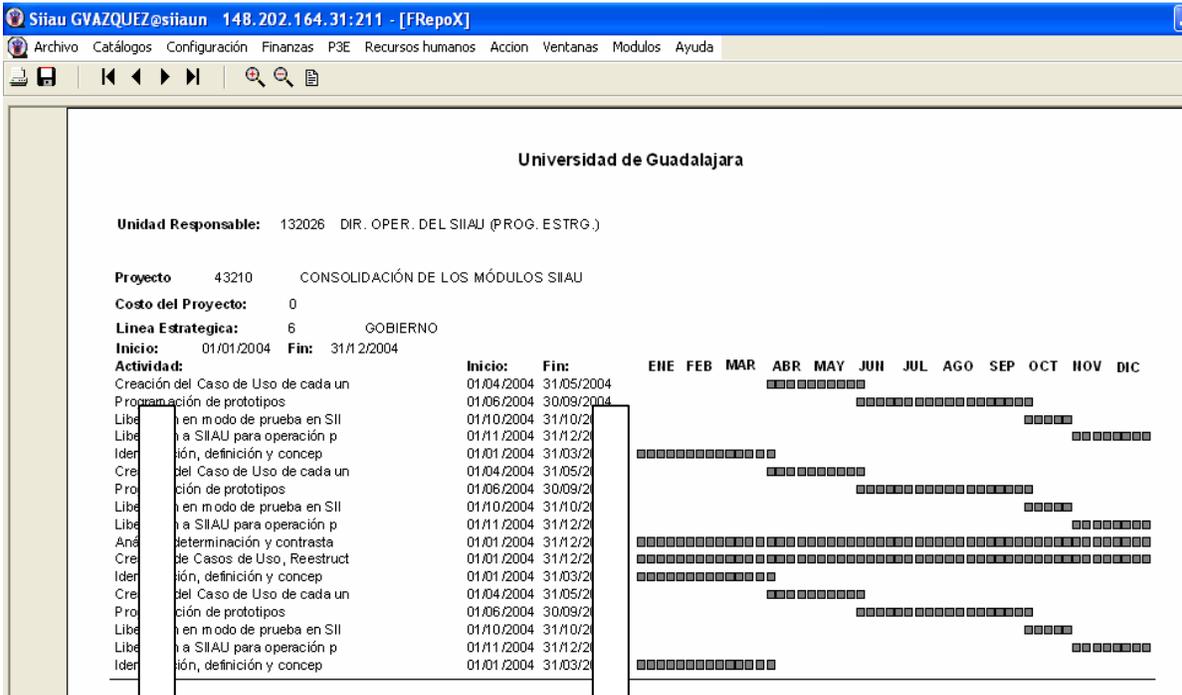
Para estos nuevos campos hay que habilitar la funcionalidad de selección de información precargada (en este caso % de 0 a 100) y adecuar la fórmula que se proporcionará para lo de las metas

La interfaz SIIAUWINDOWS del sistema P3E genera ya un reporte que será de utilidad en este tipo de evaluación en tanto que es capaz de generar un diagrama de Gantt por proyecto o por URGs.

Sin embargo, para incrementar su utilidad, tanto para la evaluación de entrada como de proceso, es necesario modificar el diagrama de Gantt por proyecto/actividad para que muestre el porcentaje de realización.



Asimismo, es necesario que se genere un nuevo reporte, con este mismo formato, en el cual se muestre la calendarización de metas, su porcentaje y avance.



Donde están situadas las actividades se pondrían las metas del proyecto.

Después de la fecha se pondría el % de avance al momento de generación del reporte



## ANEXOS



## ANEXO 1

### MODELO DE PLANEACIÓN INTERACTIVA

El modelo de Planeación Interactiva de Miklos y Tello, tiene una base participativa e interactiva, el objetivo fundamental de la planeación interactiva es ordenar, racional y congruentemente, el conjunto de acciones que deban ejecutarse para cumplir con los objetivos y metas de la institución. Por ello la planeación interactiva se orienta hacia la obtención de un control sobre el futuro, el cual consiste fundamentalmente en el diseño de un porvenir deseable y la selección o creación de alternativas para lograrlo.

El P3e se ideó bajo un enfoque participativo de la planeación, entendiendo la planeación y el plan de desarrollo institucional como un requisito fundamental con objetivos comunes, la conjugación de valores, el aprendizaje y la acción responsable y compartida por parte de los afectados o usuarios. De esta forma se entiende que la planeación tendrá que ser integral, participativa y continua, con un alto grado de flexibilidad y adaptación, que consiga la actualización constante sin detrimento de los servicios, lo que nos conduce a lo que Miklos, T. y M.E. Tello denominan planeación interactiva

Principios del modelo de planeación interactiva:

*Principio Prospectivo*

*Principio Participativo*

*Principio Sistémico*

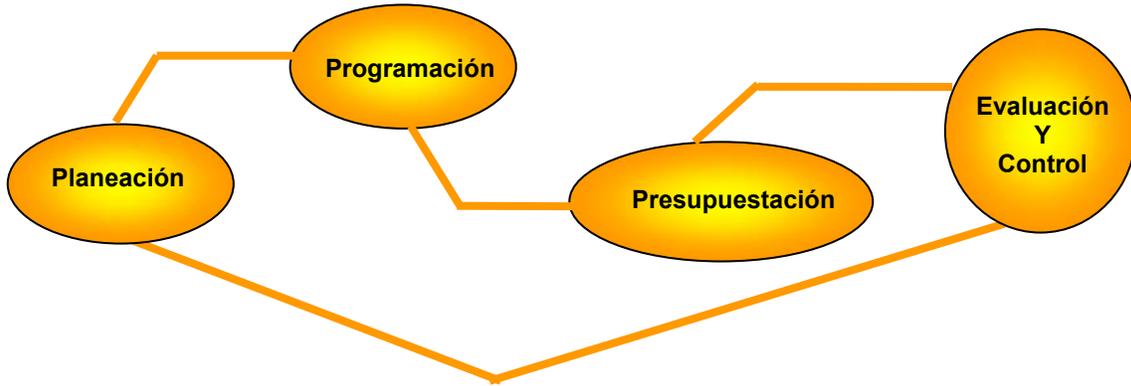
*Principio de Continuidad*

*Principio Estratégico*

*Principio Holístico*



Los componentes básicos del modelo de planeación interactiva son los subsistemas en que se divide el conjunto (véase esquema 2), cada componente es un subsistema que va encadenado.



Esquema 2

## ANEXO 2

### EL MODELO CIPP: CONTEXTO-INSUMO-PROCESO-PRODUCTO

El modelo CIPP define a la evaluación como un proceso destinado a delinear, obtener y proporcionar informaciones útiles para el juzgamiento o ponderación de decisiones alternativas.

En lo que se refiere a la información, el evaluador debe resolver los siguientes problemas metodológicos:

- Tipo de información específica requerido por las personas que tomen decisiones.
- Procedimientos para obtener la información, organizarla y analizarla.
- Elaboración de síntesis útiles para la toma de decisiones.

El modelo clasifica, a su vez, las decisiones en cuatro categorías:

- I. Decisiones de planeamiento
- II. Decisiones de estructuración
- III. Decisiones relativas a la puesta en marcha
- IV. Decisiones de reciclaje

Las decisiones de planeamiento se refieren a las posibles modificaciones que es necesario introducir en el programa o proyecto cuando se comprueba la discrepancia entre los cambios definidos en los objetivos y los que se están produciendo en los hechos, haciendo una evaluación en las acciones realizadas.



Las decisiones de estructuración recaen sobre los medios elegidos para alcanzar los objetivos, sean éstos métodos, contenidos, organización, personal, presupuesto, calendario, etcétera.

Las decisiones relativas a la puesta en marcha se vinculan con la ejecución del programa o proyecto, comparando, la metodología propuesta con los procesos reales que se están dando, teniendo referente los objetivos de las actividades.

Finalmente, las decisiones de reciclaje apuntan a los resultados de los proyectos y a sus relaciones (acuerdos o discrepancias) con los objetivos propuestos.

La información para los cuatro tipos de decisiones que han de tomarse dentro del programa proviene de cada uno de cuatro tipos de evaluación que forman el modelo CIPP (véase esquema 3). Ellos son:

a) *Evaluación contextual*: Consiste en un estudio exploratorio destinado a ubicar los problemas o necesidades no satisfechas en un cierto contexto, con el fin de diseñar un conjunto de objetivos específicos en torno de los cuales pueda elaborarse un programa.

La evaluación contextual desde el interior de la institución es motivada como una valoración regular del estado de la misma, o como respuesta a sectores que se encuentren insatisfechos con la labor de esta.

Si es evaluado un programa en marcha, la evaluación contextual podría encontrar necesidades y aspiraciones de la población atendida que no están incluidos en los objetivos del programa original.

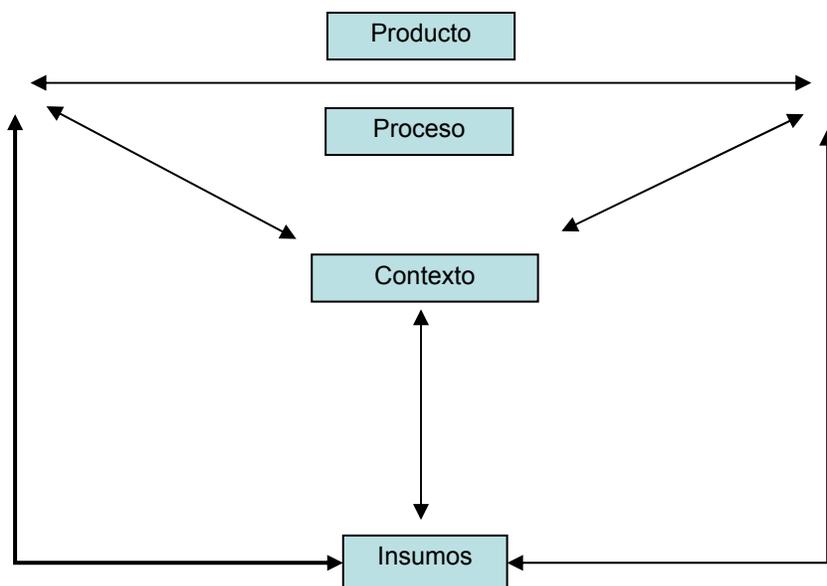
b) *Evaluación de insumos*: Determina los recursos que se necesitarían para alcanzar los objetivos propuestos. Asimismo, la evaluación establece diversas



formas según las cuales, esos recursos deberían emplearse para su mejor aprovechamiento en los proyectos.

c) *Evaluación de procesos*: Establece si la estrategia de utilización de insumos se está aplicando o no, así como también ubicar los factores que puedan dificultar el desarrollo de los procesos. De esta manera, podrá proporcionar información a los administradores de los proyectos para que busquen soluciones a los problemas presentados.

d) *Evaluación del producto*: Su objetivo principal es medir e interpretar el logro de los objetivos, ya sea durante su desarrollo o al término del mismo. Los logros alcanzados se comparan con las expectativas sobre las metas establecidas.



Esquema 3

## ANEXO 3

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

#### Modelo de Morrisey

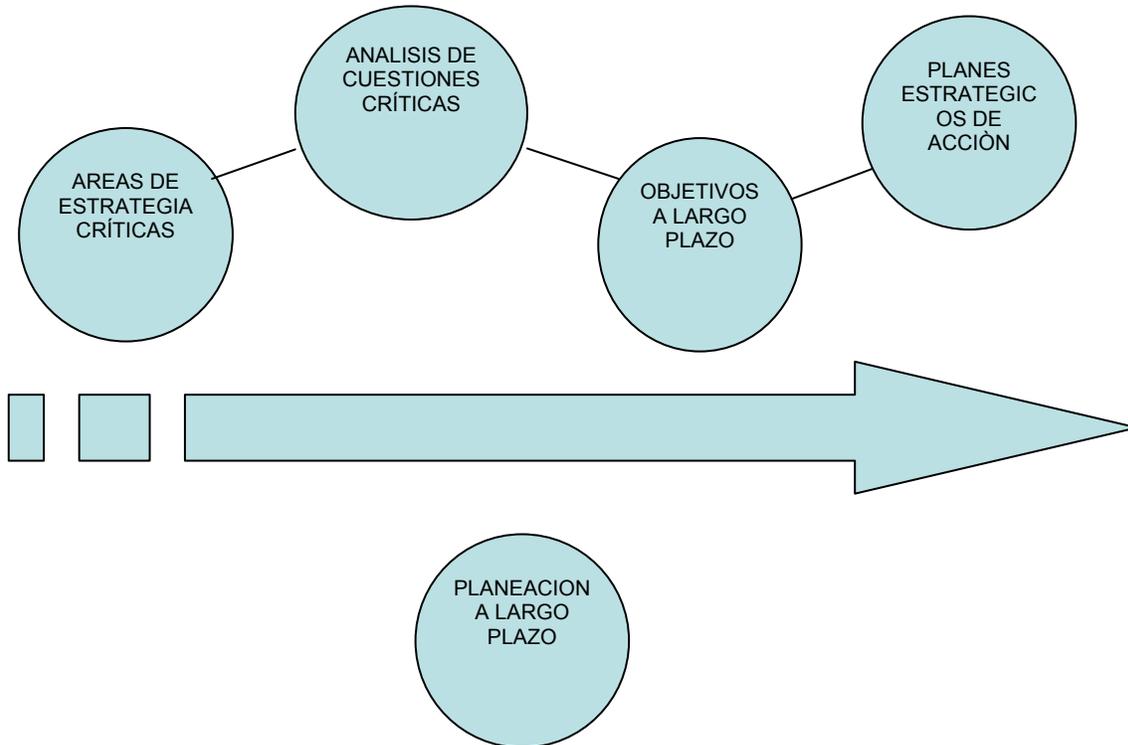
La planeación estratégica delimitada por George Morrisey se define como “un proceso dinámico y flexible que permite modificar los planes a fin de responder a los cambios en el entorno”. Su importancia radica en:

- Enfoca el futuro y el presente
- Refuerza los principios identificados en la misión, visión y estrategias.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinar.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.

Morrisey describe los procesos de la planeación (véase esquema 4):

1. Áreas de estratégicas críticas
2. Análisis de cuestiones críticas
3. Objetivos (plazo)
4. Planes estratégicos de acción

Aún cuando no es un elemento del plan, Morrisey propone una revisión y modificación continua del plan, con el fin de mantener certeza en el proceso de planeación. La revisión del plan cierra el circuito del proceso de planeación, asegurando a la organización que las acciones se traduzcan en resultados. Esta revisión debe dar respuesta al rendimiento en los cuatro elementos básicos de tiempo, recursos, calidad y cantidad.



Esquema 4

La Planeación Estratégica es un momento de la administración estratégica y que consiste en:

- precisar los grandes objetivos futuros de la organización en metas con especificaciones claras y frecuentemente con indicadores de logro,
- precisar los plazos de tiempo para producirlos,
- definir las líneas de acción causalmente idóneas y eficaces, los agentes competentes y los instrumentos – procesos que habrán de seguir en la efectucción,
- definir los recursos necesarios para lograr las metas conforme a los tiempos establecidos y las especificaciones definidas.

La utilidad de la planeación estratégica es que permite precisar las situaciones a producir y alinear las actividades, programas, planes, objetivos y metas hacia una visión de futuro.

Los componentes esenciales (convencionales) del ejercicio de Planeación Estratégica son:

- Definición de la Misión / Visión de la organización.
- Registro del Interno / Entorno de la organización.
- Análisis FODA (Fortalezas / Debilidades, Oportunidades / Amenazas), que relaciona las situaciones del Entorno (O, A) con las del Interno (F, D) para establecer la posibilidad, el costo y la agenda de realización de la Misión / Visión.
- Elaboración de las Estrategias.

Determinación del esquema de dirección / gestión estratégica (seguimiento, evaluación, corrección, ajuste, incentivos)

### Elementos que la integran

1. **Misión:** (declaración formal de) la actividad a la que la organización se dedica, los fines / objetivos / metas que la organización quiere alcanzar sostenidamente en esa actividad, los valores que los objetivos expresan o que se quieren respetar en su realización, los resultados concretos de excelencia / superioridad que la realización de los objetivos / valores arroja a la organización, a sus usuarios y a la comunidad o sociedad en general.
2. **Visión:** (declaración formal de) la imagen de futuro deseado de la organización en un corte de tiempo preciso: la imagen de la manera concreta de realizar en un plazo de tiempo, los objetivos, los valores y los resultados que aseguran la excelencia / superioridad de la organización mediante un servicio de calidad a los usuarios.
3. **Objetivos o metas:** Son los fines cualitativos y cuantitativos hacia los cuales se encaminan los esfuerzos pudiendo ser estos a corto, mediano y/o largo plazo.
4. **Políticas o normas:** son lineamientos generales o específicos que guían y determinan los criterios a seguir, orientando y delimitando acciones.



## ANEXO 4

### EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN

La evaluación del plan tiene dos objetos y objetivos de conocimiento, que son diferentes, aunque vinculados:

- Conocer los avances y resultados logrados en la realización de la(s) estrategia(s) contemplada(s) por el plan.
- Juzgar la pertinencia de todo el proceso estratégico (elaboración de la Misión, Visión, Análisis FODA, definición de asuntos estratégicos y de las estrategias) frente a los cambios ocurridos o previsibles en tendencias, actores y procesos del Entorno e Interno de la organización.

La evaluación del plan debe considerar estas dos modalidades diferentes de evaluación, una parcial, orientada a la evaluación de una estrategia particular o del conjunto de estrategias, contempladas por el plan; otra integral, orientada a la revisión de todo el proceso estratégico, particularmente cuando surgen cambios importantes dentro y fuera de la organización o cuando hay evidencias de que la estrategia no está ofreciendo resultados.

Esta doble evaluación es conveniente y útil, pues frecuentemente la evaluación que se concentra en los logros de la estrategia no tiende a cuestionarla, como si ésta fuera establecida correctamente. Con frecuencia, los rezagos y fracasos frente al cambio de entorno tienen poco que ver con la estrategia misma y remite a todo el proceso (estratégico), que puede no haber sido apropiado en algunas de sus fases con defectos en cadena.



**Revisión parcial del Plan:** las revisiones deben llevarse a cabo en fechas / estaciones intermedias dentro del horizonte de tiempo vigente, previsto por el plan para realizar la Visión (por ejemplo, si el plan estratégico se refiere a una Visión 2010, pueden establecerse estaciones de evaluación parcial cada dos o tres años).

En este caso, sólo se evaluarán las

- Estrategias;
- Objetivos y Metas.

El objetivo será mantener, modificar o eliminar las estrategias según su idoneidad y desempeño.

**Revisión integral del Plan<sup>3</sup>:** las revisiones suelen llevarse a cabo al término del periodo de vigencia del plan para la Visión, pero aparecen emergencias o circunstancias críticas, que evidencian que el plan en su conjunto no está funcionando, por lo que se procede a reflexionar sobre su corrección, pertinencia y productividad.

Se procede entonces a evaluar:

- Declaración de la Misión;
- Declaración de la Visión;
- Análisis FODA;
- Asuntos Estratégicos;

---

<sup>3</sup> La aplicación de una evaluación integral del Plan estratégico no está restringida a la finalización de su periodo de vigencia. Por ejemplo, en el caso de que el Plan contenga una declaración de Visión que abarca un periodo muy grande, es decir, de más de 8 años, (a este tipo de Visión se le suele llamar “Gran Visión”), es recomendable realizar evaluaciones integrales del mismo en las principales estaciones intermedias (quizás cada 3 o 5 años). También puede ser pertinente realizar una evaluación integral del Plan si ocurren cambios dramáticos en el Entorno de la organización que pongan en riesgo la relevancia estratégica del Plan en su conjunto.

- Estrategias;
- Objetivos y Metas.

En este caso, el objetivo es determinar si dichos elementos clave del proceso estratégico fueron correctamente realizados, si no hubo errores que repercutieron en otras fases y si mantienen su utilidad y su relevancia para posicionar a la organización dentro de su sector de actividad.

Para realizar una **Evaluación Parcial del Plan**, concentrada en una estrategia o en varias se deben realizar las siguientes actividades:

- a) Recopilar la información sobre el desempeño organizativo en el periodo que se evaluará en lo que concierne a una o varias estrategias.

En este caso es conveniente programar con tiempo la recopilación de información.

- b) Designar un grupo o Comité de Evaluación;

- c) Planear las actividades del Comité y asegurarse de que se cuenten con los recursos para realizar las actividades necesarias.

Es indispensable establecer con claridad el alcance y duración del ejercicio de evaluación, de manera que se puedan estimar correctamente las necesidades de recursos (presupuestales, humanos, de tiempo).

- d) Evaluar los efectos de los objetivos y metas de una o varias estrategias:

Esta actividad de evaluación abarca tres fases:

- i. Evaluar los avances obtenidos en la consecución de los objetivos y metas.



- ii. Evaluar la pertinencia, adecuación o relevancia de la definición de los objetivos y metas.
- iii. Evaluar la pertinencia, adecuación y relevancia de los indicadores utilizados para medir los avances en el logro de objetivos y metas.

Este análisis puede ser realizado en un primer momento por el grupo o comisión responsable de la evaluación y luego invitar a otros miembros de la organización a dar sus opiniones al respecto.

Es sumamente importante asegurarse de que los responsables de implementar las estrategias y, por tanto, de alcanzar ciertos objetivos y metas, estén de acuerdo en los parámetros que se utilizarán para evaluar los avances.

- e) Distribuir entre los participantes en la evaluación de estrategias los resultados de la evaluación de objetivos y metas:

La evaluación de estrategias nuevamente supone adoptar un pensamiento estratégico por lo que es conveniente que se realice de manera que se puedan considerar opiniones provenientes de personas con enfoques diversos. Por esa razón se debe proveer a los participantes de las conclusiones de la evaluación de los objetivos y metas, así como de otros documentos que registren las variaciones en las condiciones del Entorno y el Interno de la organización.

- f) Realizar talleres, reuniones grupales, aplicar cuestionarios, etc. para la evaluación de las estrategias en operación.

Los participantes deben identificar los logros y fracasos, avances y estacionamientos de cada una de las estrategias en operación y pasar después a un análisis causal de por qué han ocurrido y se mantienen.



g) Analizar las opiniones de los asistentes:

Analizar las convergencias mostradas por los participantes, ordenar y combinar aquellas que sean similares.

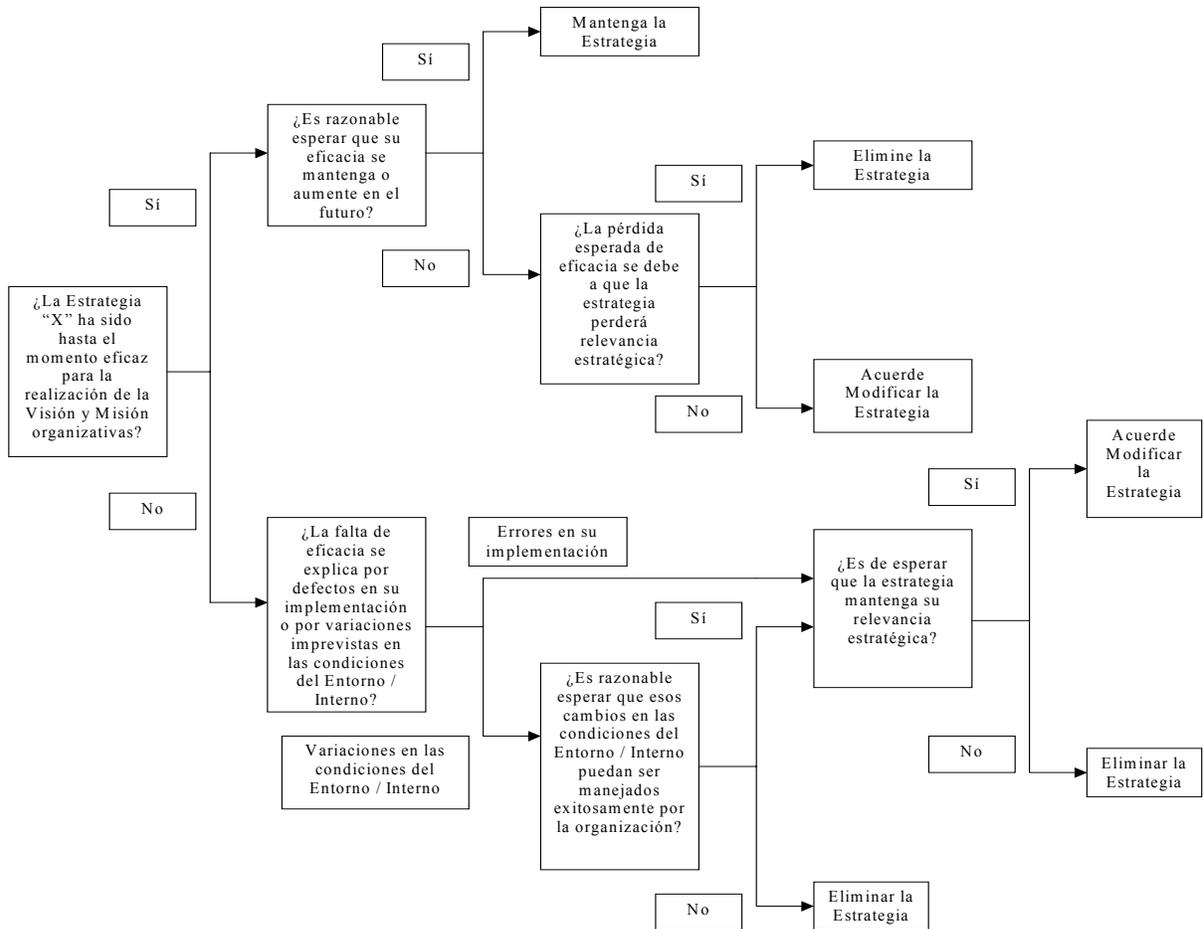
h) Evaluar las estrategias.

En esta actividad se debe elegir entre tres opciones para cada una de las estrategias en operación:

- Mantener la estrategia;
- Modificar la estrategia;
- Eliminar la estrategia.

En este momento se debe seguir el siguiente modelo de decisión:





i) Acordar la eliminación, modificación o mantenimiento de las estrategias:

El hecho de que la evaluación de una estrategia considere su eliminación, no es suficiente para proceder a quitarla del Plan. Es necesario que los principales actores involucrados en dicha estrategia acuerden las medidas a tomar con los grupos afectados, a fin de evitar que las modificaciones o la eliminación no provoquen conflictos que incrementarían las debilidades organizacionales.

j) Modificar el Plan Estratégico:

Los resultados de la evaluación, en caso de que lo sugieran o lo prescriban, **DEBEN TRADUCIRSE EN LAS MODIFICACIONES**

CORRESPONDIENTES AL CONTENIDO DEL PLAN en su capítulo de estrategias. Como se ha dicho antes, el plan es una herramienta de la gestión, por lo que su contenido no es intocable o inamovible. Por el contrario, el objetivo de la evaluación parcial es la mejora de los contenidos del Plan para hacerlos más eficaces en la conducción de la organización.

k) Adopción del Plan modificado:

Las mismas autoridades que aprobaron y adoptaron el Plan original deben estar de acuerdo en las modificaciones introducidas por la comisión de evaluación del Plan.

**Evaluación Integral del Plan:** La evaluación integral del plan es un paso previo al reinicio de todo el proceso de planeación estratégica o a la reflexión crítica del proceso a consecuencia de circunstancias que evidencian defectos y errores en su concepción y decisiones fundamentales. Su objetivo principal es dotar de los insumos necesarios a los directivos y miembros prominentes de la comunidad para dar forma a la deliberación y redacción de un nuevo plan estratégico.

Las actividades a realizar en este caso son similares a los de la evaluación parcial:

- a) Recopilar la información sobre el desempeño organizativo en el periodo que se evaluará.
- b) Designar un grupo o Comité de Evaluación.
- c) Planear las actividades del Comité y asegurarse de que se cuenten con los recursos necesarios para realizar las actividades necesarias.
- d) Evaluar los objetivos y metas
- e) Evaluar si los fracasos y resoluciones inconclusas de las estrategias no sean imputables a fases anteriores del ejercicio de planeación estratégica, como el análisis FODA o la declaración de la Visión o la decisión de su corte o plazo de tiempo.



En esta actividad deben cubrirse las tres fases anteriores y culminarlas con una cuarta, a saber:

- i. Evaluar los avances obtenidos en la consecución de los objetivos y metas.
  - ii. Evaluar la pertinencia, adecuación o relevancia de la definición de los objetivos y metas.
  - iii. Evaluar la pertinencia, adecuación y relevancia de los indicadores utilizados para medir los avances en el logro de objetivos y metas.
  - iv. Evaluar si los eventuales atrasos y estacionamientos, y los eventuales defectos de definición de los objetivos y metas y de sus respectivos indicadores no sean imputables a los supuestos o referencias a partir de los cuales se diseñaron y decidieron las estrategias, como acaso errores en el análisis FODA o establecimiento de irreales en la declaración de Visión.
- f) Realizar talleres, aplicar cuestionarios, etc. para la evaluación del plan estratégico.

Nuevamente se debe adoptar una perspectiva estratégica y no sólo considerar los resultados obtenidos. Por eso puede ser útil no evaluar cada componente del Plan tal y como se presenta en sus capitulados, es decir, es pertinente separarse de los contenidos específicos del Plan y evaluarlo desde una perspectiva global.

Para hacerlo se sugiere analizar los siguientes aspectos:

- Enfoque estratégico: la utilidad del Plan para definir qué posicionamiento se desea alcanzar.
- Identidad de la organización: utilidad del Plan para señalar los componentes distintivos de la identidad de la organización.



- Análisis del Entorno: utilidad del Plan para conocer las tendencias y actores principales del entorno.
- Análisis del Interno: utilidad del Plan para conocer las tendencias y características principales del interno.
- Productos y servicios: la utilidad del Plan para redefinir los productos de la organización (bienes y servicios).
- Adaptación e innovación: la capacidad de la organización para cambiar y alinearse a la Misión y Visión.
- Evaluación del desempeño: cómo se ha traducido el Plan en un proceso adecuado de evaluación.
- Liderazgo: la capacidad de los miembros de organización para hacer que el Plan se implemente.



## ANEXO 5

### ANÁLISIS FODA

El análisis FODA tienen como objetivo conocer las Fortalezas y Oportunidades de una organización --las oportunidades que ofrece el Entorno en razón de las Fortalezas de una organización--, así como las Debilidades y Amenazas --las amenazas y peligros que representa o acarrea el Entorno debido a las Debilidades de una organización--. El supuesto y resultado del análisis es: *A mayor capacidad de una organización (F) existen mayores oportunidades (O) para realizar exitosamente sus fines; a mayores puntos vulnerables (D) de una organización, mayores son los peligros y amenazas (A) que obstaculizan o impiden la realización de los fines.*

El análisis comparativo FODA arroja entonces como resultado el conocimiento de cuáles son las áreas robustas y ganadoras de la organización y cuáles las áreas críticas, cuáles las áreas de oportunidad y cuáles las de resistencia y riesgo que enfrenta la organización. Los resultados del análisis FODA son la referencia fundamental para la elaboración posterior de las estrategias.

### Entorno contextual

El entorno contextual está integrado por sistemas de acción social que tienen efectos importantes, pero respecto de los cuales no se cuenta con el poder o la influencia suficiente para modificar su patrón de comportamiento e impedir sus efectos, alterar sus tendencias o para acomodarlo a sus fines. Frente a este entorno, la organización debe tratar de ajustarse a él y particularmente prevenir o minimizar sus efectos indeseados, a fin de permanecer como un actor eficaz a pesar de lo que ocurra en el entorno.



Algunas dimensiones de este entorno de difícil control y manejo por parte de la organización son:

- **Entorno económico:** incluye particularmente el comportamientos de los factores / indicadores básicos de la economía privada y pública, con particular atención a los costes de los insumos para los servicios que presta la entidad (personal, productos, equipo).
- **Entorno social:** tendencias demográficas, transformaciones sociales, dinámica política.
- **Cultura:** aspectos de cohesión y entendimiento social como pueden ser los valores dominantes, las tradiciones o patrones culturales respecto a cuestiones básicas como son la importancia de la educación, la igualdad de sexos, el sentido del trabajo, la discriminación, etc.
- **Tecnología:** instrumentos tecnológicos relacionados con los procesos de producción, comunicación, aprendizaje y servicio administrativo, que son significativos para la educación superior, con particular atención a los costos y beneficios de las alternativas de equipo y sistemas y, de manera específica, todo aquello que hace referencia a la tecnología de la información y del aprendizaje.

### **Entorno transaccional**

El entorno transaccional es el que está conformado por las actividades de otros actores personales, grupales o institucionales con los que la organización mantiene interlocución, interacción e intercambio permanente y frente a los cuales tiene una posición (relativa de poder, influencia, prestigio, imagen, reputación...). En el marco de este entorno interactivo, la acción de la organización influye en los comportamientos y resultados de los demás actores, así como recibe la influencia de éstos. Es un entorno variable, modificable y manejable debido a su naturaleza interdependiente, aunque en situaciones límites puede volverse volátil y conflictivo.



Algunas dimensiones de este entorno son:

- **Entorno institucional:** hace referencia al sistema de leyes, reglamentos y regulaciones diversas, establecidas por los titulares de los poderes públicos, así como a las políticas federales y estatales decididas por los mismos (políticas de educación superior)....
- **Entorno sectorial:** área de actividad de la organización. Incluye la situación y las tendencias, que comparten actual y potencialmente las organizaciones que tienen el mismo ámbito de actividad (otros centros educativos), los usuarios y los proveedores de servicios (educativos) y competidores.
- **Mercado:** el “mercado” de la educación superior contempla las necesidades y expectativas de los beneficiarios y de los actores involucrados.

### **Análisis FODA: interno**

El objetivo de esta cuarta etapa del proceso estratégico consiste en identificar y registrar las normas, recursos, capacidades o deficiencias, situaciones de conformidad o inconformidades presentes, con particular atención a los patrones de comportamiento de los actores que forman parte de la organización –directivos, mandos medios, personal operativo y administrativo- que por los efectos de lo que hacen, como lo hacen y dejan de hacer pueden ser considerados factores causales que facilitan o inhiben la efectucción de la puesta en marcha.

Registrar y entender el Interno de la organización significa identificar las *Fortalezas* (normas y reglamentos apropiados, estilos de dirección y áreas de operación exitosos, capacidades probadas del personal, recursos suficientes y racionalmente asignados, liderazgo y prestigio en el campo de actividad, etc.) y las *Debilidades* (normas y reglamentos inapropiados o inexistentes, estilos de dirección y áreas de operación deficientes, de baja calidad o conflictivos,



incapacidades y rezagos del personal, pérdida continua de liderazgo y prestigio en el campo de actividad, etc.), calificándose y clasificándose como Fortalezas los factores causales que incrementan la posibilidad de llevar a cabo los procesos, mientras se califican y clasifican como Debilidades los factores causales que disminuyen la posibilidad de realización o la hacen prácticamente imposible o muy costosa.

Un sub producto importantísimo de esta etapa será lograr descubrir y valorar las Competencias Esenciales que son distintivas del proceso que se busca y que son recursos fundamentales para su realización, sus factores de éxito y las causas de su superioridad o “posicionamiento” respecto de las otras organizaciones que se desempeñan en su mismo sector de actividad.

Las realidades internas de la organización son calificadas como Fortalezas y Debilidades no en general o con referencia a cualquier criterio de valoración u objetivo, sino con referencia exclusiva a los objetivos contemplados. Fortalezas y Debilidades denotan únicamente aquellas situaciones o comportamientos peculiares de la organización que son significativos para estar en condiciones de realizar, obstaculizar o facilitar, impedir o favorecer el proceso, hacerlo inviable o accesible.

### **Elementos del Interno**

El Interno de la organización es un entramado complejo de conductas estructuradas que muchas veces son difíciles de separar o distinguir.

**Estructura:** la forma como se ha distribuido la autoridad-responsabilidad en la organización, se ha dividido el trabajo y circula la comunicación. Comúnmente, la estructura se representa por medio de un organigrama y suele estar formalizada mediante leyes y reglamentos.

**Estrategia:** el plan de acción de la organización para alcanzar sus metas de excelencia / posicionamiento, tener control del entorno y asignar recursos.



**Sistemas y recursos:** las normas, procesos de información, procedimientos que apoyan la realización del trabajo sustantivo y la realización de las funciones y objetivos organizacionales (sistemas informáticos, financieros, presupuestales, de administración de personal, etc.), además de los recursos (físicos, humanos, económicos...) con que cuenta la organización y que sustentan la operación de los sistemas.

**Personal:** el perfil del personal de la organización, es decir, sus características demográficas, educativas, laborales, profesionales, etc.

**Estilo Directivo:** los patrones de gerencia, los estándares operativos, las formas de comunicación, los métodos de solución de conflictos y la cultura laboral de la organización.

**Valores compartidos:** los valores que justifican la finalidad última de la organización y motivan a la acción.

**Habilidades:** las capacidades distintivas del personal directivo y operativo de la organización.

### **Identificación de Asuntos Estratégicos**

Los asuntos estratégicos son aquellas situaciones que enfrenta la organización en su frente interno y en su frente externo y que son cruciales para el futuro y posicionamiento de la organización en su conjunto. Concretamente son aquellas áreas organizativas particulares en las que se expresan y materializan los asuntos críticos y las competencias esenciales.

Una vez que se hayan señalado los asuntos críticos y las competencias esenciales de la organización, el análisis FODA debe llevar a la identificación de los Asuntos Estratégicos para la organización.



## ANEXO 6

### LLUVIA DE IDEAS

La lluvia de ideas es un método de debate en grupo, su propósito es obtener con rapidez un gran número de ideas de un grupo sin enfrascarse en un debate pormenorizado, nutriéndose de la creatividad del grupo. Permite generar muchas ideas o alternativas posibles a partir de las cuales adoptar una decisión grupal.

#### **Prepararse para la sesión de lluvia de ideas.**

1. Establecer un límite de tiempo para la sesión (generalmente 30 minutos son suficientes).
2. Establecer las reglas básicas para la sesión (que no se interrumpa al que habla, participar ordenadamente, respetar las opiniones de los demás, etc.).
3. Designar un Moderador/Reportador que anotará todas las ideas en un pizarrón visible para los asistentes, además alentará la participación y velará por que se sigan las reglas básicas establecidas para la sesión.

#### **Determinar el método de lluvia de ideas a utilizar.**

Seleccionar ya sea el método aleatorio o el secuencial.

<b>TIPOS DE LLUVIA DE IDEAS</b>	
<b>ALEATORIO</b>	<b>SECUENCIAL</b>
Los integrantes del grupo enuncian todas las ideas conforme se les van ocurriendo.	Cada integrante del grupo enuncia una idea por turno.
Las ideas se enuncian en voz alta.	Cualquiera puede decidir no utilizar su turno y cederlo al siguiente asistente.
Todas las ideas son anotadas a medida que son emitidas.	Se continúa hasta que no se generen más ideas.
	Todas las ideas son anotadas a medida que son emitidas.



## ANEXO 7

### INDICADORES Y SUS CARACTERÍSTICAS

Un indicador es una proposición contrastable que permite la medida estadística de un concepto o de una dimensión de éste, basado en un análisis teórico previo e integrado en un sistema coherente de proposiciones vinculadas, cuyo análisis puede orientarse a describir, comparar, explicar o prever hechos.

Así, un indicador es un valor cuantitativo o cualitativo que permite a una institución comparar su posición en áreas estratégicas tales como, desempeño pasado o metas previamente establecidas, en relación con instituciones o planes propios. Permitiendo el asesoramiento estratégico de los cumplimientos de metas y objetivos mediante análisis comparativos.

Los aportes de los indicadores son:

- Identificar con mayor claridad y/o enfatizar problemas existentes, diagnosticando la situación en un momento del tiempo y en relación con momentos previos.
- Apoyar la identificación de acciones prioritarias que reclamarían estrategias concretas.
- Apoyar la identificación de alternativas para políticas y programas.
- Facilitar la planeación a mediano y largo plazo.
- Evaluar las políticas y los programas desarrollados para la mejora de las condiciones.
- Predecir tendencias futuras.
- Hacer posible y/o facilitar la comparación.
- Desarrollar un clima de autorregulación que permita la corrección sistemática de distorsiones o errores de planteamiento en las estrategias.



Las características de los indicadores de acuerdo al modelo SMARTER (por sus siglas en inglés)

- S:** Específicos y sencillos. Esto significa que los indicadores deben dar cuenta clara y precisa de lo que se quiere valorar, a la vez que su definición y operación debe ser simple, evitando complejidades que dificulten obtener los resultados y su interpretación. No evaluar más de un solo punto por cada indicador.
- M:** Mensurables o medibles. Lo cual permitirá conocer, en términos cuantitativos, el nivel o grado de alcance de las metas y objetivos programados.
- A:** Alcanzables. Estableciendo parámetros adecuados en función de los recursos con los que se cuenta para el alcance de las metas y el contexto que rodea la implementación del proyecto.
- R:** Realistas. Lo cual implica la factibilidad y viabilidad de un proyecto y sus alcances.
- T:** Sujetos a una temporalidad concreta. Es preciso establecer el periodo o tiempo concreto en el cual se espera obtener los resultados de la implementación del proyecto.
- E:** Enfatizadores de resultados. Deben valorar resultados concretos, evitando valoraciones innecesarias de actividades poco sustantivas o que sean parte de las acciones para el logro de metas, puesto que es el resultado final lo que importa. En este sentido, el número de indicadores debe ser reducido y concentrado en los resultados fundamentales, para evitar divagaciones.
- R:** Revisados con regularidad. Los indicadores deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a las circunstancias y entornos cambiantes permitiendo su redefinición o el establecimiento de de nuevos parámetros



con la condición de mantener siempre la meta o resultado que se espera y le da sentido.

Debido a que los indicadores pueden ser utilizados en cualquier situación y para cualquier análisis es difícil crear una topología, a continuación se muestran ejemplos que tienen relación con la evaluación y la gestión:

**Indicadores de cumplimiento:** teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los parámetros que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

**Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los parámetros y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

**Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los parámetros que nos permiten administrar realmente un proceso.



## ANEXO 8

### CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión cuya finalidad principal es proporcionar mecanismos y elementos claros para trasladar a la acción los objetivos del plan estratégico.

El CMI requiere de un ejercicio previo de planeación estratégica, ya que inicia con el desglose de los objetivos implícitos en la visión de la organización en un mapa causa – efecto que aporta elementos para identificar los objetivos críticos o estratégicos que la organización requiere para marcar el rumbo hacia el logro de la visión.

El CMI facilita el despliegue de la estrategia a todos los niveles de la organización mediante el uso de indicadores que respondan a los objetivos en cada área estratégica, y en la identificación en varios niveles de actuación de las acciones inductoras indispensables para lograr valores óptimos en los indicadores “estratégicos” a través de “*Scorecards*” o Cuadros de Mando. Permite realizar un monitoreo integral de la organización de una manera más racional y simple, tiene un carácter integrador y sistémico.

Utiliza cuatro perspectivas principales, aunque el uso de las mismas no es obligatorio y cada organización puede aumentar o definir las que crea necesarias.

1. En el mundo empresarial, la perspectiva financiera es la que marca el enfoque para todas las acciones del resto de las perspectivas, de esta forma, involucra al capital intangible, a los procesos internos y los requerimientos del cliente como inductores para el logro de los objetivos financieros.



2. En las organizaciones de servicios, especialmente las no lucrativas como es el caso de la Universidad de Guadalajara, la perspectiva que normalmente marca el enfoque es la de los Usuarios y Sociedad (cliente) que es donde se ubican los objetivos referentes a los modelos de enseñanza aprendizaje de los alumnos, el impacto de la investigación, internacionalización, vinculación y extensión sobre la sociedad mediante las acciones en los procesos internos universitarios, el aprendizaje y crecimiento de su capital humano y una distribución efectiva de los recursos disponibles.
3. En la perspectiva de los procesos internos se identifican los procesos clave de la organización en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios sean pertinentes y orientados a cumplir la misión.
4. En cuanto al aprendizaje y crecimiento, esta perspectiva es el motor impulsor, refleja los conocimientos y habilidades que la organización posee tanto para su desarrollo como para aprender y cambiar. Las competencias del personal, el uso de las innovaciones tecnológicas, la disponibilidad de información estratégica para la toma de decisiones permitirán que esta perspectiva sea sustento de las anteriores.

En el PDI se menciona:

*“Para definir los objetivos estratégicos y sus metas, tanto la Visión como las Políticas Generales fueron analizadas bajo la perspectiva de causa y efecto, basada en la metodología del Cuadro de Mando Integral. Para ello, los elementos de la Visión y de las políticas fueron agrupados en los seis ejes estratégicos....*

*...En una segunda fase, y de acuerdo al Cuadro de Mando Integral, después de haber definido los objetivos estratégicos y sus metas, en las relaciones causales que se establecen entre las diversas partes, se debe definir un indicador que mida*



*la consecución de dicho objetivo. De esta manera, también permite conocer el desempeño de la Universidad y los avances en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, de forma tal que cada elemento, o relación causal, sea controlado o perfeccionado en caso de ser necesario. Además, con esto se puede formar un tablero de visualización en el cual se representa de manera gráfica el desempeño de cada una de los ejes estratégicos, de sus objetivos y de sus metas, a través de la confrontación de los indicadores con lo que está planteado en las metas.*

*Sin embargo, esta segunda fase se encuentra en proceso debido a que los indicadores aún no se han definido y la información requerida para su cálculo todavía no está disponible de manera automatizada en su totalidad.”*

Actualmente se está elaborando el Sistema Institucional de Indicadores (SII) del cual se nutrirá el también incipiente Cuadro de Mando del PDI que servirá de referente para la construcción de los proyectos P3e inductores del PDI. La elaboración del cuadro de mando esta sujeta al contexto del desarrollo del PDI y su evaluación, así, se contempla la construcción de acciones inductoras para cada meta estratégica incluida en los objetivos de los ejes estratégicos. A su vez, se remiten a otras acciones inductores de segundo nivel para la consecución de las acciones inductoras de primer nivel. En el ejemplo siguiente se desarrolla por cada eje estratégico un objetivo, y de este una meta, y las acciones remitentes hasta tres niveles, señalando cada acción por las flechas azules.



<b>EJES ESTRATÉGICOS DEL PDI</b>	
EJE	CALIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICO
<a href="#">INNOVACIÓN EDUCATIVA</a>	
<a href="#">INVESTIGACIÓN</a>	
<a href="#">INTERNACIONALIZACIÓN</a>	
<a href="#">EXTENSIÓN</a>	
<a href="#">GESTIÓN</a>	
<a href="#">GOBIERNO</a>	



INNOVACIÓN EDUCATIVA		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	CALIFICACIÓN DE LAS METAS	PESO
 <p><a href="#">Lograr que la Universidad de Guadalajara cuente con el mayor número de programas educativos acreditados por organismos externos y que la totalidad de sus programas sean reconocidos por su calidad</a></p>		
<p>Construir y operar un modelo de aprendizaje centrado en e estudiante que sea innovador, flexible, multi-modal y que integre las dimensiones ética, estética, científica y humanista</p>		
<p>Contar con personal académico con estudios de posgrado, actualizados, y con reconocimiento o certificación externo (perfil PROMEP, sin, certificación profesional, integrantes de cuerpos académicos, etc.)</p>		

**INNOVACIÓN EDUCATIVA**

Lograr que la Universidad de Guadalajara cuente con el mayor número de programas educativos acreditados por organismos externos y que la totalidad de sus programas sean reconocidos por su calidad



META	INDICADOR ESTRATÉGICO (KEI)	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	Δ%	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 1	PESO
<a href="#">Que el 50% de programas educativos de los cuales exista organismo acreditador de la COPAES, hayan obtenido su acreditación</a>	$TA = \frac{PEA}{PEOA} \times 100$ $TPEE_{N1} = \frac{PE_{N1}}{PEE} \times 100$					
Lograr que el 50% de los posgrados científicos sean reconocidos por el Programa Nacional de Posgrado o reciban apoyos del Programa Integral de Fortalecimiento del Posgrado.	$TRPC = \frac{PCR_{PNP} + PCR_{PIFOP}}{P}$					
Lograr que el 50% de los posgrados profesionalizantes generen ingresos propios que les permita solventar el 50% de sus gastos de operación y de servicios personales.	$PIP_{GOP} PP = \frac{IP_{GOP} PP}{IPPP} \times 100$ $PPPIP_{\geq 50\% GOP} = \frac{PPIP_{\geq 50\% GOP}}{PP} \times 100$					
Que el 25% de los egresados de carreras en la que existe Examen General de Egreso de la Licenciatura (EGEL), presenten dicho examen.	$PE_{EGEL}^L = \frac{E_{EGEL}^L}{E^L}$					



Eje Estratégico Objetivo Estratégico Meta Institucional	INNOVACIÓN EDUCATIVA					
	Lograr que la Universidad de Guadalajara cuente con el mayor número de programas educativos acreditados por organismos externos y que la totalidad de sus programas sean reconocidos por su calidad					
	Que el 50% de programas educativos de los cuales exista organismo acreditador de la COPAES, hayan obtenido su acreditación					
ACCIÓN INDUCTORA	INDICADOR DE DESEMPEÑO	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFER-ENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 2	PESO
¿CÓMO?	(KPS)					
Aumentar el número de profesores con grado mínimo aceptable						
Aumentar el número de profesores miembros del S.N.I.						
Tener una proporción de profesores de tiempo parcial y de los profesores de tiempo completo acorde a los parámetros establecidos por los organismos de acreditación.						
Tener un promedio del perfil de ingreso de los alumnos acorde con lo establecido para cada Programa Educativo						
Contar con un promedio de desempeño académico del estudiante acorde con lo establecido por los organismos de acreditación.						
<a href="#">Aumentar el número de profesores con perfil PROMEP en la Institución</a>						
Contar con una cantidad promedio por grupo de estudiantes por asignatura dentro de los parámetros establecidos por organismos de acreditación.						
<a href="#">Contar con servicios suficientes para desarrollo escolar del estudiante</a>						
Todos los profesores de la Red Universitaria deben impartir tutorías						
Todos los estudiantes de la Red Universitaria deben recibir tutorías						
Contar con la infraestructura necesaria para todo tipo de estudiante						



Eje Estratégico	<b>INNOVACIÓN EDUCATIVA</b>
Objetivo Estratégico	<b>Lograr que la Universidad de Guadalajara cuente con el mayor número de programas educativos acreditados por organismos externos y que la totalidad de sus programas sean reconocidos por su calidad</b>
Meta Institucional	<b>Que el 50% de programas educativos de los cuales exista organismo acreditador de la COPAES, hayan obtenido su acreditación</b>
Inductor Nivel 1	Aumentar el número de profesores con perfil PROMEP en la Institución

ACCIÓN INDUCTORA	INDICADOR DE DESEMPEÑO	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 2	PESO
¿CÓMO?	(KPS)					
Todos los profesores de tiempo completo deben impartir tutorías						
Gestión Académica						
Todos los profesores de tiempo completo deben realizar actividades de Investigación						
<a href="#">Reformar los lineamientos con respecto a la docencia en la Red Universitaria</a>						
Todos los profesores deben contar con un grado mínimo superior al que se imparte						
Todos los profesores de tiempo completo deben formar parte de un cuerpo académico						



Eje Estratégico	<b>INNOVACIÓN EDUCATIVA</b>
Objetivo Estratégico	<b>Lograr que la Universidad de Guadalajara cuente con el mayor número de programas educativos acreditados por organismos externos y que la totalidad de sus programas sean reconocidos por su calidad</b>
Meta Institucional	<b>Que el 50% de programas educativos de los cuales exista organismo acreditador de la COPAES, hayan obtenido su acreditación</b>
Inductor Nivel 1	<b>Aumentar el número de profesores con perfil PROMEP en la Institución</b>
Inductor Nivel 2	Reformar los lineamientos con respecto a la docencia en la Red Universitaria

ACCIÓN INDUCTORA	INDICADOR DE DESEMPEÑO	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 2	PESO
¿CÓMO?	(KPS)					
Reformar el Estatuto para el Personal Académico						
Eliminar horas protegidas de los Profesores de Tiempo Completo que tengan puestos directivos						
Congruencia en la formación del Profesor con la asignatura que se imparte						



<b>EJES ESTRATÉGICOS DEL PDI</b>	
EJE	CALIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICO
<a href="#">INNOVACIÓN EDUCATIVA</a>	
<a href="#">INVESTIGACIÓN</a>	
<a href="#">INTERNACIONALIZACIÓN</a>	
<a href="#">EXTENSIÓN</a>	
<a href="#">GESTIÓN</a>	
<a href="#">GOBIERNO</a>	



## INVESTIGACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CALIFICACIÓN DE LAS METAS	PESO
 <a href="#">Mejorar la calidad de la investigación científica, humanística y tecnológica que realiza la Universidad de Guadalajara</a>		
Incrementar la producción científica en sus modalidades básica, aplicada y de desarrollo tecnológico.		
Impulsar la difusión nacional e internacional de los productos de la investigación		

**INVESTIGACIÓN**

Mejorar la calidad de la investigación científica, humanística y tecnológica que realiza la Universidad de Guadalajara

META	INDICADOR ESTRATÉGICO (KEI)	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 1	PESO
<a href="#">Lograr un incremento anual del 10%, en promedio, en el financiamiento proveniente de fondos externos destinados a proyectos de investigación.</a>	$VR_{INV} = \left( \frac{RF_{INV}^F}{RF_{INV}^I} - 1 \right) \times 100$ $VPR_{INV} = \left[ \left( \frac{RF_{INV}^F}{RF_{INV}^I} \right)^{\frac{1}{n}} - 1 \right] \times 100$					
Implementar un sistema de evaluación para que todos los proyectos financiados en su totalidad con recursos institucionales, sean evaluados y aprobados por una comisión de pares designada por los colegios departamentales, en el marco de P3E.						
Que el 25% de los profesores investigadores de tiempo completo sean miembros del SNI.	$PINV_{TC}^{SNI} = \frac{INV_{TC}^{SNI}}{INV_{TC}} \times 100$					
Que el 60% de los profesores investigadores de tiempo completo sean miembros de algún cuerpo académico consolidado y que el 40% restante formen parte de cuerpos académicos en consolidación.	$PINV_{TC}^{CA} = \frac{INV_{TC}^{CA}}{INV_{TC}} \times 100$					



	$PINV_{TC}^{CA1} = \frac{INV_{TC}^{CA1}}{INV_{TC}^{CA}} \times 100$			
	$PINV_{TC}^{CA2} = \frac{INV_{TC}^{CA2}}{INV_{TC}^{CA}} \times 100$			
Incrementar el GAP de los profesores investigadores de tiempo completo a 7 puntos que equivale a maestría o estudiante de doctorado.	$GAP_{INV}^{TC} = \frac{\sum GA_i INV_i^{TC}}{\sum INV_i^{TC}}$			
Que el 40% de los profesores investigadores de tiempo completo cuenten con el grado de doctor.	$PINV_{DOC}^{TC} = \frac{PINV_{DOC}^{TC}}{INV_{TC}} \times 100$			



Eje Estratégico	<b>INVESTIGACIÓN</b>
Objetivo Estratégico	<b>Mejorar la calidad de la investigación científica, humanística y tecnológica que realiza la Universidad de Guadalajara</b>
Meta Institucional	<b>Lograr un incremento anual del 10%, en promedio, en el financiamiento proveniente de fondos externos destinados a proyectos de investigación.</b>

ACCIÓN INDUCTORA	INDICADOR DE DESEMPEÑO	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 2	PESO
¿CÓMO?	(KPS)					
Elaborar un diagnostico general para determinar el estado, la eficiencia y la productividad de la investigación en la Universidad de Guadalajara						
Integración de Cuerpos Colegiados con Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento definidas						
Establecimiento de reglamentos con criterios definidos para la investigación en la Red Universitaria						
<a href="#">Revisión Curricular en Cada Centro Universitario de la Red Universitaria</a>						
Calendarización de tiempos de trabajo dentro de los cuerpos colegiados para la obtención de publicaciones						
Incrementar la Productividad de los miembros del Sistema Nacional Investigadores de la Universidad de Guadalajara						
<a href="#">Medición de la productividad de los Cuerpos Académicos y sus Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento</a>						
Establecimiento de redes académicas y de investigación con otras instituciones tanto públicas como privadas						



Eje Estratégico	<b>INVESTIGACIÓN</b>
Objetivo Estratégico	<b>Mejorar la calidad de la investigación científica, humanística y tecnológica que realiza la Universidad de Guadalajara</b>
Meta Institucional	<b>Lograr un incremento anual del 10%, en promedio, en el financiamiento proveniente de fondos externos destinados a proyectos de investigación.</b>
Inductor Nivel 1	Revisión Curricular en Cada Centro Universitario de la Red Universitaria

ACCIÓN INDUCTORA	INDICADOR DE DESEMPEÑO	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 2	PESO
¿CÓMO?	(KPS)					
<a href="#">Aprendizaje de la metodología científica por Centro Universitario</a>						
Elaboración de planes de estudio enfocados a la Investigación en determinado porcentaje						
Participación obligatoria de los estudiantes de licenciatura y de posgrado en la Investigación						



<b>Eje Estratégico</b>	<b>INVESTIGACIÓN</b>
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Mejorar la calidad de la investigación científica, humanística y tecnológica que realiza la Universidad de Guadalajara</b>
<b>Meta Institucional</b>	<b>Lograr un incremento anual del 10%, en promedio, en el financiamiento proveniente de fondos externos destinados a proyectos de investigación.</b>
<b>Inductor Nivel 1</b>	<b>Revisión Curricular en Cada Centro Universitario de la Red Universitaria</b>
<b>Inductor Nivel 2</b>	<b>Aprendizaje de la metodología científica por Centro Universitario</b>

ACCIÓN INDUCTORA	INDICADOR DE DESEMPEÑO	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 2	PESO
	(KPS)					
Estimulación para el ejercicio de la investigación en el estudiante						
Cursos destinados a la comunidad estudiantil con enfoque a la investigación						
Participación de los estudiantes en los grupos colegiados de investigación						



<b>EJES ESTRATÉGICOS DEL PDI</b>	
EJE	CALIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICO
<a href="#">INNOVACIÓN EDUCATIVA</a>	
<a href="#">INVESTIGACIÓN</a>	
<a href="#">INTERNACIONALIZACIÓN</a>	
<a href="#">EXTENSIÓN</a>	
<a href="#">GESTIÓN</a>	
<a href="#">GOBIERNO</a>	



**INTERNACIONALIZACIÓN**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CALIFICACIÓN DE LAS METAS	PESO
 <a href="#">Impulsar la internacionalización en todas las funciones y niveles de la Universidad de Guadalajara</a>		



**INTERNACIONALIZACIÓN**

Impulsar la internacionalización en todas las funciones y niveles de la Universidad de Guadalajara

META	INDICADOR ESTRATÉGICO (KEI)	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 1	PESO
Que el 5% de los programas acreditados por la COPAES obtengan la acreditación de organismos reconocidos internacionalmente.	$PPE_{COPAES}^{AOI} = \frac{PE_{COPAES}^{AOI}}{PE_{COPAES}} \times 100$					
<p>Que todos los programas educativos cuenten con cursos obligatorios de lenguas extranjeras.</p>	$PM_{LEO}^L = \frac{M_{BCO}^{LE}}{M_{BCO}} \times 100$					
	$PC_{LEO}^L = \frac{C_{BCO}^{LE}}{C_{BCO}} \times 100$					
	$PM_{LEO}^{PE} = \frac{M_{LEO}^{PE}}{TOM_{PE}} \times 100$					
	$PPE_o^{LE} = \frac{PE_o^{LE}}{TOPE} \times 100$					
Que el 10% de los cursos en licenciatura tengan un enfoque internacional.						



Lograr que el 10% del total de eventos de difusión que reciban apoyos institucionales sean de carácter internacional.					
Que el 20% de los cursos de capacitación para el personal académico estén relacionados con temática de carácter internacional.					
Que el 20% de los cursos de capacitación para el personal administrativo estén relacionados con temática de carácter internacional.					
Que el 1% del total de académicos, el 1% de estudiantes y el 0.5% de personal directivo, de confianza o administrativo participen en actividades de movilidad académica o de cursos o programa educativos impartidos en el extranjero.					



<b>Eje Estratégico</b>	<b>INTERNACIONALIZACIÓN</b>
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Impulsar la internacionalización en todas las funciones y niveles de la Universidad de Guadalajara</b>
<b>Meta Institucional</b>	<b>Que todos los programas educativos cuenten con cursos obligatorios de lenguas extranjeras.</b>

ACCIÓN INDUCTORA	INDICADOR DE DESEMPEÑO	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 2	PESO
¿CÓMO?	(KPS)					
Reorganización de los programas educativos						
<a href="#">Establecimiento de una base docente en cada departamento especializada en lengua extranjera</a>						
Establecimiento de la asignatura de lengua extranjera de carácter obligatorio dentro de los programas de estudio.						
Adaptación de la asignatura a la especialidad de la carrera						
Creación de academias para la asignatura en cada departamento						
Utilización de los centros de enseñanza del idioma ya existentes dentro de la Red Universitaria						



<b>Eje Estratégico</b>	<b>INTERNACIONALIZACIÓN</b>
Objetivo Estratégico	<b>Impulsar la internacionalización en todas las funciones y niveles de la Universidad de Guadalajara</b>
Meta Institucional	<b>Que todos los programas educativos cuenten con cursos obligatorios de lenguas extranjeras.</b>
Inductor Nivel 1	Establecimiento de una base docente en cada departamento especializada en lengua extranjera

ACCIÓN INDUCTORA	INDICADOR DE DESEMPEÑO	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 2	PESO
¿CÓMO?	(KPS)					



[Capacitación de docentes existentes](#)  
 Contratación de docentes capacitados  
 Enfoque de la enseñanza de acuerdo a la carrera



<b>Eje Estratégico</b>	<b>INTERNACIONALIZACIÓN</b>
Objetivo Estratégico	<b>Impulsar la internacionalización en todas las funciones y niveles de la Universidad de Guadalajara</b>
Meta Institucional	<b>Que todos los programas educativos cuenten con cursos obligatorios de lenguas extranjeras.</b>
Inductor Nivel 1	<b>Establecimiento de una base docente en cada departamento especializada en lengua extranjera</b>
Inductor Nivel 2	Capacitación de docentes existentes

ACCIÓN INDUCTORA	INDICADOR DE DESEMPEÑO	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 2	PESO
Crear una cultura de actualización y capacitación	(KPS)					
Programar cursos anuales de actualización						
Evaluación constante de la calidad de los docentes						



<b>EJES ESTRATÉGICOS DEL PDI</b>	
EJE	CALIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICO
<a href="#">INNOVACIÓN EDUCATIVA</a>	
<a href="#">INVESTIGACIÓN</a>	
<a href="#">INTERNACIONALIZACIÓN</a>	
 <a href="#">EXTENSIÓN</a>	
<a href="#">GESTIÓN</a>	
<a href="#">GOBIERNO</a>	



EXTENSIÓN		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	CALIFICACIÓN DE LAS METAS	PESO
 <p><u>Fomentar las dimensiones ética, sustentable, artística, de solidaridad social, de servicio asistencial, y de apoyo a las comunidades, para lograr la formación integral de los estudiantes.</u></p>		
<p>Impulsar la vinculación de los estudiantes con los espacios laborales y de los egresados con la institución.</p>		

## EXTENSIÓN

Fomentar las dimensiones ética, sustentable, artística, de solidaridad social, de servicio asistencial, y de apoyo a las comunidades, para lograr la formación integral de los estudiantes.

META	INDICADOR ESTRATÉGICO (KEI)	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 1	PESO
Lograr que todos los programas educativos realicen cada año cuando menos una de las siguientes actividades extracurriculares: de apoyo a la comunidad, de prevención de adicciones y enfermedades, de información sobre sexología, de impulso a la lectura o de difusión cultural y artística.						
Que el 5% de cursos estén orientados hacia la sustentabilidad o a cuestiones medio ambientales.						
<u>Que el 60% del total de prestadores de servicio sean destinados a prestar servicios de asistencia a los grupos marginados, y de esto que el 25% estén directamente dirigidos a las comunidades indígenas.</u>						
Que en todos los programas educativos de licenciatura se incluyan cursos y talleres optativos sobre cuestiones artísticas.						
Que el 5% de cursos o asignaturas estén relacionados con temas de ética.						



Eje Estratégico	EXTENSIÓN					
Objetivo Estratégico	<b>Fomentar las dimensiones ética, sustentable, artística, de solidaridad social, de servicio asistencial, y de apoyo a las comunidades, para lograr la formación integral de los estudiantes.</b>					
Meta Institucional	<b>Que el 60% del total de prestadores de servicio sean destinados a prestar servicios de asistencia a los grupos marginados, y de esto que el 25% estén directamente dirigidos a las comunidades indígenas.</b>					
ACCIÓN INDUCTORA	INDICADOR DE DESEMPEÑO	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 2	PESO
¿CÓMO?	(KPS)					
Integración dentro de las políticas y la normatividad de Prestación de Servicio						
Definición de grupos marginales para la Universidad de Guadalajara						
<a href="#">Establecimiento de convenios institucionales</a>						
<a href="#">Planeación de programas que sirvan para la formación integral del estudiante y de servicio asistencial a la comunidad</a>						
Ubicación regional de los programas de servicio social						



Eje Estratégico	<b>EXTENSIÓN</b>
Objetivo Estratégico	<b>Fomentar las dimensiones ética, sustentable, artística, de solidaridad social, de servicio asistencial, y de apoyo a las comunidades, para lograr la formación integral de los estudiantes.</b>
Meta Institucional	<b>Que el 60% del total de prestadores de servicio sean destinados a prestar servicios de asistencia a los grupos marginados, y de esto que el 25% estén directamente dirigidos a las comunidades indígenas.</b>
Inductor Nivel 1	Planeación de programas que sirvan para la formación integral del estudiante y de servicio asistencial a la comunidad

ACCIÓN INDUCTORA	INDICADOR DE DESEMPEÑO	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 2	PESO
¿CÓMO?	(KPS)					
Planeación de proyectos específicos con temporalidad						
Búsqueda de financiamiento para la realización de proyectos						
<a href="#">Planeación de proyectos de acuerdo a la formación académica del estudiante</a>						
Diversificación de actividades en los programas de servicio social						



<b>Eje Estratégico</b>	<b>EXTENSIÓN</b>
Objetivo Estratégico	<b>Fomentar las dimensiones ética, sustentable, artística, de solidaridad social, de servicio asistencial, y de apoyo a las comunidades, para lograr la formación integral de los estudiantes.</b>
Meta Institucional	<b>Que el 60% del total de prestadores de servicio sean destinados a prestar servicios de asistencia a los grupos marginados, y de esto que el 25% estén directamente dirigidos a las comunidades indígenas.</b>
Inductor Nivel 1	<b>Planeación de programas que sirvan para la formación integral del estudiante y de servicio asistencial a la comunidad</b>
Inductor Nivel 2	Planeación de proyectos de acuerdo a la formación académica del estudiante

ACCIÓN INDUCTORA	INDICADOR DE DESEMPEÑO	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 2	PESO
	(KPS)					
Implementar proyectos por áreas temáticas						
Vincular los programas con la especialidad del estudiante						



<b>EJES ESTRATÉGICOS DEL PDI</b>	
EJE	CALIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICO
<a href="#">INNOVACIÓN EDUCATIVA</a>	
<a href="#">INVESTIGACIÓN</a>	
<a href="#">INTERNACIONALIZACIÓN</a>	
<a href="#">EXTENSIÓN</a>	
<a href="#">GESTIÓN</a>	
<a href="#">GOBIERNO</a>	



GESTIÓN		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	CALIFICACIÓN DE LAS METAS	PESO
<a href="#">Lograr una administración de calidad, altamente eficiente, automatizada y con enfoque hacia la satisfacción de los usuarios.</a>		



## GESTIÓN

Lograr una administración de calidad, altamente eficiente, automatizada y con enfoque hacia la satisfacción de los usuarios.

META	INDICADOR ESTRATÉGICO (KEI)	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 1	PESO
Que el 100% de los macro procesos de la red estén integrados en el SIIAU						
Que el 100% de los macro procesos y el 25% de las oficinas de la administración general se encuentren certificados en la norma ISO-9000						
Lograr que el 70% del presupuesto total sea distribuido de acuerdo a los lineamientos de P3E.						
<a href="#">Que el 100% del personal no académico participe al año cuando menos en un curso, actividad de actualización y/o capacitación.</a>						
Lograr la implementación y el funcionamiento normalizado del Servicio Universitario de Carrera.						
Ajustar las funciones y procesos de la administración general y la de los centros universitarios y el SEMS, a los seis ejes estratégicos y al modelo académico, a través de un proceso de reingeniería.						

Eje Estratégico	<b>GESTIÓN</b>
Objetivo Estratégico	<b>Lograr una administración de calidad, altamente eficiente, automatizada y con enfoque hacia la satisfacción de los usuarios.</b>
Meta Institucional	<b>Que el 100% del personal no académico participe al año cuando menos en un curso, actividad de actualización y/o capacitación.</b>

ACCIÓN INDUCTORA	INDICADOR DE DESEMPEÑO	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 2	PESO
¿CÓMO?	(KPS)					
<a href="#">Crear una cultura de actualización y capacitación en el personal no académico de la Institución</a>						
Programar cursos anuales de actualización y capacitación por categoría						
Tener participación en actividades de capacitación de acuerdo a las actividades realizadas por el personal no académico						
Plasmar en calendario las actividades de capacitación del personal de acuerdo con la disponibilidad del mismo						
Crear cursos de capacitación y actualización de acuerdo con el perfil de la plazas del personal no académico						
Generar actividades de actualización y capacitación con calidad y alto impacto en la Institución						
<a href="#">Habilitar el Servicio Universitario de Carrera de la Universidad de Guadalajara</a>						
Crear un sistema de información que organice, fechar los cursos ofertados al personal no académico de la Institución						

Eje Estratégico	<b>GESTIÓN</b>
Objetivo Estratégico	<b>Lograr una administración de calidad, altamente eficiente, automatizada y con enfoque hacia la satisfacción de los usuarios.</b>
Meta Institucional	<b>Que el 100% del personal no académico participe al año cuando menos en un curso, actividad de actualización y/o capacitación.</b>
Inductor Nivel 1	Crear una cultura de actualización y capacitación en el personal no académico de la Institución

ACCIÓN INDUCTORA	INDICADOR DE DESEMPEÑO	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 2	PESO
¿CÓMO?	(KPS)					
Incentivar al trabajador no académico para la actualización y capacitación de su persona						
Buscar elevar el grado de escolaridad y aprendizaje del trabajador no académico						
<a href="#">Todos los trabajadores deben estar adscritos por lo menos a un curso al año</a>						



Eje Estratégico		GESTIÓN				
Objetivo Estratégico	Lograr una administración de calidad, altamente eficiente, automatizada y con enfoque hacia la satisfacción de los usuarios.					
Meta Institucional	Que el 100% del personal no académico participe al año cuando menos en un curso, actividad de actualización y/o capacitación.					
Inductor Nivel 1	Crear una cultura de actualización y capacitación en el personal no académico de la Institución					
Inductor Nivel 2	Todos los trabajadores deben estar adscritos por lo menos a un curso al año					
ACCIÓN INDUCTORA	INDICADOR DE DESEMPEÑO	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 2	PESO
	(KPS)					
Los trabajadores escogerán entre un catalogo de cursos los de su preferencia según su categoría						
Contar con cómodas instalaciones para la impartición de cursos de capacitación						
Contar con excelentes ponentes para la impartición de los cursos de capacitación						



<b>EJES ESTRATÉGICOS DEL PDI</b>	
EJE	CALIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICO
<a href="#">INNOVACIÓN EDUCATIVA</a>	
<a href="#">INVESTIGACIÓN</a>	
<a href="#">INTERNACIONALIZACIÓN</a>	
<a href="#">EXTENSIÓN</a>	
<a href="#">GESTIÓN</a>	
<a href="#">GOBIERNO</a>	



GOBIERNO		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	CALIFICACIÓN DE LAS METAS	PESO
Garantizar que la normatividad sustente legalmente y sea congruente con el nuevo Plan de Desarrollo Institucional y los nuevos modelos académico, de organización y gestión		
 <u>Lograr un ejercicio de los recursos eficiente, eficaz, honesto, transparente y con base en la planeación, programación, presupuestación y evaluación y sustentado en la normatividad universitaria.</u>		

## GOBIERNO

Lograr un ejercicio de los recursos eficiente, eficaz, honesto, transparente y con base en la planeación, programación, presupuestación y evaluación y sustentado en la normatividad universitaria.

META	INDICADOR ESTRATÉGICO (KEI)	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 1	PESO
Que los órganos de gobierno y grupos técnicos que aprueban los proyectos de P3E en sus diferentes niveles, evalúen el cumplimiento del 100% de las metas al finalizar el periodo.						
Lograr que el 100% de las operaciones de compras y adquisiciones se encuentren registradas en COMPRAUdeG.						
<a href="#">Que todas las dependencias de la Red revisen y actualicen sus planes de desarrollo cada tres años.</a>						



Eje Estratégico	GOBIERNO					
Objetivo Estratégico	Lograr un ejercicio de los recursos eficiente, eficaz, honesto, transparente y con base en la planeación, programación, presupuestación y evaluación y sustentado en la normatividad universitaria.					
Meta Institucional	Que todas las dependencias de la Red revisen y actualicen sus planes de desarrollo cada tres años.					
ACCIÓN INDUCTORA	INDICADOR DE DESEMPEÑO	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 2	PESO
¿CÓMO?	(KPS)					
<a href="#">Crear una cultura de evaluación y mejoramiento de los programas destinados a la buena conducción de la Institución</a>						
Proponer un modelo evaluador que arroje resultados de los medios, el funcionamiento y los resultados planteados en los Planes de Desarrollo de las entidades de la Red						
Integrar un proceso continuo, permanente, objetivo, automatizado y en línea						
Promover un sistema de indicadores de gestión y evaluación enfocado a resultados						
Contar con criterios técnicos estables, explícitos y transparentes para la evaluación de los planes de desarrollo						
Tener una intervención participativa de los actores responsables del correcto funcionamiento de los planes de desarrollo por entidad de la Red						
<a href="#">Evaluar y actualizar continuamente los lineamientos del Plan de Desarrollo Institucional</a>						
Fechar actividades orientadas a la evaluación continua de los Planes de Desarrollo						



Eje Estratégico	<b>GOBIERNO</b>					
Objetivo Estratégico	<b>Lograr un ejercicio de los recursos eficiente, eficaz, honesto, transparente y con base en la planeación, programación, presupuestación y evaluación y sustentado en la normatividad universitaria.</b>					
Meta Institucional	<b>Que todas las dependencias de la Red revisen y actualicen sus planes de desarrollo cada tres años.</b>					
Inductor Nivel 1	Evaluar y actualizar continuamente los lineamientos del Plan de Desarrollo Institucional					
ACCIÓN INDUCTORA	INDICADOR DE DESEMPEÑO	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 2	PESO
¿CÓMO?	(KPS)					
 <a href="#">Designar un grupo o comité de evaluación en la Red Universitaria</a>						
Recopilar información sobre el desempeño organizativo del periodo que se evaluará						
Elaboración de informes completos y útiles para la toma de decisiones con respecto a la actualización del PDI						



Eje Estratégico		GOBIERNO				
Objetivo Estratégico	<b>Lograr un ejercicio de los recursos eficiente, eficaz, honesto, transparente y con base en la planeación, programación, presupuestación y evaluación y sustentado en la normatividad universitaria.</b>					
Meta Institucional	<b>Que todas las dependencias de la Red revisen y actualicen sus planes de desarrollo cada tres años.</b>					
Inductor Nivel 1	<b>Evaluar y actualizar continuamente los lineamientos del Plan de Desarrollo Institucional</b>					
Inductor Nivel 2	Designar un grupo o comité de evaluación en la Red Universitaria					
ACCIÓN INDUCTORA	INDICADOR DE DESEMPEÑO	VALOR DESEADO	VALOR ACTUAL	DIFERENCIA	CALIFICACIÓN DE LOS INDUCTORES NIVEL 2	PESO
	(KPS)					
Planear las actividades del Comité y asegurarse de que se cuenten con los recursos necesarios para realizar las actividades necesarias						
Distribuir entre los miembros del comité los resultados de la evaluación de objetivos y metas						
Realizar talleres, reuniones grupales, aplicar cuestionarios, etc. para la evaluación de las estrategias en operación						



## **ANEXO 9**

# **REPORTE DE EVALUACIÓN DE PROYECTO**

## **Evaluación de Salida**



## REPORTE DE EVALUACIÓN DE PROYECTO

### *Evaluación de Salida*

C. Responsable operativo de proyecto P3e 2004

Para dar continuidad y consolidar la evaluación del modelo de Planeación, Programación, Presupuestación y Evaluación (P3e) como instrumento articulador del Plan de Desarrollo Institucional (PDI), se ha diseñado un sistema evaluador basado en el modelo sistémico (evaluación de contexto, entrada, proceso y salida)

El presente formato integrador, forma parte de la etapa de evaluación de salida de los proyectos del P3e, correspondiendo evaluar, en esta ocasión, aquellos del ejercicio 2004.

Para el presente Ejercicio de Evaluación se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Proporcionar un insumo para la evaluación del PDI (evaluación de contexto)
2. Determinar el impacto de los proyectos en los ejes estratégicos del PDI
3. Registrar la problemática derivada de la operación de los proyectos P3e en este periodo.
4. Mejorar las políticas y reglas de operación para la aplicación del P3e 2006.

Por lo anterior se solicita su cooperación, como responsable operativo del proyecto, para contestar el formato cuyo contenido se estructura en los siguientes apartados:

- 1.-Datos generales del proyecto
- 2.- Cumplimiento de metas de proyecto
- 3.- Impacto de la ejecución del proyecto en el eje estratégico al que pertenece
- 4.-Propuestas para mejorar la interrelación con el Plan de Desarrollo Institucional
- 5.-Propuesta para mejorar la operación del P3e

El formato deberá ser llenado en SIIAU <ACTUALIZAR LA RUTA>. Los Resultados de estos formatos serán procesados e integrados por los órganos colegiados correspondientes, para integrar un informe por cada entidad de la Red.

Si tiene alguna duda para su llenado, puede consultar en la página Help Desk SIIAU <ACTUALIZAR LA RUTA>

Con la seguridad de que la información aportada permitirá avanzar en el mejoramiento de nuestra universidad, agradecemos su cooperación.

COORDINACIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL  
CONSEJO TÉCNICO DE PLANEACIÓN  
UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA



**DATOS GENERALES**

No. de Proyecto	<No de proyecto>	Nombre del Proyecto	<Nombre del proyecto>
Unidad Responsable de gasto	<No. Ures>	<Descripción Ures>	
Eje estratégico	<No de eje>	Sub programa	<No. de subprograma>
Monto aprobado por tipo de fondo	<Tipo de fondo>	<Monto>	
	<Tipo de fondo>	<Monto>	
	<Tipo de fondo>	<Monto>	
	<Tipo de fondo>	<Monto>	
	<b>Total</b>	<b>&lt;Monto&gt;</b>	
Especifique si este proyecto es nuevo o de continuidad con respecto al ejercicio 2003	Nuevo ( )	Continuidad ( )	No. Proyecto [      ] “lupa” <Nombre proy 2003> 2003
Responsable del proyecto	<Nombre del responsable del proyecto>		
Nota: En caso de que el responsable ejecutor del proyecto no coincida con el registrado en SIIAU, favor de capturar lo siguiente:			
Código [      ]	Nombre [      ]		

**CUMPLIMIENTO DE METAS**

Metas del Proyecto	Cumplimiento de meta (%)	Peso de la meta (1 a 10)
<Meta de proyecto>	[      ]	[<10>]
<.....>	[      ]	[<10>]
<Meta de proyecto>	[      ]	[<10>]
Promedio de cumplimiento del proyecto	<Promedio ponderado>	
En caso de que las metas no se cumplieron o cumplieron parcialmente justifique porqué		
[      ]		

**IMPACTO DEL PROYECTO AL EJE ESTRATÉGICO DEL PDI AL QUE PERTENECE**

Considerando los objetivos, el cumplimiento de las metas de este proyecto y las acciones definidas para lograrlas: Describa las acciones y los impactos en las metas del eje estratégico, al que pertenece este proyecto, resultantes de la ejecución del mismo.

[      ]



**PROPUESTAS PARA MEJORAR LA INTERRELACIÓN CON EL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Para socializar en cascada a todos los niveles los objetivos y metas de los ejes estratégicos del PDI

[

]

Para lograr un ejercicio de planeación más participativo

[

]

Para alinear las metas de los proyectos, del plan de la URG y del plan de la entidad con las metas de los ejes estratégicos del PDI

[

]

Para evaluar el avance de los proyectos durante el ejercicio de aplicación

[

]

Para que los proyectos impacten positivamente a los ejes estratégicos del PDI

[

]

**COMENTARIOS Y PROPUESTAS PARA MEJORAR LA OPERACIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA DEL P3E**

¿Cómo considera Usted que el P3e coadyuva en la programación del gasto de las dependencias?

[

]

¿Cómo considera Usted que el P3e coadyuva en el ejercicio del gasto de las dependencias?

[

]

Propuestas para mejorar la elaboración de proyectos

[

]

Propuesta para mejorar el ejercicio de los recursos financieros

[

]

Propuesta para mejorar la comprobación del uso de los recursos financieros

[

]



## **ANEXO 10**

### **Formato integrador de reportes de proyecto. P3e 2004. Evaluación de Salida**



## **Formato integrador de reportes de proyecto. P3e 2004. Evaluación de Salida**

C. Responsable de Entidad de la Red Universitaria:

Para dar continuidad y consolidar la evaluación del modelo de Planeación, Programación, Presupuestación y Evaluación (P3e) como instrumento articulador del Plan de Desarrollo Institucional (PDI), se ha diseñado un sistema de evaluación basado en el modelo sistémico (evaluación de contexto, entrada, proceso y salida)

El presente formato integrador, forma parte de la etapa de evaluación de salida de los proyectos del P3e, correspondiendo evaluar, en esta ocasión, aquellos del ejercicio 2004.

Para el presente Ejercicio de Evaluación se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Proporcionar un insumo para la evaluación del PDI (evaluación de contexto)
2. Determinar el impacto de los proyectos en los ejes estratégicos del PDI
3. Registrar la problemática y propuestas derivadas de la operación de los proyectos P3e en este periodo.
4. Mejorar las políticas y reglas de operación para la aplicación del P3e 2006.

Para el llenado del presente formato, se tomará como insumo básico los reportes elaborados por los responsables de cada proyecto.

Para facilitar la integración y elaboración del “Reporte de evaluación por entidad de Red”, la información se encuentra cargada, contenida en los reportes de los proyectos, por ello sólo tendrán que ser atendidos los campos que refieren a razones, recomendaciones o propuestas; el sistema mostrará el listado de las señaladas en cada Unidad Responsable de Gasto (URG) para seleccionar las diez que por su frecuencia o relevancia considere importante resaltar.

Una vez completado el presente formato, el mismo deberá remitirse a la Vicerrectoría Ejecutiva impreso para su análisis y conformación del “Reporte de evaluación P3e 2004”.

COORDINACIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL  
CONSEJO TECNICO DE PLANEACIÓN  
UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA



## Reporte integrador de información por entidad de la Red Universitaria. Proyectos P3e 2004.

### Evaluación de salida

#### 1.- Datos Generales

- 1.1 –Número de Unidades Responsables de Gasto (URG) participantes por entidad de Red (Cu´s y Campus, SEMS Administración General)
- 1.2 –Número y monto de proyectos aprobados en el P3e 2004
- 1.3 - Número y % de proyectos nuevos en 2004 con respecto a los proyectos P3e de 2003
- 1.4 – Número y % de proyectos P3e 2004 que cambiaron de responsable durante el ejercicio 2004.

Total de URG participantes	Proyectos aprobados	Monto	Núm. de proyectos nuevos con respecto a 2003	% de proyectos nuevos	Núm. de proyectos con cambio de responsable durante 2004	% de proyectos con cambio de responsable
----------------------------	---------------------	-------	--	-----------------------	--	--

#### 1.5 - Monto por clasificación del tipo de fondo

Tipo de fondo	Monto	%
Ordinario		
Ingresos propios		
Externos		
Participables		
SDEA (comprometidos)		
TOTAL		

#### 1.6 - Número de proyectos y montos por eje estratégico de desarrollo

Eje estratégico	Núm. de proyectos	Monto por eje estratégico	% con respecto al monto
1.- Innovación educativa			
2.- Investigación			
3.- Internacionalización			
4.- Extensión			
5.- Gestión			
6.- Gobierno			
TOTAL			



## 1.7 - Número de proyectos y montos por subprograma

Programa/subprograma	Número de Proyectos	Monto
01 PROGRAMAS EDUCATIVOS		
0101 Gestión curricular		
0102 Regulación de la oferta educativa		
0103 Evaluación y Acreditación de programas educativos		
0104 Atención tutorial		
0105 Educación continua		
<b>SUB TOTAL</b>		
02 DESARROLLO DE AMBIENTES DE APRENDIZAJE		
0201 Centros para la innovación del aprendizaje		
0202 Desarrollo de espacios del conocimiento		
0203 Acceso remoto a servicios académicos		
<b>SUB TOTAL</b>		
03 DESARROLLO DE CUERPOS ACADÉMICOS		
0301 Integración y consolidación de cuerpos académicos		
0302 Fomento a la productividad de los cuerpos académicos		
<b>SUB TOTAL</b>		
04 DESARROLLO DEL PERSONAL UNIVERSITARIO		
0401 Actualización y capacitación del personal universitario		
0402 Profesionalización del personal universitario		
<b>SUB TOTAL</b>		
05 REDES ACADEMICAS		
0501 Redes de investigación		
0502 Redes de formación		
<b>SUB TOTAL</b>		
06 DIMENSIÓN INTERNACIONAL		
0601 Fomento al dominio de lenguas extranjeras		
0602 Promoción Institucional Internacional		
<b>SUB TOTAL</b>		
07 GENERACIÓN y APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS		
0701 Fortalecimiento a la investigación		



0702 Incorporación temprana a la  
Investigación  
0703 Fomento a los posgrados  
científicos de calidad  
0704 Vinculación Científica

**SUB TOTAL**

**08 EXTENSIÓN DE LA CULTURA Y LOS  
SERVICIOS**

0801 Promoción de las artes  
0802 Divulgación de la actividad  
universitaria  
0803 Vinculación con sectores y grupos  
sociales

**SUB TOTAL**

**09 ADMINISTRACIÓN CON CALIDAD**

0901 Administración Escolar y servicios  
para estudiantes y egresados  
0902 Administración de Recursos  
Humanos y Servicio Profesional  
Universitario  
0903 Administración Financiera  
0904 Empresas Universitarias  
0905 Modernización y certificación  
administrativa

**SUB TOTAL**

**10 Gestión y Evaluación del desempeño  
Institucional**

1001 Planeación, Programación y  
Presupuestación  
1002 Evaluación

**SUB TOTAL**

**11 GOBIERNO**

1101 Legislación Universitaria  
1102 Fiscalización y transparencia en el  
uso de recursos  
1103 Autoridad y representación  
institucional  
1104 Relaciones Institucionales

**SUB TOTAL  
TOTAL**



## 2. Cumplimiento de metas de los proyectos

### 2.1 Cumplimiento de metas de la entidad de Red.

- Numero total de metas
- Número, % y monto de metas cumplidas
- Número, % y monto de metas no cumplidas
- Promedio de avance reportado

Núm.	Metas Cumplidas		Núm.	Metas no Cumplidas		Promedio de avance reportado %
	%	Monto		%	Monto	

2.2 Razones (jerarquizadas según frecuencia o importancia) por las que las metas no se cumplieron o se cumplieron parcialmente, por entidad de Red.

1.-  
....  
....  
10.-

2.3 Observaciones y propuestas del titular de la instancia integradora con respecto al cumplimiento de las metas de los proyectos.



### 3. Impacto de los proyectos en los ejes estratégicos del PDI

3.1. Percepción del impacto (jerarquizado según frecuencia o importancia) de los proyectos al eje estratégico “Innovación Educativa”

1.-  
....  
....  
10.-

3.2. Percepción del impacto (jerarquizado según frecuencia o importancia) de los proyectos al eje estratégico “Investigación”

1.-  
....  
....  
10.-

3.3. Percepción del impacto (jerarquizado según frecuencia o importancia) de los proyectos al eje estratégico “Internacionalización”

1.-  
....  
....  
10.-

3.4. Percepción del impacto (jerarquizado según frecuencia o importancia) de los proyectos al eje estratégico “Extensión”

1.-  
....  
....  
10.-



3.5. Percepción del impacto (jerarquizado según frecuencia o importancia) de los proyectos al eje estratégico “Gestión”

1.-  
...  
...  
10.-

3.6. Percepción del impacto (jerarquizado según frecuencia o importancia) de los proyectos al eje estratégico “Gobierno”

1.-  
...  
...  
10.-

3.7 Observaciones y propuestas del titular de la instancia integradora con respecto a las acciones y a los impactos en los ejes estratégicos del PDI resultantes de la ejecución de los proyectos P3e 2004.

**4. Propuestas para mejorar la interrelación con el Plan de Desarrollo Institucional.**

4.1 Propuestas (jerarquizadas según frecuencia o importancia) para socializar en cascada a todos los niveles los objetivos y metas de los ejes estratégicos del PDI.

1.-  
....  
....  
10.-

4.2 Propuestas (jerarquizadas según frecuencia o importancia) para lograr un ejercicio de planeación más participativo.

1.-  
....  
....  
10.-

4.3 Propuestas (jerarquizadas según frecuencia o importancia) para alinear las metas de los proyectos, del plan de la URG y del plan de la Entidad con las metas de los ejes estratégicos del PDI.

1.-  
....  
....  
10.-

4.4 Propuestas (jerarquizadas según frecuencia o importancia) para evaluar el avance de los proyectos durante el ejercicio de aplicación.

1.-  
....  
....  
10.-



4.5 Propuestas (jerarquizadas según frecuencia o importancia) para que los proyectos impacten positivamente a los ejes estratégicos del PDI

1.-  
...  
...  
10.-

4.6 Observaciones y propuestas del titular de la instancia integradora con respecto a la interrelación con el PDI

## 5. Propuestas para mejorar la operación y gestión financiera del P3e

5.1 Respuestas (jerarquizadas según frecuencia o importancia) sobre la pregunta ¿Cómo considera Usted que el P3e coadyuva en la programación del gasto de las dependencias?

1.-  
....  
....  
10.-

5.2 Respuestas (jerarquizadas según frecuencia o importancia) sobre la pregunta ¿Cómo considera Usted que el P3e coadyuva en el ejercicio del gasto de las dependencias?

1.-  
....  
....  
10.-

5.3 Propuestas (jerarquizadas según frecuencia o importancia) para mejorar la elaboración de proyectos.

1.-  
....  
....  
10.-

5.4 Propuestas (jerarquizadas según frecuencia o importancia) para mejorar el ejercicio de los recursos financieros.

1.-  
....  
....  
10.-

5.5 Propuestas (jerarquizadas según frecuencia) para mejorar la comprobación del uso de recursos financieros.

1.-  
....  
....  
10.-



5.6 Observaciones y propuestas del titular de la instancia integradora con respecto a la operación y gestión financiera del P3e.

**6.- Observaciones y/o recomendaciones generales de la instancia integradora**

Nombre del Titular de la Entidad de Red

Firma

Fecha



## REFERENCIAS:

- AGUILAR LUIS, Manual de planeación estratégica universitaria, Universidad de Guadalajara.
- ANUIES, La propuesta del programa La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. ANUIES, 1999
- ANUIES, Propuesta de lineamientos para una política de Estado en el financiamiento de la Educación Superior, ANUIES, 2003.
- ARGENTI, J.: Systematic corporate planning. Middlesex: Nelson, 1974
- CINDA. Manual Autoevaluación para Instituciones de Educación Superior. Cinda, Santiago de Chile, 1994.
- GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA
- MIKLOS y TELLO (2000). Planeación Interactiva: Nueva estrategia para el logro empresarial. México, Editorial Limusa.
- Teorías de la planificación estratégica; <http://www.ucm.es>
- UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA, La estrategia general P3e; Junio 2004; <http://www.siiu.udg.mx>
- UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA, Ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara.
- UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA, Reporte General de Evaluación de las Metas del PDI y la aplicación del sistema Ptres e 2003; Universidad de Guadalajara, Octubre de 2004.
- UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA; El sistema P3e, como instrumento articulador del PDI; Junio 2004. <http://www.siiu.udg.mx/>
- UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA; Puesta a Punto de la Red Universitaria; Plan de Desarrollo Institucional 2002 – 2010; <http://www.siiu.udg.mx>

