

INDICADORES PARA FUNCIONES EVALUAR ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS

EL CASO DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Salvador Francisco Tapia Spinoso



Esta obra se encuentra disponible en Acceso Abierto para copiarse, distribuirse y transmitirse con propósitos no comerciales. Todas las formas de reproducción, adaptación y/o traducción por medios mecánicos o electrónicos deberán indicar como fuente de origen a la obra y su(s) autor(es). Se debe obtener autorización de la Universidad Veracruzana para cualquier uso comercial. La persona o institución que distorsione, mutile o modifique el contenido de la obra será responsable por las acciones legales que genere e indemnizará a la Universidad Veracruzana por cualquier obligación que surja conforme a la legislación aplicable.

INDICADORES PARA EVALUAR
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS

UNIVERSIDAD VERACRUZANA

MARTÍN GERARDO AGUILAR SÁNCHEZ

Rector

JUAN ORTIZ ESCAMILLA

Secretario Académico

LISBETH MARGARITA VIVEROS CANCINO

Secretaria de Administración y Finanzas

JAQUELINE DEL CARMEN JONGITUD ZAMORA

Secretaria de Desarrollo Institucional

AGUSTÍN DEL MORAL TEJEDA

Director Editorial

INDICADORES PARA FUNCIONES ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS

EL CASO DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Salvador Francisco Tapia Spinoso



Universidad Veracruzana
Dirección Editorial

Diseño de colección y forros: Aída Pozos Villanueva

Clasificación LC: LB2331.65.MX T36 2024
Clasif. Dewey: 378.72
Autor: Tapia Spinoso, Salvador Francisco.
Título: Indicadores para evaluar funciones administrativas financieras : el caso de la Universidad Veracruzana / Salvador Francisco Tapia Spinoso.
Edición: Primera edición.
Pie de imprenta: Xalapa, Veracruz, México : Universidad Veracruzana, Dirección Editorial, 2024.
Descripción física: 175 páginas : ilustraciones, gráficas en color, mapas en color ; 21 cm.
Serie: (Corpus Universitario)
Nota: Bibliografía: páginas 165-175.
ISBN: 9786078969197
Materias: Universidad Veracruzana--Administración.
Universidades públicas--México--Veracruz-Llave (Estado)--Evaluación.
Administración universitaria--México--Veracruz-Llave (Estado).
Universidades públicas--México--Veracruz-Llave (Estado)--Finanzas.

DGBUV 2024/36

Primera edición: 26 de marzo de 2024

D.R. © Universidad Veracruzana

Dirección Editorial

Nogueira núm. 7, Centro, CP 91000

Xalapa, Veracruz, México

Tel/fax (228) 8 18 59 80 y 8 18 13 88

direccioneditorial@uv.mx

<https://www.uv.mx/editorial>

ISBN: 978-607-8969-19-7

DOI: 10.25009/uv.3008.1816

Impreso en México / *Printed in Mexico*

SIGLAS, ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

ANUIES: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
CA: Cuerpos académicos
Ceneval: Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior
CEPAL: Comisión Económica para América Latina
CIEES: Comité, Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior
Colmex: El Colegio de México
Conac: Consejo Nacional de Armonización Contable
Conacyt: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
Conaeva: Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior
Coneval: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
Conpes: Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior
Copaes: Consejo para la Acreditación de la Educación Superior
CRMcyT: Clasificación de Revistas Mexicanas de Ciencia y Tecnología
DGESU: Dirección General de Educación Superior Universitaria
DGRF: Dirección General de Recursos Financieros
EGEL: Examen General para el Egreso de la Licenciatura
EGETSU: Examen General para el Egreso de Técnico Superior Universitario
ERP: Enterprise Resource Planning
ES: Educación Superior
Exdial: Examen de Ingreso a la Licenciatura
FAM: Fondo de Aportaciones Múltiples
Fomes: Fondo de Modernización para la Educación Superior
HCU: Honorable Consejo Universitario

IES: Instituciones de Educación Superior, Institución de Educación Superior
 IFAF: Indicadores de las funciones administrativas financieras
 IMPI: Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial
 INEGI: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
 IPES: Instituciones públicas de educación superior
 ISBN: International Standard Book Number (Número Estándar Internacional de Libro)
 ISSN: International Standard Serial Number (Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas)
 LGCG: Ley General de Contabilidad Gubernamental
 MIR: Matriz de indicadores para resultados
 MML: Metodología de marco lógico
 OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
 ODES: Organismos Descentralizados Estatales
 OTTC: Oficina de Transferencia de Tecnología y de Conocimiento
 PA: Profesor de Asignatura
 PAE: Programa Anual de Evaluación
 PBR: Presupuesto basado en resultados
 PBR-SED: Presupuesto basado en resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño
 PBR/MIR: Presupuesto basado en resultados y Matriz de Indicadores para Resultados
 PC-SINEMS: Padrón de Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior
 PDE: Programa de Desarrollo Educativo
 PDI: Personal docente de investigación
 PE: Programa Educativo
 PEIDES: Programa Estatal Indicativo para el Desarrollo de la Educación Superior
 PFC: Programa de Fortalecimiento de la Calidad
 PFCE: Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa
 PIDE: Programa Institucional de Desarrollo de Educación Superior
 PIFI: Programa Integral de Fortalecimiento Institucional
 PISA: Programme International for Student Assessment
 Plade: Plan de Desarrollo de la Dependencia
 Pladea: Plan de Desarrollo de la Entidad Académica
 Plader: Plan de Desarrollo Regional
 Planea: Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes
 PME: Programa para la Modernización Educativa

PMT: Profesores de medio tiempo
PND: Programa Nacional de Desarrollo
PNP: Padrón Nacional de Posgrado
PNPC: Programa Nacional de Posgrados de Calidad
PNT: Plataforma Nacional de Transparencia
POA: Programa Operativo Anual
Proadu: Programa de Apoyo al Desarrollo Universitario
Prodep: Programa para el Desarrollo Profesional Docente
Profexce: Programa Fortalecimiento a la Excelencia Educativa
Proides: Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior
Promep: Programa de Mejoramiento del Profesorado
Pronad: Programa para la Normalización de la Información Administrativa
Pronae: Programa Nacional de Educación
Prosedu: Programa Sectorial de Educación
PSE: Programa Sectorial de Educación
PTC: Profesores de Tiempo completo
RIACTI: Recursos de Información Académica, Científica, Tecnológica y de Innovación
SAF: Secretaría de Administración y Finanzas
SEA: Sistema de Enseñanza abierta
SED: Sistema de Evaluación del Desempeño
SEP: Secretaría de Educación Pública
SES: Sistema de Educación Superior
SESI: Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica
SGCUV: Sistema de gestión de la calidad de la Universidad Veracruzana
SNI: Sistema Nacional de Investigadores
Sinappes: Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior
Sinecyt: Sistema Nacional de Evaluación Científica y Tecnológica
TSU: Técnico Superior Universitario
UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UPE: Universidades Públicas Estatales
UPES: Universidades Públicas de Educación Superior
UR: Unidad responsable

INTRODUCCIÓN

La evaluación, el seguimiento y los indicadores de desempeño son de gran importancia en las organizaciones, y son relevantes en los ámbitos privado y público. Sin embargo, la definición conceptual de los indicadores se relaciona con los diferentes escenarios de aplicación, y sus características dependen del contexto. En este apartado se presenta un panorama general del uso de estos indicadores para el seguimiento y la evaluación del desempeño, en particular para las funciones administrativas financieras en el contexto de las universidades públicas estatales.

IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN Y EL SEGUIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

El proceso administrativo es el conjunto de etapas sucesivas e interrelacionadas en las que se realiza la administración, el cual permite que las organizaciones alcancen sus objetivos, logren mayores resultados y estén en continua mejora. Dicho proceso considera la planeación, la organización, la dirección y el control como etapas necesarias para la consecución de todos los objetivos.

El proceso se basa en la planeación, etapa inicial donde se describen los propósitos, los objetivos, las estrategias de trabajo y las políticas que guiarán el proceso general; además, en la planeación se definen el presupuesto y los procedimientos que cada parte de la organización debe considerar para el logro de sus objetivos.

Un segundo momento del proceso se caracteriza por el establecimiento de criterios claros para la toma de decisiones, la integración y la motivación, la comunicación y la supervisión de cada uno de los elementos y las acciones que lo conformarán; esta etapa es la organización.

La dirección es una tercera fase que requiere generar divisiones claras de trabajo, jerarquías efectivas y congruentes, departamentalización de funciones y responsabilidades. La coordinación es fundamental para realizar de manera efectiva esta etapa. En relación con las etapas anteriores, la de control es crucial para la organización, ya que en ella se establecen los estándares para las diversas actividades y funciones, es decir, se miden, se corrigen y se retroalimentan los elementos y acontecimientos del proceso general.

Con base en lo anterior, en este texto nos orientaremos principalmente hacia aspectos relacionados con el control, el cual, a pesar de ser la última etapa del proceso administrativo, es crucial porque detona nuevamente su inicio, convirtiéndolo en un ciclo virtuoso. Para toda organización es de suma utilidad conocer el impacto logrado, o no logrado, con la finalidad de detectar áreas de oportunidad y establecer una estrategia con acciones pertinentes para el mejoramiento continuo de los procesos. Así, la evaluación se vuelve transcendental para un seguimiento continuo del trabajo y para la generación de conocimiento sobre la pertinencia de la planeación y la organización. Sin una correcta evaluación, es probable que se mantenga un empleo inadecuado de recursos, al mismo tiempo que se erosionan procesos efectivos para el logro de objetivos y metas.

Una definición general de “evaluar” puede circunscribirse a la acción o proceso de “calcular el valor de alguna cosa o su importancia”, considerando su contexto; también existe una acepción que la considera como una acción de “calificar los conocimientos, las capacidades o aptitudes de una persona” (Colmex, 2022). Podrá notarse que la aplicación de dicho concepto abarca todas las dimensiones de la actividad humana, desde aspectos técnicos, lógicos, intelectuales, hasta ámbitos organizativos e institucionales.

Autores como W. J. Popham (1990), García Ramos (1989), Fernández (2005), Ronald C. Doll (1989), Rodríguez (2000) y Ander Egg (2000) se han enfocado en el estudio de los procesos de evaluación. A partir de estos procesos se pueden reconocer: evaluación diagnóstica, evaluación administrativa-financiera, de desempeño, educativa, de evaluación formativa y la autoevaluación. Cada una se realiza

a través de instrumentos específicos y herramientas que permiten registrar dichos procesos, documentando los distintos panoramas y sucesos; estos instrumentos pueden ser exámenes, cuestionarios, exposiciones, listas de control, entrevistas, resúmenes, matrices de verificación, esquemas, entre otros.

Para los fines de este texto, consideraremos a la evaluación administrativa como aquella enfocada a valorar resultados obtenidos de la aplicación de medidas de control y de cambio en el proceso administrativo de toda organización, así como a la determinación de índices de eficacia y eficiencia. Son relevantes también los aspectos de la evaluación de desempeño, tales como el cumplimiento de los objetivos y las obligaciones, el nivel de productividad, entre otras, para sugerir cambios y mejoras en las organizaciones e instituciones.

En el ámbito estrictamente administrativo, la evaluación es una etapa del proceso de control más amplio que requiere la medición y la comparación de resultados obtenidos respecto de los resultados esperados (Torres, 2014: 334). La finalidad del proceso de control es garantizar una mejora constante, implementando acciones pertinentes y estratégicas que coadyuven a mejorar los procesos de organización; permite, además, determinar los alcances, las características, las etapas, los criterios y los responsables de dichas acciones.

Debe mencionarse que otro elemento indispensable de la evaluación es el seguimiento, que hace referencia a la “actividad que consiste en vigilar la continuidad de un proceso o de un desarrollo” (Colmex, 2022). Habitualmente, las palabras evaluación y seguimiento tienden a mencionarse como sinónimos o análogos; sin embargo, son dos conjuntos de actividades distintas que se interrelacionan. El seguimiento se orienta hacia el análisis y la recopilación de información a medida en que avanza un proyecto, y su objetivo principal es mejorar la eficiencia y la eficacia con base en metas definidas y actividades planeadas durante las distintas etapas de los procesos de una organización o proyecto, lo que puede anteceder o ser posterior a la evaluación.

El seguimiento permite conocer las fases del proyecto que no funcionan adecuadamente, reconocer la suficiencia —o insuficiencia— de los recursos disponibles y su distribución en la organización y saber si la planificación se ejecuta de manera adecuada y congruente con los objetivos de la organización. El seguimiento, como medio de control, consiste en analizar la información generada para identificar riesgos y desviaciones respecto de la planeación con la finalidad de determinar las causas que los originan.

Si en las organizaciones se consideraran la evaluación y el seguimiento adecuados para facilitar el control de sus operaciones, les será más factible gestionar, reducir tiempos, riesgos y costos; esto se traduce en mayor rentabilidad, eficiencia y eficacia. Asimismo, se genera una gran sistematización de datos, de indicadores y de mejora en las estadísticas. Todo lo anterior coadyuva al logro de los objetivos generales del proyecto de la organización o la institución.

El seguimiento implica dos momentos estratégicos: el primero consiste en el establecimiento de indicadores de eficacia, efectividad e impacto para crear sistemas de recopilación de datos y otras medidas de interés para el seguimiento y la evaluación del proceso. El segundo consiste en analizar la información en sus diferentes dimensiones con la finalidad de mantener a la administración al tanto de las variaciones y los acontecimientos de los datos.

En síntesis, la evaluación y el seguimiento facilitan el control de los procesos administrativos en las organizaciones. También son un componente esencial para el rendimiento de cuentas con información que permite valorar los resultados obtenidos, reconocer las acciones y situaciones perfectibles en los procesos y reorientar y mejorar la planeación general de una organización o institución.

CONCEPTO DE INDICADORES Y SU APLICACIÓN

Los indicadores son unidades de medida que permiten realizar evaluaciones y seguimiento de los procesos de una organización. Pueden usarse para medir productividad, calidad, gestiones, recursos, y proporcionar un panorama concreto de su situación. Emplear indicadores de forma correcta, oportuna y actualizada posibilita tener un control adecuado; son una forma clave para incorporar a los procesos la retroalimentación pertinente y el monitoreo del avance o de la ejecución de la planeación, lo cual facilita establecer acciones correctivas a tiempo y cumplir con el logro de metas y objetivos.

Un indicador puede definirse como el “mecanismo o medio que sirve para señalar alguna cosa, en especial la presencia de algo o un cambio en su estado” (Colmex, 2022). Para los fines de este texto, es una herramienta de seguimiento que permite reconocer, advertir, orientar y exponer las variaciones dentro del proceso administrativo y la organización. Los datos generados por los indicadores se

convierten en información relevante para establecer relaciones, comparaciones y desviaciones entre variables ligadas al seguimiento y la medición de las metas de la organización o proyecto.

Es importante advertir que las variables no son equivalentes al indicador, sino que son magnitudes y medidas de un fenómeno o situación que se representan con datos concretos. En cambio, el indicador hace referencia a la relación entre dos o más variables. Los indicadores constituyen una parte medular de la evaluación y el seguimiento, delimitan lo que se mide o controla y a partir de ellos poder responder cuestionamientos cruciales para determinar orígenes, cantidades, frecuencias y otras relaciones de interés para el seguimiento y la evaluación. En un sentido práctico, los indicadores son señales concretas que miden y reflejan lo que se ha realizado o logrado en el proceso. Ocasionalmente, se puede considerar que algunos de ellos no son medibles en su totalidad; sin embargo, algunas variables o factores subjetivos suelen tener un impacto susceptible en la percepción.

Una de las problemáticas comunes que una organización enfrenta durante el proceso de construcción de indicadores deriva de no efectuar un análisis del entorno en el que se encuentra. Es primordial conocer los planes, los objetivos, las metas de la organización, las necesidades de los usuarios internos y externos, así como sus principales factores de insatisfacción, para su seguimiento y su evaluación efectivos.

Los indicadores se constituyen a partir de diferentes tipos de información, principalmente cuantitativa y cualitativa. La primera puede expresarse en números absolutos y magnitudes acotadas, mientras que la cualitativa se relaciona con las percepciones, las emociones y la subjetividad de las personas en cuanto a una situación relacionada con las actividades de la organización. Ambas informaciones requieren de análisis especializado y son cruciales para las interpretaciones en los procesos de evaluación y seguimiento.

Los indicadores deben contener ciertas características para ser beneficiosos: ser específicos, explícitos, disponibles, relevantes; sus requisitos indispensables son la objetividad, la confiabilidad, la simplicidad, la adecuación, la validez en el tiempo, el conocimiento por parte de los usuarios, la auditabilidad, la utilización positiva, la viabilidad y la oportunidad. Otro atributo importante de los indicadores es su adaptabilidad, ya que deben ser dinámicos y estar en continua revisión. También ser de fácil comprensión e interpretación, ser pertinentes para responder a las

necesidades de la organización y poseer un tiempo establecido para poder evaluarlos. Todos los miembros de la organización, en todos los niveles jerárquicos, deberán conocerlos. De la misma manera, los indicadores y su operación tendrán que estar sujetos a una revisión por parte de un tercero para, de esta forma, asegurar su cumplimiento, su continuidad, su análisis y su impacto a corto, mediano o largo plazos. Los datos generados por estos durante el seguimiento deben encontrarse a tiempo para poder realizar las acciones adecuadas de mejora.

Los indicadores pueden clasificarse en función de dos perspectivas generales: la primera se basa en variables relacionadas con el costo del proceso y las actividades, los productos y los resultados alcanzados, siendo este el ámbito de control. La segunda se define en relación con las dimensiones del desempeño y se asocia específicamente al grado y a los niveles de cumplimiento de los objetivos.

Adicionalmente, se pueden clasificar en función del enfoque al que se refieran, por ejemplo, de plazo, generales, de servicio y distribución, de rendimiento, de productividad, estratégicos, de gestión y financieros, de personal, informáticos, de clientes, contables y otros (Rincón, 1998). Independientemente de las clasificaciones, lo importante es establecer indicadores que respondan a las necesidades de la institución, teniendo como base su definición, sus principios y sus características.

Dentro de cada indicador es posible desarrollar diversos subindicadores que constituyen la base de cualquier evaluación y seguimiento de proyecto, por ejemplo, la eficiencia, la eficacia, la productividad y los índices financieros, contables, presupuestales, de recursos y otros. Elementos como la misión, la visión, los principios, los valores y los planes estratégicos de la organización deben formar parte de los indicadores para mantener una coherencia y una interrelación entre ellos. Cuando se determina qué indicadores utilizar, también se establecen las distintas variables y fórmulas que permiten obtener resultados concretos. Rincón (1998) señala que la efectividad de estos puede validarse a partir de su capacidad de responder a cuestionamientos que se relacionan con la facilidad y la velocidad para establecer mediciones y su idoneidad, proporcionar información relevante y graficarla de manera eficiente.

Un procedimiento básico de validación de indicadores puede guiarse por una comparación inicial del valor del indicador respecto a la meta establecida en un plazo temporal, es decir, identificar la diferencia entre los resultados alcanzados y los resultados establecidos como meta durante el proceso. Si esta diferencia es

grande, se hace necesario desarrollar un plan de acción enfocado a investigar los factores causales de ello a partir de herramientas pertinentes; un segundo momento puede avocarse a la generación y a la ejecución de acciones correctivas para, finalmente, hacer una reevaluación de los resultados obtenidos con el plan de acción.

Los indicadores también permiten reducir el análisis teórico de las acciones a ejecutar en la organización. Mostrar resultados de manera gráfica ayuda a los responsables de estas a interpretar visualmente las acciones estratégicas a implementar. En ocasiones se utiliza solo un indicador como medida de un proceso o evento, pero un conjunto de indicadores muestra la situación de una organización, de un proyecto o de una institución, permitiendo el control adecuado de una situación para prever situaciones de riesgo o de éxito.

En síntesis, indicadores efectivos se transforman en un seguimiento cuantitativo del desempeño de los procesos, comparando su magnitud con un valor esperado; el análisis de las variaciones permite determinar acciones preventivas o correctivas y una adecuada toma de decisiones de las organizaciones. A pesar del esfuerzo que las organizaciones destinan para desarrollar indicadores, estos no están exentos de limitaciones, pues muchos de sus alcances están determinados por el tipo de objetivos que persiguen o por los contextos de acción donde se implementan; por ejemplo, sectores públicos, privados o académicos no comparten las mismas metas ni necesidades de información, por lo que es improbable lograr unanimidad al definir indicadores aplicables a todos los contextos. Además, muchos de los objetivos organizacionales son variables a causa de administraciones cambiantes, que transforman el enfoque de los procesos, modifican el tipo de indicadores para el seguimiento y afectan la disponibilidad de los datos; todo ello implica un ajuste permanente para la recopilación de información y para la efectividad de los indicadores.

Pautas generales que mejoran los indicadores se relacionan con su capacidad para no generar burocracia y costos adicionales; además, deben permitir identificar y medir el desempeño de las principales áreas de la organización. La vigencia de los indicadores también está determinada por su utilidad; por ejemplo, para mejorar la gestión interna en favor del cumplimiento de sus objetivos o para eficientizar la asignación y la distribución de recursos. Aquellos indicadores que contribuyen a mejorar la transparencia y el acceso a la información en las organizaciones suelen mantenerse, pues proveen un diagnóstico de todo el proceso, al mismo tiempo que

coadyuvan al seguimiento general del mismo para la consecución de los objetivos estratégicos.

Por lo tanto, la evaluación, el seguimiento y los indicadores de desempeño deben mantenerse en una mejora continua que permita fortalecer la eficiencia y la eficacia de toda la organización. Contar con indicadores confiables es indispensable para la adecuada evaluación y el seguimiento de todo proceso administrativo. No existe una guía puntual para la elaboración del sistema de evaluación, por lo que dependerá de las características, circunstancias y necesidades de cada organización o institución.

1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO DE EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO E INDICADORES EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR (UPES)

Como parte de sus funciones principales, las UPES deben realizar la evaluación y el seguimiento de los procesos de gestión académica-administrativa que desarrollan; para ello, es necesario analizar de manera sistemática las metodologías y los trabajos que se llevan a cabo en las instituciones, así como los resultados identificados a través de los indicadores. Es por ello que en este capítulo se hace una revisión del marco normativo y de los indicadores establecidos para estas universidades.

MARCO NORMATIVO DE EVALUACIÓN Y APLICACIÓN DE INDICADORES

Desde sus inicios, la Asociación de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) ha fomentado la participación activa mediante propuestas de políticas, planes y programas enfocados en el desarrollo de organismos que se orientan al fortalecimiento de la educación superior en México. Conscientes de la importancia del papel que desempeña la información en los procesos de planeación, programación y evaluación de la educación, la ANUIES ha contribuido de diferentes maneras en la promoción y el desarrollo de sistemas de información a niveles institucional y nacional, y ha realizado, ya sea individual o conjuntamente con la Secretaría de Educación Pública (SEP), el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y las instituciones de educación superior (IES),

acciones para sentar las bases para desarrollar y consolidar las estadísticas de la educación superior en México.

En nuestro país existen múltiples investigaciones acerca de la evaluación en la educación superior. Comas *et al.* (2014) señalan que en 1979 la ANUIES propuso la creación del Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (Sinappes), diseñado para comprometerse a efectuar una planeación participativa y concertada para el desarrollo del sistema educativo superior en su conjunto y de cada una de sus instituciones educativas y organismos administrativos. Uno de los propósitos principales era contar con mayor control sobre las IES mediante asignaciones presupuestales extraordinarias a partir de los proyectos que propusieran y en función de la prioridad que tuvieran. Derivado de esa propuesta, en la década de los ochenta se integraron grupos de trabajo, mesas de discusión y equipos de planeación y prospectiva; el resultado de estos trabajos se resume en tres instrumentos: 1) el Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (Proides); 2) el Programa Estatal Indicativo para el Desarrollo de la Educación Superior (PEIDES) y 3) el Programa Institucional de Desarrollo de la Educación Superior (PIDE), los cuales son los antecedentes directos del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) y de los Planes de Desarrollo Institucional (PDI) de las IES en México (Comas *et al.*, 2014).

Entre 1988 y 1994, con Ernesto Zedillo Ponce de León al frente de la SEP, la evaluación en México se institucionalizó a través de la creación del Programa para la Modernización Educativa (PME), categorizando como prioritarias las evaluaciones interna y externa de las instituciones, siendo este un mecanismo que permitía impulsar la mejora de la calidad en los programas y servicios educativos. Una de sus metas fue la creación de una instancia que diseñara y regulara mecanismos nacionales con el fin de evaluar la educación superior (Comas *et al.*, 2014).

Posterior al PME surgieron otros programas. Entre 1995 y 2000 se implementó el Programa de Desarrollo Educativo (PDE), impulsado por Miguel Limón Rojas como secretario de la SEP, pero respaldado por Zedillo, ahora como presidente de la República mexicana. De 2000-2006, Reyes Tamez Guerra fue secretario de la SEP en el gobierno de Vicente Fox, y durante su gestión se creó el Programa Nacional de Educación (Pronae). Durante el gobierno de Felipe Calderón, entre 2007-2012, y con Josefina Eugenia Vásquez Mota al frente de la Secretaría, se echa a andar el Programa Sectorial de Educación (Prosedu). Entre 2013 y 2018, durante el

gobierno de Enrique Peña Nieto, con Emilio Chuayffet (2012-2015), Aurelio Nuño Mayer (2015-2017) y Otto Granados Roldán (2016-2018) al frente de la SEP, este programa cambia de nombre a Programa Sectorial de Educación (PSE), y surge a partir de la meta nacional México con Educación de Calidad. Finalmente, en el gobierno actual, y derivado el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, la SEP, teniendo al frente a Delfina Gómez Álvarez, estableció el PSE 2020-2024, el cual está enfocado a realizar planteamientos incluyentes con una visión a largo plazo con el objetivo de disminuir las brechas de atención o los rezagos en comunidades y territorios del país en los que, a pesar de sus diferencias políticas y estrategias sexenales, puede observarse un incremento continuo en el proceso para construir el modelo de evaluación de la educación superior.

A partir de la década de los ochenta, con la creación del PME, se desarrollan diversos procesos de negociación entre las instancias del gobierno federal y la ANUIES, originando el diseño del proceso de construcción de la evaluación en dos etapas. La primera, con el diseño de la Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (Conaeva) en 1989, por la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (Conpes), con el fin de formular y desarrollar la estrategia nacional para la creación y la operación del Sistema Nacional de Evaluación a partir de tres líneas de acción: 1) la autoevaluación de las instituciones, 2) la evaluación del sistema y los subsistemas a cargo de especialistas e instancias y 3) la evaluación interinstitucional de programas académicos y funciones de las instituciones mediante el mecanismo de evaluación de pares calificados de la comunidad académica, mismo que se concretó en 1991 con la creación de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y, posteriormente, el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (Copaes) en 2000. La segunda etapa fue a partir de la formulación de un proyecto de evaluación de resultados a través de un examen general de egreso de licenciatura, propuesto para desarrollarse en 1994 en una fase experimental (Comas *et al.*, 2014).

El PME se orientó a evaluar los logros y procesos de la educación superior a partir de la definición, el diseño y la instrumentación de estrategias para valorar distintas dimensiones del ser y el quehacer universitarios. La búsqueda de la calidad en este programa se expresó de manera preponderante en la necesidad de evaluar, por ejemplo, el sistema en su conjunto, las instituciones, las funciones

sustantivas, los programas de enseñanza, el desempeño del personal académico y el rendimiento estudiantil (Comas *et al.*, 2014).

Aunque ya se había establecido el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) en 1984, con la creación de la Conaeva y la evaluación del Comité Interinstitucional para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) en la década de los noventa se dio un incremento en la conformación de una serie de organismos y de diseño de mecanismos para evaluar la educación superior en este país, convirtiéndose así en una política central para el mejoramiento de la calidad del nivel educativo superior. De esta manera surgieron:

- El Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (Ceneval) en 1994.
- El Programa de Mejoramiento del Profesorado (Promep) en 1996.
- El Consejo para Acreditación de la Educación Superior (Copaes A. C.) en 2000.
- En 2002 se formó el Padrón Nacional de Posgrados SEP-Conacyt, que actualmente se denomina Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC).

Con la entrada de México a la Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), en 1994, el país abre la puerta a las evaluaciones externas practicadas por organismos y evaluadores internacionales. Este hecho permite que a partir de 2000 se empiece a aplicar la prueba PISA (Programme International for Student Assessment). En el caso del Conacyt, este integró, a partir de 2001, el Sistema Nacional de Evaluación Científica y Tecnológica (Sinecyt) con sus tres vertientes principales: 1) evaluación de los fondos, 2) evaluación de los programas de posgrado y 3) evaluación de los investigadores (López Leyva y Zayas Márquez, 2016).

A finales de 2000, la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC) diseña un documento tratando, en el caso de la educación superior, de modelar un sistema cuyas características más importantes para 2025 fueran:

- a) Cobertura suficiente (atender a más de la mitad de la población de 19 y 23 años).

- b) Impulsar el desarrollo social, la democracia, la convivencia multicultural y el desarrollo sustentable del país.
- c) Flexibilidad, diversificación, buena calidad y reconocimiento de los ámbitos nacional e internacional.
- d) Rendición de cuentas para lograr una sociedad plenamente informada del desempeño académico y del uso de los recursos de todas las IES (Comas *et al.*, 2014).

La visión hacia 2025 fue el sustento para definir tres objetivos estratégicos:

1. Ampliar el sistema privilegiando la equidad.
2. Proporcionar una educación de buena calidad para atender las necesidades de todos los mexicanos y coadyuvar eficazmente al desarrollo social y económico del país.
3. Impulsar el federalismo educativo, la planeación, la coordinación, la integración y la gestión del sistema, así como sus instituciones, al igual que la participación social (Comas *et al.*, 2014).

Estos objetivos estratégicos, propuestos por el gobierno federal, representaron el impulso al cambio en los modos de organización académica y gestión académico-administrativa de las IES a partir de realizar ejercicios de planeación estratégica participativa, que dieron lugar a la formulación y a la actualización periódica del PIFI en las universidades públicas autónomas y no autónomas (Comas *et al.*, 2014).

Se construyó este programa con la finalidad de integrar los procesos de evaluación, acreditación, planeación participativa y estratégica, financiamiento y rendición de cuentas de las instituciones públicas de educación superior, el cual ha pretendido funcionar como motor de cambio institucional al utilizar un conjunto de indicadores para modelar las características que debe tener una institución de educación superior de calidad, teniendo como referencia las llamadas universidades de investigación y, con base en ello, establecer un orden jerárquico (*ranking*) para obtener recursos económicos adicionales (Comas *et al.*, 2014).

El PIFI se asoció al inicio con el programa de Fomento al Desarrollo Institucional (Fomes), el Programa de Mejoramiento del Profesorado (Promep), el Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), el Programa de Apoyo para el Desarrollo Universi-

tario (Proadu) y el Programa para la Normalización de la Información Administrativa (Pronad), así como con las instancias de evaluación de programas preexistentes, como el SNI, los CIEES, el Copaes y el Padrón de Programas de Posgrados de Excelencia del Conacyt. Además asumió una relación estrecha y directa entre la formación académica del personal docente y la calidad de la educación ofrecida, por lo que retomó como uno de sus pilares principales al Promep e impulsó el desarrollo de los cuerpos académicos (CA) de las IES públicas. Asimismo, se incorporaron los requisitos propuestos por la Norma ISO 9000 para certificar los procesos administrativos, los equipos y los procedimientos técnicos de laboratorios (Comas *et al.*, 2014).

Es mediante este programa que se concentra un número importante de indicadores, los cuales se asociaron a los esquemas de aseguramiento de la calidad de la educación superior y generaron cambios positivos en las IES, permitiendo realizar una evaluación integral y sustantiva de las mismas.

De igual forma, otro elemento importante para la evaluación de la IES es el Formato 911, el cual concentra la información relacionada con alumnos, personal docente y no docente, recursos financieros, infraestructura física, entre otros.

En 1976, la ANUIES y la SEP se reunieron con la intención de establecer criterios para diseñar un cuestionario único que permitiera captar datos sobre las IES y respondiera a las necesidades de información requeridas por distintas dependencias; al mismo tiempo se definían los mecanismos y procedimientos con los que se daría a conocer este instrumento para la recopilación de datos de representatividad estadística, donde uno de los objetivos principales consistía en contar con un sistema nacional de información estadística para la educación superior (Comas *et al.*, 2014). A finales de ese año se firmó un convenio entre la Dirección General de Planeación Educativa de la SEP, la Dirección General de Estadística de la Secretaría de Industria y Comercio y la Secretaría General Ejecutiva de la ANUIES, con la intención de llevar a cabo de manera formal la coordinación que garantizara la obtención estadística de datos de la educación superior a través del cuestionario (Comas *et al.*, 2014).

Posterior al convenio, se desarrollaron reuniones nacionales de información estadística para la educación superior con la finalidad de revisar, analizar y retroalimentar la estadística que se recopilaba, así como los instrumentos para obtener esta información, además de actualizar el cuestionario estadístico de educación

superior (Formato 911). Justo en ese momento se observa un crecimiento considerable en las diferentes áreas de posgrados y se determina un diseño específico para captar información relacionada con los niveles de especialización, maestría y doctorado. Otro punto importante en la reunión llevada a cabo en 1984, fue la necesidad de establecer un vocabulario centrado en la estadística de educación superior; a partir de ese momento se crea el Glosario de Educación Superior, y con él se evita la confusión de conceptos entre los responsables de obtener la información estadística de las IES (Comas *et al.*, 2014).

Durante los años siguientes destaca 1994, pues se solicitó la revisión de una serie de indicadores de los países que integraban la OCDE; la intención fue analizar y al mismo tiempo comprender el rumbo y el comportamiento del nivel educativo en beneficio de los trabajos de planeación, programación y evaluación de la educación superior (Comas *et al.*, 2014).

A partir de ese momento, de manera constante se realizaron actualizaciones que evitaban la duplicidad de los requerimientos en las diversas dependencias que tenían relación con la educación superior. Asimismo, se trabajó en la construcción de indicadores más específicos y con mayor impacto, que permitían obtener una “radiografía” más clara sobre la situación de las IES en relación con los alumnos, el personal que realizaba actividades en ellas, la infraestructura física y la tecnológica con la que contaban y los recursos financieros de que disponían. Esa información integral permitía el conocimiento profundo de una IES y la adecuada y responsable toma de decisiones.

Adicionalmente, en el sexenio de Felipe Calderón Hinojosa se crearon propuestas para continuar evaluando organismos, pero desde el ámbito legislativo. Es así que el 31 de diciembre de 2008 se publicó en el *Diario Oficial de la Federación* la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG), la cual, entre sus objetivos, establece los criterios generales que rigen la contabilidad gubernamental y la emisión de información financiera de los entes públicos con el fin de lograr su adecuada armonización para facilitar el registro y la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos y gastos y, en general, contribuir a medir la eficacia, la economía y la eficiencia del gasto y del ingreso público (LGCG, 2013).

Esta ley es de observancia obligatoria para los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la federación, las entidades federativas, los ayuntamientos de los municipios, los órganos político-administrativos de las demarcaciones territoriales del

Distrito Federal (hoy Ciudad de México), las entidades de la administración pública paraestatal, ya sean federales, estatales o municipales, y los órganos autónomos federales y estatales (es en estos últimos en donde se señala a las IES) (LGCG, 2013).

El Conac es el órgano de coordinación para la armonización de la contabilidad gubernamental, el cual desempeña una función única debido a que los instrumentos normativos, contables, económicos y financieros que emite deben ser implementados a través de modificaciones, adiciones o reformas a su marco jurídico, lo que podría permitir la eventual modificación o expedición de leyes y disposiciones administrativas de carácter local, según sea el caso.

En 2009, el Conac emitió lineamientos sobre los indicadores para medir los avances físico-financieros relacionados con los recursos federales. Es importante señalar que el artículo 134 constitucional establece que:

... los recursos públicos de que dispongan las entidades federativas, los municipios, los órganos político-administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, así como sus respectivas administraciones públicas paraestatales o cualquier ente público de carácter local, se administren con criterios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, y que dichos recursos deben ser evaluados por las instancias técnicas que establezca, respectivamente, cada orden de gobierno (*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, 2017).

En este sentido, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (2008) establece en los artículos 16, 24, 27, 28, 61, 85, 107, 110 y 111 la obligatoriedad de elaborar indicadores de desempeño para monitorear los avances y evaluar los resultados por parte de los ejecutores del gasto.

En este marco, el artículo Sexto Transitorio de esta ley previó concluir en el ejercicio fiscal 2008 con la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) para realizar una valoración objetiva de los programas bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión de dicho sistema.

La estructura programática facilita la vinculación de la programación de los ejecutores con el Plan Nacional de Desarrollo y los programas, incluyendo indicadores de desempeño con sus correspondientes metas anuales, deberán diferenciarse los indicadores y

metas de la dependencia o entidad con los indicadores y metas de sus unidades responsables (UR). Dichos indicadores de desempeño corresponderán a un índice, medida, cociente o fórmula que permita establecer un parámetro de medición de lo que se pretende lograr en un año expresado en términos de cobertura, eficiencia, impacto económico y social, calidad y equidad. Estos indicadores serán la base para el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Las dependencias y entidades deberán cumplir con los compromisos e indicadores del desempeño de las medidas que se establezcan en el programa a que se refiere el párrafo anterior. Dichos compromisos deben formalizarse por los titulares de las dependencias y entidades, y el avance en su cumplimiento se reportará en los informes trimestrales (SED, 2008).

Con base en la estructura programática mejorada, las dependencias y entidades, en los programas presupuestarios a su cargo, han incorporado una matriz de indicadores para resultados (MIR) que se fundamenta en la metodología de marco lógico (MML). Dicha matriz es un instrumento de planeación estratégica que permite la construcción ordenada de indicadores en diferentes niveles de objetivos, lo que facilita el análisis, el seguimiento y la evaluación de dichos programas y del gasto asignado a estos. Mediante estas matrices se alinearon los objetivos y los indicadores de los programas presupuestarios con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PND) y con los demás programas derivados de este.

Es necesario armonizar las diferentes disposiciones en materia de indicadores de resultados y de desempeño con el propósito de establecer criterios homogéneos para la definición de indicadores que permitan medir los avances físicos y financieros relacionados con los recursos públicos federales.

Por último, se menciona lo estipulado en la Ley General de Educación Superior (2021) en sus artículos 58 y 59:

Artículo 58. El sistema de evaluación y acreditación de la educación superior tendrá por objeto diseñar, proponer y articular, estrategias y acciones en materia de evaluación y acreditación del Sistema Nacional de Educación Superior para contribuir a su mejora continua.

En dicho sistema participarán, conforme a la normatividad que se expida al respecto, las autoridades educativas de la Federación y las entidades federativas, representantes de las autoridades institucionales de los subsistemas de educación superior del

país, así como representantes de las organizaciones e instancias que llevan a cabo procesos de evaluación y acreditación de programas e instituciones de educación superior.

En el sistema de evaluación y acreditación las instituciones públicas de educación superior con autonomía constitucional y legal tendrán una participación compatible con el contenido de los principios de la fracción VII del artículo 3o. de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, sus leyes orgánicas y demás normas aplicables.

Artículo 59. En el marco de la evaluación del Sistema Nacional de Educación Superior, se respetará el carácter de las universidades e instituciones a las que la ley otorga autonomía, la diversidad de los subsistemas bajo los cuales se imparta educación superior y la soberanía de las entidades federativas.

El sistema de evaluación y acreditación de la educación superior observará, entre otros, los criterios siguientes:

- I. La detección de aspectos a corregir, mejorar o consolidar mediante políticas, estrategias y acciones enfocadas al logro de la excelencia en educación superior.
- II. El seguimiento y evaluación de las políticas, estrategias y acciones establecidas en materia de educación superior y el planteamiento de recomendaciones de mejora continua.
- III. La participación de los actores, instituciones y procesos que componen el Sistema Nacional de Educación Superior en los procesos de evaluación y acreditación para su retroalimentación permanente.
- IV. El fomento de la evaluación, la formación y capacitación permanente de los actores, institucionales y procesos que componen el Sistema Nacional de Educación Superior.
- V. El rigor metodológico y el apego estricto a criterios académicos en los procesos de evaluación y acreditación de la educación superior.
- VI. La aplicación de objetividad, imparcialidad, replicabilidad, transparencia y el sentido ético en los procesos de evaluación y acreditación.
- VII. El impulso de prácticas de evaluación que atiendan a marcos de referencia y criterios aceptados a nivel nacional e internacional, para que contribuyan al logro académico de las y los estudiantes.
- VIII. La difusión de los procedimientos, mecanismos e instrumentos empleados en los procesos de evaluación y acreditación de la educación superior, en términos de la normatividad aplicable.

IX. La revalorización del personal académico de las instituciones de educación superior como elemento para fortalecer la docencia y el desarrollo de la investigación científica, humanística, el desarrollo tecnológico y la innovación.

X. La interrelación entre el Sistema Nacional de Educación Superior, el Sistema Nacional de Mejora Continua de la Educación y el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología en sus respectivos procesos de evaluación y acreditación.

XI. Los demás necesarios para que la evaluación del tipo de educación superior contribuya a los principios, fines y criterios establecidos en el artículo 3o. de la *Constitución Política de Estados Unidos Mexicanos* (LGES, 2021).

INDICADORES EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESTATALES (UPE)

La utilidad de las herramientas estadísticas que generan información confiable permite la construcción de indicadores con los valores necesarios para medir el desempeño en las UPE, lo que permite conocer su realidad. Este contexto de aplicación y de evaluación de indicadores permite el conocimiento profundo de una IES, mejora la toma de decisiones y coadyuva a generar certeza de que las acciones emprendidas son adecuadas, o bien permite observar las oportunidades para realizar modificaciones para mejorar el desempeño. En sentido estricto, los indicadores se vuelven un elemento de relevancia ya que marcan la pauta de cumplimiento en los objetivos institucionales planteados en estas instituciones.

Las UPES cuentan con antecedentes acerca de la manera en que se evalúan los proyectos institucionales; en muchos casos se han realizado diversos estudios o reportes, como el ya mencionado Formato 911, y en el que a partir de ciertos datos genera valores similares en cada una de las IES que permiten medir y comparar elementos como: la demanda de ingreso, la matrícula o la población de cada ciclo escolar, el total de egresados, el total de titulación, el número de proyectos de investigación con que cuenta cada una, el total de productos de investigación generados al año. Asimismo, genera información acerca del personal académico y administrativo: sexo, edad, escolaridad, antigüedad, solo por mencionar algunos. A partir de estos datos se pueden integrar indicadores que permiten medir la relación de dos o más valores, por ejemplo: aspirantes/ingreso, eficiencia terminal (ingreso/egreso), índice de reprobación (alumnos reprobados), porcentaje de profesores por grado

de estudio, entre otros. Los valores que se obtienen permiten realizar análisis y comparativos de manera interna y externa con otras IES en condiciones similares; también promueve diversos procesos que derivan en la innovación educativa en beneficio de las UPES: la mejor distribución de los recursos de acuerdo con las prioridades, que se refleja en la información y la rendición de cuentas internas y externas.

La creación de programas federales con recursos extraordinarios ha permitido realizar esfuerzos para mejorar y asegurar la calidad de los programas educativos que se ofrecen en las IES de México. Si bien es cierto que los recursos son limitados, también es cierto que han propiciado el redireccionamiento en las instituciones de educación superior. Han servido para replantear la formación de los profesores de tiempo completo, lo que se traduciría en la mejora constante de su desempeño a través de la formación continua; de igual forma, otro factor importante se relaciona con la modernización de la infraestructura mediante la construcción de espacios físicos para el desarrollo de la docencia y la investigación, así como el equipamiento de estos para un mejor desempeño.

A través de la planeación, el PIFI concreta la construcción de una serie de indicadores establecidos para medir de manera objetiva el avance de la calidad en las instituciones de educación superior (Comas *et al.*, 2014). Sin embargo, el logro fue mayor al motivar a las IES para implementar la planeación estratégica y someterse al proceso de evaluación externa. El PIFI fue uno de los programas que más ha impulsado la evaluación mediante la propuesta de indicadores que permiten una medición equitativa; a partir de ahí se destaca la clasificación que se hace al dividirse en indicadores de capacidad y de competitividad académica. Su objetivo principal ha sido orientar a estas instituciones hacia el aseguramiento de la calidad a través de procesos de evaluación y de acreditación (Comas *et al.*, 2014).

Derivado de lo anterior, se desprenden los principales indicadores de capacidad académica (2014):

- Nivel de habilitación de la planta académica.
- Profesores de tiempo completo (PTC) en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI).
- PTC con perfil deseable reconocido por el Programa de Mejoramiento del Profesorado (Promep).
- PTC con doctorado y maestría.

- PTC con especialidad.
- PTC que imparten tutoría.
- Evolución y grado de consolidación de los cuerpos académicos (CA) (SES, 2014).

Respecto de la competitividad académica, se destaca la información relacionada con:

- La evolución del número de PE de TSU y licenciatura de calidad.
- Porcentaje de matrícula de TSU y de licenciatura reconocidos por su calidad.
- PE de posgrado de calidad.
- Porcentaje de matrícula en PE de posgrado de calidad.
- Eficiencia terminal.
- Tasa de titulación.
- Resultados de la aplicación de examen de egreso EGEL y/o EGETSU (por el Ceneval) asociados a los PE (SES, 2014).

Estos indicadores han marcado la pauta entre las IES a nivel nacional, y actualmente han servido como base para realizar evaluaciones periódicas. Un ejemplo de ello se logra ver en las matrices de indicadores para resultados, diseñadas para los programas presupuestarios federales al incorporar los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados del programa.

Como se encuentra plasmado por la Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural (DGESUI), uno de sus objetivos es gestionar recursos federales e implementar políticas públicas de forma oportuna, eficaz, eficiente y transparente, que transformen a las instituciones públicas de educación superior (IPES), así como de los centros y organizaciones alineadas a la educación superior en el ámbito de su competencia (DGESUI, 2022). Para ello, se han creado varios programas en beneficio de la educación superior, como el Prodep (2021), el cual menciona que sus objetivos son:

- a) Profesionalizar a las/los profesores(as) de tiempo completo otorgando apoyos –en un esquema en el que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades– para realizar estudios de posgrado de alta calidad, apoyos

para la incorporación de nuevos profesores de tiempo completo y reincorporación de exbecarios, además de dar reconocimientos a PTC que cuenten con el perfil deseable y lograr la consolidación de los cuerpos académicos para que alcancen las capacidades de investigación-docencia, desarrollo tecnológico e innovación con responsabilidad social.

- b) Coadyuvar a que las IPES, particularmente las universidades interculturales, impulsen la calidad de su capacidad y su competitividad académicas, además de sus principales procesos de gestión, mediante la mejora sustancial de sus procesos educativos y la integración, la mejora y el fortalecimiento de sus plantas docentes.

Para llevar a cabo la evaluación de este y otros programas que otorgan recursos federales, se elaboran una serie de indicadores que a su vez son solicitados a las IES; con ello, es posible medir los avances que tienen con este tipo de apoyos. Se enlistan a continuación los indicadores diseñados para los programas y que se pueden consultar en el *Módulo de indicadores de los programas y acciones de desarrollo social de la Secretaría de Educación Pública* por medio del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval, 2022):

- *Porcentaje de la planta académica o docente de tiempo completo con posgrado.* Mide el porcentaje de la planta académica o PTC con grado de especialidad, maestría o doctorado de educación superior (licenciatura y posgrado) en relación con el total de la planta académica o docente de tiempo completo de las instituciones de educación superior (licenciatura y posgrado) (Planta académica o docente de tiempo completo que cuenta con posgrado en las instituciones en el periodo t (Total) de planta académica o docente de tiempo completo en las IES en el periodo t) x 100.
- *Porcentaje de profesores de tiempo completo de instituciones de educación superior con reconocimiento al perfil deseable vigente.* (Número de PTC con reconocimiento al perfil deseable vigente en el año t / Total de PTC con posgrado en el año t) x 100. Permite medir la relación porcentual entre los profesores de tiempo completo de las instituciones de educación superior adscritas al programa que cuentan con el reconocimiento al perfil

deseable vigente en el año t respecto al número de profesores de tiempo completo de las instituciones de educación superior adscritas al programa que cuentan con un posgrado.

- *Porcentaje de cuerpos académicos consolidados y en consolidación de las instituciones de educación superior.* (Número de cuerpos académicos consolidados y en consolidación en el año t / Número total de cuerpos académicos con registro en el año t) x 100. Permite medir la relación porcentual del total de cuerpos académicos consolidados y en consolidación de las (IES), en el año t entre el número total de cuerpos académicos reconocidos en el año t.
- *Profesores de tiempo completo de las instituciones de educación superior apoyados con recursos del programa.* Permite desarrollar sus capacidades de investigación-docencia y desarrollo tecnológico e innovación con responsabilidad social; permite medir el porcentaje de PTC de las IES atendidas en el programa que reciben recursos para el desarrollo de sus capacidades de investigación-docencia y desarrollo tecnológico e innovación con responsabilidad social respecto al total de PTC completo de las IPES atendidas en el programa (Profesores de tiempo completo de las IPES atendidas en el programa que reciben recursos para el desarrollo de sus capacidades de investigación-docencia y desarrollo tecnológico e innovación con responsabilidad social / Total de profesores de tiempo completo de las IPES atendidas en el programa) x 100.
- *Porcentaje de personal académico o docentes de tiempo completo apoyados para su superación académica.* El indicador mide la cantidad de académicos o docentes de tiempo completo de licenciatura y posgrado apoyados para su superación académica en el periodo respecto al total de académicos de tiempo completo de licenciatura y posgrado en el periodo. El apoyo a la superación puede comprender diplomados, estímulos, reconocimientos, entre otros (Número de académicos de tiempo completo de licenciatura y posgrado apoyados para su superación académica en el periodo t/ Total de académicos de tiempo completo de licenciatura y posgrado en el periodo t) x 100.
- *Porcentaje de reconocimientos al perfil deseable otorgados a profesores de tiempo completo de instituciones de educación superior.* (Número de reco-

nocimientos al perfil deseable otorgados en el año t / Número total de solicitudes de reconocimiento al perfil deseable recibidas en el año t) x 100. Permite medir la relación porcentual entre el número de reconocimientos otorgados por la Subsecretaría de Educación Superior a través del Prodept tipo superior, con apoyo de los pares académicos que dictaminan a profesores de tiempo completo que cumplen con las funciones de docencia, investigación, tutoría y gestión académica-vinculación (perfil deseable) y las solicitudes presentadas por los profesores en el año.

- *Porcentaje de apoyos otorgados en IES para la incorporación de nuevos profesores de tiempo completo y la reincorporación de exbecarios.* (Número de apoyos para la incorporación de nuevos profesores de tiempo completo y la reincorporación de exbecarios otorgados en el año t / Número total de solicitudes para la incorporación de nuevos PTC y la reincorporación de exbecarios recibidas en el año t) x 100. Permite medir la relación porcentual entre las solicitudes de apoyo a la incorporación de nuevos profesores de tiempo completo y la reincorporación de exbecarios aprobadas en IES y las que se reciben para ser evaluadas por el comité de pares.
- *Monto promedio de recursos radicados por alumno inscrito a organismos descentralizados estatales de educación superior universitaria.* Se refiere a los recursos que en promedio se radican en estos. En este indicador participa la Dirección General de Educación Superior (Presupuesto ejercido en el año t / Total de alumnos inscritos en los organismos descentralizados estatales de educación superior universitaria en el año t).
- *Porcentaje de instrumentos jurídicos formalizados oportunamente.* Mide la formalización oportuna de los convenios y anexos de ejecución necesarios para la gestión de la ministración de recursos en el año t. Dichos instrumentos jurídicos son: convenios, anexos de ejecución. Para fines del indicador, se entiende por la eficacia oportuna en la formalización de los convenios y anexos de ejecución (Número de instrumentos jurídicos formalizados oportunamente en el año t / Número de instrumentos jurídicos elaborados en el año t) x 100.
- *Porcentaje de cuentas por liquidar certificadas pagadas.* Mide el total de la elaboración de estas cuentas en el año t. En este indicador participan dependencias de la SEP (Total de cuentas por liquidar certificadas pagadas

- en el año t / Total de cuentas por liquidar certificadas tramitadas en el año t) x 100.
- *Porcentaje de recursos ejercidos respecto al presupuesto gestionado en el año t .* Mide los recursos ejercidos para los organismos descentralizados estatales de educación media superior, superior y formación para el trabajo. En este indicador participan dependencias de la SEP (Presupuesto total ejercido en el año t / Presupuesto total gestionado en el año t) x 100.
 - *Tasa bruta de escolarización de educación superior.* Mide el número total de alumnos matriculados en educación superior al inicio del ciclo escolar n e incluye la matrícula de las modalidades escolarizada y no escolarizada, pero no incluye el posgrado. Las edades típicas para cursar este ciclo educativo son de 18 a 22 años (Matrícula total al inicio del ciclo escolar n / Población en edad típica en el ciclo escolar n) x 100.
 - *Porcentaje de absorción de alumnos egresados de la educación media superior que ingresan a la educación superior proporcionada por los organismos descentralizados estatales.* El indicador mide la proporción de estudiantes que continúan sus estudios de nivel superior en alguno de estos organismos una vez que han concluido la educación media superior (Número de estudiantes que ingresan a la educación superior en el ciclo escolar 2021-2022 en ODES / Número de estudiantes que concluyen la educación media superior en el ciclo escolar 2020-2021) x 100.
 - *Porcentaje de abandono escolar –educación superior–.* Mide el porcentaje de alumnos matriculados que abandonan la escuela de un ciclo escolar a otro por cada 100 alumnos que se matriculan al inicio de cursos de un mismo nivel educativo [$1 - (\text{Matrícula total para el ciclo escolar } t + 1 - \text{Nuevo ingreso a primer grado en el ciclo escolar } t + 1 + \text{Egresados en el ciclo escolar } t) / \text{Matrícula total para el ciclo escolar } t$)] x 100.
 - *Porcentaje de estudiantes que concluyen sus estudios de posgrado.* Mide la proporción de estudiantes de posgrado en el ciclo escolar actual que concluyen respecto al número de estudiantes de posgrado que ingresan en la misma generación (Número de estudiantes de posgrado con 100% de créditos de acuerdo con su cohorte generacional / Número total de estudiantes de la misma cohorte) x 100.

- *Porcentaje de egresados de licenciatura.* Mide la proporción de estudiantes egresados de licenciatura en el ciclo escolar actual respecto al número de estudiantes de licenciatura que ingresan en la misma generación (Número de estudiantes de licenciatura con 100% de créditos de acuerdo con su cohorte generacional / Número total de estudiantes de la misma cohorte) x 100.
- *Porcentaje de planes y programas educativos de posgrado en las modalidades presencial, no escolarizada y mixta reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad.* Mide la relación porcentual del número de planes y programas educativos de posgrado en las modalidades presencial, no escolarizada y mixta reconocidos (cuentan con registro) en el PNPC del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) respecto al total de planes y programas educativos de posgrado impartidos. Nota: La participación de cada unidad responsable dependerá de las modalidades que cada una de ellas imparta (Número de planes y programas educativos de posgrado en las modalidades presencial, no escolarizada y mixta reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad en el periodo t / Total de planes y programas educativos de posgrado impartidos en el periodo t) x 100.
- *Porcentaje de planes y programas educativos de licenciatura en las modalidades presencial, no escolarizada y mixta evaluados y/o acreditados por su calidad.* Mide la proporción de planes y programas educativos de licenciatura evaluados por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior nivel 1 y acreditados por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior en las modalidades presencial, no escolarizada y mixta respecto del total de planes y programas educativos de licenciatura impartidos evaluables (Número de planes y programas educativos de licenciatura en las modalidades presencial, no escolarizada y mixta evaluados y acreditados por su calidad en el periodo t / Total de planes y programas educativos de licenciatura impartidos evaluables en el periodo t) x 100.
- *Cobertura de educación superior, licenciatura.* Mide la proporción de estudiantes atendidos en la educación superior de nivel licenciatura en el año de las Unidades Responsables (UR) participantes con respecto a la pobla-

ción en el rango de edad típica para cursar este nivel (18 a 22 años). Los servicios educativos de licenciatura y posgrado pueden incluir las modalidades presencial, no escolarizada y mixta ($\text{Número de estudiantes del nivel licenciatura atendidos en las UR participantes en el año } t / \text{Total de la población en el rango de edad de 18 a 22 años en el año } t) \times 100$).

- *Cobertura de educación superior, posgrado.* Mide la proporción de estudiantes atendidos en la educación superior de nivel posgrado en el año por las UR participantes respecto a la población en el rango para cursar este nivel (23 a 35 años). Nota: se considera como edad media para cursar estudios de posgrado entre los 23 y los 35 años. Cabe señalar que bajo los criterios de el Conacyt, se establece como edad límite máxima para el otorgamiento de becas, 35 años ($\text{Número de estudiantes del nivel posgrado atendidos en las UR participantes en el año } t / \text{Total de la población en el rango de edad de 23 a 35 años en el año } t) \times 100$).
- *Porcentaje de planes y/o programas de estudio de licenciatura actualizados.* Mide el porcentaje de planes y programas de estudio de licenciatura que se sometieron a revisión metodológica y temática durante los últimos tres años respecto al total de planes y programas de estudio. ($\text{Número de planes y/o programas de estudio de licenciatura actualizados en los últimos tres años} / \text{Total de planes y programas de estudio de licenciatura}) \times 100$).
- *Porcentaje de planes y/o programas de estudio de posgrado actualizados.* Mide el porcentaje de planes y/o programas de estudio de posgrado sometidos a revisión metodológica y temática en el año t los últimos cinco años respecto al total de planes y programas de estudio de posgrado ($\text{Número de planes y programas de estudio de posgrado actualizados en los últimos cinco años} / \text{Total de planes y programas de estudio de posgrado}) \times 100$).
- *Porcentaje de atención a la demanda de ingreso al nivel de licenciatura.* Mide la proporción de aspirantes seleccionados en el periodo respecto al total de los aspirantes que se registran al proceso de selección en el periodo ($\text{Número de aspirantes a nivel licenciatura seleccionados en el periodo } t / \text{Total de aspirantes a nivel licenciatura registrados al proceso de selección en el periodo } t) \times 100$).
- *Porcentaje de atención a la demanda de ingreso al nivel posgrado.* Mide la proporción de aspirantes a posgrado seleccionados en el periodo respecto

al total de los aspirantes a nivel posgrado que se registran para el proceso de selección en el periodo (Número de aspirantes seleccionados de nivel posgrado en el periodo t / Total de aspirantes registrados de nivel posgrado al proceso de selección en el periodo t) x100.

La función de estos indicadores es esencialmente para fundamentar los esfuerzos que realizan las IPES al momento de articular la información, ya que analizar en conjunto los indicadores educativos permite observar los avances planteados en el corto, mediano y largo plazos, de tal manera que la información sirva para establecer una planeación estratégica en lo que corresponde al desempeño universitario. Sin embargo, cabe mencionar que las UPE establecen sus indicadores de acuerdo con sus propios criterios a evaluar en el desarrollo de los planes y, además, los que su propia autonomía les permite.

INDICADORES DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS (IFAF) EN LAS UPEs

Las UPE de México, tal y como se ha mencionado, cuentan con algunos indicadores que miden el desempeño académico; sin embargo, son muy pocos los indicadores que permiten evaluar las funciones administrativas financieras. Los que se identifican en el ámbito nacional son aquellos que miden el nivel de asignación de los recursos financieros que se otorgan a las UPE a través de las diversas fuentes de financiamiento que otorga el gobierno federal.

Definitivamente, es muy importante que estas UPE cuenten con mecanismos que les permitan evaluar el desempeño académico y la similitud que estos tienen; sin embargo, las políticas y las dinámicas de desarrollo de la actual educación pública en México no establecen una separación tajante entre las funciones adjetivas y sustantivas de estas; los procesos de gestión administrativa, su liderazgo y la toma de decisiones y sus indicadores deben estar ligados a los indicadores académicos para lograr una sinergia institucional.

Es necesario trabajar en elementos que faciliten de manera cotidiana las decisiones estratégicas orientadas a obtener los recursos que permitan alcanzar los resultados esperados y, a su vez, contribuir con una administración eficaz y efi-

ciente para asegurar la continuidad de cada una de las funciones de la institución, transparentando la gestión de los procesos y la rendición de cuentas.

Como ya se ha comentado, la función principal de los indicadores es medir los avances hacia las metas u objetivos establecidos. Se han presentado también aquellos que son utilizados por las UPE para medir los programas nacionales que han dado reconocimiento a la calidad académica y en todo momento, su objetivo principal ha sido reconocer la excelencia en la calidad académica mediante la asignación de apoyos financieros, además de que en la mayoría de los casos permite visualizar la evolución alcanzada mediante la clasificación en los *rankings* de universidades nacionales e internacionales.

Se destacan a continuación algunos de los programas de apoyo con recursos federales mediante los cuales se ha apoyado a las UPE y que, gracias a la evaluación que se realiza a través de la medición de los indicadores y el monitoreo del Coneval (2022), facilitan la distribución de los recursos financieros:

- Programa para el Desarrollo Profesional Docente, para el Tipo Superior S247 (Prodep)
- Fondo de Aportaciones Múltiples
- Subsidios Federales para Organismos Descentralizados Estatales U006.
- Programa de Expansión de la Educación Media Superior y Superior U079
- Programa de Fortalecimiento a la Excelencia Educativa S300 (Profexce)
- Programa de Apoyo al Desarrollo de la Educación Superior U080
- Programa de Carrera Docente en Universidades Públicas Estatales U040
- Programa para la Inclusión y la Equidad Educativa S244.
- Apoyos para la Atención a Problemas Estructurales de las UPES U081
- Fondo para Elevar la Calidad de la Educación Superior U067
- Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa S267 (PFCE)

Cabe resaltar que en la mayoría de los casos la evaluación se refiere al desempeño académico, pues son pocos los indicadores administrativos financieros que se han identificado para las UPE. Se presentan a continuación tres de los indicadores mencionados en la sección anterior relacionados con las funciones administrativas financieras:

- *Monto promedio de recursos radicados por alumno inscrito a Organismos Descentralizados Estatales de Educación Superior Universitaria (ODEESU).* Se refiere a los recursos que en promedio se designan a estos organismos descentralizados. En este indicador participa la Dirección de Educación Superior (Presupuesto ejercido en el año t / Total de alumnos inscritos en Organismos Descentralizados Estatales de Educación Superior Universitaria en el año t).
- *Porcentaje de instrumentos jurídicos formalizados oportunamente.* Mide la formalización oportuna de los convenios y anexos de ejecución necesarios para la gestión de la ministración de recursos en el año t. Para fines del indicador, oportunamente se entiende como la eficacia en la formalización de los convenios y/o anexos de ejecución. $(\text{Número de instrumentos jurídicos formalizados oportunamente en el año t} / \text{Número de instrumentos jurídicos elaborados en el año t}) \times 100$.
- *Porcentaje de cuentas por liquidar certificadas pagadas.* Mide el total de la elaboración de estas en el año t. En este indicador participan las UR 511, 514, 600, M00 y 515 $(\text{Total de cuentas por liquidar certificadas pagadas en el año t} / \text{Total de cuentas por liquidar certificadas tramitadas en el año t}) \times 100$.

Las evaluaciones administrativas financieras son oportunidades de mejora que las UPE deben considerar. Se tiene que fomentar la evaluación en este ámbito como parte de una cultura institucional, ya que al desarrollarla de manera adecuada conlleva a un reconocimiento nacional e internacional del uso adecuado de los recursos que se gestionan en estas.

También se debe modificar la idea de solo evaluar el desempeño académico, pues es necesario también, como se ha mencionado, dar seguimiento al desempeño administrativo-financiero a través de indicadores pues, actualmente, van de la mano con una adecuada toma de decisiones.

Desarrollar la medición de estos indicadores permitirá oportunidades para reorientar la administración de los recursos y servicios, coadyuvando a la excelencia académica y al logro de los objetivos de las universidades públicas de educación superior.

2. UTILIDAD DE LOS INDICADORES EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS (IFAF) EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR (UPES)

En las UPES existe una serie de sistemas y subsistemas que permiten su adecuado desempeño, y estos contribuyen al desarrollo de las actividades sustantivas como la docencia, la investigación y la extensión de los servicios universitarios; asimismo coadyuvan a las actividades adjetivas, que son aquellas que generan elementos y condiciones de soporte para el adecuado funcionamiento de la institución.

Las instituciones públicas de educación superior (IPES) cuentan por lo común con esquemas de planeación estratégica, táctica y operativa derivados de un programa de desarrollo. Este programa general contiene y manifiesta la visión a futuro de los planes, los proyectos, los objetivos, las metas y las acciones a efectuar en el marco institucional. En este contexto, la evaluación y el seguimiento del desarrollo de dicho programa se hacen necesarios, al mismo tiempo que se convierten en un factor de mejora en los procesos administrativos, con alto impacto en la calidad de las actividades sustantivas de las instituciones.

A pesar de ello, muchas UPES no cuentan con los indicadores necesarios para la medición interna —o la comparación externa— de la eficacia, la eficiencia y la efectividad de sus procesos, especialmente de aquellos relacionados con la gestión administrativa y la medición en el uso de sus recursos (por ejemplo, recursos humanos, financieros, materiales, técnicos, tiempo, entre otros).

En general, el desarrollo con pertinencia y coherencia de indicadores en la función administrativa financiera resulta de gran utilidad para: *a)* identificar los proyectos o planes con problemas de gestión para el logro de los objetivos insti-

tucionales, *b*) realizar los ajustes necesarios de los planes y proyectos con base en el reconocimiento y el diagnóstico de su efectividad, *c*) mejorar la asignación de recursos a partir del análisis de los resultados alcanzados y los esperados en la institución y *d*) promover la participación, la colaboración y el compromiso del personal de la organización para el logro de los objetivos estratégicos de la institución.

RELEVANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, TÁCTICA Y OPERATIVA DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS EN LAS UPE

La educación es un derecho fundamental clave y estratégico para el mejoramiento del bienestar humano. Gobiernos, organismos públicos, privados y ciudadanía de todo el mundo realizan importantes esfuerzos para garantizar el acceso a la educación. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) declaró que en la educación –como derecho humano fundamental– se recogen los principios de indivisibilidad e interdependencia de todos los derechos humanos, ya que abarca ámbitos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales. De esta manera, garantizar este derecho se convierte en un requisito para la participación ciudadana en contextos sociales de justicia y democracia (UNESCO, 2022).

Además de ser un derecho fundamental, la educación es un campo de interrelaciones donde convergen políticas públicas, procesos sociales, fluctuaciones económicas, innovaciones organizacionales, desarrollos tecnológicos y factores culturales, que inciden en su cualidad y su calidad. El aspecto de la calidad no puede determinarse por un único factor causal, su construcción deriva de diferentes concepciones, elementos, dimensiones, posibilidades y limitantes (Alcántara, 2005).

En el ámbito de la educación, la calidad no se restringe a las prácticas y a los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje; atañe también a las relaciones entre los diferentes actores, sistemas de organización, estructuras y contexto social. En este sentido, una apreciación sobre la dimensión de la calidad requiere de una perspectiva amplia e inclusiva que considere la correlación entre objetivos, metas y resultados de las instituciones junto con las aspiraciones, las percepciones y los horizontes de los colectivos implicados en la educación. Esto signi-

fica evaluar la concordancia —o divergencia— entre lo que las instituciones ofrecen y lo que proveen en la práctica, lo que pretenden y lo que logran; es decir, la calidad en el contexto de la educación puede concebirse como el grado de aproximación que una institución académica ha logrado respecto a lo que ha definido como su misión particular.

La calidad de la educación es de gran importancia para garantizar igualdad de oportunidades y de desarrollo en el contexto nacional. La educación es un elemento primordial de la justicia social, por lo que su acceso equitativo y de calidad permite que las posibilidades de bienestar de las personas no dependan de su condición económica o de su contexto geográfico. La educación de calidad debe permear todos los rincones del país y ofrecer las mismas oportunidades de acceso a cualquier persona mexicana.

En México la educación superior pública tiene diversos subsistemas que varían en estructura, sistemas de financiamiento e influencia por parte del gobierno civil. Actualmente, la oferta educativa en educación superior incluye a universidades públicas federales, universidades públicas estatales, universidades públicas estatales con apoyo solidario, institutos tecnológicos, universidades tecnológicas, universidades politécnicas, la Universidad Pedagógica Nacional, la Universidad Abierta y a Distancia de México, las universidades interculturales, los centros públicos de investigación, las escuelas normales públicas y otras instituciones públicas de formación superior (SEP, 2022).

En el contexto nacional, el reto actual de la educación superior radica no solo en la formación de individuos competentes y profesionales para la vida, sino también en la transformación de los modos de producción del conocimiento y sus formas de socialización y creación científica. Esto ha llevado a una recomposición de las políticas públicas y de fomento para las IES en México con la finalidad de ser más eficientes en sus tareas tradicionales y más escrupulosos en sus formas de organización, así como en la rendición de cuentas; es decir, se ha procurado fortalecer la vida institucional y consolidar los sistemas de transparencia y de rendición de cuentas.

Todo esto nos lleva a reflexionar sobre la necesidad de un replanteamiento de las funciones sustantivas de las IES —sobre todo en las públicas— y de su congruencia y su correspondencia con las necesidades de la sociedad. En este escenario, es preponderante fortalecer los esquemas financieros de las UPES, no solo

para asegurar su operación adecuada sino también para elevar sus estándares de calidad, mejorar su infraestructura, aumentar su competitividad y convertirse en generadoras de bienestar. Una clasificación genérica respecto de las funciones sustantivas de las IES, propuesta por Velázquez y Maldonado (2005), es la tríada conformada por la docencia, la investigación y la extensión. La primera incluye los programas y las actividades de instrucción y transmisión del conocimiento, formalmente organizados como cursos y tutorías académicas, independientemente de que por ellos se otorgue o no un grado académico o que su modalidad de estudios sea escolarizada o no. La investigación comprende acciones, proyectos y a sus programas orientados de manera particular a la generación de conocimiento y a su aplicación innovadora. Finalmente, la extensión integra actividades y programas cuyo objetivo es vincular a la institución con su entorno y, justamente, extender a la comunidad los beneficios de la cultura mediante la difusión, la divulgación y la promoción del conocimiento científico, tecnológico, artístico y humanístico. Por su parte, la ANUIES ha señalado que “la docencia, la investigación y la difusión de la cultura son funciones básicas de la educación superior que se apoyan en las actividades académico-administrativas”,¹ todas ellas fundamentales para el desarrollo institucional.

Las universidades son el único espacio formal que la sociedad ha destinado y cuyas tareas o funciones primordiales son la formación profesional, la difusión de la cultura y la producción y la extensión del conocimiento. Por ello, su papel es preponderante en la conformación de un tejido social productivo y competitivo local, regional y nacional. De la misma manera, las UPES ejercen recursos del presupuesto federal y estatal para el logro de sus propósitos académicos. En ese sentido, la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, en su artículo 134, consigna que los recursos económicos públicos deberán administrarse con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

En la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (1998) la UNESCO proclamó las misiones y las funciones particulares de la educación en 17 artículos,

¹ Conceptos fundamentales de la educación superior, fragmento de la ponencia La Planeación de la Educación Superior en México, *Memoria de la XVIII Reunión Ordinaria de la Asamblea General de la ANUIES*, 1979.

con el propósito general de contribuir al desarrollo sostenible y al mejoramiento de la sociedad. En cuanto a los temas de evaluación y calidad destaca el artículo 11, cuyo planteamiento se basa en la concepción pluridimensional de todas sus funciones y actividades: la enseñanza y los programas académicos, la investigación, los estudiantes y las becas, así como el personal administrativo, las instalaciones, el equipamiento y los servicios a la comunidad universitaria y a la sociedad en general, incluyendo también a las tecnologías de la información como un instrumento primordial en los procesos de calidad.

En su Declaración se plantea que los protagonistas de cada entidad deben ser parte del propio proceso de evaluación institucional, ya que la mejora en la calidad de la educación superior requiere del involucramiento de todas las partes interesadas. Específicamente, sobre la eficiencia de la gestión en las instituciones públicas de educación superior (IPES), el documento expresa la necesidad de generar estrategias y la capacidad de planeación, cuya finalidad sea garantizar la racionalidad con una perspectiva a futuro con administradores receptivos y evaluadores de la eficacia de los procedimientos y resultados institucionales.

En el mismo documento se propone que el objetivo primordial de la gestión de la educación superior es el cumplimiento óptimo de la misión institucional, combinando una visión social con competencias eficaces en un marco de responsabilidad social de primer orden, así como el hecho de que la orientación a largo plazo respecto a la calidad en las IPES deba fundarse en la pertinencia, es decir, en qué tanto se han adecuado los resultados entre lo que la sociedad espera y lo que está recibiendo. Estos miramientos demandan una capacidad crítica e imparcial, normas éticas colectivas y acciones institucionales eficientes para fomentar y propiciar la tolerancia, la paz, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo de una sociedad regida por el respeto hacia todos los seres humanos.

Lo anterior implica que antes de emprender un proceso de evaluación, de seguimiento o de desarrollo de indicadores, deberá existir claridad en cuáles serán las dimensiones de la evaluación, la pertinencia y los usos posibles de la información para, efectivamente, transitar a un esquema que determine de manera eficiente el desempeño en la gestión de estas instituciones universitarias.

Considerando los desafíos del siglo XXI, resulta paradójico que el financiamiento para las actividades universitarias sea cada vez más limitado; por ello, los recursos deben ejercerse con la máxima transparencia y una excelente rendición de

cuentas. La universidad tiene que ser una organización donde la administración, la transparencia, la utilización escrupulosa de los recursos —máxime si son públicos— sean tareas fundamentales en cualquiera de sus actividades y funciones. En el contexto social contemporáneo, las IES enfrentan desafíos de enorme complejidad al ser instituciones que deben mantener sus tareas tradicionales, teniendo también la obligación de constituirse como organizaciones resilientes y capaces de cumplir con las nuevas funciones que la sociedad les demanda.

La medición de resultados es una condición fundamental en las organizaciones e instituciones; la educación pública no es la excepción y requiere de una evaluación pertinente costos, beneficios e impactos que produce en la sociedad. En la actualidad, existen diversos medios institucionales y sociales para la rendición de cuentas que abarcan mecanismos de control internos o externos, órganos colegiados y procesos formales de auditorías. De esta manera, las funciones administrativas financieras en las IPES han cobrado relevancia para el desarrollo de las actividades sustantivas, así como en el sustento legal del uso correcto de los recursos; el éxito de un proyecto educativo depende en gran medida del uso transparente de los recursos en apego a la legalidad. La calidad de una acción o proceso en la educación superior no solo depende del éxito académico, también está relacionada con la correcta aplicación de los recursos públicos.

Una definición útil de la administración y la gestión en las IPES la proporcionan los CIEES, y es “la manera mediante la cual los individuos se organizan y establecen una estructura para cumplir con la misión o fines establecidos en sus ordenamientos jurídicos, a través de la planeación de las acciones, su ejecución, control y evaluación, teniendo como marco la filosofía e identidad institucional” (CIEES, 2018: p. 4).

Las IES comparten funciones administrativas y financieras relacionadas con el aseguramiento de la calidad en la gestión y el manejo óptimo de sus recursos. Algunas de estas funciones conciernen a la formulación y al diseño de políticas institucionales que permitan la coordinación de actividades para la obtención de recursos financieros, así como la creación y la operación de mecanismos para incrementarlos; también son cruciales en este ámbito el desarrollo y la aplicación de mecanismos de transparencia y acceso a la información en materia administrativa y financiera. Otras funciones relevantes atañen al control presupuestal: planeación, coordinación y evaluación de ingresos y egresos financieros; en particular

con los procesos de compras, distribución de materiales y del control de los inventarios institucionales. En relación con lo anterior, también es de importancia la administración de los procesos de mantenimiento del patrimonio institucional, así como la coordinación de los programas de capacitación, desarrollo y jubilación del personal académico y administrativo. Las funciones administrativas y financieras deben estar en vinculación permanente con las diversas entidades y dependencias universitarias en sinergia para el logro de los objetivos institucionales (Tapia Spinoso y Cuevas Padilla, 2021).

Considerando lo expuesto, es infranqueable la necesidad de evaluar las funciones administrativas y financieras en las IPES, no solo en las partes que integran la organización o en los diversos campos de conocimiento que cubren, sino que es esencial evaluar la administración y la gestión de la institución en su conjunto. De manera particular, es posible evaluar la gobernanza y las normativas que rigen la vida institucional, los estatutos orgánicos y administrativos, los procesos de planeación, la orientación de recursos para el ejercicio de las funciones sustantivas (por ejemplo, docencia, investigación, extensión y difusión de la cultura), así como las estrategias y los mecanismos que posibilitan la vinculación institucional en los contextos nacional e internacional.

Actualmente, las universidades públicas estatales enfrentan un doble reto ante la sociedad. En primer lugar, deben cumplir con sus funciones sustantivas concernientes a la generación de conocimiento, la formación de profesionales altamente capacitados, la extensión de servicios y la activa participación en la resolución de los principales problemas de la sociedad. En segundo lugar, también deben cumplir con obligaciones de transparencia, honestidad y eficiencia en la gestión de los recursos materiales, humanos y financieros destinados al cumplimiento de sus funciones. Para las tareas sustantivas se han desarrollado a lo largo de los años un sinnúmero de criterios, parámetros e indicadores que pretenden garantizar el cumplimiento y la calidad de estas; sin embargo, para las funciones administrativas y financieras el desarrollo de indicadores que permiten evaluar la calidad e impacto de estas tareas ha sido mínimo.

Hoy en día, el abordaje de la calidad en la educación superior —especialmente en las de carácter público— concierne no solo al cumplimiento eficiente de las tareas sustantivas de la misma, abarca también de manera necesaria el ámbito de la administración y la gestión de los recursos de las instituciones.

Para una evaluación de la calidad en el contexto de una institución de educación superior, se necesita de un sistema en el que los indicadores de desempeño sean pertinentes y relevantes para las autoridades y los liderazgos institucionales. Al mismo tiempo, los indicadores deben ser congruentes y permitir un seguimiento preciso de los procesos que pretenden optimizar la eficiencia y la eficacia del manejo y el ejercicio de los recursos en los distintos niveles de la institución; esto es esencial para la rendición de cuentas (Bonnefoy y Armijo, 2005). En el contexto particular de las universidades públicas estatales, los indicadores buscarán acrecentar la pertinencia de la oferta educativa y aumentar la calidad en las distintas funciones sustantivas (Sánchez, Vázquez, Gándara y González, 2005). Esto significa que la evaluación del desempeño en una institución educativa tendrá que realizarse con base en indicadores que reflejen el grado de cumplimiento de las metas establecidas para cada función sustantiva y que permitan evaluar la calidad con la que las instituciones planean y administran el uso de recursos bajo principios de eficiencia, transparencia y acceso a la información.

La calidad en la educación superior pública constituye el mejor producto para medir la eficiencia y la eficacia del uso de los recursos destinados para la formación superior. En general, educación de calidad se traduce en oportunidades de mejoramiento social y bienestar colectivo. Individualmente, permite oportunidades de acceso, formación especializada y movilidad social. Según Bonnefoy y Armijo (2005), la calidad de la educación se relaciona con la capacidad de las instituciones para afrontar eficientemente los requerimientos de servicios educativos de manera pertinente, oportuna, precisa y continua a través de canales accesibles.

EXPECTATIVA Y REALIDAD DE LOS IFAF

En una sección anterior de este documento se expusieron diferentes definiciones sobre la evaluación en el ámbito educativo; de manera general, la mayoría de estas acepciones la conciben como un proceso sistemático de seguimiento y medición del impacto de un programa, proyecto o política pública, analizando e interpretando su desarrollo, sus fluctuaciones y sus desviaciones para proporcionar alternativas de mejoramiento en las organizaciones.

Entre las propuestas para la evaluación se destaca la del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) que, con base en una clasificación de objeto o finalidad de las entidades públicas, permite una valoración de las acciones en los programas, las políticas y en la gestión pública. De la misma manera, expone que el proceso de evaluación puede realizarse por un órgano interno o por una entidad externa independiente antes, durante o después de alguna acción institucional. Independientemente de las modalidades de evaluación, disponer de indicadores beneficia la planeación, permite reconocer problemas de gestión y ayuda a realizar ajustes pertinentes para el direccionamiento de las políticas o de reestructuración de las gestiones internas. En general, los indicadores coadyuvan a mejorar la transparencia en el ejercicio de los recursos públicos y son la base de los sistemas de reconocimiento al desempeño (Bonnefoy y Armijo, 2005).

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2010), en la evaluación de resultados de gestión se emplean metodologías basadas en el desarrollo de indicadores que permiten la rendición de cuentas en relación con el ejercicio de los recursos y el grado de consecución de los objetivos institucionales (nivel de resultados). Siendo sistémica y objetiva, una metodología debe especificar cuál es su propósito o para qué se utilizarán los hallazgos; por ejemplo, determinar los efectos e impactos, analizar la eficacia o la pertinencia u ofrecer conclusiones y recomendaciones a los cuerpos directivos y órganos de gobernanza.

Aunque los primeros desarrollos teóricos alrededor de los indicadores de gestión se originaron en el ámbito privado, se han trasladado y adaptado al contexto de las organizaciones públicas. Por ejemplo: *a)* para evaluar e incidir en características como la simplicidad, que refiere a la posibilidad de ser una herramienta de bajo costo que optimiza recursos, *b)* la adecuación, que alude a la facilidad para amoldarse al hecho analizado y explicitar los hallazgos, *c)* la oportunidad, considerada como la capacidad de recolectar y analizar los datos en el tiempo requerido y *d)* la validez, por el hecho de ser permanentes en un lapso razonable (Silva, 2010; Tapia Spinoso y Cuevas Padilla, 2021).

Mora (1999) y Olivera (1997) coinciden en que el uso de indicadores puede favorecer considerablemente la previsión en sistemas complejos como lo son las instituciones universitarias. Si bien estos parámetros resultan limitados de

manera aislada, en el contexto de los procesos de calidad de las instituciones de educación superior son una herramienta valiosa para la gestión administrativa y la planeación, en virtud de que facilitan mediciones y análisis al interior de las instituciones.

La calidad de los procesos académicos y la transparencia y rendición de cuentas sobre la aplicación de los recursos públicos en la educación superior son dos objetivos estratégicos de las universidades públicas que están relacionados (Mora y Vilalta, 2011). Es aquí donde los indicadores compuestos (ic) se constituyen como instrumentos eficaces para medir conceptos multidimensionales, susceptibles de aplicar en diferentes campos. Los indicadores compuestos, también conocidos como índices, resumen la información contenida en los propios sistemas de indicadores; sus resultados permiten identificar propensiones en una organización, a la vez que facilitan el análisis de datos para la toma de decisiones.

De acuerdo con Bas (2014), un sistema de indicadores está constituido por un conjunto de datos medidos de manera ordenada, de tal forma que facilita la interpretación y el análisis a los miembros de la organización. Puede decirse que dicho sistema está entre la exactitud científica y la información disponible bajo un modelo que permite un seguimiento de los objetivos propuestos, identificando su grado de cumplimiento (Tapia Spinoso y Cuevas Padilla, 2021).

Aunque los sistemas de indicadores migrados desde el ámbito privado han demostrado su eficiencia en la educación superior, y particularmente en la gestión de la administración, siguen siendo insuficientes para abarcar las complejas funciones que se desarrollan en las instituciones de educación superior. Estos sistemas importados suelen enfocarse en la medición de elementos financieros, o bien exclusivamente académicos, excluyendo procesos transversales, lo que representa una dificultad para evaluar con precisión la eficiencia y el aprovechamiento de los recursos públicos. Independientemente de las limitaciones, la existencia de indicadores y los esfuerzos por perfeccionarlos representa una oportunidad de mejora que sienta precedentes importantes para una evaluación adecuada y pertinente de la gestión educativa.

Los indicadores constituyen un valor de referencia que permite la comparación entre las metas establecidas en la planeación y el resultado obtenido (Tapia Spinoso y Cuevas Padilla, 2021). La CEPAL propone una clasificación general de indicadores para la gestión y la administración públicas (véase la tabla 1), los cuales

son la base para la discusión y la implementación en el ámbito de las instituciones de educación superior, especialmente las públicas estatales.

Tabla 2.1. Clasificación de indicadores de acuerdo con su enfoque, basado en Armijo, 2010.

Enfoque de indicador	Indicadores	
<i>Desempeño</i> Se basan en una perspectiva de juicio sobre las acciones y los procesos realizados, tratan de evaluar el desempeño de un organismo o institución pública. Admite datos cualitativos.	Eficacia	Miden el grado de cumplimiento de un objetivo sin considerar los recursos asignados; arroja valores de proporción.
	Eficiencia	Miden la relación entre los productos o servicios generados respecto a los insumos o recursos utilizados; provee costos promedio por unidad de servicio.
	Calidad	Miden atributos o capacidades de bienes o servicios para satisfacer los objetivos de un programa público o los propósitos de una institución; se relaciona con la percepción y se expresa en niveles de satisfacción.
	Economía	Miden la capacidad de un programa para generar o ejercer los recursos financieros de una institución.
<i>Etapas o procesos productivos</i> Su perspectiva mide las variables asociadas al cumplimiento de los objetivos de la institución, proveen información sobre los resultados desde el punto de vista de la actuación pública, tiene un enfoque más cuantitativo.	Insumos	Miden los recursos de la institución (humanos y financieros) utilizados para la producción de los servicios o bienes.
	Procesos o actividades	Miden el desempeño de las actividades o las formas de trabajo realizados para generar los servicios o bienes.
	Productos	Miden de manera cuantitativa los servicios o bienes generados por una organización o institución pública.
	Resultado final o impacto	Miden el nivel del fin último esperado a partir de la entrega de servicios o bienes.

De manera general, los indicadores basados en las dimensiones del desempeño permiten una evaluación de perspectiva amplia al considerar los programas y los objetivos institucionales, la calidad y la capacidad de la organización para responder y afrontar los retos emergentes de su entorno; estos indicadores pueden completarse con otros para analizar, por ejemplo, los recursos del sistema uni-

versitario y la gestión presupuestaria para evaluar la disciplina en el ejercicio del presupuesto (Pablos y Gil, 2004). En cambio, los indicadores relacionados con las etapas del proceso productivo, por lo general, requieren de un análisis complementario de otros instrumentos vinculados con los impactos por etapa o por resultado final.

El tránsito de un conjunto inicial de indicadores hacia un sistema de evaluación basado en resultados de gestión se integrará con diferentes tipos de indicadores, tanto de desempeño como de percepción, con la finalidad de reflejar de mejor manera las actividades, la calidad y el cumplimiento del marco normativo en las funciones realizadas en la administración de las IPES. La instrumentación de indicadores de evaluación de la calidad en la educación superior tendrá que estar acompañada de la decisión de motivar y afrontar cambios que propicien el convencimiento y el compromiso de los órganos directivos, los equipos de trabajo y la responsabilidad colectiva para la mejora continua en la organización.

El desarrollo y la aplicación de indicadores resultan beneficiosos en los procesos de planeación, pues permiten circunscribir las acciones y los procesos estratégicos a los objetivos, las metas y las políticas institucionales. De la misma manera, coadyuvan en el reconocimiento de problemas de gestión, como la detección de usos ineficientes de recursos o el aplazamiento de los servicios de la institución; además, permiten comparar los niveles de desempeño programados con los reales y efectuar los ajustes necesarios para mejorar el desempeño. En general, propician mayores niveles de transparencia y rendición de cuentas (Bonney y Armijo, 2005).

Con base en una profunda revisión de los sistemas de evaluación de diversos organismos nacionales e internacionales de educación superior, Sánchez y colaboradores proponen 48 “indicadores orientados a lograr la evaluación de la calidad” (2005: 99). Estos se agrupan en cinco criterios que corresponden a factores institucionales y de organización: factores del contexto externo e interno, calidad de los insumos, calidad de los procesos y calidad de los productos. Esta propuesta de alcance nacional es muestra de la imperante necesidad de contar con indicadores pertinentes y acordes con el quehacer de las instituciones de educación superior nacionales, y al mismo tiempo permiten orientar las políticas y las acciones para fortalecer el cumplimiento de las tareas sustantivas de las instituciones.

En resumen, el desarrollo de sistemas de indicadores en la educación pública tiene que estar en concordancia con las características de la institución, sus polí-

ticas, su misión y su visión. De la misma manera, deben ser congruentes con los planes y las estrategias de desarrollo institucional general y estar en armonía con las políticas educativas locales y nacionales. En consecuencia, la construcción de un sistema de indicadores se sostendrá no solo en los referentes de calidad o buenas prácticas, sino sobre, y esencialmente, un análisis profundo del proyecto institucional (Tapia Spinoso y Cuevas Padilla, 2021).

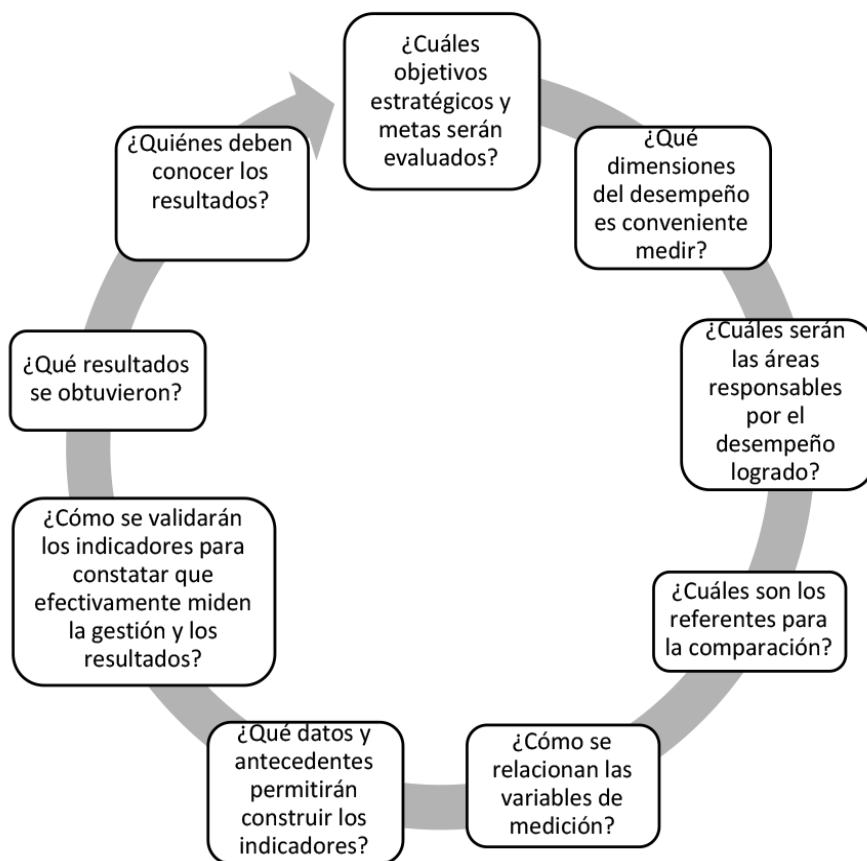


Figura 2.1. Ciclo de cuestionamientos para la construcción de indicadores, basado en Bonnefoy y Armijo (2005).

La construcción de indicadores en las IPES abarca diferentes etapas, las cuales no son estrictamente consecutivas ni excluyentes, algunas son simultáneas y con capacidad de retroalimentación. El tamaño de la institución, sus metas establecidas, sus recursos disponibles y sus prioridades de evaluación determinan en gran medida la construcción y el seguimiento de los indicadores; también se definen en buena parte por los propósitos de la información que se pretende recopilar, para uso interno o externo. Los resultados pueden compararse con otras instituciones mediante un proceso de *benchmarking*,² usarse en comparaciones internas para evaluaciones de series temporales y, sobre todo, contrastarse con lo planeado, teniendo como punto de comparación las propias metas organizacionales.

Los indicadores para la evaluación en las IPES son instrumentos para medir la aplicación de los recursos financieros; al mismo tiempo se constituyen como el punto de partida para evaluar los resultados obtenidos en las funciones sustantivas, en virtud de dicha aplicación. Son esenciales cuando se ha implantado un sistema basado en resultados, ya que son la pauta para medir el progreso en el cumplimiento y el alcance de metas y objetivos, aunado a que se requieren para la determinación de políticas educativas, cambios estratégicos y mejoras en los procesos institucionales. Un indicador es una medida que puede utilizarse como guía para valorar —generalmente en forma numérica— la calidad de las actividades de gestión; deben ser objetivos, medibles y relevantes para la toma de decisiones (Cornejo, Quintana y Villalobos, 2016).

Es en este punto donde toma mayor importancia la construcción adecuada de un sistema de indicadores, ubicando primero cuáles serán los elementos que harán tangible el cumplimiento de lo planeado, cuáles son los satisfactores que permitirán observar las necesidades satisfechas, y bajo qué criterios debieron comportarse estos satisfactores, es decir, cuáles eran los rangos de actuación o estándares de estos. De esta manera puede construirse un conjunto de referentes de eficacia y eficiencia en la gestión de una institución con un enfoque de construcción de satisfactores medibles que posteriormente se convirtieran en indicadores.

² “El *benchmarking* es una técnica empresarial que consiste en utilizar un “comparador” o “*benchmark*” a modo de referencia sobre aquellos productos, servicios o procesos de trabajo eficientes que se consideran como la mejor práctica en esa área.” (Sevilla, 2016)

El Coneval (2014), en su guía para la construcción de indicadores de desempeño, los define como instrumentos para proveer evidencia cuantitativa o cualitativa acerca de la existencia de una determinada condición o de ciertos resultados logrados o, en su caso, del progreso alcanzado. Con base en la metodología de marco lógico, también establece que en un sistema de cuenta pública orientada a resultados se requiere siempre de información estratégica sobre la gestión de los programas y, en ocasiones, también acerca de los detalles respecto a la provisión de insumos y a las actividades o servicios que generan. La incorporación de indicadores y metas de desempeño se realiza con el objetivo de tener datos sobre los niveles de cumplimiento de los objetivos planteados y los resultados esperados de cada programa, así como enriquecer los análisis correspondientes. Dicho de otra manera, el conjunto de indicadores organizados de manera sistemática en un instrumento denominado matriz, utilizado bajo el esquema de la metodología del marco lógico (MML) que, al correlacionarse con los recursos destinados para esa tarea, permite observar no solo el grado de avance en la obtención de las metas previamente establecidas, sino que transparenta el uso y el aprovechamiento de los recursos. La matriz de marco lógico es el referente no solo operativo, sino también legal, que sustenta el ejercicio de planeación para las entidades públicas de acuerdo con nuestra Constitución, por lo que se determina como un elemento de observancia obligatoria para el estudio del particular, que alineará las acciones, optimizará los recursos y simplificará la evaluación del desempeño.

Una matriz de indicadores es el referente para la medición del desempeño, que se basa en cada objetivo cuyo avance se desea evaluar. Los niveles de objetivos son de fin, de propósito, de componentes y de actividades. La matriz de planificación bajo la metodología del marco lógico muestra los aspectos más importantes de un proyecto (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005). Esta metodología ha ido adquiriendo mayor importancia en virtud de su utilidad para enriquecer la información sobre decisiones presupuestarias en las instituciones públicas, además proporciona argumentos efectivos para mejorar la gestión mediante el monitoreo de las metas de costos, cantidad, calidad y tiempos de los proyectos, y permite enlazar la eficacia y la efectividad de los programas con las metas de los planes estratégicos, favoreciendo la accesibilidad de la información y la transparencia.

La diferencia entre lo que se conoce como metodología de marco lógico (MML) y la matriz de marco lógico es que la primera considera el análisis del problema a

los involucrados, la jerarquía de objetivos y la selección de una estrategia de implementación, y la segunda contempla lo que en el proyecto se va a realizar y cómo y cuáles son los medios de verificación.

Es así como surgen los indicadores de desempeño, los cuales permiten establecer un sistema de cuenta pública orientada a resultados, sustentado en la metodología del marco lógico, cuyo propósito es contar con datos sobre los niveles de cumplimiento de las metas planteadas y los resultados esperados de cada programa o línea de acción, así como favorecer los análisis y la toma de decisiones correspondientes. Es entonces cuando esos indicadores, organizados, se conforman en una matriz construida bajo un esquema metodológico que permite constatar el grado de avance de los objetivos establecidos, así como transparentar el ejercicio de los recursos.

En el mismo tenor, el Coneval establece que en un sistema de cuenta pública orientada a resultados se requiere de información estratégica sobre la gestión de los programas. Para integrar dicha información y alcanzar la medición del desempeño se construye una matriz de indicadores basada en los objetivos cuyo avance busca medir y que se estratifiquen de acuerdo con el fin, el propósito, el componente y la actividad. Esta matriz de planificación, que sigue la metodología mencionada, muestra los aspectos más importantes de un proyecto: lo que se va a hacer y cómo va a realizarse, así como los supuestos y los medios de verificación. La construcción de una matriz similar a la del marco lógico alinea los elementos necesarios para producir satisfactores que permitan atender una problemática, así como los productos o las evidencias que darán cuenta de ello. Particularmente en las IPES, este tipo de matriz constituye un apoyo crítico para la optimización de los recursos y su orientación a un mejor aprovechamiento; reconociéndose entonces cómo una gestión administrativa contribuye a detonar las tareas sustantivas o esenciales de una institución de educación superior.

En ese sentido, establecer indicadores que den cuenta del cumplimiento de las actividades y, por ende, de los resultados obtenidos, es de gran utilidad para las instituciones de educación superior. Sin embargo, es de reconocer que la implementación del presupuesto basado en resultados (PBR) en estas resulta todavía un área de oportunidad que se debe potencializar porque si bien a la luz de los resultados existen avances significativos en su implementación, también es necesario reconocer que los indicadores creados y los resultados planteados son incipientes

en materia de ser indicadores integrales transversales que den cuenta efectiva de los resultados de una gestión y no solo indicadores que permitan cumplir con la norma. Por ello, es necesario fortalecer esta herramienta para que efectivamente se convierta en el instrumento guía de actuación y pueda evaluar el desempeño en la gestión de cualquier entidad.

Respecto a la evaluación del desempeño, Pérez Jácome señala al sistema como elemento clave para que el PBR funcione. Lo define como:

... un conjunto de procesos que realiza el seguimiento y la evaluación sistemática de las políticas y los programas de las entidades y dependencias [...] para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos [...] Brinda la información necesaria para valorar objetivamente y mejorar de manera continua el desempeño de las políticas públicas, los programas presupuestarios y las instituciones, así como para determinar el impacto que los recursos públicos tienen en el bienestar de la población (Pérez Jácome, 2009, 237).

Podemos concluir que la implementación de los indicadores de desempeño en la IPES es un área de oportunidad significativa para mejorar las gestiones académica y administrativa. Específicamente, bajo la metodología del marco lógico, con la alineación y las adecuaciones pertinentes descritas en secciones anteriores, representa el reto de poder detectar, de manera clara, las necesidades o los satisfactores que el proyecto académico deberá atender. Al contar con una herramienta de este tipo se diseña la carta de navegación o la guía de la administración, a la vez que se establecen los parámetros o controles que permitirán indicar si se va cumpliendo con lo establecido, así como evaluar el desempeño de una gestión a la luz de los resultados alcanzados. Para ello, será necesario traducir dichos resultados a indicadores de medición, los cuales, bajo parámetros de actuación en escenarios específicos, den cuenta o reflejen de manera representativa el quehacer de una organización, cumpliendo así no solo con un marco legal que obliga a su implementación sino también, y lo más importante, cumpliendo con las tareas que la sociedad ha encomendado.

3. INDICADORES DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS (IFAF) EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS Y REPRESENTATIVAS DE LAS REGIONES EN MÉXICO

Con el objetivo de identificar los indicadores que se utilizan en México en las instituciones de educación superior (IES), es necesario conocer cinco aspectos importantes relacionados con los IFAF:

1. ¿Cuáles son los indicadores para la evaluación de las funciones administrativas financieras que utilizan?
2. ¿Cuál es la metodología que utilizan para la aplicación de los IFAF?
3. ¿Qué seguimiento dan a los resultados de los IFAF?
4. ¿Cuáles son los indicadores que aplican?
5. ¿Cuáles son los resultados de su aplicación?

Estos puntos se solicitaron a 28 IES a través del sistema de solicitud de acceso a la información en la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT) para conformar el *corpus* de información que sirvió para realizar este análisis. Para tener una muestra representativa de las distintas regiones del país y conocer el estado de los IFAF en el desarrollo de la educación superior el muestreo incluyó instituciones de las regiones siguientes:

Región Noroeste: 1) Universidad Autónoma del Estado de Baja California (UABC), 2) Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS), 3) Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS), 4) Universidad de Sonora (Unison).

Región Noreste: 5) Universidad Autónoma de Coahuila (UADEC), 6) Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED), 7) Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), 8) Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP), 9) Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT), 10) Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ).

Región Centro-Occidente: 11) Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA), 12) Universidad de Colima (UdeC), 13) Universidad de Guanajuato (UG); 14) Universidad de Guadalajara (UdeG).

Región Metropolitana: 15) Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UACM), 16) Universidad Politécnica del Valle de México (UPVM).

Región Centro-Sur: 17) Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro), 18) Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), 19) Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex), 20) Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM), 21) Benemérita Universidad Autónoma del Estado de Puebla (BUAP), 22) Universidad Politécnica de Puebla (UPPuebla), 23) Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ), 24) Universidad Autónoma de Tlaxcala (UATx).

Región Sur-Sureste: 25) Universidad Autónoma de Chiapas (Unach); 26) Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca (UABJO), 27) Universidad de Quintana Roo (UQRoo), 28) Universidad Autónoma de Yucatán (UADY).

En una primera entrega respondieron 22 IES, cinco quedaron pendientes y una solicitó mas tiempo para hacerlo. Posteriormente, se recibieron dos restantes y se dio seguimiento continuo a las 28 universidades. Finalmente, cuatro de estas universidades no enviaron su información. De las 24 universidades que sí lo hicieron, 16 mencionaron que sí cuentan con indicadores administrativos financieros, las restantes indicaron no contar con ellos, tal y como se detalla en la tabla 3.1 y se muestra en la gráfica 3.1.

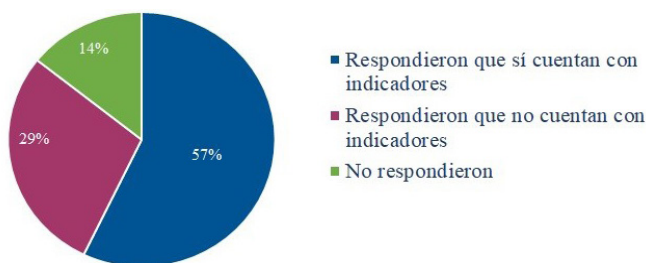
Tabla 3.1. Relación de respuestas de las IES a través de solicitud de transparencia.

Núm.	IES	Respuesta por la PNT	Señalan que cuentan con IFAF
<i>Región Noroeste</i>			
1	UABC	Sí	Sí
2	UABCS	Sí	Sí

Núm.	IES	Respuesta por la PNT	Señalan que cuentan con IFAF
3	UAS	No respondió	
4	Unison	Sí	Sí
<i>Región Noreste</i>			
5	UAdeC	Sí	Sí
6	UJED	Sí	No
7	UANL	Sí	Sí
8	UASLP	Sí	Sí
9	UAT	Sí	Sí
10	UAZ	Sí	Sí
<i>Región Centro-Occidente</i>			
11	UAA	Sí	Sí
12	UdeC	Sí	Sí
13	UG	Sí	No
14	UdeG	Sí	Sí
<i>Región Metropolitana</i>			
15	UACM	Sí	No
16	UPVM	Sí	Sí
<i>Región Centro-Sur</i>			
17	UAGro	Sí	Sí
18	UAEH	Sí	Sí
19	UAE Mex	No respondió	
20	UAEM	Sí	No
21	BUAP	No respondió	
22	UPPuebla	Sí	Sí
23	UAQ	Sí	No
24	UATx	Sí	Sí
<i>Región Sur-Sureste</i>			
25	Unach	Sí	No
26	UABJO	No respondió	

Núm.	IES	Respuesta por la PNT	Señalan que cuentan con IFAF
27	UQROO	Sí	No
28	UADY	Sí	No

Fuente: elaboración del autor.



Gráfica 3.1. Veintiocho IES requeridas por solicitud en la PNT.

Fuente: elaboración del autor.

Adicionalmente, y para complementar los datos proporcionados por las IES, se realizó una revisión de la información de los sitios web oficiales de cada institución. Como resultado, se pudo identificar que algunas universidades que reportaron contar con IFAF en realidad se refieren a otro tipo de indicadores; además, dicha revisión sirvió para verificar los datos de las ocho universidades que reportaron no contar con información.

USO DE LOS IFAF EN LAS UPE

A través de la revisión de las respuestas proporcionadas por las IES, se pudo determinar que es común que cada institución designe nombres específicos a sus procesos; esto complica de cierta manera identificar indicadores, sus criterios y su análisis, por lo que fue necesario realizar una clasificación de indicadores para estas instituciones:

- *Indicadores de desempeño*: proporcionan información relativa a un programa, proyecto, meta y acción de un organismo; están relacionados con

su objetivo principal, ayudan a mejorar las gestiones y los controles internos, las revisiones de información realizadas por organismos fiscalizadores y a demostrar si se lograron los objetivos planteados.

- *Indicadores de calidad:* proporcionan información referente a la aplicación de la mejora continua en un organismo, ayudan a evaluar la calidad de un bien o servicio con características dirigidas hacia los procesos de la organización.
- *Indicadores PBR/MIR:* están relacionados con el presupuesto basado en resultados y con la matriz de indicadores para resultados, establecidos por el gobierno de México para unificar los criterios de medición con base en leyes, lineamientos, principios y documentos de apoyo que ayudan a eficientar el uso del gasto público.
- *IFAF:* muestran la eficacia y la eficiencia de las actividades administrativas financieras dentro de la institución u organismo, fomentan la transparencia y la rendición de cuentas, el avance y la ejecución de la aplicación de los diferentes recursos asignados, así como la importancia de los organismos sobre los objetivos institucionales establecidos.

Esta clasificación permite identificar diferentes niveles de atención a las funciones administrativas financieras y todos se encuentran relacionados con las actividades de la institución, pero no necesariamente evalúan el quehacer institucional de dichas funciones, como lo pretenden los indicadores.

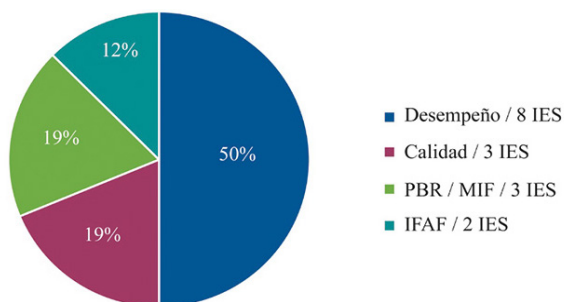
A partir de esta primera revisión de indicadores, las respuestas de las 16 universidades que respondieron por la PNT quedan clasificadas de la manera siguiente:

Tabla 3.2. Primera clasificación por tipo de indicadores de las IES que contestaron por PNT.

Núm.	IES	Indicadores			
		Desempeño	Calidad	PBR/MIR	IFAF
1	UABC				
2	UABCS				
3	Unison				
4	UAdeC				
5	UANL				

Núm.	IES	Indicadores			
6	UASLP		●		
7	UAT	●			
8	UAZ	●			
9	UAA				●
10	UdeC			●	
11	UdeG			●	
12	UPVM	●			
13	UAGro		●		
14	UAEH				●
15	UPP	●			
16	UATx		●		

Fuente: elaboración del autor.



Gráfica 3.2. Primera clasificación por tipo de indicadores.

Fuente: elaboración del autor.

De las 16 IES que respondieron por la PNT, 50% define indicadores de desempeño, 19%, indicadores de calidad, otro 19% utiliza el presupuesto basado en resultados (PBR) o la matriz de indicadores para resultados (MIR); finalmente, solo 12% cuenta con indicadores de las funciones administrativas financieras.

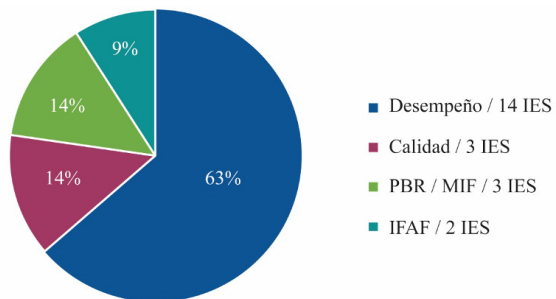
Sin embargo, como se mencionó anteriormente, a través de la revisión de las páginas web de las ocho universidades que reportaron no tener indicadores, se pudo obtener información de que seis sí contaban al menos con alguno: Universidad Juárez del Estado de Durango, Universidad de Guanajuato, Universidad

Autónoma de Querétaro, Universidad Politécnica del Valle de México, Universidad Autónoma de la Ciudad de México, Universidad Autónoma de Chiapas y la Universidad de Quintana Roo. Por lo tanto, el total de IES analizadas asciende a 22 (véase la tabla siguiente).

Tabla 3.3. Primera clasificación por tipo de indicadores que integran las seis IES analizadas en páginas oficiales.

Núm.	IES	Indicadores			
		Desempeño	Calidad	PBR/MIR	IFAF
1	UBAC			●	
2	UABCS	●			
3	Unison	●			
4	UAdeC	●			
5	UJED	●			
6	UANL	●			
7	UASLP		●		
8	UAT	●			
9	UAZ	●			
10	UAA				●
11	UCol			●	
12	UGto	●			
13	UdeG			●	
14	UACM	●			
15	UPVM	●			
16	UAGro		●		
17	UAEH				●
18	UPPuebla	●			
19	UAQ	●			
20	UATx		●		
21	Unach	●			
22	UQRoo	●			

Fuente: elaboración del autor.



Gráfica 3.3. Segunda clasificación de tipo de indicadores de IES por la PNT y páginas web.

Fuente: elaboración del autor.

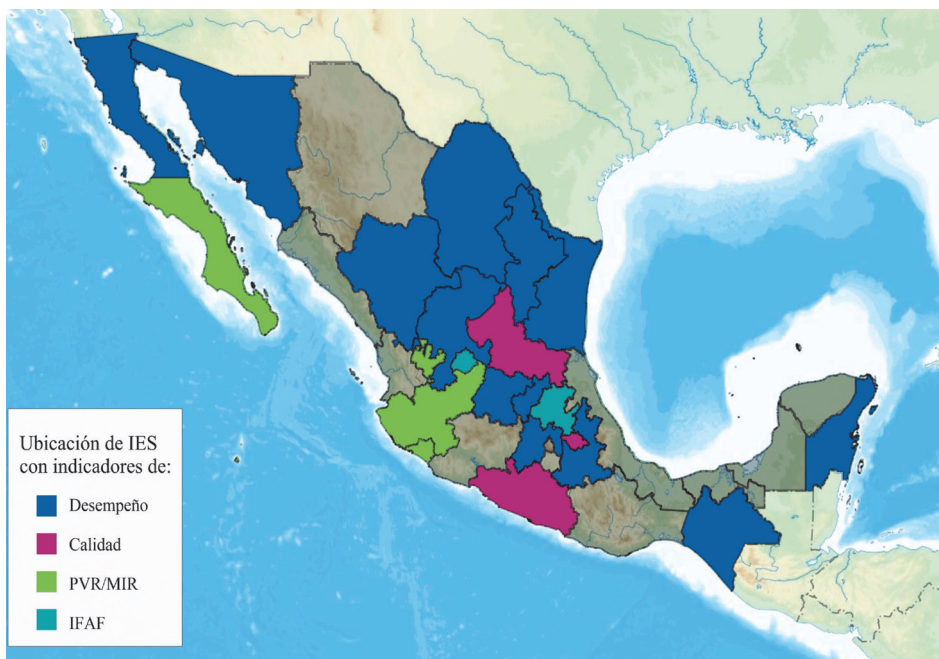


Figura 3.1. Ubicación geográfica de las veintidós IES que conforman la muestra.

Fuente: Elaboración del autor con base en el mapa de distribución digital del INEGI, 2022.

Por consiguiente, 22 universidades de la muestra total cuentan con algún tipo de indicador: 63% describe indicadores de desempeño, 14% define indicadores de calidad, 14% utiliza el presupuesto basado en resultados (PBR) y la matriz de indicadores para resultados, mientras que 9% identifica el uso de los indicadores administrativos financieros.

Podemos concluir que la mayoría de estas universidades tienen indicadores que se utilizan para medir su desempeño o su calidad, y no necesariamente poseen un esquema unificado en el ámbito nacional que los identifique y los describa con base a su autonomía. Esto definitivamente no es algo negativo; sin embargo, imposibilita las condiciones para poder establecer estudios comparativos entre ellas.

METODOLOGÍA, APLICACIÓN Y SEGUIMIENTO

Las 22 IES de la muestra cuentan con metodología, aplicación y seguimiento de los indicadores reportados y expuestos en sus páginas oficiales, por lo tanto podemos observar lo siguiente:

Tabla 3.4. Concentrado de metodología, aplicación y seguimiento de los indicadores utilizados por las IES.

Núm.	IES	Metodología	Aplicación	Seguimiento	Comentarios
1	UABC	Sistema PBR-SED y Catálogo de indicadores y estadística institucional	Sí	Plan de Desarrollo Institucional	De acuerdo con la información proporcionada y lo publicado en la página web.
2	UABCS	Gestión de resultados	Sí	Programa de Planeación y Desarrollo Institucional	De acuerdo con la información proporcionada por la PNT.
3	Unison	Ficha de indicadores	Sí	Plan de Desarrollo Institucional	De acuerdo con la información proporcionada y lo publicado en la página web.
4	UAdeC	Ficha de indicadores	Sí	Plan de Desarrollo Institucional	De acuerdo con la información proporcionada y lo publicado en la página web.

Núm.	IES	Metodología	Aplicación	Seguimiento	Comentarios
5	UJED	Ficha de indicadores	Sí	Plan de Desarrollo Institucional	De acuerdo con la información proporcionada y lo publicado en la página web.
6	UANL	Tabla de indicadores asociada a estrategias	Sí	Plan de Desarrollo Institucional	De acuerdo con lo publicado en su plan de desarrollo
7	UASLP	Norma ISO 9001-2015	Sí	Procesos certificados	De acuerdo con la información proporcionada por la PNT
8	UAT	Ficha de indicadores	Sí	Parámetros de semaforización	De acuerdo con la información proporcionada por la PNT
9	UAZ	Ficha de indicadores	Sí	Programa Operativo Anual	De acuerdo con la información proporcionada y lo publicado en la página web.
10	UAA	Sistema de Evaluación de Desempeño (SED)	Sí	Parámetros de semaforización	De acuerdo con la información proporcionada por la PNT.
11	UdeC	Metodología de marco lógico	Sí	Plan de Desarrollo Institucional	De acuerdo con la información proporcionada por la PNT.
12	UG	Ficha de indicadores	Sí	Plan de Desarrollo Institucional	De acuerdo con la información proporcionada y lo publicado en la página web.
13	UdeG	Metodología de marco lógico	Sí	Plan de Desarrollo Institucional	De acuerdo con la información proporcionada por la PNT.
14	UACM	Ficha de indicadores	Sí	Plan de Desarrollo Institucional	De acuerdo con lo publicado en la página web.
15	UPVM	Informe de metas por proyecto y unidad ejecutora	Sí	Programa Operativo Anual	De acuerdo con la información proporcionada y lo publicado en la página web.

Núm.	IES	Metodología	Aplicación	Seguimiento	Comentarios
16	UAGro	Norma ISO 9001-2015	Sí	Procesos certificados	De acuerdo con la información proporcionada por la PNT.
17	UAEH	Programa Institucional de Planeación	Sí	Plan de Desarrollo Institucional	De acuerdo con la información proporcionada por la PNT.
18	UPPuebla	Ficha de indicadores	Sí	Programa presupuestario	De acuerdo con la información proporcionada y lo publicado en la página web.
19	UAQ	Tabla de valores e indicadores	No	Plan de Desarrollo Institucional	De acuerdo con lo publicado en la página web.
20	UAT	Norma ISO 9001-2015	Sí	Procesos certificados	De acuerdo con la información proporcionada por la PNT.
21	Unach	Ficha de indicadores	Sí	Plan de Desarrollo Institucional	De acuerdo con lo publicado en la página web.
22	UQRoo	Ficha de indicadores	Sí	Plan de Desarrollo Institucional	De acuerdo con lo publicado en la página web.

Fuente: elaboración del autor.

Con base en lo anterior, y respecto a los indicadores de desempeño, las universidades indicaron lo siguiente:

Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS). Indica que cuenta con IFAF, y la metodología para la aplicación y el seguimiento es la gestión para resultados; los indicadores que se aplican y sus resultados se encuentran en el Programa de Planeación y Desarrollo Institucional (Propladi) 2019-2023, en el apartado v, Estrategia institucional. El documento muestra las políticas y los logros de la administración con base en sus programas y su legislación. Se pudo confirmar que los indicadores incluidos son de desempeño, y están basados en los programas establecidos como parte de sus ejes. Sin embargo, se detectan

de estos, 14 que pueden considerarse administrativos financieros, ya que se orientan hacia estas actividades. Estos indicadores no se incluyeron dentro de la petición realizada ni dentro de su desglose de indicadores. Cabe mencionar, además, que no se establece el porcentaje de cumplimiento alcanzado, solo la base de la meta.

Universidad de Sonora (Unison). Evalúa los indicadores asociados a las metas establecidas en su plan de desarrollo institucional; reporta informes de evaluación de los resultados, donde indica que en su eje Gestión Administrativa Eficiente y Eficaz se detallan los programas y el grado de avance por año, y que dicha recopilación es el resultado del registro en su sistema de seguimiento del avance y el nivel de cumplimiento de las metas establecidas en su Programa Operativo Anual; se localizaron 12 indicadores IFAF dentro de todos los programas de su plan de desarrollo institucional orientados a las actividades administrativas.

Universidad Autónoma de Coahuila (UAdeC). Informa que se puede localizar la información desglosada por año en su portal de transparencia. Al analizar este, se observa una matriz de indicadores de su programa de desempeño institucional, y direcciona hacia una sección con 24 indicadores presupuestarios que pueden identificarse como IFAF.

Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED). Indica que no cuenta con indicadores de desempeño en las funciones administrativas financieras; sin embargo, sí los incluye en su portal oficial. No se identifican IFAF en estos.

Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL). Muestra que la información se encuentra publicada en su portal y envía la liga de acceso para consultar su información de transparencia. No cuenta con IFAF, aunque presenta resultados de auditoría a los dictámenes financieros del estado de ingresos y egresos, y solo con indicadores de desempeño.

Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT). Remite su información a los indicadores institucionales, y su metodología se encuentra disponible en la página institucional; cabe mencionar que su información no está actualizada, ya que en su respuesta adjunta cédula con indicadores de 2014 a 2020. Asimismo, informa que mediante la estrategia del presupuesto basado en resultados aplica la metodología del marco lógico; sin embargo, la descripción de sus indicadores corresponde a los de desempeño.

Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ). Remite la consulta a su portal de transparencia, donde da cuenta del desempeño de las funciones administrativas financieras; menciona que los indicadores de interés público y los de resultados, conforme a su Plan Operativo Anual, forman parte de sus obligaciones de información pública. No se identifican IFAF.

Universidad de Guanajuato (UG). Indica que no cuenta con indicadores en las funciones administrativas financieras; sin embargo, sí determina estos indicadores en su portal oficial; no se identifican IFAF en los incluidos.

Universidad Autónoma de la Ciudad de México (UAEMex). Informa que se encuentra coordinando y trabajando en un diagnóstico del funcionamiento de la planta administrativa y docente, lo que les permitirá establecer los indicadores de resultados, incluyendo IFAF. Cabe mencionar que sí cuenta con indicadores de desempeño, de los cuales se identifica solo un IFAF.

Universidad Politécnica del Valle de México (UPVM). Indica que la metodología para evaluar el desempeño de las funciones administrativas se denomina Acuerdo por el que se emiten las disposiciones en materia de control interno para las Dependencias y Organismos Auxiliares del Gobierno del Estado de México, publicado en la *Gaceta del Gobierno* de 18 de junio de 2021, donde se definen los indicadores en las metas de los programas operativos anuales de sus diversas áreas administrativas. También adjunta información con los informes de metas por proyectos y su unidad ejecutora y sus resultados. Al indagar en su información pública se observan indicadores de desempeño y se identifican cinco IFAF. Las actividades del informe mencionado detallan algunas consideraciones administrativas financieras; sin embargo, no están determinadas como indicadores.

Universidad Politécnica de Puebla (UPPuebla). Informa que cuenta con indicadores de evaluación al desempeño de las funciones administrativas financieras a partir del programa presupuestario, las cuales se realizan en coordinación con la Universidad Politécnica de Amozoc y la Universidad Metropolitana. Como metodología, menciona que eleva la calidad de la educación superior mediante profesionales comprometidos a brindar soluciones a las necesidades regionales y estatales, y el seguimiento de los indicadores lo realizan a través del programa presupuestario 2021 para verificar el cumplimiento de las metas de manera trimestral, y en los informes que realiza la Secretaría de la Función Pública, cada trimestre; cabe mencionar que no cuenta con IFAF.

Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ). Indica que no cuenta con indicadores de desempeño en las funciones administrativas financieras; sin embargo, sí determina indicadores de este tipo en su portal oficial. No se identifican IFAF en los incluidos.

Universidad Autónoma de Chiapas (Unach). No cuenta con indicadores de desempeño en las funciones administrativas financieras; sin embargo, sí los determina en su portal oficial. No se identifican IFAF en estos.

Universidad de Quintana Roo (UQRoo). Especifica que no se encuentra en la obligatoriedad de generar los IFAF, por lo que no los elaboran. Cabe mencionar que establece indicadores de desempeño donde sí se identifican dos IFAF.

Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP). Respecto a los indicadores de calidad establece tres de estos, los cuales se basan en la implementación de la norma de calidad, estos pueden ser IFAF.

Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro). Establece indicadores de calidad, los cuales se basan en la implementación de la norma de calidad en la que cuentan con procesos de gestión administrativa certificados; se identifican cinco IFAF.

Universidad de Tlaxcala (UATx). Establece indicadores de calidad, los cuales se fundamentan en la implementación de la norma de calidad. No se identifican IFAF.

Respecto a los indicadores PBR/MIR:

Universidad Autónoma del Estado de Baja California (UAEB). Cuenta con el sistema de indicadores y de estadística institucional en el que organiza, articula y sistematiza un conjunto de bases de datos generado por diversas fuentes agrupadas en categorías. Indica que los indicadores incluidos en su catálogo muestran el grado de cumplimiento de políticas, objetivos, estrategias y acciones comprometidos en su programa de desarrollo institucional. Durante 2021, diseñó el Sistema para la evaluación del desempeño, en el cual, a partir del presupuesto 2022, se implementa la metodología del marco lógico; no se identifican IFAF.

Universidad de Colima (UdeC). Cuenta con la MIR alineada a los programas presupuestarios de su plan de desarrollo, y se construye con base en la metodología del marco lógico; a través de esta se atienden los criterios para

la gestión de resultados, el presupuesto basado en resultados y el sistema de evaluación al desempeño, lo que se realiza de forma trimestral al observar el avance del cumplimiento de las metas establecidas para cada indicador. En específico, informa que cuenta con 14 IFAF, de los cuales solo siete son clasificados como tales; tienen una ficha de indicadores y detallan los métodos de cálculo referidos, así como con otras características que acompañan al indicador. No muestra porcentaje de cumplimiento.

Universidad de Guadalajara (UdeG). Tiene dos programas presupuestales basados en la metodología del marco lógico y establece la MIR, los cuales están registrados en su sistema estatal de presupuesto basado en resultados, donde se establecen indicadores derivados de sus programas; el seguimiento se realiza con la MIR, el monitoreo, la revisión y la evaluación del progreso y del desempeño de estos se lleva a cabo con base en información objetiva y oportuna. No se identifican IFAF.

Respecto de los IFAF:

Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA). Identifica los IFAF con su valor alcanzado, y muestra que dentro de su programa presupuestario correspondiente, aun cuando establece los indicadores a través de la metodología del marco lógico, aplica la matriz de indicadores para resultados. Cuenta con 14 IFAF que registra trimestralmente.

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH). En su plan de desarrollo institucional establece indicadores estratégicos que se alinean a los programas rectores; de estos, a través de su programa institucional de planeación, administración del patrimonio universitario y fiscalización para el periodo 2020, determina 14 indicadores. Al analizar los mostrados, 10 se identifican como IFAF.

En resumen, las respuestas de las UPES se refieren a orientar sus indicadores hacia el cumplimiento de algún lineamiento o hacia la atención de su plan de desarrollo, entre otros. Sin embargo, las funciones administrativas financieras, como pilar importante en la estructura de la institución, deben tener una metodología, una aplicación y un seguimiento adecuados para obtener los resultados deseados y con-

tribuir a los logros institucionales. En general, el establecimiento de indicadores administrativos financieros debería considerarse como parte fundamental para apoyar las funciones sustantivas de cada una de ellas.

INDICADORES DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS (IFAF) UTILIZADOS EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESTATALES (UPE)

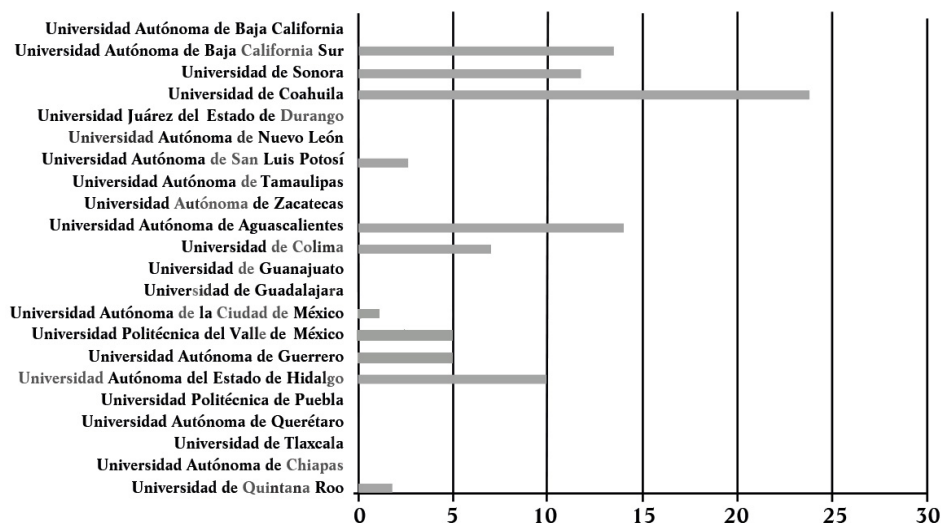
A través del concentrado de información fue posible identificar los diferentes indicadores de cada una de las 22 IES de la muestra, esto con la finalidad de exponer lo que están presentando como indicadores e identificar, en su caso, los IFAF. Este ejercicio de análisis y clasificación fue necesario debido a que algunas de estas universidades describen indicadores y los relacionan con alguna metodología; o bien, que existe ambigüedad en la identificación de IFAF a través de la información proporcionada y la que se encuentra en sus páginas oficiales.

Tabla 3.5. Concentrado de IFAF localizados y utilizados por las IES.

Núm.	IES	Núm. de IFAF identificados
1	Universidad Autónoma de Baja California	—
2	Universidad Autónoma de Baja California Sur	14
3	Universidad de Sonora	12
4	Universidad de Coahuila	24
5	Universidad Juárez del Estado de Durango	—
6	Universidad Autónoma de Nuevo León	—
7	Universidad Autónoma de San Luis Potosí	3
8	Universidad Autónoma de Tamaulipas	—
9	Universidad Autónoma de Zacatecas	—
10	Universidad Autónoma de Aguascalientes	14
11	Universidad de Colima	7
12	Universidad de Guanajuato	—
13	Universidad de Guadalajara	—

Núm.	IES	Núm. de IFAF identificados
14	Universidad Autónoma de la Ciudad de México	1
15	Universidad Politécnica del Valle de México	5
16	Universidad Autónoma de Guerrero	5
17	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	10
18	Universidad Politécnica de Puebla	—
19	Universidad Autónoma de Querétaro	—
20	Universidad de Tlaxcala	—
21	Universidad Autónoma de Chiapas	—
22	Universidad de Quintana Roo	2

Fuente: elaboración del autor.



Gráfica 3.4. Número de IFAF identificado en cada IES.

Fuente: elaboración del autor.

En la gráfica anterior podemos observar las IES con mayor número de indicadores IFAF. Se detallarán los indicadores analizados de cada una de estas a continuación:

Indicadores de desempeño

Universidad Autónoma de Baja California Sur. Cuenta con un programa de planeación y desarrollo institucional en el que incluyen 45 indicadores, entre los cuales se identifican 14 IFAF:

1. Tasa de retención en licenciatura.
2. Eficiencia terminal por cohorte en licenciatura.
3. Eficiencia terminal de titulación por cohorte en licenciatura.
4. Programas educativos de licenciatura de calidad.
5. Matrícula de licenciatura de calidad.
6. Programas de posgrado de calidad.
7. Matrícula en programas de posgrado de calidad.
8. Eficiencia terminal de titulación por cohorte en posgrado.
9. Programas educativos con asignaturas en modalidad no presencial.
10. Matrícula atendida con responsabilidad social universitaria.
11. Capacitación docente para entornos virtuales de aprendizaje.
12. Capacitación docente con enfoque de responsabilidad social universitaria.
13. Capacitación disciplinar.
14. Profesorado de tiempo completo con posgrado.
15. Profesorado de tiempo completo con grado de doctor.
16. Profesorado de tiempo completo con perfil Prodep.
17. Profesorado de tiempo completo en el SNI.
18. Profesorado de tiempo completo en cuerpos académicos.
19. Cuerpos académicos consolidados y en consolidación.
20. Investigación alineada a los objetivos de desarrollo sostenible.
21. Fomento a la colaboración en investigación en la red universitaria.
22. Capacitación para la investigación con enfoque de responsabilidad social universitaria.
23. Vinculación académica con el entorno.
24. Fomento de la apreciación cultural y artística en la universidad.
25. Presencia cultural y artística de la universidad en espacios públicos de las localidades del Estado.
26. Productividad académica.

27. Innovación universitaria.
28. Igualdad de género.
29. Espacios físicos incluyentes.
30. Acreditación institucional.
31. Desempeño institucional.

Indicadores administrativos financieros

32. Desempeño del personal administrativo-Valor promedio de los resultados de la encuesta Evaluación al desempeño del personal administrativo.
33. Clima organizacional-Valor promedio de los resultados de la Encuesta Bienal del Clima Organizacional aplicada en la red universitaria definidos como: baja (0-59), media (60-79), y alta (80-100).
34. Ejercicio pertinente de los recursos financieros-Porcentaje de cumplimiento en tiempo de las ministraciones de las aportaciones federales y estatales.
35. Evaluación de la armonización contable-Porcentaje de cumplimiento y solventación final en el Sistema de Evaluaciones de la Armonización Contable.
36. Rendición de cuentas de proyectos con recursos financieros extraordinarios-Porcentaje de proyectos de gestión universitaria con recursos financieros extraordinarios, cuyos informes son aprobados por la Dirección General de Educación Superior Universitaria en relación con el total de proyectos aprobados por esta Dirección.
37. Gestión financiera interna-Porcentaje del ingreso propio respecto al presupuesto aprobado.
38. Balance presupuestal fiscal-Balance presupuestal del ejercicio fiscal, valor ingreso y valor egreso.
39. Uso eficiente de suministros y materiales en la administración universitaria-Porcentaje de reducción en el volumen de suministros y materiales en las oficinas universitarias en relación con el año anterior.
40. Satisfacción de los usuarios de las unidades académicas (en relación con la gestión de recursos)-Valor promedio de los resultados de la Encuesta de Satisfacción con los servicios recibidos a los usuarios de las unidades académicas.

41. Modernización de la flotilla vehicular y náutica-Porcentaje de modernización de la flotilla vehicular y náutica en relación con el total de la flotilla vehicular y náutica universitaria.
42. Mantenimiento a bienes inmuebles en la red universitaria-Porcentaje de cumplimiento del programa anual de mantenimiento a bienes inmuebles.
43. Uso eficiente de suministros y materiales-Porcentaje de reducción del volumen de suministros y materiales en las oficinas universitarias.
44. Cobertura médica universitaria-Población universitaria atendida en el programa institucional de salud.
45. Mantenimiento a bienes inmuebles en la red universitaria-Porcentaje de cumplimiento del programa anual de mantenimiento a bienes inmuebles.

Universidad de Sonora. Cuenta con un cuadernillo en el que incluye 130 indicadores y su matriz, en los cuales existen 12 IFAF identificados:

1. Porcentaje de PTC definitivos que cuentan con estudios de posgrado.
2. Porcentaje de PTC definitivos con grado de doctor.
3. Porcentaje de PTC con perfil deseable Prodep.
4. Número de profesores capacitados en aspectos didácticos y pedagógicos al año.
5. Número de profesores capacitados en aspectos disciplinarios al año.
6. Número de nuevas contrataciones al año de PTC jóvenes (de 40 años o menos) con doctorado y alta productividad académica (al menos la correspondiente a Asociado D).
7. Porcentaje de profesores de asignatura que simultáneamente se desempeña en su profesión en áreas relacionadas con las asignaturas que imparte.
8. Número de académicos jubilados o pensionados al año.
9. Número de profesores honorarios contratados al año.
10. Porcentaje de estudiantes de licenciatura que permanecen en cada programa al inicio del segundo año (tasa de retención del primero al segundo año).
11. Porcentaje promedio de alumnos reprobados por materia (índice de reprobación por materia).
12. Promedio de calificaciones por materia.

13. Porcentaje de alumnos regulares.
14. Porcentaje de egresados de licenciatura de una cohorte que culminan sus estudios en el periodo normal (eficiencia terminal de egreso por cohorte).
15. Porcentaje de integrantes de una cohorte de licenciatura que se titulan a más tardar un año después del periodo de duración normal del programa (eficiencia terminal de titulación por cohorte).
16. Número total de programas educativos de licenciatura en el Padrón EGEL de programas de alto rendimiento académico.
17. Porcentaje de sustentantes de los EGEL con resultados satisfactorios y sobresalientes.
18. Porcentaje de sustentantes de los Exdial con resultados satisfactorios.
19. Número total de programas educativos de licenciatura que aplican exámenes departamentales.
20. Porcentaje de programas educativos que se han actualizado conforme al nuevo modelo educativo y curricular.
21. Porcentaje de incremento en el número de estudiantes que asisten a eventos culturales y artísticos y de cultura emprendedora.
22. Porcentaje de programas educativos evaluables de licenciatura reconocidos por su calidad por los CIEES y los organismos reconocidos por el Copaes.
23. Porcentaje de la matrícula de licenciatura evaluable en PE de calidad.
24. Número total de programas educativos de licenciatura acreditados a nivel internacional.
25. Número total de materias ofrecidas en línea.
26. Número total de planes de estudio en la modalidad en línea o semipresencial.
27. Número de profesores capacitados para entornos virtuales de aprendizaje al año.
28. Número de planes de estudio de nueva oferta educativa al año.
29. Número de estudiantes inscritos en el nivel superior en el segundo semestre del año.
30. Porcentaje de la matrícula de educación superior inscrita en posgrado.
31. Número de estudios de egresados, empleadores, sociedad y de pertinencia elaborados al año.

32. Porcentaje de alumnos de posgrado de una cohorte que acreditan 100% de los créditos dentro del periodo establecido (eficiencia terminal de egreso en posgrado).
33. Número de estudiantes inscritos en el nivel superior en el segundo semestre del año.
34. Porcentaje de alumnos de posgrado de una cohorte que se titulan en los tiempos deseables (máximo 2.5 años de maestría y 4.5 de doctorado).
35. Porcentaje de programas de posgrado que pertenecen al PNPC.
36. Número de programas al año que avanzaron de nivel dentro del PNPC.
37. Número total de programas de posgrado en categoría de competencia internacional.
38. Porcentaje de títulos y volúmenes requeridos por los planes de estudio con que se cuenta para el cumplimiento de los estándares de evaluación externa.
39. Porcentaje de incremento en el número de consultas a los recursos electrónicos respecto al año anterior.
40. Número de licencias de *software* adquiridas y/o renovadas al año.
41. Número de alumnos por equipos de cómputo disponibles para ellos en el año.
42. Porcentaje de Recursos de Información Académica, Científica, Tecnológica y de Innovación (RIACTI) disponibles en un repositorio académico institucional.
43. Porcentaje de laboratorios en los cuales se ha ampliado o modernizado su equipamiento en el año.
44. Número total de puntos de conectividad inalámbrica.
45. Número de herramientas móviles desarrolladas al año.
46. Porcentaje de nuevas edificaciones que atienden a lo establecido en la Norma Mexicana NMX-AA-164-SCFI2013 de Edificación Sustentable.
47. Número de edificios atendidos al año, según los planes y programas departamentales de conservación.
48. Número total de departamentos o dependencias que tienen establecido un programa interno de protección civil.
49. Número de proyectos de investigación con informes aprobados por el Consejo Divisional al año.

50. Número de proyectos de investigación con informes aprobados por el Consejo Divisional al año, que atienden las necesidades estratégicas de los sectores público, social y privado del Estado.
51. Número total de proyectos registrados con financiamiento externo.
52. Número total de investigadores en el SNI.
53. Número de ponencias presentadas en eventos nacionales e internacionales al año.
54. Número de artículos publicados en revistas arbitradas al año.
55. Número de artículos en revistas de calidad (*Journal Citation Reports*, *JCR*, *Scimago*, *Scopus* y el CRMcyT por PTC por año.
56. Número de congresos, simposios y otros eventos de difusión y divulgación científica organizados al año.
57. Número total de cuerpos académicos.
58. Número total de cuerpos académicos consolidados y en consolidación.
59. Número total de PTC de cuerpos académicos.
60. Número de asesorías y consultorías de la Oficina de Transferencia de Tecnología y de Conocimiento (OTTC) al sector privado al año.
61. Número de solicitudes de patentes gestionadas ante el IMPI al año.
62. Número de registros de propiedad industrial diferentes de las patentes al año.
63. Número de licenciamientos de conocimiento protegido al año.
64. Número de proyectos de colaboración con el sector productivo basados en las convocatorias del Conacyt para la innovación al año.
65. Número de servicios profesionales otorgados al año, por medio de bufetes, laboratorios y centros de asesoría.
66. Número de pruebas técnicas y procesos experimentales de las unidades de servicio acreditadas al año.
67. Número de personas externas capacitadas en programas de educación continua al año.
68. Número de diplomados o cursos para corporaciones e instituciones convenidos al año.
69. Número de personas atendidas en el Centro de Acceso a la Información para Personas con Discapacidad Visual al año.
70. Número de personas en talleres de habilidades en apoyo a la comunidad de sordos al año.

71. Número de servicios proporcionados a los sectores sociales más desprotegidos al año.
72. Número de exposiciones al año en el Centro Cultural Artesanos Hidalgo, el Centro de las Artes, la Galería de Artes y Ciencias y las Salas de Arqueología e Historia.
73. Número de festivales culturales al año apoyados en coordinación con el ISC, el IMCA y otras instituciones.
74. Número de libros publicados al año.
75. Número de eventos académicos y culturales en escuelas del sistema educativo estatal al año.
76. Número de estudiantes en movilidad nacional e internacional al año.
77. Número total de programas educativos con participación en movilidad estudiantil.
78. Número de estudiantes visitantes de movilidad nacional e internacional al año.
79. Número de académicos que realizan actividades de intercambio, cooperación y movilidad nacional e internacional al año.
80. Número de profesores visitantes nacionales e internacionales que realizan estancias en la universidad al año.
81. Número total de asignaturas impartidas bajo la modalidad de clases espejo con instituciones internacionales.
82. Porcentaje de acuerdos atendidos con los sindicatos.
83. Porcentaje de la sociedad sonoreNSE que tiene una opinión favorable de los resultados de la universidad.
84. Posición en los rankings web de universidades (*webometrics*).
85. Porcentaje de unidades académicas y administrativas operando con un plan de desarrollo alineado al PDI.
86. Porcentaje de cumplimiento de metas establecidas en el PDI o en el POA.
87. Porcentaje de indicadores de gestión y estratégicos disponibles en la plataforma de información centralizada.
88. Porcentaje de programas de las dependencias administrativas y académicas a los que se les dio seguimiento y se evaluaron.
89. Porcentaje de respuestas proporcionadas en tiempo y forma por la Unidad de Enlace para la Transparencia.

90. Porcentaje de la información requerida disponible en la PNT.
91. Porcentaje de atención y quejas presentadas ante la Contraloría Social.
92. Porcentaje de reducción anual en el consumo de agua potable por metro cuadrado de construcción.
93. Porcentaje de reducción anual en el consumo de energía eléctrica por metro cuadrado de construcción.
94. Porcentaje de disminución de residuos sólidos no peligrosos.
95. Número total de divisiones certificadas en la norma ISO 14000:2015.
96. Número de proyectos implementados de concientización sobre la sustentabilidad al año.
97. Número de programas educativos de licenciatura en aspectos relacionados con el desarrollo sustentable.
98. Porcentaje de programas educativos de licenciatura que tiene incorporada en el currículum la perspectiva de género.
99. Número de investigaciones realizadas al año con perspectiva de género.
100. Número de procesos por año de las instancias de dirección, administración, comunicación, normativas y de servicios universitarios que incorporaron la perspectiva de género.
101. Número de universitarios beneficiados con acciones de promoción y cuidado de la salud al año.
102. Número de universitarios que realizan actividad física y deportes de forma regular al año.
103. Número de beneficiados de brigadas comunitarias, convenios y proyectos de vinculación en salud al año.
104. Porcentaje de la comunidad universitaria que afirma estar satisfecho con las actividades de promoción y cuidado de la salud, activación física y deporte.
105. Porcentaje de sitios web actualizados.
106. Número total de espacios académicos con esquemas de automatización.
107. Número total de programas educativos con acreditación o competencia internacional.
108. Número total de materias impartidas en idioma inglés.
109. Número total de programas interinstitucionales con opción a doble titulación con IES en el extranjero.

- 110. Número de universitarios inscritos en estudios de idiomas al año.
- 111. Número de proyectos de investigación en colaboración con IES extranjeras al año.
- 112. Número de publicaciones en revistas internacionales arbitradas al año.
- 113. Número de ponencias presentadas en eventos internacionales al año.
- 114. Número total de convenios de colaboración con instituciones del extranjero.
- 115. Número de estudiantes salientes en movilidad internacional al año.
- 116. Número de estudiantes recibidos en movilidad internacional al año.
- 117. Número de profesores en estancias en el extranjero al año.
- 118. Número de profesores de IES extranjeras recibidos al año.

Indicadores administrativos financieros

- 119. Porcentaje de trámites y servicios simplificados.
- 120. Porcentaje de observaciones pertinentes de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior de administración y gestión Institucional atendidas.
- 121. Número total de procesos certificados bajo la norma ISO 9001:2015.
- 122. Porcentaje de cambios normativos con coordinación de aplicación y seguimiento.
- 123. Porcentaje de crecimiento real de subsidio ordinario total recibido respecto al año anterior.
- 124. Porcentaje de crecimiento real de recursos extraordinarios recibidos respecto al año anterior.
- 125. Porcentaje de crecimiento real de recursos propios respecto al año anterior.
- 126. Porcentaje de fondos bajo el modelo de presupuesto basado en resultados.
- 127. Porcentaje de usuarios capacitados en racionalización del gasto.
- 128. Porcentaje de políticas de racionalización del gasto controladas por medio del sistema.
- 129. Número de auditorías internas realizadas al año.
- 130. Número de auditorías al año realizadas por parte de despachos externos y publicación de resultados.

Universidad Autónoma de Coahuila. Cuenta con 117 indicadores, dentro de los cuales se identificaron 24 IFAF:

1. Porcentaje de cobertura de población en educación media superior en el estado de Coahuila.
2. Porcentaje de cobertura de población educación superior en educación superior en el estado de Coahuila.
3. Porcentaje de cobertura en programas de calidad.
4. Porcentaje de incremento de matrícula de educación media superior.
5. Porcentaje de incremento de matrícula de educación superior de la universidad.
6. Porcentaje de PTC con perfil deseable Prodep.
7. Porcentaje de CAC y CAEC.
8. Porcentaje de programas educativos evaluables de calidad.
9. Porcentaje de alumnos de nuevo ingreso de EMS respecto al número de aspirantes totales.
10. Porcentaje de alumnos de nuevo ingreso de ES respecto al número de aspirantes totales.
11. Porcentaje de convocatorias para PTC atendidas.
12. Porcentaje de avance de procesos de reconocimiento de calidad de los PE.
13. Cobertura educativa de bachillerato.
14. Cobertura educativa de licenciatura y posgrado.
15. Programas educativos actualizados
16. Programas educativos que contemplan el modelo.
17. Cobertura de evaluación de programas educativos.
18. Cobertura total de internet, reportes institucionales.
19. Cobertura de estudiantes en actividades deportivas.
20. Cobertura de estudiantes en actividades culturales.
21. Incremento de profesores con reconocimiento del perfil Prodep.
22. Incremento de cuerpos académicos consolidados y en consolidación.
23. Cobertura de prácticas profesionales.
24. Inserción laboral de los egresados de educación superior en el primer año.
25. Inserción laboral de los egresados de educación superior.
26. Sueldo promedio del egresado de educación superior.

27. Inserción laboral de los egresados de educación superior en el primer año de acuerdo con el campo de estudio.
28. Inserción laboral de los egresados de educación superior de acuerdo con el campo de estudio.
29. Número de programas educativos con reconocimiento internacional de calidad.
30. Cobertura de movilidad internacional.
31. Certificaciones de Gestión de Calidad.
32. Grado de cumplimiento de la información pública de oficio.
33. Informe de actividades.
34. Incremento porcentual a la matrícula.
35. Incremento de la demanda.
36. Programas educativos de calidad.
37. Matrícula de calidad.
38. Porcentaje de alumnos de bachillerato beneficiados del programa Vida Saludable.
39. Porcentaje de programas educativos que integran con valor curricular la cultura y el deporte.
40. Incremento de docentes pertenecientes al SNI y/o SNC.
41. Incremento en la participación en redes temáticas.
42. Incremento en los niveles escalafonarios de los maestros.
43. Éxito de vacantes ofertadas.
44. Programas educativos que contemplan materias en inglés.
45. Cobertura curricular de inglés incorporado.
46. Presencia institucional internacional.
47. Atención de solicitudes de nuevas carreras o posgrados.
48. Incremento de usuarios de la plataforma.
49. Porcentaje de estudios de satisfacción y seguimiento.
50. Disponibilidad del internet.
51. Incremento de docentes capacitados en el uso de tecnologías de información.
52. Programas educativos que contemplan la sustentabilidad.
53. Cobertura total de internet.
54. Estudios de pertinencia concluidos.

55. Porcentaje de foros de consulta curricular.
56. Oferta educativa en línea.
57. Porcentaje de certificaciones en uso de *office*.
58. Incremento de alumnos del curso en línea de preparación para exámenes de admisión.
59. Cursos impartidos en línea.
60. Cobertura de uso de correo electrónico.
61. Porcentaje de satisfacción de soporte de tecnologías de información.
62. Avance en el análisis de equidad de género.
63. Número de beneficiarios de las actividades de responsabilidad social.
64. Campañas de medio ambiente.
65. Porcentaje de estudiantes que participan en actividades de responsabilidad social.
66. Porcentaje de maestros que participan en actividades de responsabilidad social.
67. Porcentaje de alumnos y maestros que participan en eventos académicos.
68. Profesores de tiempo completo con estudio de doctorado afín.
69. Profesores de educación media superior que pasan de medio tiempo o asignatura a tiempo completo.
70. Profesores de educación superior que pasan de medio tiempo o asignatura a tiempo completo.
71. Incremento en la bolsa participable de la evaluación de docentes.
72. Aprobación de becas Prodep.
73. Aprobación de becas Conacyt.
74. Participación en la evaluación de docentes.
75. Grado de PTC con beca Prodep reincorporados.
76. Incremento de docentes capacitados en sustentabilidad.
77. Incremento de docentes capacitados en equidad de género.
78. Incremento de docentes capacitados en valores.
79. Incremento de docentes capacitados en responsabilidad social.
80. Incremento de proyectos de investigación que responden a las necesidades y demandas de los sectores productivo, social y gubernamental.
81. Incremento de investigación multidisciplinaria sobre los principales problemas del Estado y del país.

82. Incremento de convenios de práctica profesional.
83. Incremento de visitas a empresas.
84. Incremento de visitas de especialistas al aula.
85. Incremento de proyectos de educación continua.
86. Incremento de estudiantes extranjeros.
87. Incremento de estudiantes enviados al extranjero.
88. Incremento de convenios de vinculación nacionales.
89. Incremento de convenios de vinculación internacionales.
90. Número participantes en proyectos de vinculación.
91. Proyectos de vinculación realizados.
92. Aprobación de movilidades internacionales.
93. Porcentaje de respuesta de las solicitudes de acceso a la información.

Indicadores administrativos financieros

94. Porcentaje de éxito en fondos concursables.
95. Incrementos del periodo de los servicios personales.
96. Transparencia de la cuenta pública.
97. Grado de avance en la armonización contable.
98. Balance presupuestario de recursos disponibles.
99. Tasa de crecimiento de los servicios personales.
100. Techo de adeudos del ejercicio fiscal anterior (aprobado/estimado).
101. Techo de adeudos del ejercicio fiscal anterior (devengado).
102. Resultado presupuestal del ejercicio.
103. Resultado contable del ejercicio.
104. Ingresos excedentes de libre disposición.
105. Cobertura de participación para obtener fondos concursables.
106. Cobertura e incremento de la capacitación.
107. Cobertura de participación para obtener fondos.
108. Porcentaje ingresos por concurso.
109. Porcentaje de ingresos propios.
110. Porcentaje de gastos de administrativos de operación.
111. Porcentaje de gastos de capital.
112. Porcentaje de gastos por concepto de becas.

- 113. Porcentaje de gastos destinados a gastos inherentes de educación (docencia, investigación, apoyo académico).
- 114. Porcentaje de avance al periodo respecto al presupuesto anual.
- 115. Porcentaje de modificaciones presupuestarias líquidas de ingresos.
- 116. Porcentaje de modificaciones presupuestarias líquidas de egresos.
- 117. Incremento de necesidades de capacitación.

Universidad Juárez del Estado de Durango. Cuenta con 15 indicadores; sin embargo, no fue posible localizar IFAF:

- 1. Número de alumnos inscritos en algún PE de educación media superior.
- 2. Número de alumnos inscritos en algún PE de licenciatura.
- 3. Número de alumnos inscritos en algún PE de posgrado.
- 4. Número de PTC laborando.
- 5. Número de profesores de medio tiempo.
- 6. Número de profesores de hora/semana/mes.
- 7. Número de alumnos que existe por cada docente que imparte cátedra.
- 8. Número de alumnos que entran al primer semestre.
- 9. Porcentaje de alumnos que se titulan respecto al número de estudiantes que egresan en un ciclo escolar.
- 10. Programas educativos reconocidos por algún organismo externo como de calidad.
- 11. Programas educativos reconocidos por algún organismo externo internacional como de calidad.
- 12. Porcentaje de alumnos inscritos en algún PE acreditado por algún organismo externo.
- 13. Número de profesores que pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores.
- 14. Número de alumnos que se encuentran de movilidad nacional o internacional.
- 15. Número de alumnos inscritos en algún PE de educación media superior.

Universidad Autónoma de Nuevo León. En su plan de desarrollo se incluye un apartado de indicadores con cinco programas prioritarios y 56 indicadores; sin embargo, no fue posible ubicar IFAF:

1. Tasa de crecimiento de la matrícula de bachillerato, licenciatura y posgrado.
2. Porcentaje de reprobación en el primer año, bachillerato, licenciatura y posgrado.
3. Tasa de egreso de bachillerato, licenciatura y posgrado.
4. Tasa de titulación de la licenciatura por cohorte generacional.
5. Tasa de graduación del posgrado por cohorte generacional.
6. Porcentaje de estudiantes atendidos en el programa de tutorías.
7. Porcentaje de profesores diplomados en la implementación del Programa Institucional de Tutorías.
8. Porcentaje de estudiantes satisfechos con el programa de tutoría.
9. Porcentaje de profesores del Sistema de Estudios del Nivel Medio Superior que ha logrado la acreditación de sus competencias docentes a través de programas nacionales de formación.
10. Porcentaje de profesores de la Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS) que han logrado la certificación de sus competencias docentes a través de organismos de evaluación externos.
11. Porcentaje de profesores de tiempo completo que participa en el Programa Institucional de Tutorías.
12. Porcentaje de escuelas del Sistema de Estudios del Nivel Medio Superior que forma parte del Padrón de Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior en el nivel I.
13. Porcentaje de estudiantes que realiza estudios en escuelas del Sistema de Estudios del Nivel Medio Superior que forman parte del Padrón de Calidad del Sistema Nacional de Educación Media Superior que se encuentran en el nivel I.
14. Porcentaje de estudiantes de bachillerato que obtienen alto desempeño en la aplicación de pruebas estandarizadas nacionales (Planea).
15. Porcentaje de programas evaluables de licenciatura.

16. Porcentaje de programas de licenciatura registrados en el Padrón de Exámenes Generales para el Egreso de la Licenciatura de Programas de Alto Rendimiento Académico del Ceneval.
17. Porcentaje de estudiantes de licenciatura que realiza estudios en programas evaluables reconocidos por su calidad.
18. Porcentaje de programas de posgrado que forman parte del Padrón del Programa Nacional de Posgrados de Calidad del Conacyt.
19. Porcentaje de estudiantes de posgrado que realiza estudios en programas inscritos en el PNPC del Conacyt
20. Porcentaje de programas de licenciatura que se imparten en colaboración entre al menos dos DES en el marco del Sistema de Estudios de Licenciatura.
21. Índice de satisfacción del estudiante.
22. Índice de satisfacción de egresados.
23. Índice de satisfacción de empleadores.
24. Porcentaje de programas educativos de doble titulación con instituciones extranjeras.
25. Porcentaje de estudiantes extranjeros realizando estudios en programas de la UANL.
26. Porcentaje de PTC completo que cuenta con un posgrado.
27. Porcentaje de PTC del nivel superior que cuenta con un doctorado.
28. Porcentaje de estudiantes del nivel superior que participa en proyectos de investigación.
29. Porcentaje de PTC del nivel superior que cuenta con el reconocimiento del perfil deseable de un profesor universitario por parte del Prodep.
30. Porcentaje de PTC del nivel superior adscritos al SNI y/o al Sistema Nacional de Creadores.
31. Porcentaje de PTC del nivel superior adscritos al Sistema Nacional de Investigadores en los niveles 2 y 3.
32. Porcentaje de artículos publicados anualmente en revistas clasificadas en el padrón de revistas de investigación de alto impacto.
33. Porcentaje de cuerpos académicos consolidados.
34. Porcentaje de cuerpos académicos en proceso de consolidación.
35. Porcentaje de proyectos de investigación auspiciados por organismos internacionales.

36. Porcentaje de recursos respecto al subsidio para el desarrollo de proyectos de investigación, obtenidos de organismos externos nacionales e internacionales.
37. Porcentaje de proyectos de investigación vinculados con el desarrollo tecnológico de la región y del país.
38. Porcentaje de solicitudes de patentes vinculadas a tecnologías para el desarrollo de la región y del país.
39. Porcentaje de estudiantes que realizan actividades culturales.
40. Porcentaje de estudiantes que realizan actividades deportivas.
41. Incremento porcentual de actividades artísticas y culturales realizadas.
42. Porcentaje de asistentes que calificó como muy buenas y excelentes las actividades artísticas y culturales realizadas.
43. Incremento porcentual del número de estudiantes beneficiados con la oferta de bienes y servicios culturales.
44. Porcentaje de proyectos de investigación en torno a la cultura y el arte.
45. Tasa de crecimiento anual de participantes atendidos en el programa de educación continua.
46. Porcentaje de profesores que participan en programas de movilidad e intercambio académico nacional e internacional.
47. Porcentaje de proyectos de extensión orientados al desarrollo comunitario.
48. Porcentaje de estudiantes del nivel superior que realizan estudios en el extranjero.
49. Porcentaje de profesores de la universidad que realizan estancias en el extranjero.
50. Porcentaje de recursos obtenidos por la prestación de servicios y otras acciones de vinculación adicionales al subsidio.
51. Posición de la universidad en los *rankings* internacionales.
52. Crecimiento del Balance de Carbono anual de la UANL en miles de toneladas de CO₂ retenido.
53. Incremento en el ahorro anual en el consumo de kilowatt hora de energía per cápita.
54. Ahorro anual en el consumo de metros cúbicos de agua per cápita.

55. Porcentaje de dependencias que cuentan con un sistema de clasificación y recolección de residuos peligrosos con base en normas ambientales vigentes.
56. Porcentaje de dependencias que cuentan con un plan de contingencias registrado ante la Dirección de Prevención y Protección Universitaria.

Universidad Autónoma de Tamaulipas. Cuenta con 10 indicadores y no fue posible identificar IFAF:

1. Cobertura estatal equitativa de pregrado.
2. Atención de la demanda de educación superior en el Estado.
3. Matrícula en programa de pregrados de calidad.
4. Matrícula en programa de posgrados reconocidos.
5. Programa de pregrados de calidad.
6. Programas de posgrados de calidad.
7. Profesores de tiempo completo de pregrado.
8. Profesores de tiempo completo con doctorado.
9. Profesores de tiempo completo con perfil deseable Prodep.
10. Profesores de tiempo completo en el SNI.

Universidad Autónoma de Zacatecas. Cuenta con 18 indicadores y no fue posible identificar IFAF:

1. Mecanismos de vinculación con los sectores social, productivo y de servicios y otros.
2. Programas educativos con tronco común y especificante, ejes integradores y transversales y otros.
3. Contratos colectivos SPAUAZ y STUAZ (sindicatos de la institución) actualizados y otros.
4. PTC con posgrado y otros.
5. Mecanismos de vinculación con los sectores social, productivo y de servicios y otros.
6. PTC con posgrado y otros.
7. Sistema nodal de información institucional y otros.

8. Programas de divulgación científica de alcance nacional e internacional y otros.
9. Matrícula en planteles acreditados y otros.
10. Matrícula que ingresa a través del Sistema Único de Ingreso y otros.
11. Investigación.
12. Problemas estructurales.
13. Extensión universitaria.
14. Gestión.
15. Oferta educativa de calidad.
16. Educación integral.
17. Capacidad académica.
18. Modelo académico.

Universidad de Guanajuato. Cuenta con 50 indicadores; sin embargo, no se pudieron identificar IFAF:

1. Índice de satisfacción de la sociedad sobre la oferta cultural de la universidad.
2. Porcentaje de patentes o registros de propiedad transferidos.
3. Porcentaje de proyectos de investigación con colaboración nacional o internacional.
4. Porcentaje de matrícula en programas educativos de licenciatura con reconocimiento de calidad (nivel 1 de los CIEES o acreditación Copaes).
5. Porcentaje de programas educativos acreditables de licenciatura con acreditación de reconocimiento internacional.
6. Porcentaje de sedes de nivel medio superior con acreditación nacional.
7. Tasa de variación en la matrícula de nivel medio superior y de nivel superior.
8. Porcentaje de eficiencia terminal global.
9. Porcentaje de titulación.
10. Tasa de variación en el número de proyectos multidisciplinarios que integren las funciones sustantivas que generen un alto impacto social.
11. Índice de satisfacción de la sociedad sobre la oferta cultural de la universidad.

12. Porcentaje de matrícula en programas de educación continua respecto a la matrícula total del nivel superior (externos).
13. Porcentaje de acciones de infraestructura realizadas para el desarrollo de actividades culturales, artísticas y de educación continua.
14. Tasa de variación en el número de integrantes en talleres y grupos artísticos.
15. Tasa de variación en el número de productos editoriales por año.
16. Tasa de variación en el número de proyectos culturales de alto impacto social.
17. Artículos en revistas estatales, nacionales e internacionales con arbitraje de PTC por año.
18. Porcentaje de artículos publicados en revistas indexadas con colaboración internacional.
19. Porcentaje de cuerpos académicos consolidados y cuerpos académicos en consolidación.
20. Porcentaje de patentes o registros de propiedad transferidos.
21. Porcentaje de PTC de nivel superior con doctorado.
22. Porcentaje de proyectos de investigación con colaboración nacional o internacional.
23. Porcentaje de PTC adscritos al Sistema Nacional de Investigadores o al Sistema Nacional de Creadores.
24. Proporción de estudiantes de posgrado respecto al total de estudiantes de nivel superior.
25. Tasa de variación en el número de registros de propiedad industrial.
26. Tasa de variación en el número de reservas de derecho al uso exclusivo y de publicaciones con ISBN o ISSN.
27. Porcentaje de acciones de infraestructura para el desarrollo de las investigaciones, tecnologías e innovaciones realizadas.
28. Porcentaje de capacidad y cobertura de conectividad inalámbrica para alumnos.
29. Porcentaje de matrícula de programas educativos a distancia.
30. Porcentaje de matrícula en programas educativos de licenciatura con reconocimiento de calidad (nivel 1 del CIEES o acreditación Copaes).
31. Porcentaje de PTC con experiencia académica en el extranjero.

32. Porcentaje de PTC con reconocimiento de perfil deseable Prodep.
33. Porcentaje de PTC de nivel medio superior con maestría o certificados en competencias docentes.
34. Porcentaje de programas educativos que operan bajo el Nuevo Modelo Educativo.
35. Porcentaje de acciones de infraestructura de educación media superior realizadas.
36. Porcentaje de acciones de infraestructura de educación superior realizadas en la universidad.
37. Porcentaje de sedes de nivel medio superior con acreditación nacional.
38. Tasa de variación en la matrícula de nivel medio superior y de nivel superior.
39. Porcentaje de eficiencia terminal global.
40. Porcentaje de estudiantes evaluados en su estado de salud física.
41. Porcentaje de estudiantes que obtienen nota satisfactoria en EGEL.
42. Porcentaje de estudiantes que obtienen nota satisfactoria en la evaluación Planea.
43. Porcentaje de titulación.
44. Tasa de variación en el número de apoyos otorgados a jóvenes con desventaja socioeconómica.
45. Porcentaje de acciones de infraestructura para el desarrollo de actividades de trayectoria académica.
46. Porcentaje de empleadores que se encuentran satisfechos o muy satisfechos con los egresados.
47. Porcentaje de estudiantes que realizan actividades académicas en el extranjero.
48. Porcentaje de estudiantes que realizan estancias o prácticas profesionales en el sector productivo.
49. Tasa de variación en el número de proyectos de emprendimiento creados por estudiantes.
50. Tasa de variación en el número de proyectos multidisciplinarios que integren las funciones sustantivas que generen un alto impacto social.

Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Cuenta con 40 indicadores y solo fue posible identificar un IFAF:

1. Estudiantes activos, población escolar total.
2. Magnitud de la demanda de ingreso a la licenciatura.
3. Magnitud de la demanda de ingreso al posgrado.
4. Magnitud de la demanda atendida en la licenciatura.
5. Magnitud de la demanda atendida en el posgrado.
6. Magnitud de la población escolar de licenciatura en un ciclo escolar determinado.
7. Magnitud de la población escolar de posgrado en un ciclo escolar determinado.
8. Magnitud del acervo documental en volúmenes y medios electrónicos al término de un año dado.
9. Magnitud del egreso de la licenciatura.
10. Magnitud del egreso del posgrado.
11. Magnitud de la titulación en la licenciatura.
12. Magnitud de la titulación en posgrado.
13. Cobertura de becas a estudiantes de licenciatura en un ciclo escolar determinado.
14. Cobertura de becas a estudiantes de posgrado en un ciclo escolar determinado.
15. Cobertura de becas a estudiantes de licenciatura para realizar la titulación.
16. Cobertura de becas a estudiantes de posgrado para la obtención de grado.
17. Cobertura de becas de servicio social.
18. Cobertura de apoyos a estudiantes con alguna discapacidad.
19. Cobertura de apoyos para la impresión y empastado de tesis o trabajo recepcional.
20. Cobertura de apoyos a proyectos institucionales.
21. Cobertura de apoyos a proyectos interinstitucionales.
22. Asistencia a muestras profesigráficas.
23. Magnitud de la planta académica de tiempo completo.
24. Magnitud de la planta académica de medio tiempo.

25. Magnitud de la planta académica de cuarto de tiempo.
26. Magnitud de la planta académica de asignatura y otros.
27. Magnitud de la investigación en términos del número de proyectos en desarrollo.
28. Magnitud de la producción científica y humanística en términos del número de libros publicados.
29. Magnitud de la producción científica y humanística de la UACM en términos del número de productos de investigación publicados.
30. Magnitud de los eventos académicos organizados por profesores investigadores.
31. Magnitud de la asistencia a eventos académicos de profesores investigadores.
32. Magnitud de las conferencias y videoconferencias impartidas por profesores investigadores en un año dado.
33. Magnitud de los eventos de difusión cultural realizados en un año dado.
34. Cobertura de los eventos de difusión cultural realizados en un año dado.
35. Magnitud del área construida al término de un año dado.
36. Magnitud de la cooperación y la vinculación de la universidad en la Ciudad de México.
37. Infraestructura de cómputo disponible para estudiantes y profesores al término de un año.
38. Magnitud de los eventos de difusión cultural realizados en un año dado.
39. Cobertura de los eventos de difusión cultural realizados en un año dado.

Indicadores administrativos financieros

40. Presupuesto total de la UACM en un año dado.

Universidad Politécnica del Valle de México. Posee 24 indicadores, y solo se ubicaron cinco IFAF:

1. Tasa de variación de acciones de igualdad de trato y de oportunidades en educación superior.

2. Tasa de variación de acciones para la prevención de la violencia escolar en educación superior.
3. Porcentaje de estudiantes inscritos en cursos de idioma inglés en educación superior.
4. Tasa de variación de egresados contactados en educación superior.
5. Porcentaje de convenios firmados con los sectores público, privado y social para fomentar los lazos de colaboración institucional en educación superior.
6. Tasa de variación de acciones de vinculación y extensión realizadas en educación superior.
7. Tasa de variación de acciones para fomentar una cultura emprendedora en educación superior.
8. Tasa de variación de acciones de formación integral en educación superior.
9. Tasa de variación de la matrícula de posgrado.
10. Tasa de variación de la matrícula de nuevo ingreso al posgrado en instituciones de educación superior.
11. Porcentaje de docentes evaluados en educación superior.
12. Porcentaje de docentes capacitados y actualizados en educación superior.
13. Porcentaje de estudiantes en educación dual en educación superior.
14. Tasa de variación de la matrícula de nuevo ingreso en posgrado en instituciones de educación superior.
15. Tasa de variación de la matrícula de posgrado.
16. Porcentaje de absorción en educación superior.
17. Porcentaje de cobertura en educación superior.
18. Tasa de variación de acciones para fomentar una cultura emprendedora en educación superior.
19. Porcentaje de estudiantes inscritos en cursos de idioma inglés en educación superior.

Indicadores administrativos financieros

20. Porcentaje del personal directivo y administrativo para el fortalecimiento institucional.

21. Realizar auditorías para verificar el cumplimiento del marco normativo que regula el funcionamiento de las dependencias y los organismos auxiliares del Ejecutivo estatal y los ayuntamientos.
22. Realizar evaluaciones para determinar el grado de eficacia y eficiencia en los procesos, así como en el desempeño institucional de las dependencias y organismos auxiliares del Ejecutivo estatal.
23. Realizar inspecciones a rubros específicos en las dependencias, organismos auxiliares del Ejecutivo estatal y, en su caso, ayuntamientos con el propósito de constatar el cumplimiento del marco normativo que lo regula.
24. Participar en testificaciones con el propósito de asegurarse de que los actos administrativos se realicen conforme a la normatividad vigente.

Universidad Politécnica de Puebla. Incluye ocho indicadores de resultados; sin embargo, no se ubicó ningún IFAF:

1. Número de programas educativos evaluados por organismos reconocidos.
2. Número de alumnos que terminan de cursar el total de las materias del mapa curricular de estudios.
3. Sistemas de gestión implementados en las universidades atendiendo los requisitos marcados en normas nacionales e internacionales.
4. Porcentaje de alumnos que reciben formación integral respecto al total de la matrícula alcanzada.
5. Porcentaje de alumnos que terminaron el curso y aprobaron el total de las asignaturas marcadas en el plan de estudios respecto al total de alumnos.
6. Proyectos de vinculación concretados con el sector productivo a beneficio del desarrollo de las universidades.
7. Porcentaje de aspirantes que una vez aprobado su examen de admisión concluyen con su trámite de inscripción a alguno de los programas educativos de las universidades respecto al total de aspirantes que solicitan ingresar a la universidad.
8. Porcentaje de cursos impartidos en la modalidad bilingüe, internacional y sustentable en favor del desarrollo de la universidad.

Universidad Autónoma de Querétaro. Cuenta con 49 indicadores, pero no fue posible ubicar IFAF:

1. Total de PTC en PE de educación superior.
2. PTC con posgrado.
3. PTC con doctorado.
4. PTC con maestría.
5. PTC con especialidad.
6. PTC con licenciatura.
7. PTC con posgrado en el área de su desempeño.
8. PTC con doctorado en el área de su desempeño.
9. PTC miembro de un cuerpo académico.
10. PTC con perfil Prodep.
11. PTC en el SNI.
12. Investigadores de tiempo libre u honorarios en el SNI.
13. Porcentaje de PTC con posgrado.
14. Porcentaje de PTC con doctorado.
15. Porcentaje de PTC con perfil Prodep.
16. Porcentaje de PTC en el SNI (+SNC).
17. Porcentaje de CA consolidados.
18. Porcentaje de CA en consolidación.
19. Porcentaje de CA en formación.
20. Programas Educativos de TSU/PA y licenciatura.
21. Programas educativos evaluables.
22. Programas educativos de posgrado.
23. Programas educativos acreditados (Copaes).
24. Programas educativos de nivel 1 del CIEES.
25. Programas educativos con calidad.
26. Programas educativos en el PNPC-PNP.
27. Programas educativos en el PNPC-PFC.
28. Matrícula evaluable.
29. Matrícula de PE acreditados (Copaes).
30. Matrícula de PE con nivel 1 de los CIEES.
31. Matrícula de PE con calidad.

32. Porcentaje de matrícula de licenciatura y TSU de calidad.
33. Matrícula en PE en el PNPC-PNP.
34. Matrícula en PE en el PNPC-PFC.
35. Porcentaje de matrícula de nivel 1 del CIEES.
36. Porcentaje de matrícula acreditada (Copaes).
37. Porcentaje de matrícula de calidad.
38. Porcentaje de PE con nivel 1 del CIEES.
39. Porcentaje de PE acreditados (Copaes).
40. Porcentaje de PE con calidad.
41. Total de programas educativos de posgrado.
42. Matrícula de posgrado.
43. Matrícula de programas educativos en el PNPC (PNP y PFC).
44. Porcentaje de matrícula en el PNPC.
45. Porcentaje de matrícula en PNPC-PNP.
46. Porcentaje de matrícula PNPC-PFC.
47. Porcentaje de PE en PNPC.
48. Porcentaje de PE en PNPC-PNP.
49. Porcentaje de PE en PNPC-PFC.

Universidad Autónoma de Chiapas. Cuenta con 30 indicadores; sin embargo, no se localizaron IFAF:

1. Total de profesores de tiempo completo: licenciatura, especialidad, maestría y doctorado.
2. Posgrado en el área disciplinar de su desempeño.
3. Doctorado en el área disciplinar de su desempeño.
4. Perfil deseable reconocido por el Promep-SES.
5. Adscripción al SNI o al SNC.
6. Participación en el programa de tutorías.
7. Profesores (PTC, PMT y PA) que reciben capacitación y/o actualización con al menos 40 horas por año, consolidados, en consolidación, así como en formación.
8. Número y porcentaje de PE con estudios de factibilidad para buscar su pertinencia.

9. Número y porcentaje de de PE con currículo flexible.
10. Número y porcentaje de de PE que se actualizarán incorporando elementos de enfoques centrados en el estudiante o en el aprendizaje.
11. Número y porcentaje de PE que se actualizarán incorporando estudios de seguimiento de egresados y empleadores.
12. Número y porcentaje de PE que se actualizarán incorporando el servicio social en el plan de estudios.
13. Número y porcentaje de PE que se actualizarán incorporando la práctica profesional en el plan de estudios.
14. Número y porcentaje de PE basado en competencias.
15. Número y porcentaje de PE que alcanzarán el nivel 1 de los CIEES.
16. Número y porcentaje de PE que serán acreditados por organismos reconocidos por el Copaes.
17. Número y porcentaje de PE de licenciatura y TSU de calidad del total de la oferta educativa evaluable.
18. Número y porcentaje de matrícula atendida en PE de TSU/PA y licenciatura de calidad del total asociada a los PE evaluables.
19. PE de posgrado que se actualizarán.
20. PE de posgrado que evaluarán los CIEES.
21. PE de posgrado reconocidos por el Programa Nacional de Posgrado de Calidad.
22. PE de posgrado que ingresarán al Programa de Fomento a la Calidad.
23. PE de posgrado que ingresarán al Padrón Nacional de Posgrado.
24. Número y porcentaje de matrícula atendida en PE de posgrado de calidad.
25. Tasa de egreso por cohorte para PE de TSU y PA, ciclo A.
26. Tasa de egreso por cohorte para PE de licenciatura, ciclo A.
27. Tasa de egreso por cohorte para PE de licenciatura, ciclo B.
28. Tasa de titulación por cohorte para PE de licenciatura, ciclo A.
29. Tasa de titulación por cohorte para PE de licenciatura, ciclo B.
30. Tasa de graduación para PE de posgrado.

Universidad de Quintana Roo. Cuenta con 19 indicadores, dentro de los cuales se identificaron dos IFAF:

1. PED23I3-Tasa de cobertura estatal de educación superior.
2. 11O6EO1-Tasa de eficiencia terminal de educación superior.
3. C01I01-Matrícula atendida.
4. C01A01I01-Porcentaje de absorción de egresados de educación media superior en el estado de Quintana Roo.
5. C01A01I02-Porcentaje de alumnos de nuevo ingreso con relación al cupo autorizado por el Honorable Consejo Universitario.
6. C01A02I01-Porcentaje de programas educativos con tasa de retención de primero a segundo año igual o superior a 75 por ciento.
7. C02I01-Porcentaje de programas educativos de calidad.
8. C02A01I01-Porcentaje de matrícula de nivel licenciatura inscrita en programas educativos evaluables y reconocidos por su calidad.
9. C02A01I02-Porcentaje de programas educativos de posgrados inscritos en el Padrón del Programa Nacional de Posgrados de Calidad.
10. C03I01-Porcentaje de estudiantes que participan en proyectos y convenios
11. C03A01I01-Porcentaje de alumnos de la Universidad de Quintana Roo que realizaron movilidad nacional o internacional.
12. C04I01-Porcentaje de cuerpos académicos consolidados.
13. C04A01I01-Porcentaje de profesores de tiempo completo de carrera con doctorado.
14. C04A01I02-Porcentaje de profesores de tiempo completo de carrera con el perfil del Programa para el Desarrollo Profesional Docente.
15. C04A01I03-Porcentaje de profesores de tiempo completo de carrera en el Sistema Nacional de Investigadores.
16. 09O1I02-Porcentaje de cumplimiento programático de metas sustantivas del gobierno del Estado.
17. C01-Porcentaje de cumplimiento programático de metas sustantivas de la institución.

Indicadores administrativos financieros

18. PED1911-Índice general de avance en PBR-SED.
19. C01A01I01- Porcentaje del presupuesto ejercido destinado a las áreas *staff*.

Indicadores de calidad

Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Cuenta con tres indicadores generados en un reporte del desempeño que pueden considerarse como IFAF:

1. Pago de materiales, bienes muebles y servicios.
2. Generación de nómina.
3. Recaudación de ingresos por servicios educacionales y cobro de derechos.

Universidad Autónoma de Guerrero. Cuenta con 25 indicadores para la integración de indicadores establecidos en sus procesos certificados, de los cuales cinco se identificaron como IFAF:

1. Gestión de planeación y mejora educativa.
2. Gestión de planeación y mejora institucional.
3. Gestión de competencias profesionales complementarias.
4. Gestión de infraestructura física.
5. Gestión de apoyo a las competencias profesionales.
6. Gestión de la estrategia
7. Indicadores generales encontrados.
8. Cobertura en educación nivel medio superior de la universidad en el estado de Guerrero.
9. Cobertura en educación nivel superior de la universidad en el estado de Guerrero.
10. Cobertura en educación nivel posgrado de la universidad en el estado de Guerrero.
11. Porcentaje de cuerpos académicos en consolidación.
12. Porcentaje de cuerpos académicos consolidados.
13. Porcentaje de escuelas preparatorias en el PC-SINEMS.

14. Porcentaje de estudiantes en programas educativos de bachillerato en el PC-SINEMS.
15. Porcentaje de programas educativos de licenciatura de calidad.
16. Porcentaje de estudiantes en programas educativos de licenciatura de calidad.
17. Porcentaje de PTC con posgrado.
18. Porcentaje de profesores con perfil deseable Prodep.
19. Porcentaje de programas educativos de posgrado en el PNPC.
20. Porcentaje de estudiantes en los programas educativos de posgrado en el PNPC.

Indicadores administrativos financieros

21. Gestión de administración y finanzas.
22. Gestión de adquisiciones.
23. Gestión de recursos humanos.
24. Gestión del egreso.
25. Gestión del ingreso.

Universidad Autónoma de Tlaxcala. Cuenta con siete indicadores, pero no fue posible identificar IFAF:

1. Índice de calidad certificados bajo la norma ISO 9001:2015.
2. Índice de cobertura en programas de buena calidad.
3. Índice de habilitación académica.
4. Índice de cobertura de la demanda a nivel superior.
5. Índice de calidad certificados bajo la norma ISO 9001:2018.
6. Índice de cobertura en programas de buena calidad.
7. Índice de habilitación académica.

Indicadores PBR/MIR

Universidad Autónoma del Estado de Baja California. Cuenta con 65 indicadores, dentro de los cuales no fue posible identificar IFAF:

1. Alumnos con matrícula escolar.
2. Alumnos por modalidad de aprendizaje.
3. Alumnos egresados.
4. Alumnos titulados.
5. Alumnos de licenciatura: histórico.
6. Alumnos de posgrado: histórico.
7. Tasa de rendimiento.
8. Tasa de reprobación.
9. Tasa de deserción.
10. Tasa de retención.
11. Tasa de eficiencia terminal.
12. Tasa de eficiencia terminal estatutaria.
13. Personal académico.
14. Personal académico: histórico.
15. Personal académico en el Prodep.
16. Personal académico en el Prodep: histórico.
17. Personal académico que participa en el programa de tutorías.
18. Personal académico responsable de los servicios de orientación educativa y psicopedagógica.
19. Personal académico que imparte asesoría académica.
20. Personal académico en cursos de formación y actualización docente.
21. Personal académico en acciones de movilidad académica.
22. Profesores visitantes por movilidad académica.
23. Relación alumnos por profesor.
24. Personal administrativo y de servicios.
25. Personal administrativo y de servicios: histórico.
26. Personal administrativo y de servicios en cursos de capacitación y actualización.
27. Programas educativos de licenciatura.
28. Programas educativos de licenciatura: histórico.
29. Programas educativos de licenciatura con acreditación nacional.
30. Programas educativos de licenciatura con acreditación internacional.
31. Programas educativos de posgrado.
32. Programas educativos de posgrado: histórico.

33. Programas educativos de posgrado con acreditación nacional.
34. Programas educativos de posgrado con acreditación internacional.
35. Becas.
36. Tutoría académica.
37. Asesoría académica.
38. Orientación educativa o psicopedagógica.
39. Servicio social comunitario.
40. Servicio social profesional.
41. Prácticas profesionales.
42. Movilidad de estudiantes.
43. Movilidad de estudiantes de otras instituciones educativas.
44. Acervo bibliográfico.
45. Personal académico en el SNI.
46. Personal académico en el SNI: histórico.
47. Cuerpos académicos: histórico.
48. Profesores de tiempo completo con registro a cuerpos académicos.
49. Proyectos de investigación.
50. Personal académico que participa en proyectos de investigación.
51. Alumnos que participan en proyectos de investigación.
52. Proyectos de investigación vinculada.
53. Patentes, diseños industriales y modelos de utilidad.
54. Servicios universitarios proporcionados a la comunidad.
55. Población beneficiada por los servicios universitarios.
56. Actividades orientadas a la divulgación de la ciencia.
57. Participantes en actividades de divulgación de la ciencia.
58. Actividades orientadas al fomento de vocaciones científicas y tecnológicas.
59. Participantes en actividades orientadas al fomento de vocaciones científicas y tecnológicas.
60. Actividades orientadas a la promoción del deporte y la adopción de estilos de vida saludable.
61. Participantes en actividades orientadas a la promoción del deporte y la adopción de estilos de vida saludable.
62. Cursos, talleres y diplomados impartidos en el programa de educación continua.

- 63. Participantes en los programas de educación continua.
- 64. Ingresos.
- 65. Egresos.

Universidad de Colima. Cuenta con 14 indicadores, de los cuales siete de ellos se identificaron como IFAF:

- 1. Mejorar la calidad, la inclusión, la pertinencia y la equidad en la formación de ciudadanos socialmente responsables y capaces de contribuir al desarrollo sostenible de la entidad y del país en un entorno global.
- 2. Mejorar la participación de la universidad en la sociedad como promotora y agente para el desarrollo sostenible y equitativo en la entidad y el país.
- 3. Consolidar el modelo de gestión institucional que garantice la gobernabilidad, el fortalecimiento de los procesos con estándares de calidad y su perspectiva ética, ambiental y socialmente responsable.
- 4. Fortalecer la internacionalización de la enseñanza, la investigación y la extensión como un medio para asegurar a las próximas generaciones una educación basada en la solidaridad humana, con acceso a las redes de conocimiento universal y al mercado de empleabilidad global.
- 5. Mejorar la calidad de los procesos orientados al desarrollo humano y social, la protección civil, la cultura de inclusión y la cultura de la paz.
- 6. Garantizar una adecuada incorporación de la internacionalización integral en el proceso educativo mediante la atención a lineamientos y políticas institucionales, así como al monitoreo y evaluación del progreso obtenido.
- 7. Incrementar la calidad de la producción y la divulgación del conocimiento desde perspectivas multidisciplinarias, tecnológicas, sociales, pertinentes y responsables.

Indicadores administrativos financieros

- 8. Porcentaje de programas de desarrollo o mejora implementados por planteles y dependencias.
- 9. Porcentaje de planteles de nivel superior que disponen de infraestructura suficiente.

10. Porcentaje de programas operativos anuales implementados por planteles y dependencias.
11. Porcentaje de planteles con espacios educativos y administrativos de nivel superior que reciben rehabilitación.
12. Porcentaje de planteles educativos y administrativos de nivel superior que reciben mobiliario y equipo.
13. Porcentaje de planteles con nuevos espacios educativos y administrativos de nivel superior.
14. Porcentaje de planteles con espacios educativos y administrativos de nivel superior con ampliación.

Universidad de Guadalajara. Cuenta con 70 indicadores derivados de sus programas, sin embargo, no se identificaron IFAF:

1. Porcentaje de población en situación de pobreza.
2. Porcentaje de cobertura en educación superior sin posgrado de 18 a 22 años.
3. Porcentaje de estudiantes educación media superior y superior inscritos.
4. Porcentaje de estudiantes educación media superior.
5. Porcentaje de estudiantes educación superior.
6. Porcentaje de estudiantes de posgrado.
7. Índice de mejora de la calidad de la educación de pregrado.
8. Incremento porcentual de profesores con perfil Prodep.
9. Incremento porcentual de programas de pregrado de calidad.
10. Incremento porcentual de matrícula en programas de pregrado de calidad.
11. Número de programas en el padrón de excelencia EGEL-Ceneval.
12. Número de laboratorios de docencia creados.
13. Índice de fortalecimiento de capacidades para la investigación.
14. Incremento porcentual de investigadores inscritos en el SNI.
15. Incremento porcentual de publicaciones en revistas científicas indexadas.
16. Incremento porcentual de proyectos de investigación en desarrollo con financiamiento externo.
17. Incremento porcentual de cuerpos académicos consolidados y en consolidación.

18. Incremento porcentual de posgrados reconocidos en el PNPC.
19. Índice de impulso a la transferencia del conocimiento.
20. Incremento porcentual de solicitudes de invención presentadas ante una oficina de propiedad industrial.
21. Incremento porcentual de convenios firmados con empresas, gobierno y organizaciones de la sociedad civil.
22. Incremento porcentual de proyectos incubados.
23. Incremento porcentual de asesorías para el emprendimiento desarrolladas en las aceleradoras de la red universitaria.
24. Incremento porcentual de invenciones transferidas mediante licenciamiento, venta u otros esquemas legales.
25. Porcentaje de población en situación de pobreza.
26. Porcentaje de espacios físicos para actividades culturales y deportivas mejorados y ampliados.
27. Porcentaje de obras de infraestructura realizadas en espacios culturales.
28. Porcentaje de obras de infraestructura realizadas en espacios deportivos.
29. Total de estudiantes de educación media superior y superior inscritos.
30. Total de estudiantes de educación media superior.
31. Total de estudiantes educación superior (pregrado).
32. Total de estudiantes de posgrado.
33. Índice de mejora de la calidad de la educación de pregrado.
34. Total de profesores con perfil deseado para el Prodep.
35. Total de programas de pregrado de calidad.
36. Total de programas en el padrón de excelencia EGEL-Ceneval.
37. Total de laboratorios de docencia creados.
38. Índice de fortalecimiento de capacidades para la investigación.
39. Total de investigadores inscritos en el SNI.
40. Total de publicaciones en revistas científicas indexadas.
41. Total de proyectos de investigación en desarrollo con financiamiento externo.
42. Total de cuerpos académicos consolidados y en consolidación.
43. Total de posgrados reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad.
44. Índice de impulso a la transferencia del conocimiento.

45. Total de solicitudes de invención presentadas ante una oficina de propiedad industrial.
46. Total de convenios firmados con empresas, gobierno y organizaciones de la sociedad civil.
47. Total de proyectos incubados.
48. Total de asesorías para el emprendimiento desarrolladas en las aceleradoras de la red universitaria.
49. Total de invenciones transferidas mediante licenciamiento, venta u otros esquemas legales.
50. Porcentaje de población en situación de pobreza.
51. Total de obras de infraestructura realizadas en espacios dedicados actividades de docencia.
52. Total de obras de infraestructura realizadas en espacios dedicados la investigación.
53. Total de obras de infraestructura realizadas en espacios administrativos de apoyo a las actividades académicas.
54. Total de espacios físicos para actividades culturales y deportivas mejorados y ampliados.
55. Total de obras de infraestructura realizadas en espacios culturales.
56. Total de obras de infraestructura realizadas en espacios deportivos.
57. Total de módulos instalados para la toma de pruebas de detección de COVID-19.
58. Total de módulos operados para la toma de pruebas de detección de COVID-19 en funcionamiento.
59. Total de mantenimientos realizados a los módulos para la toma de pruebas de detección de COVID-19.
60. Total de laboratorios para la toma de pruebas de detección de COVID-19 en funcionamiento.
61. Total de laboratorios de investigación para la toma de pruebas de detección de COVID-19 en funcionamiento.
62. Total de mantenimientos realizados a los laboratorios de investigación para la toma de pruebas de detección COVID-19.
63. Total de pruebas realizadas para la detección de la enfermedad COVID-19.

64. Total de pruebas PCR realizadas para poder detectar la enfermedad COVID-19.
65. Total de pruebas de antígeno realizadas para la detección de la enfermedad COVID-19.
66. Total de casos de COVID-19 confirmados positivos por pruebas de laboratorio.
67. Total de llamadas telefónicas atendidas por el *call center* UdeG.
68. Total de módulos para la vacunación contra la enfermedad COVID-19 instalados.
69. Total de módulos de vacunación contra COVID-19 equipados para su funcionamiento.
70. Total de personal brigadista capacitado para el proceso de aplicación de la vacuna contra el COVID-19.

Indicadores IFAF

Universidad Autónoma de Aguascalientes. Cuenta con 15 indicadores, de los cuales 14 son IFAF:

1. Porcentaje de ingresos recaudados.
2. Porcentaje de pagos realizados.
3. Porcentaje de pagos varios realizados.
4. Porcentaje de reposiciones de caja chica.
5. Porcentaje de operaciones de compra directa finalizadas.
6. Porcentaje de operaciones de gasto sujeto a comprobación.
7. Porcentaje de operaciones de pago directo finalizadas.
8. Porcentaje de proyectos realizados con organizaciones civiles, sociales y gubernamentales respecto a los programados.
9. Porcentaje de estados financieros elaborados.
10. Porcentaje de solicitudes de compra por cotización atendidas.
11. Porcentaje de licitaciones realizadas.
12. Porcentaje de solicitudes de consumibles atendidas.
13. Porcentaje de eficiencia en el control de bienes muebles.

14. Porcentaje de actividades realizadas para la integración del presupuesto de ingresos y egresos de la universidad.

Indicador no IFAF

15. Porcentaje de actividades del plan de trabajo del rector cumplidas y que son responsabilidad del área de apoyo central.

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Establece 14 indicadores administrativos financieros en dos programas, de los cuales 10 se identificaron como IFAF:

1. Porcentaje de avance del presupuesto anual de egresos.
2. Porcentaje de avance de gestión financiera (programa de administración del patrimonio universitario).
3. Porcentaje de personal administrativo que participa en programas de capacitación (programa de administración del patrimonio universitario).
4. Porcentaje de cumplimiento de los servicios de transporte ejecutivo.
5. Porcentaje de solicitudes de adquisiciones atendidas (programa de administración del patrimonio universitario).
6. Costo por alumno.
7. Porcentaje de personal administrativo que participa en programas de capacitación (programa de administración y finanzas).
8. Porcentaje de avance de gestión financiera (programa de administración y finanzas).
9. Cumplimiento satisfactorio de los servicios de transporte ejecutivo (programa de administración y finanzas).
10. Porcentaje de solicitudes de adquisiciones atendidas (programa de administración y finanzas).

Indicadores de desempeño, no IFAF

11. Porcentaje de estudiantes con beca en programas de licenciatura (programa de administración del patrimonio universitario).
12. Porcentaje de estudiantes con beca en programas de nivel medio superior (programa de administración del patrimonio universitario).

13. Porcentaje de estudiantes beneficiados con beca en el nivel superior.
14. Porcentaje de estudiantes beneficiados con beca en el nivel medio superior.

Por obligaciones de transparencia, todas las IES deben tener indicadores de interés público e indicadores de resultados.

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DETECTADAS EN EL ANALISIS DE INDICADORES DE LAS UPE

Derivado de la identificación de indicadores en los apartados anteriores, se aprecia lo siguiente:

- La mayoría de las universidades no identifican indicadores administrativos financieros (IFAF).
- Dentro de los indicadores que presentan, algunas universidades incluyen IFAF pero sin nombrarlos de esa manera; en temas financieros, dejan de lado el factor humano y los recursos materiales.
- En la información proporcionada por las IES a través de la PNT y páginas web oficiales, las universidades no clasifican u organizan los indicadores respecto al desempeño, la calidad, el PBR/MIR y los mismos IFAF.
- En la información proporcionada por las IES a través de la PNT y páginas web oficiales, las universidades presentan datos aislados que son mencionados como indicadores.
- Mediante la información proporcionada por las IES a través de PNT y páginas web oficiales, al parecer no existe consistencia en las metodologías para la aplicación y el seguimiento de indicadores, y se detectan diversos criterios e interpretaciones para realizar las matrices y los análisis.
- La gran mayoría de las IES dirigen los indicadores y sus resultados al cumplimiento de los programas y objetivos rectorales.
- Gracias a la información proporcionada por las IES a través de la PNT y páginas web oficiales, no es posible apreciar un seguimiento sistemático de los indicadores.

- Si bien existen lineamientos federales para transparentar la eficacia y la eficiencia de los recursos otorgados a las universidades, se observa la necesidad de que cada una de las IES realice un análisis a profundidad de los indicadores que tiene actualmente y, de este modo, pueda clasificarlos, además de identificar los datos a reportar y establecer y definir metodologías para su aplicación, seguimiento y evaluación.

4. INDICADORES DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS (IFAF) EN LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

La Universidad Veracruzana (UV), institución pública de educación superior, se fundó el 11 de septiembre de 1944. Actualmente, tiene una cobertura de más de 79 mil estudiantes y presencia en 27 municipios del territorio estatal en cinco regiones universitarias: Xalapa, Veracruz, Orizaba-Córdoba, Poza Rica-Tuxpan y Coatzacoalcos-Minatitlán.

La *Constitución Política del Estado de Veracruz* (2019), en su Capítulo II, Sección Primera, De la Educación, en su Artículo 10, penúltimo párrafo, establece:

La Universidad Veracruzana es una institución autónoma de educación superior. Conforme a la ley, tendrá la facultad de autogobernarse, expedir su reglamentación y nombrar a sus autoridades; realizará sus fines de conservar, crear y transmitir la cultura y la ciencia, a través de las funciones de docencia, investigación, difusión y extensión, respetando las libertades de cátedra, de investigación, de libre examen y discusión de las ideas; determinará sus planes y programas; fijará los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; contará con autonomía presupuestaria y administrará libremente su patrimonio, que se integrará con las aportaciones federales y estatales, la transmisión de bienes y derechos de personas físicas o morales, nacionales o extranjeras, los recursos generados por los servicios que preste, así como por los demás que señale su ley...

Su oferta educativa se organiza en seis áreas académicas: Artes, Ciencias Biológico-Agropecuarias, Ciencias de la Salud, Económico-Administrativa, Humanidades y Técnica. Los niveles de estudio que ofrece son Técnico Superior Universita-

rio (TSU), licenciatura y posgrado; En la actualidad ofrece más de 354 programas educativos. Las funciones universitarias se llevan a cabo, principalmente, a través de 77 facultades, el Sistema de Enseñanza Abierta (SEA), 26 institutos de investigación, 16 centros de investigación, un laboratorio de servicios con alta tecnología, el Hospital Veterinario para Grandes Especies, un programa de estudios sobre cambio climático, el Museo de Antropología de Xalapa, la Sala de Conciertos Tlaqná, ocho talleres libres de arte, dos centros de iniciación musical infantil, una Galería de Arte, 17 centros de idiomas y de autoacceso, el Departamento de Lenguas Extranjeras, la Escuela para Estudiantes Extranjeros, seis unidades de servicios bibliotecarios y de información (USBI), 48 bibliotecas, una Biblioteca Virtual, cinco sedes de la Universidad Veracruzana Intercultural (UVI), siete casas de la universidad, 22 brigadas universitarias, el Centro de Estudios y Servicios en Salud, la Clínica Universitaria de Salud Reproductiva y Sexual y el Centro de Atención para el Cáncer (UV, 2022).

Teniendo como referencia los principales indicadores que utiliza la SEP en el ámbito de las políticas actuales de educación superior, los siguientes son algunos datos de la UV en las categorías de competitividad y capacidad académica.

Atiende 27% de la matrícula estatal en educación superior con un total de 79 617 estudiantes en 354 programas educativos. La planta académica está conformada por 6 252 académicos, de los cuales 2 133 son profesores de tiempo completo. De estos, 96% cuenta con posgrado, 1 211 con perfil deseable del Prodep, y 590 son miembros del Sistema Nacional de Investigadores del Conacyt. Además, cuenta con un total de 312 cuerpos académicos, de los cuales 76 están consolidados, 128 en consolidación y 108 en grado de formación, logrando, entre todos, 481 líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC) (UV, 2022).

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS EN LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Según refiere el Glosario Institucional de Términos de la institución, las funciones de apoyo académico e institucional son aquellas cuyos recursos están destinados a dar soporte a la misión básica de la universidad, al desarrollo de la administración y el soporte institucional; es decir, son las funciones que respaldan las actividades

de docencia, investigación y servicio a la comunidad, así como las relacionadas con el desarrollo del personal administrativo, la planeación y la administración institucional, los servicios generales, financieros, legales, tecnológicos y la conservación de la planta física (UV, 2013).

Las funciones administrativas financieras se coordinan por el titular de la Secretaría de Administración y Finanzas para proporcionar apoyo y servicio eficientes a las áreas que contribuyen directamente a los fines de la universidad, así como para planear, supervisar y vigilar la operación financiera de la institución como parte de sus atribuciones particulares (UV, 2020). De ahí la importancia de contar con un sistema de indicadores para las funciones administrativas financieras que queden especificadas en los programas de trabajo de la SAF, pues generan certidumbre sobre el camino que sigue la gestión de esta Secretaría.

De acuerdo con su Estatuto General, en el Título VI, De la Organización de la Secretaría de Administración y Finanzas (SAF), el artículo 188 establece como responsabilidad del titular de esta:

... coordinar la adecuada administración de los recursos humanos, financieros y materiales para proporcionar apoyo y servicio eficiente a las áreas que contribuyen directamente a los fines de la Universidad, así como de planear, supervisar y vigilar la operación financiera de la Universidad y de aplicar el Reglamento de Ingresos y Egresos de la misma (UV, 2020: 78).

Asimismo, en el artículo 189 se señalan, entre otras atribuciones particulares:

... formular el Plan de Trabajo de la Secretaría de Administración y Finanzas y darlo a conocer a las secretarías de Administración y Finanzas regionales para que estas lo incorporen a sus propios programas de trabajo; presentar anualmente al Rector el proyecto del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Institución, identificando el monto por región, para el dictamen de la Comisión de Presupuestos, a fin de que se someta a la aprobación del Consejo Universitario General; determinar los montos globales del presupuesto que la Universidad ejercerá por concepto de gasto, por función, por programa, por región y los de cada dependencia; autorizar el presupuesto de gastos del ejercicio por región, dependencia y entidad académica; establecer los lineamientos, normas y políticas de carácter general para la integración y ejercicio del presupuesto,

así como para el control de los ingresos y egresos que generen por algún concepto las entidades académicas y dependencias de la Universidad; recabar autorización del Rector para efectuar las modificaciones al presupuesto que resulten necesarias durante el ejercicio correspondiente; negociar el monto de los subsidios que otorga la Secretaría de Educación Pública y el Gobierno del Estado; vigilar que se adquieran y suministren oportunamente los bienes que requieran las dependencias de la Universidad para su buen funcionamiento, dentro de los límites presupuestales autorizados; presentar los reportes financieros que sean requeridos por la Secretaría de Finanzas y Planeación y la Contraloría General del Gobierno del Estado; vigilar el correcto cumplimiento de los contratos colectivos de trabajo firmados con las distintas organizaciones sindicales, así como los demás ordenamientos aplicables en las relaciones de trabajo señalados en la legislación universitaria; conocer, opinar y promover, así como evaluar la factibilidad y rentabilidad de todos aquellos proyectos que estén orientados a generar recursos adicionales para la Universidad; y proponer al Rector la baja definitiva de bienes muebles propiedad de la Universidad, que por algún motivo ya no sean usados; y presentar, en coordinación con la Dirección de Planeación Institucional, los informes que le sean requeridos por la Secretaría de Educación Pública (uv, 2020:78-79).

Como en toda IES, la planeación en la universidad permite potenciar las capacidades institucionales en favor de la comunidad en la que se encuentra. En este sentido, desde la Dirección de Planeación, como parte de la Secretaría de Desarrollo Institucional y bajo la normativa correspondiente, la uv fundamenta todas sus acciones de planeación.

La Ley Orgánica de la Universidad Veracruzana, en su artículo 38, fracción II, determina, como una atribución del rector: “Impulsar las actividades de planeación y evaluación institucional tendientes a alcanzar la excelencia académica y la eficiencia administrativa” (uv, 1996: 23).

En su artículo 86, se considera al director de Planeación Institucional como el responsable de “desarrollar y coordinar mecanismos de planeación y evaluación en la Universidad Veracruzana, así como de difundir sus resultados” (uv, 1996: 38). En este sentido, en el artículo 87 se especifican, entre otras de sus atribuciones, proponer el desarrollo de las actividades, los estudios y proyectos específicos requeridos para el proceso de planeación, programación y evaluación; proponer y coordinar los procesos de acopio de información de las diversas dependencias para

efectos de planeación y evaluación institucional, y diseñar y operar un sistema de información estadística que sirva de apoyo para la planeación, la evaluación y la toma de decisiones (UV, 1996).

En cuanto al Estatuto General de la Universidad Veracruzana, en su artículo 233, referente al director de Planeación Institucional, se especifica:

... será el responsable de diseñar el sistema institucional de planeación, programación y evaluación, así como de coordinar su operación. Además, tendrá la responsabilidad de coordinar y supervisar las labores de organización y de desarrollo y explotación de información estadística del Sistema Integral de Información Universitaria (UV, 2020: 91-92).

Asimismo, la normativa universitaria establece que “la planeación y evaluación constituyen procesos permanentes orientados a organizar, estructurar y coordinar el desarrollo de la Universidad Veracruzana...” (UV, 2016: 7). Además de las funciones institucionales, el Reglamento de Planeación y Evaluación determina que aquellos se constituyen como procesos participativos, además de ser incluyentes y transparentes.

Estas funciones de soporte a la misión esencial de la universidad derivan en procesos que claramente definen las actividades o tareas a través de las cuales se conseguirán los propósitos institucionales. De acuerdo con el objetivo del presente estudio se describen, de manera particular, los procesos administrativos financieros con base en el marco que norma las atribuciones de quienes tienen a cargo tales responsabilidades.

Procesos administrativos financieros de la Universidad Veracruzana

La demanda de mayor transparencia y de rendición de cuentas que las sociedades modernas fomentan ha alcanzado, como se mencionó, a las instituciones de educación superior. Por ello, es importante definir las tareas inherentes a la gestión financiera y administrativa que permitan el cumplimiento de esos dos principios. En la UV se cuenta con un marco normativo que delimita cuáles son las tareas que permiten alcanzar los objetivos institucionales; por lo tanto, de acuerdo con

el artículo 44 de la Ley Orgánica de la Universidad Veracruzana, el secretario de Administración y Finanzas es la figura en quien recaen la mayores funciones para las tareas administrativas financieras, por lo que es necesario revisar sus atribuciones a partir de las cuales se desprenden los procesos administrativos financieros que deben llevarse a cabo. Dichas atribuciones son:

- I. Acordar con el Rector los asuntos de su competencia;
- II. Colaborar con el Rector en el estudio y la resolución de los asuntos de carácter administrativo y financiero de la Universidad Veracruzana;
- III. Firmar con el Rector los informes financieros;
- IV. Ejercer las funciones de planeación, supervisión y vigilancia en lo concerniente a la operación financiera de la Universidad Veracruzana y la aplicación del Reglamento de Ingresos y Egresos de la institución;
- V. Elaborar y aplicar los manuales de organización y procedimientos inherentes a sus funciones;
- VI. Ser fedatario en los asuntos de su competencia;
- VII. Fijar cuotas de recuperación por servicios administrativos y académicos prestados por la Universidad Veracruzana;
- VIII. Convocar y presidir la Comisión de Presupuestos del Consejo Universitario General;
- VIII-A. Llevar a cabo las actividades necesarias para integrar y formular el proyecto de presupuesto de egresos que será presentado ante el Consejo Universitario General;
- VIII-B. Gestionar la obtención de los recursos necesarios que servirán para cubrir los egresos;
- IX. Las demás que se señalen en la Legislación Universitaria (UV, 1996: 26-27).

Las atribuciones antes descritas están complementadas en el Estatuto General de la Universidad Veracruzana, en su artículo 188, que establece:

El Secretario de Administración y Finanzas es responsable de coordinar la adecuada administración de los recursos humanos, financieros y materiales para proporcionar apoyo y servicio eficiente a las áreas que contribuyen directamente a los fines de la Universidad, así como de planear, supervisar y vigilar la operación financiera de la Universidad y de aplicar el Reglamento de Ingresos y Egresos de la misma (UV, 2020, p. 78).

En el artículo 189 del mismo Estatuto se consideran las atribuciones del secretario de Administración y Finanzas señaladas en la Ley Orgánica, se determinan las siguientes:

- I. Acordar con el Rector los asuntos de su competencia;
- II. Coordinar sus actividades con los Vice-Rectores en el ámbito de su competencia;
- III. Coordinar las actividades de los Secretarios de Administración y Finanzas Regionales, en el ámbito de su competencia;
- IV. Formular el Plan de Trabajo de la Secretaría de Administración y Finanzas dándolo a conocer a las Secretarías de Administración y Finanzas Regionales para que éstas lo incorporen a sus propios programas de trabajo;
- V. Presentar anualmente al Rector el proyecto del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Institución, identificando el monto por región, para el dictamen de la Comisión de Presupuestos, a fin de que se someta a la aprobación del Consejo Universitario General;
- VI. Dar a conocer el monto aprobado a la región a través del Vice-Rector para que este lo distribuya y lo someta a la aprobación del Consejo Universitario Regional;
- VII. Determinar los montos globales del presupuesto que la Universidad ejercerá por concepto de gasto, por función, por programa, por región y los de cada dependencia;
- VIII. Autorizar el presupuesto de gastos del ejercicio por región, dependencia y entidad académica;
- IX. Establecer los lineamientos, normas y políticas de carácter general para la integración y ejercicio del presupuesto, así como para el control de los ingresos y egresos que generen por algún concepto las entidades académicas y dependencias de la Universidad;
- X. Recabar autorización del Rector para efectuar las modificaciones al presupuesto que resulten necesarias durante el ejercicio correspondiente;
- XI. Negociar el monto de los subsidios que otorga la Secretaría de Educación Pública y el Gobierno del Estado;
- XII. Vigilar que se adquieran y suministren oportunamente los bienes que requieran las dependencias de la Universidad para su buen funcionamiento, dentro de los límites presupuestales autorizados;
- XIII. Presentar los reportes financieros que sean requeridos por la Secretaría de Finanzas y Planeación y la Contraloría General del Gobierno del Estado;

- XIV. Presentar, en coordinación con la Dirección de Planeación Institucional, los informes que le sean requeridos por la Secretaría de Educación Pública;
- XV. Proponer al Rector la cancelación de cuentas incobrables;
- XVI. Suscribir, conjuntamente con el Rector, créditos bancarios a cargo de la Universidad, que hayan sido previamente autorizados por el Consejo Universitario General;
- XVII. Establecer, con aprobación del Rector, las políticas y procedimientos que normen la relación laboral;
- XVIII. Vigilar el correcto cumplimiento de los contratos colectivos de trabajo firmados con las distintas organizaciones sindicales, así como los demás ordenamientos aplicables en las relaciones de trabajo, señalados en la legislación universitaria;
- XIX. Conocer, opinar y promover, así como evaluar la factibilidad y rentabilidad de todos aquellos proyectos que estén orientados a generar recursos adicionales para la Universidad;
- XX. Proponer al Rector la baja definitiva de bienes muebles propiedad de la Universidad, que por algún motivo ya no sean usados; y
- XXI. Las demás que señale la legislación universitaria (UV, 2020: 78-79).

De esta manera se desprenden las principales tareas administrativas financieras que incluyen la planeación, la organización y el control de los recursos financieros, materiales y de capital humano que permiten desarrollar las funciones sustantivas de la institución. Para ello, la Secretaría de Administración y Finanzas posee una estructura cuyas áreas le permiten atender los asuntos de su competencia de manera eficiente, lo que se describe a continuación.

En lo referente a la Dirección General de Recursos Financieros, se señala:

Artículo 191. [...] es la dependencia responsable de administrar en forma eficaz los recursos financieros de la Universidad, provenientes de ingresos ordinarios y extraordinarios.

Artículo 192. El titular de la Dirección General de Recursos Financieros, para el cumplimiento de sus atribuciones, se apoyará en las Direcciones de Presupuestos, Contabilidad, Ingresos y Egresos, y en los departamentos que sean necesarios para el buen funcionamiento de la dependencia, siempre que cuente con disponibilidad presupuestal.

Artículo 193. El Director General de Recursos Financieros será el responsable de aplicar y evaluar las políticas y procedimientos para la planeación, asignación y control presupuestal, registro y pago de las operaciones financieras de la institución.

Artículo 194. Las atribuciones del Director General de Recursos Financieros son:

- I. Acordar con el Secretario de Administración y Finanzas los asuntos de su competencia;
- II. Coordinar sus actividades con los Vice-Rectores y los Secretarios de Administración y Finanzas regionales;
- III. Planificar, dirigir, controlar y evaluar las actividades de las direcciones y departamentos a su cargo;
- IV. Autorizar el pago quincenal de la nómina;
- V. Autorizar el pago de gastos y servicios contraídos por las dependencias universitarias;
- VI. Revisar y autorizar los estados financieros mensuales de la institución;
- VII. Acordar con el Secretario de Administración y Finanzas los mejores instrumentos de inversión de los recursos disponibles;
- VIII. Informar diariamente al Secretario de Administración y Finanzas el estado de disponibilidad de los ingresos; mensualmente los estados financieros y presupuestales del período y, de acuerdo a los requerimientos de la propia Secretaría, los estados proyectados de flujo de efectivo;
- IX. Tramitar el cobro de los subsidios estatales y federales con oportunidad;
- X. Proponer al Secretario de Administración y Finanzas las políticas y procedimientos de carácter operativo que regirán en las instancias a su cargo;
- XI. Proponer al Secretario de Administración y Finanzas lineamientos en materia de programación, presupuestación y ejercicio del gasto;
- XII. Presentar a la consideración del Secretario de Administración y Finanzas el proyecto de presupuesto de ingresos y egresos de la Universidad;
- XIII. Establecer las medidas de control para la correcta y transparente aplicación de los fondos ordinarios y extraordinarios de la Universidad, tanto en materia de gasto corriente como de inversión;
- XIV. Integrar la información financiera que requieran las diversas dependencias gubernamentales;
- XV. Vigilar el cumplimiento financiero de las obligaciones fiscales y laborales de la Universidad;

- XVI. Captar los ingresos que obtengan las dependencias de la Universidad por los conceptos señalados en el Reglamento de Ingresos y Egresos;
- XVII. Participar en la constitución y vigilancia de fideicomisos o patronatos;
- XVIII. Vigilar el cumplimiento financiero de los acuerdos contraídos por la institución, con otras instituciones, con personas ajenas a la Universidad, con el personal académico y administrativo, así como con la comunidad estudiantil;
- XIX. Apoyar al Secretario de Administración y Finanzas en la coordinación y vigilancia de las Secretarías de Administración y Finanzas Regionales; y
- XX. Las demás que señale la legislación universitaria (UV, 2020: 79-80).

Respecto a la Dirección de Recursos Materiales:

Artículo 207. [...] tendrá a su cargo el desarrollo de los programas institucionales de adquisiciones de bienes y servicios de la Universidad.

Artículo 208. [...] será responsable de aplicar las políticas generales que sobre adquisición de bienes y servicios dicte la Secretaría de Administración y Finanzas y el Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios.

Artículo 209. Las atribuciones del Director de Recursos Materiales son:

- I. Acordar con el Secretario de Administración y Finanzas los asuntos de su competencia;
- II. Programar las adquisiciones de insumos y bienes muebles, mobiliario y equipo, de acuerdo con las necesidades y prioridades señaladas por las distintas dependencias de la Universidad y los recursos financieros disponibles;
- III. Integrar el anteproyecto presupuestal anual de las adquisiciones de la Universidad y vigilar su correcta ejecución;
- IV. Analizar las condiciones que presenten los proveedores a fin de seleccionar las que reúnan mejores condiciones de precios, calidad y plazos de entrega;
- V. Tramitar los pedidos y contratos de compraventa para adquirir los bienes, de acuerdo con las necesidades y disponibilidades presupuestales de cada dependencia, en coordinación con la Dirección General de Recursos Financieros;
- VI. Verificar que se mantengan actualizados los catálogos de proveedores, marcas, artículos y presentaciones;
- VII. Promover estandarización de bienes de uso frecuente con el objeto de lograr economía en su adquisición y simplificación en su manejo;

- VIII. Vigilar que las condiciones del almacén en cuanto a orden, seguridad y limpieza sean adecuadas;
- IX. Vigilar que se procesen oportuna y adecuadamente las órdenes de trabajo de impresión;
- X. Atender las solicitudes que presenten las entidades académicas y dependencias de la Universidad para la reparación, mantenimiento de mobiliario y equipo;
- XI. Definir los procedimientos de recepción, guarda y distribución para el almacén;
- XII. Las demás que señale la legislación universitaria (UV, 2020: 83-84).

En cuanto a la Dirección General de Recursos Humanos:

Artículo 210. [...] tendrá a su cargo la administración del personal de la Universidad Veracruzana.

Artículo 211. El Director General de Recursos Humanos será responsable de vigilar la aplicación de las normas, políticas y procedimientos que en materia de administración y desarrollo de personal se tengan establecidas.

Artículo 212. El Director General de Recursos Humanos, para el cumplimiento de sus atribuciones, se apoyará en la Dirección de Personal, la Dirección de Relaciones Laborales y la Dirección de Nóminas.

Artículo 213. Las atribuciones del Director General de Recursos Humanos son:

- I. Acordar con el Secretario de Administración y Finanzas los asuntos de su competencia;
- II. Planear, organizar y controlar las actividades relacionadas con el manejo y desarrollo de personal;
- III. Supervisar y evaluar el funcionamiento y desarrollo de los sistemas de control y pago del personal de la Universidad;
- IV. Participar en las negociaciones por revisión de los contratos colectivos que tiene celebrados la Universidad, así como en los convenios derivados de la relación de trabajo y dar seguimiento al cumplimiento de los mismos;
- V. Coordinar y atender todos los aspectos relativos al funcionamiento de las comisiones mixtas paritarias contempladas en los contratos colectivos;
- VI. Supervisar la implantación de las medidas preventivas y correctivas que sobre higiene y seguridad fijen las comisiones correspondientes;

- VII. Planear, dirigir y evaluar el desarrollo de los programas de capacitación para el personal de la Universidad;
- VIII. Vigilar que se dictamine y determine lo procedente en tiempo y forma, en los casos en que el trabajador infrinja las disposiciones de trabajo vigentes;
- IX. Supervisar que se efectúe correcta y oportunamente el pago de sueldos y prestaciones a los trabajadores al servicio de la Universidad; y
- X. Las demás que señale la legislación universitaria (UV, 2020:84-85)

En lo que se refiere a la Dirección de Control de Bienes Muebles e Inmuebles:

Artículo 223. [...] es la dependencia encargada de establecer los mecanismos que permitan el control de los bienes muebles, inmuebles y derechos patrimoniales de la Universidad Veracruzana, así como de cumplir y promover el cumplimiento de la normatividad en la materia.

Artículo 224. El Director de Control de Bienes Muebles e Inmuebles es el responsable de proponer, aplicar y de coadyuvar en la vigilancia de la aplicación, de las normas, políticas y procedimientos para la identificación, valuación, registro, resguardo, gestión, aseguramiento y control de los bienes muebles e inmuebles del patrimonio universitario, que se encuentre asignado, en uso o bajo el cuidado de las entidades académicas y dependencias de la Universidad Veracruzana.

Artículo 225. El Director de Control de Bienes Muebles e Inmuebles tiene las atribuciones siguientes:

- I. Acordar con el Secretario de Administración y Finanzas los objetivos y líneas de acción a seguir para la realización de las actividades del programa de trabajo de la Dirección;
- II. Elaborar el Programa Operativo Anual y el Informe Anual de Actividades de la Dirección;
- III. Proponer políticas, procedimientos y modificaciones a la reglamentación para el control de los bienes muebles e inmuebles, así como para el registro, aseguramiento, conservación, afectación, baja contable y disposición final de los bienes muebles e inmuebles de la Universidad;
- IV. Asesorar, capacitar y coordinar a las entidades académicas y dependencias de la región Xalapa y a las Secretarías de Administración y Finanzas regionales, en

la aplicación de las normas, políticas y procedimientos para la administración y control de bienes muebles;

V. Controlar en el Sistema Integral de Información de la Universidad, los registros de inventario de los bienes muebles e inmuebles, términos y vigencias de pólizas de seguros y de la información de los resguardos de bienes muebles patrimoniales de la Universidad;

VI. Establecer y ejecutar las estrategias y mecanismos necesarios para que se lleve a cabo la valuación, el registro contable, resguardo y baja contable de los bienes muebles producidos en la Universidad, tales como, activos biológicos, tangibles e intangibles resultado de la propiedad intelectual que se producen en la Universidad;

VII. Participar en la actualización de la situación legal y los registros contables del patrimonio inmobiliario de la Universidad en coordinación con la Oficina del Abogado General, la Dirección de Proyectos, Construcciones y Mantenimiento y la Dirección de Contabilidad y en su caso, instruir o realizar los avalúos para la actualización de valores de los inmuebles;

VIII. Verificar que el resultado del levantamiento físico del inventario de bienes muebles, realizado por las entidades académicas y dependencias, esté conciliado con el registro contable;

IX. Determinar la conveniencia, pertinencia y temporalidad de asegurar el patrimonio de la Universidad Veracruzana;

X. Proporcionar la información requerida por los organismos fiscalizadores y solventar las observaciones que se desprendan de su intervención, requiriendo cuando sea necesario, el apoyo de los responsables de los resguardos y de los titulares de las áreas vinculadas a la atención de las observaciones;

XI. Aplicar y vigilar la aplicación de las normas, políticas y procedimientos que permitan garantizar el mantenimiento, conservación y restauración de los bienes muebles e inmuebles de la Universidad;

XII. Deslindar las responsabilidades resultantes, solicitando a los poseedores o responsables del resguardo y custodia de los bienes muebles, propiedad de la Universidad, su restitución, en caso de pérdida o daño parcial o total por causas imputables a los mismos;

XIII. Emitir constancias de liberación de responsabilidades derivadas del uso, custodia o posesión de bienes muebles propiedad de la Universidad Veracruzana;

- XIV. Consolidar y conciliar el inventario físico de los bienes muebles e inmuebles con el registro contable, así como actualizarlo y publicarlo en la página electrónica de la Coordinación Universitaria de Transparencia y Acceso a la Información y Protección de Datos Personales, por lo menos cada seis meses;
- XV. Analizar y emitir opinión acerca de la correcta integración de los expedientes y dictámenes de no utilidad de bienes muebles, presentados por los titulares de las entidades académicas o dependencias para sustentar los trámites de baja;
- XVI. Informar a la Contraloría General el resultado del inventario de bienes muebles conciliado, de las entidades académicas y dependencias; particularmente, cuando se requiera con motivo de procesos de entrega-recepción por cambio de titulares y demás sujetos obligados;
- XVII. Programar, organizar y ejecutar los procesos de donación, enajenación o destrucción de bienes en desuso, coordinando y supervisando los procesos realizados por las Secretarías de Administración y Finanzas regionales;
- XVIII. Verificar el total del inventario de las entidades académicas y dependencias o, mediante pruebas selectivas, para evaluar el desempeño en la administración de los bienes y la efectividad de su control, haciendo constar el resultado en actas administrativas, dando seguimiento a los compromisos establecidos;
- XIX. Coadyuvar con la Oficina del Abogado General para sustentar las propuestas de enajenación onerosa o gratuita de bienes muebles dictaminados para baja del patrimonio universitario, a fin de que se obtenga la autorización escrita del Rector y que permita ejecutar la disposición final de los bienes;
- XX. Integrar, administrar y archivar la información documental y digital, que sustente la valuación, registro, actualización y baja de los bienes muebles e inmuebles, conciliando el registro contable mensual y anual con la Dirección de Contabilidad y conservar la facturación original de los bienes muebles;
- XXI. Proporcionar la información requerida por los organismos fiscalizadores y solventar las observaciones que se desprendan de su intervención, requiriendo cuando sea necesario, el apoyo de los responsables de los resguardos y de los titulares de las áreas vinculadas a la atención de las observaciones;
- XXIII. Atender los asuntos vinculados al Control de Bienes Muebles e Inmuebles de la Universidad y aquellos que le sean expresamente encomendados por el Secretario de Administración y Finanzas; y
- XXIV. Las demás que señale la legislación universitaria (UV, 2020: 88-89).

Derivado de este marco legal que delimita las funciones administrativas y financieras de la institución, así como las atribuciones de sus titulares y la estructura para su eficiente operación y atención, se han realizado esfuerzos para simplificar y automatizar diversas tareas, implementando la certificación para algunos procesos y subprocesos en los ámbitos académico, administrativo-financiero y de desarrollo institucional mediante el Sistema de Gestión de la Calidad (SGCUV), que integra procesos estratégicos bajo la Norma NMX-CC-9001-IMNC-2015 (ISO 9001: 2015). Los procesos certificados son:

Procesos directivos

- Obligaciones de Transparencia (publicación de las obligaciones de transparencia manteniendo su vigencia).
- Acceso a la Información (gestión de las solicitudes de acceso a la información pública).
- Protección de Datos Personales (protección de datos personales y ejercicio de los derechos ARCO).

Procesos académicos

- Sistema bibliotecario (préstamo de recursos documentales en su modalidad de consulta interna y préstamo a domicilio en las Unidades de Servicios Bibliotecarios y de Información (USBI) y desarrollo de colecciones (revisión de requisiciones en línea).
- Desempeño docente (evaluación al desempeño docente).
- Formación académica (formación docente y disciplinar a través de cursos, talleres, seminarios y diplomados).
- Tutoría académica (registro, seguimiento y validación en estudios de licenciatura y Técnico Superior Universitario).
- Ingreso (servicio de ingreso escolar por examen a licenciatura, técnico y Técnico Superior Universitario).
- Permanencia (inscripción, inscripción nuevo ingreso, movimientos escolares, emisión de credencial y seguro facultativo).
- Egreso (expedición de título profesional y legalización de certificados de estudios profesionales).

- Movilidad (gestión para el intercambio y la movilidad estudiantil y académica, atención y seguimiento a estudiantes visitantes).
- Gestión de servicios administrativos y de programas de vinculación e integración cultural y académica.

Procesos de desarrollo institucional

- Planeación estratégica, táctica y operativa (elaboración de: Plan General de Desarrollo, Programa de trabajo de la administración rectoral, planes de Desarrollo de las Entidades Académicas (Pladea), planes de Desarrollo de las Dependencias (Plade), Programa Operativo Anual (POA) y Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE)).
- Seguimiento a la planeación estratégica, táctica y operativa (seguimiento a: avance en la elaboración del Plan General de Desarrollo, elaboración del informe anual del programa de trabajo de la administración rectoral, avance en la elaboración de planes de desarrollo de las entidades académicas y planes de desarrollo de las dependencias, PFCE, el Fondo de Aportaciones Múltiples y el Programa Operativo Anual).
- Administración del Sistema de Gestión de la Calidad de la UV (SGCUV) (auditorías internas y externas, control de la información documentada de sistema (documentos y registros) y de las acciones correctivas).
- Gestión de servicios de tecnologías de la información en la región Xalapa (respaldo de información administrativa, atención de incidentes, acceso al SIU, gestión de cuentas institucionales, dictamen técnico de equipo de cómputo y periféricos).

Procesos administrativos financieros

- Administración de recursos financieros (elaboración y registro del presupuesto de ingresos y egresos, recepción y registro de subsidios en sistema, recepción, programación, pago de gastos y comprobación, conciliaciones bancarias).
- Administración de bienes y servicios (adquisiciones de bienes y servicios, registro y actualización de bienes muebles e inmuebles, control y seguimiento de bienes muebles, baja y desincorporación de bienes muebles).

Los procesos administrativos financieros certificados se detallan de la manera siguiente:

1. *Proceso.* Administración de recursos financieros.

1.1. *Subproceso.* Elaboración y registro del presupuesto de ingresos y egresos.

Objetivo. Elaborar el presupuesto anual de ingresos y egresos de la Universidad Veracruzana, en cumplimiento con la normatividad aplicable.

Alcance. Aplica para el proceso de elaboración y registro del presupuesto de ingresos y egresos, desde la generación del cronograma de actividades para su integración, hasta la aprobación del Honorable Consejo Universitario General y su publicación.

1.2. *Procedimiento.* Recepción y registro de subsidios en sistema.

Objetivo. Gestionar la recepción, la notificación inmediata y el registro en el sistema de los pagos y las variaciones de los subsidios que recibe la Universidad Veracruzana.

Alcance. Aplica al personal de la Secretaría de Administración y Finanzas (SAF), la Dirección General de Recursos Financieros (DGRF) y la Dirección de Ingresos que participa en la recepción y el registro de los subsidios.

1.3. *Subproceso.* Operación ingreso-gasto.

Procedimiento. Recepción, programación, pago de gastos y comprobación.

Objetivo. Recibir, revisar, registrar y programar el pago de los gastos de operación de las entidades académicas y dependencias de la UV.

Alcance. Aplica al total de los trámites que las entidades académicas y dependencias de la Universidad Veracruzana realizan ante la Dirección de Egresos, en el proceso que va desde la recepción de una solicitud para pago hasta la comprobación o, en su caso, el reintegro de los mismos.

1.4. *Subproceso.* Análisis y evaluación financiera.

Procedimiento. Conciliaciones bancarias.

Objetivo. Realizar las conciliaciones bancarias del total de las cuentas de bancos registradas en la contabilidad de la unidad central de la UV.

Alcance. Aplica al total de las cuentas de bancos registradas en la contabilidad de la unidad central de la UV durante el proceso, desde la descarga de los estados de cuenta bancarios hasta la integración del

expediente de conciliación bancaria por cuenta durante el ejercicio, así como su resguardo y custodia.

2. *Proceso.* Administración de bienes y servicios.

2.1. *Subproceso.* Adquisición de bienes y servicios.

Procedimiento. Adquisición de bienes y servicios.

Objetivo. Realizar la adquisición de bienes y servicios para las entidades académicas y dependencias dentro de los tiempos establecidos, generando economías presupuestales conforme a la normativa aplicable.

Alcance. Aplica al proceso de adquisiciones a través de la Dirección de Recursos Materiales, desde la generación del programa anual de adquisiciones, recepción de requisiciones, hasta la programación del pago y procesamiento de archivo.

2.2. *Subproceso.* Control de Bienes Muebles e Inmuebles.

Procedimiento. Registro y actualización de bienes muebles e inmuebles.

Objetivo. Registrar en el patrimonio de la Universidad Veracruzana mediante el Sistema de Información Integral Universitaria los bienes muebles e inmuebles adquiridos, recibidos como donativo en especie, producidos institucionalmente y los restituidos por pérdidas, para el control y resguardo de los mismos.

Alcance. Es de observancia y aplicación al personal de las entidades académicas, dependencias y demás personal participante en este procedimiento.

2.3. *Subproceso.* Control de Bienes Muebles e Inmuebles.

Procedimiento. Control y seguimiento de bienes muebles.

Objetivo. Verificar y controlar el inventario físico de bienes muebles asignados a las entidades académicas y dependencias, así como conciliar el resultado de las existencias físicas con el registro contable, a fin de mantener actualizado y depurado el inventario de bienes muebles.

Alcance. Es de observancia y aplicación al personal de las entidades académicas, dependencias y demás personal participante en este procedimiento.

2.4. *Subproceso.* Control de Bienes Muebles e Inmuebles.

Procedimiento. Baja y desincorporación de bienes muebles.

Objetivo. Custodiar el almacén de bajas, realizar la baja contable y/o la desincorporación de bienes muebles del patrimonio de la Universidad Veracruzana que perdieron utilidad para las entidades académicas y dependencias.

Alcance. Es de observancia y aplicación al personal de las entidades académicas y dependencias y demás personal participante en este procedimiento. En proceso desde la recepción de solicitudes de baja por parte de las entidades académicas y dependencias, hasta la baja contable y/o desincorporación de los bienes muebles que perdieron utilidad.

El Plan General de Desarrollo 2030 de la Universidad Veracruzana, en uno de sus ejes estratégicos para el desarrollo institucional, Gestión flexible y transparente en apoyo a las funciones sustantivas, señala que:

Las instituciones educativas que reciben financiamiento público están obligadas, legal y moralmente, a responder a la sociedad de manera confiable y transparente, de tal forma que ésta tenga la certeza de que los recursos que le destina son utilizados en el desarrollo y apoyo de las funciones sustantivas que promuevan el desarrollo social y económico de sus zonas de influencia (UV, 2019: 32-33).

En este sentido, se requiere fortalecer el liderazgo de las autoridades universitarias, así como su cultura de transparencia y de protección de datos, la legalidad y la rendición de cuentas, la gobernanza y la planeación y la evaluación desde una visión sistémica con las interacciones pertinentes entre los procesos académicos y administrativos, manteniendo la desconcentración de la gestión institucional y garantizando la articulación de las funciones en cada una de las regiones universitarias. Las acciones genéricas que coadyuvan a la construcción de este eje estratégico son:

1. Generar las condiciones necesarias para el desarrollo de la gobernanza universitaria,
2. impulsar la transparencia y rendición de cuentas,
3. cumplir con el acceso a la información y protección de datos personales,
4. consolidar la descentralización académica y de gestión,
5. fortalecer la cultura de planeación para una gestión de calidad con visión sistémica,
6. contar con un sistema integral de información actualizado,
7. fortalecer la sistematización de la gestión administrativa,
8. operar bajo un sistema de

gestión de la calidad, 7. actualizar la normatividad universitaria, 9. fomentar la armonización contable y legal, 10. lograr el uso racional de los recursos, 11. mejorar los esquemas de consecución de recursos externos, 12. impulsar la extensión y comercialización de servicios, 13. profesionalizar al personal en funciones administrativas, 14. participar en la definición de políticas públicas, 15. fortalecer acciones de promoción y atención a la salud, 16. fortalecer las condiciones de operación de tecnologías de información y comunicación, 17. incrementar y dar mantenimiento a la planta física y equipamiento, 18. consolidar la cultura de la seguridad y protección civil y 19. promover acuerdos y convenios que apoyen a la sostenibilidad financiera (UV, 2017: 33-34).

Desde la planeación estratégica se establecen los programas de trabajo, los que a su vez contienen las líneas de acción que permitirán alcanzar los objetivos de cada área y de la institución. Así, durante el periodo 2017-2021, se estableció el programa de trabajo para la gestión administrativa-financiera en la Universidad Veracruzana.

Con base en la misión de la Secretaría de Administración y Finanzas (SAF), que consiste en “administrar de manera eficiente los recursos humanos, financieros y materiales para el adecuado cumplimiento de las funciones sustantivas de la Universidad, a partir de la articulación con la academia, en un marco de planeación estratégica y gestión democrática” (UV, 2018b: 7), y una vez identificadas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en torno a la Secretaría, se definieron cinco objetivos como componentes fundamentales para su planeación estratégica, que dieron lugar a los ejes rectores del programa de trabajo Gestión Administrativa Flexible con Pertenencia y Pertinencia Institucional:

Objetivo 1. Impulsar la articulación adecuada entre la academia y la gestión administrativa para el cumplimiento de las actividades sustantivas de la universidad.

La gestión administrativa está sujeta a un amplio marco normativo y a las restricciones presupuestales que en ocasiones generan disociación entre la dinámica administrativa y el quehacer académico, por lo que era necesario lograr una articulación con procedimientos claros y adecuados que partieran de la confianza y procurarán un enfoque de acompañamiento dirigido especialmente a las funciones sustantivas de la universidad.

Objetivo 2. Promover la innovación administrativa con base en la simplificación y la descentralización/desconcentración para propiciar el desarrollo universitario local y regional.

Era preciso contar con procesos ágiles, transparentes y automatizados a favor de las funciones sustantivas, mismos que redujeran costos, minimizaran tiempos y permitieran evaluar procesos, propiciando así un esquema de organización descentralizado/desconcentrado.

Objetivo 3. Ejercer el presupuesto de manera eficiente, transparente y honesta para contribuir al desarrollo de la docencia, la investigación, la difusión de la cultura y la vinculación universitaria.

El contexto económico obligaba a que la institución contara con mecanismos ágiles y flexibles que permitieran un ejercicio eficiente de sus recursos en favor de las actividades sustantivas, y que la observancia y la armonización de la normativa interna, con los marcos legales en materia de transparencia, anticorrupción, contabilidad gubernamental, rendición de cuentas y disciplina financiera, permanecieran como un proceso de atención continua.

Objetivo 4. Redimensionar el valor del capital humano para generar un clima laboral y organizacional armónico, atendiendo las necesidades del personal y de la institución.

En congruencia con las exigencias profesionales y sociales, la uv experimentaba un crecimiento en todas las áreas que apuntalan las funciones sustantivas. Esto presentaba dificultades para hacer una evaluación integral de la estructura organizacional y la distribución de su personal en términos de los requerimientos institucionales, así como de la atención integral a las necesidades del propio personal; sin embargo, se buscaba considerar esquemas que propiciaran la motivación y la capacitación, además de un clima laboral y organizacional satisfactorio.

Objetivo 5. Establecer una planeación estratégica que permita la evaluación y el seguimiento permanente de acciones bajo una gestión democrática que genere valor al interior de la institución.

La operación y la gestión, alineadas a los objetivos institucionales, pretendían generar que las acciones no fueran distantes ni aisladas entre sí, sino coordinadas, que llevaran al cumplimiento de los objetivos institucionales. Es por eso que se buscaba reforzar los órganos colegiados de planeación y presupuestación en los que estaban representadas todas las regiones universitarias, así como fortalecer un esquema de planeación estratégica integral con indicadores que permitieran la evaluación y el seguimiento permanente de acciones que generaran valor al interior de la universidad.

De este último punto, el esquema de planeación estratégica con indicadores para la evaluación y el seguimiento continuo, se desprende el trabajo de definición de indicadores de desempeño que reflejen el grado de cumplimiento de las tareas sustantivas de la institución, así como la calidad con la que planea y ejerce sus recursos bajo principios de eficiencia y transparencia, y que a su vez sean indicadores que proporcionen información relevante para los tomadores de decisiones, identificando los elementos de medición que permitan documentar logros, avances y áreas de oportunidad en el alcance de los objetivos establecidos.

IDENTIFICACIÓN DE LOS IFAF EN LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Mecanismos de medición de resultados

La Universidad Veracruzana ha tenido un amplio historial en la evaluación de resultados de sus tareas sustantivas desde diferentes ámbitos. De esta manera, los académicos tienen un programa de estímulos que parte de la evaluación de resultados en sus tareas principales, ya sean docencia, investigación o difusión del arte y la cultura.

El programa de desempeño ha permitido contar con indicadores confiables de la gestión académica, de la misma manera que los programas educativos de licenciatura y posgrado poseen indicadores de calidad que favorecen la obtención de diversas acreditaciones y certificaciones nacionales e internacionales. Asimismo, la gestión directiva tiene también mecanismos de medición y evaluación en apego al

Reglamento de Planeación y Evaluación, particularmente en su Título III, Capítulo Único, Del proceso de evaluación, Artículo 15, donde se establece: “El proceso de evaluación comprende la medición de los resultados de los planes, programas y proyectos y la detección de las oportunidades de mejora de cada una de las actividades”. En este apartado se determina la definición de mecanismos de evaluación que permiten verificar el cumplimiento de las acciones y valorar sus alcances en relación con los objetivos y las metas establecidos, con la finalidad de tomar medidas preventivas correctivas o incluso replanteamientos oportunos. Cada entidad académica y dependencia de la universidad deberá dar seguimiento, a través de indicadores, de los resultados de los programas y proyectos a su cargo, informando a la Secretaría de Desarrollo Institucional a través de la Dirección de Planeación Institucional. Por su parte, las evaluaciones cuyo objetivo sea verificar la aplicación de los recursos financieros o del patrimonio universitario se efectuarán de acuerdo con las disposiciones de la Junta de Gobierno y de la Secretaría de Administración y Finanzas. Se establece, además, que todas las evaluaciones institucionales que se hayan realizado deberán ser del conocimiento del Consejo de Planeación y Evaluación de la institución.

Existen indicadores de gestión que permiten producir información estadística institucional, tales como: el porcentaje de variación de la matrícula respecto al periodo anterior, el de alumnos que reciben tutoría en programas educativos, el de profesores de tiempo completo, el de cuerpos académicos consolidados y registrados, el de cuerpos académicos en consolidación y registrados, el de cuerpos académicos en formación y registrados, el de profesores de tiempo completo que participan en el programa de tutoría, el de programas educativos de calidad reconocida, la relación de profesores por computadoras, la relación de alumnos por computadoras, la proporción de títulos de libros por alumno o la proporción de volúmenes de libros por alumno (UV, 2019a).

Desempeño administrativo-financiero en la Universidad Veracruzana

La Dirección General de Recursos Financieros da a conocer los indicadores institucionales de los programas presupuestarios, los cuales sirven de base para evaluar los resultados de manera trimestral. De acuerdo con las disposiciones

legales vigentes para 2018, estos indicadores miden la eficiencia y la eficacia del uso de los recursos en relación con los objetivos concretos. Algunos de ellos son

1. Indicadores relacionados con los subsidios federales para organismos descentralizados estatales

- Tasa bruta de escolarización de educación superior en la Universidad Veracruzana.
- Porcentaje de absorción de alumnos que ingresan a la UV.
- Programas educativos (PE) de licenciatura evaluables de calidad reconocida.
- Convenios de colaboración con los diferentes sectores.
- Procesos institucionales.
- Programas educativos con planes de estudio actualizados.
- Nuevos convenios.
- Procesos documentados.
- Porcentaje de recursos ejercidos respecto al presupuesto gestionados.
- Porcentaje de recursos autorizados en relación con los gestionados.
- Porcentaje de recursos ministrados en relación con los autorizados.
- Porcentaje de recursos ejercidos en relación con los autorizados.
- Porcentaje de recursos ejercidos en relación con los ministrados.
- Porcentaje de convenios formalizados.

2. Indicadores del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa

- Porcentaje de estudiantes inscritos en programas educativos (PE) de licenciatura reconocidos por su calidad.
- Porcentaje de programas educativos (PE) de licenciatura reconocidos por su calidad.
- Porcentaje de proyectos con recursos apoyados por el Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa.
- Porcentaje de recursos autorizados en relación con los gestionados.
- Porcentaje de recursos ministrados en relación con los autorizados.
- Porcentaje de recursos ejercidos en relación con los autorizados.
- Porcentaje de recursos ejercidos en relación con los ministrados.
- Porcentaje de convenios formalizados.

3. Indicadores referentes al Fondo de Aportaciones Múltiples

- Porcentaje de estudiantes inscritos en programas educativos (PE) de licenciatura reconocidos por su calidad.
- Porcentaje de entidades académicas atendidas a través del FAM.
- Porcentaje de entidades académicas apoyadas con recursos para la infraestructura.
- Porcentaje de proyectos en proceso de ejecución en la categoría de rehabilitación, rehabilitación o mantenimiento en educación superior.
- Porcentaje de proyectos aprobados de instituciones de educación superior en la categoría de rehabilitación y mantenimiento para ser financiados por el FAM Infraestructura Educativa.
- Porcentaje de recursos autorizados en relación con los gestionados.
- Porcentaje de recursos ministrados en relación con los autorizados.
- Porcentaje de recursos ejercidos en relación con los autorizados.
- Porcentaje de recursos ejercidos en relación con los ministrados.

4. Indicadores del Programa para el Desarrollo Profesional Docente

- Porcentaje de plazas del Prodep asignadas y regularizadas.
- Porcentaje de cuerpos académicos consolidados y en consolidación.
- Porcentaje de PTC con estudios de posgrado.
- Cuerpos académicos registrados en formación que cambian a un grado de consolidación superior por año.
- Porcentaje de PTC con reconocimiento al perfil deseable vigente en relación con el total de PTC con posgrado.
- Porcentaje de recursos autorizados en relación con los gestionados.
- Porcentaje de recursos ministrados en relación con los autorizados.
- Porcentaje de recursos ejercidos en relación con los autorizados.
- Porcentaje de recursos ejercidos en relación con los ministrados.
- Porcentaje de convenios formalizados.

5. Indicadores respecto al Programa de Apoyo al Desarrollo de la Educación Superior

- Porcentaje de estudiantes inscritos en programas educativos (PE) de licenciatura reconocidos por su calidad.
- Porcentaje de recursos autorizados en relación con los gestionados.
- Porcentaje de recursos ministrados en relación con los autorizados.

- Porcentaje de recursos ejercidos en relación con los autorizados.
- Porcentaje de recursos ejercidos en relación con los ministrados.
- Porcentaje de convenios formalizados.

6. *Indicadores relativos al Programa de Carrera Docente (recurso extraordinario)*

- Porcentaje de estudiantes inscritos en programas educativos (PE) de licenciatura reconocidos por su calidad.
- Porcentaje de profesores de tiempo completo que tienen el perfil Prodep y que reciben estímulo.
- Porcentaje de recursos autorizados en relación con los gestionados.
- Porcentaje de recursos ministrados en relación con los autorizados.
- Porcentaje de recursos ejercidos en relación con los autorizados.
- Porcentaje de recursos ejercidos en relación con los ministrados.
- Porcentaje de convenios formalizados.

7. *Indicadores relacionados al Programa para la Inclusión y la Equidad Educativa*

- Tasa bruta de escolarización de educación superior en la Universidad Veracruzana.
- Porcentaje de entidades académicas apoyadas con recursos para la infraestructura.
- Porcentaje de entidades académicas que son apoyadas con recursos en beneficio de personas con discapacidad respecto del total de estas entidades.
- Porcentaje de entidades académicas que son apoyadas con recursos en beneficio de personas en situación vulnerable respecto del total de entidades académicas.
- Porcentaje de recursos autorizados en relación con los gestionados.
- Porcentaje de recursos ministrados en relación con los autorizados.
- Porcentaje de recursos ejercidos en relación con los autorizados.
- Porcentaje de recursos ejercidos en relación con los ministrados.
- Porcentaje de convenios formalizados.

ANÁLISIS E IMPACTO EN EL USO DE LOS IFAF EN LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

De conformidad con lo ya señalado, los indicadores que actualmente operan en la IES obedecen fundamentalmente a criterios generales que tienen la intención de atender la existencia de indicadores ante instancias federales o estatales, así como organismos fiscalizadores. Sin embargo, a la luz de los resultados planteados en la presente trabajo, pocas veces estos indicadores miden el impacto del uso y la gestión de los recursos financieros, humanos y materiales, lo que dificulta la medición de los logros alcanzados en el uso de los recursos bajo principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez con enfoque en los resultados; es decir, si bien las IES cuentan con algunos IFAF, estos no evalúan de manera integral la gestión de los recursos y su impacto en el logro de los objetivos institucionales.

En la UV prevalece este común denominador, pues los IFAF son limitados para el cumplimiento del marco jurídico federal. Es decir, tal y como se abordó en líneas anteriores, dentro del universo de indicadores reportados en los fondos federales que ejerce la universidad se pueden observar específicamente algunos IFAF; sin embargo, estos son exclusivamente de tipo presupuestal y cuyo propósito es solo cumplir con su existencia, limitándose básicamente a la medición del porcentaje del ejercicio del gasto, sin contar con un análisis integral de la administración financiera, de la gestión del capital humano y del uso de los recursos materiales de la institución. Es importante destacar que aun cuando en fondos, como el Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM), se realizan evaluaciones al desempeño de manera anual, los IFAF también se encuentran limitados en este, y fueron planteados con la tendencia de cumplir con ellos, pero no de uso para la toma de decisiones o para evaluar la eficiencia de la gestión de las funciones administrativas y financieras del programa.

Los recursos de la universidad, de fondos estatales y propios, así como algunos más de índole federal, no participan en ningún tipo de evaluación al desempeño y, en consecuencia, tampoco de resultados basados en indicadores. A continuación, daremos un ejemplo sobre el uso de los IFAF en los programas federales en la UV para tener un referente de su impacto.

Retomaremos algunos de los fondos mencionados en el apartado anterior: subsidios para organismos descentralizados, Programa de Fortalecimiento a la Excelencia

Educativa y FAM Infraestructura Educativa Superior, tal y como se analizaron en párrafos anteriores; solo podemos detectar los siguientes IFAF por programa presupuestal:

*IFAF relacionados con los subsidios federales
para organismos descentralizados estatales*

- Porcentaje de recursos ejercidos respecto al presupuesto gestionados.
- Porcentaje de recursos autorizados en relación con los gestionados.
- Porcentaje de recursos ministrados en relación con los autorizados.
- Porcentaje de recursos ejercidos en relación con los autorizados.
- Porcentaje de recursos ejercidos en relación con los ministrados.
- Porcentaje de convenios formalizados.

Como podemos observar, los indicadores señalados en los subsidios federales que financian en más de 40% las funciones institucionales, de acuerdo con los datos publicados en la Cuenta pública 2021, no consideran la atención del total de las funciones sustantivas ni de las problemáticas institucionales; su intención es solo cumplir con tener indicadores, sin considerar los propósitos y componentes de la gestión: población beneficiada, el estado o el resultado del impacto de los recursos, por señalar algunos aspectos relevantes. Ahora, en materia específica de los IFAF, se refiere exclusivamente a la gestión y al porcentaje de recursos ejercidos, sin medir el impacto, el tipo de uso de los recursos materiales, financieros y de capital humano, así como del cumplimiento de las obligaciones y la propia gestión para la transparencia y la rendición de cuentas. Es importante destacar que aun cuando se presentan como indicadores estratégicos en el programa presupuestal, estos indicadores apoyan muy poco o nada a la gestión directiva y a la toma de decisiones en materia de la gestión financiera y administrativa al estar limitados solo a algunos aspectos presupuestales.

*Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa
relacionado con recursos financieros*

- Porcentaje de proyectos con recursos apoyados por el PFCE.
- Porcentaje de recursos autorizados en relación con los gestionados.

- Porcentaje de recursos ministrados en relación con los autorizados.
- Porcentaje de recursos ejercidos en relación con los autorizados.
- Porcentaje de recursos ejercidos en relación con los ministrados.

Lo que podemos observar una vez más del análisis de estos dos fondos, es que los IFAF se limitan de manera casi exacta al uso exclusivo de la medición el ejercicio del gasto, así como a la ministración de los recursos recibidos, y prácticamente son iguales en nomenclatura y definición en ambos fondos. Es importante destacar que aun cuando en temas financieros los indicadores considerados resultan relevantes, son insuficientes para medir la gestión financiera y presupuestal. Al existir otros componentes financieros que deberían ser analizados, esto sin mencionar la exclusión de la medición por indicadores en la gestión del capital humano y de los recursos materiales utilizados, solo por señalar algunos de los principales componentes de lo IFAF, es relevante subrayar el hecho de que el primer fondo mencionado financia en gran medida el pago del personal universitario, y en los indicadores no se hace mención alguna a la medición de este hecho mediante los indicadores que evalúen la gestión del capital humano. Analicemos, para continuar nuestro estudio, el Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM) que, como se señaló líneas arriba, es de evaluación recurrente en el Programa Anual de Evaluación (PAE).

Para el Fondo de Aportaciones Múltiples, los indicadores financieros son los siguientes:

- Porcentaje de recursos autorizados en relación con los gestionados.
- Porcentaje de recursos ministrados en relación con los autorizados.
- Porcentaje de recursos ejercidos en relación con los autorizados.
- Porcentaje de recursos ejercidos en relación con los ministrados.

Una vez más, podemos observar que se limitan únicamente al tema presupuestal y, de manera muy concreta, al porcentaje de ejercicio de gasto y a la ministración de recursos.

El resto de los fondos tienen un comportamiento similar en la constitución de indicadores, lo que demuestra nuestro planteamiento inicial de este apartado sobre la existencia solo para fines de cumplimiento y no para medir la gestión integral

del uso de los recursos, por lo que el impacto de los IFAF es sumamente limitado actualmente.

Para finalizar, salta a la vista la carencia de IFAF para fondos estatales y recursos propios, que representan más de 50% del presupuesto universitario, lo que en su conjunto imposibilita una evaluación adecuada del desempeño de dichos recursos financieros, materiales y de capital humano, dejando a los escasos IFAF existentes exclusivamente al ejercicio y al cumplimiento del marco normativo, pero no a la evaluación de la gestión ni a la toma de decisiones sustentada e informada. Esta es, sin duda alguna, un área de oportunidad significativa para la institución con el propósito de medir el impacto que tiene la gestión financiera y administrativa en el logro de los objetivos institucionales

Por ello, los indicadores estratégicos en la Universidad Veracruzana son aún una tarea pendiente, y si bien se han hecho esfuerzos significativos en materia de evaluación de resultados, por ejemplo, de planes y programas de trabajo a nivel rectoral, o bien los primeros pasos para la implementación del presupuesto basado en resultados, donde en estricto sentido, aquellas unidades responsables de ejecutar el gasto en las funciones administrativas y financieras deberían plantear una serie de indicadores para medir el ejercicio de recursos durante un periodo acorde a los programas institucionales, en la práctica requieren ser fortalecidos, ya que el PBR se encuentra en etapa de desarrollo, pues, más que indicadores, se construyeron resultados que muchas veces están alejados de los objetivos y metas institucionales.

Es importante destacar que, ante la escasez de indicadores en la UV, aún no se tiene concluido un sistema de evaluación al desempeño basado en resultados, por lo que el uso y el impacto de los IFAF, por ende, son prácticamente nulos. De hecho, el programa de evaluación al desempeño de la institución se adhiere básicamente al marcado por el gobierno estatal, por lo que los resultados, impactos y planes de mejora se supeditan a recomendaciones sobre el FAM y, escasamente, en algunos ejercicios de algún fondo adicional, por lo que está pendiente la evaluación del gasto, en relación con sus resultados, al desempeño de los recursos y, por tanto, debe ser fortalecida para, en efecto, evaluar de manera integral todos los programas y recursos de la institución con el fin de cumplir con el uso eficiente de los recursos.

Se considera importante destacar que la falta de indicadores y, por ende, de un sistema de evaluación al desempeño, obedece desde la concepción misma del

ejercicio de planeación y de la construcción de indicadores en general, y específicamente de estos indicadores.

El enfoque para la construcción de planes y programas debe obedecer a una metodología concreta como la del marco lógico, por lo que se requiere identificar de manera clara las necesidades o los satisfactores que cada proyecto deberá atender, y apoyarse en la matriz de marco lógico, donde queden claros los indicadores de fin, de propósito y de componente que se utilizarán, ya sea tanto en las funciones sustantivas como en las financieras y administrativas para, de ahí, poder obtener los IFAF.

En este sentido, se refuerza el hecho de consolidar el ciclo presupuestal de la institución partiendo de una planeación basada en el marco lógico, donde se tengan claros las metas, las acciones y los indicadores de medición para las funciones sustantivas, así como para las administrativas y financieras para responder a la sociedad del impacto en el uso de los recursos y de la eficiencia de la administración.

PROPUESTA SOBRE LA APLICACIÓN DE LOS IFAF EN LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

El establecimiento y el uso de los indicadores, como se ha analizado, son áreas de oportunidad significativa en favor de mejorar la gestión, teniendo como punto de partida la implementación de un adecuado ejercicio de planeación que permita detectar, de manera clara, las necesidades o los satisfactores que el proyecto institucional deberá atender, y el papel que las funciones administrativas y financieras tendrán en el logro de los objetivos establecidos.

Con una adecuada planeación se diseña la guía de la administración, a la vez que se establecen los parámetros o controles que permitirán indicar si se va cumpliendo con lo establecido para poder evaluar el desempeño de una gestión a la luz de los resultados alcanzados.

En este sentido, la UV cuenta con dos fortalezas para la consolidación de un sistema de indicadores: la primera, al encontrarse en un periodo de transición a la incorporación del PBR, y la segunda, el marco normativo que regula la planeación participativa de la institución. Con ello, deberá reorientarse el diseño del Plan de

trabajo institucional regional (Plader), del Plan de dependencias (Plade) y del Plan de entidades académicas (Pladea) bajo una metodología de marco lógico, todos ellos alineados para que, de manera inicial, determinen los problemas a atender, las soluciones a implementar y, con ello, construir las matrices de marco lógico que muestren los indicadores con los cuales serán evaluados. En este ejercicio, es de suma importancia, como componente fundamental, definir los indicadores de las funciones administrativas y financieras a utilizar alineados a las metas y los objetivos institucionales.

Partiendo de la lógica anterior, los IFAF deben responder a cómo mediremos el uso y la aplicación de los recursos financieros, materiales y de capital humano en favor del cumplimiento de las metas institucionales y poder medir el cumplimiento de la gestión.

Los IFAF, por tanto, tienen la importante tarea de coadyuvar al cumplimiento de los objetivos marcados en los planes de trabajo institucionales; pero, a diferencia de otros tipos de indicadores, los relacionados con las funciones administrativas tienen una segunda intención, la de evaluar el cumplimiento de las leyes universitarias y específicas en la materia.

De esta manera, podemos decir que si bien el paso inicial de la planeación dará la acentuación que tendrán los IFAF, también podemos citar que existen indicadores financieros administrativos base que se deben cumplir de acuerdo con sus obligaciones legales. A continuación analizaremos el mínimo de cumplimiento como medida de satisfacción de estos indicadores a implementar en la UV, los cuales, de manera general, son útiles para las instituciones de educación superior.

Para clasificar las funciones financieras y administrativas básicas y construir indicadores las dividiremos en cinco grandes ejes: el primero, que agrupa las funciones de coordinación y comunicación que deben existir entre las funciones administrativas y financieras y las funciones sustantivas de la institución; el segundo agrupa las funciones, los procesos y los servicios relacionados con las gestiones administrativas y financieras basados en la innovación, la simplificación, la desconcentración y la descentralización; el tercero se refiere al manejo, el ejercicio y la fiscalización de los recursos bajo principios de eficiencia, transparencia y honestidad; el cuarto se relaciona con la gestión del talento humano, redimensionando su papel dentro de la institución. Finalmente, el último eje agrupa las funciones de planeación estratégica que se deben dar en la administración

financiera, en la evaluación al desempeño y en la participación democrática en dichas funciones.

Para entender la lógica de operación de cada eje y facilitar la construcción de parámetros de medición, los indicadores que conforman cada uno de ellos están propuestos en tres niveles: de fin, de propósito y de componente, para que a partir del plan de trabajo vigente se alineen y se puedan construir los indicadores de acción con las particularidades que la visión y la misión institucional determinen.

El primer eje está basado en la comunicación y el trabajo colaborativo que tienen que brindar las funciones administrativas y financieras a las funciones sustantivas. Por tanto, al construir un parámetro de referencia que permita medir la comunicación y la interacción, se propone el indicador de fin denominado Índice de articulación de los servicios de las funciones administrativas y financieras con las funciones sustantivas, el cual busca evaluar la existencia y el uso de los canales de comunicación y la atención eficiente por parte de las áreas adjetivas (gestión administrativa) a las solicitudes que emitan las áreas académicas y de desarrollo de la institución. Así, bajo el esquema general de indicadores por eje, este indicador estaría compuesto por dos referentes denominados indicadores de propósito: el Índice de existencia y uso de medios de comunicación hacia las funciones administrativas y financieras y el Índice de eficiencia de respuesta; el primero mide la existencia y el uso de canales de comunicación, y el segundo, el grado de atención, fundamentación y satisfacción por parte de los usuarios al momento de interactuar con las áreas a cargo de las actividades que operan las funciones administrativas y financieras.

Hasta aquí hemos descrito para el eje 1 los indicadores de fin y de propósito que sugiere el modelo. Son indicadores de tipo compuesto; es decir, están constituidos por el resultado de varios indicadores. Por ello, consideramos importante señalar la existencia de un tercer nivel en el esquema que evalúe los atributos y las características que deben existir, tanto en la recepción de solicitudes como a nivel de respuesta, por lo que se identifican los indicadores de componente. De esta forma, el Índice de existencia y uso de medios de comunicación está compuesto por dos parámetros: el primero, el indicador de existencia y número de canales de comunicación de las funciones administrativas financieras con la comunidad universitaria, que mediría la existencia de instrumentos de comunicación e interacción –tanto físicos como electrónicos– entre la SAF y las demás áreas funcio-

nales; y el segundo, que se refiere al uso de los canales de comunicación de la SAF: conocimiento, tiempo que se han utilizado y uso que se les da, además de medir la frecuencia de utilización de cada canal, así como su uso y su finalidad por parte de la comunidad universitaria.

Respecto al Índice de eficiencia de respuesta, este tendría cuatro indicadores de componente: el porcentaje de atención de solicitudes turnadas a la SAF en el tiempo establecido, que mide el cumplimiento en los tiempos de atención y respuesta; el porcentaje de respuestas fundadas y motivadas, que mide las respuestas que se encuentran sustentadas en la legislación o marco jurídico aplicable; el tercero es el nivel de percepción del personal directivo sobre la efectividad de los canales formales de comunicación, que mide el grado de conocimiento, uso y eficacia de los canales de comunicación con las funciones administrativas y financieras; y por último, el indicador de nivel de satisfacción del personal directivo y los administradores respecto a los principales trámites que se realizan en las dependencias de la SAF, que permitiría evaluar la opinión de la comunidad universitaria en cuanto a los servicios que ofrece la Secretaría encargada de las funciones administrativas y financieras.

El segundo eje se plantea en lo relativo a la innovación administrativa, la simplificación y la desconcentración. Para evaluar dicha función se propone un indicador de fin: el Índice de innovación administrativa y gobierno electrónico, el cual se compone de cuatro indicadores de propósito: el Índice de simplificación de trámites, el Índice de automatización de trámites en línea, el Índice de normatividad revisada y actualizada en cuanto a ordenamientos externos en los últimos dos años, y el Índice de implementación del sistema integral ERP (Enterprise Resource Planning). A su vez, el Índice de simplificación de trámites se subdivide en tres indicadores de componente: el porcentaje de trámites de la Dirección General de Recursos Financieros simplificados, el porcentaje de trámites de la Dirección General de Recursos Humanos simplificados y el porcentaje de Trámites de la Dirección de Recursos Materiales, la Dirección de Control de Bienes Muebles e Inmuebles y el Departamento de Servicios Generales simplificados. Por su parte, el Índice de automatización de trámites en línea consta de cinco indicadores de componente: el porcentaje de trámites de la Dirección General de Recursos Financieros en línea, el porcentaje de trámites de la Dirección General de Recursos Humanos en línea, el porcentaje de trámites de la Dirección de

Recursos Materiales, la Dirección de Control de Bienes Muebles e Inmuebles y el Departamento de Servicios Generales en línea, el porcentaje de satisfacción del usuario respecto a los trámites simplificados y, por último, el de satisfacción del usuario respecto a los trámites automatizados.

El Índice de normatividad revisada y actualizada, en cuanto a ordenamientos externos en los últimos dos años, tiene cuatro indicadores de componente: el porcentaje de leyes, reglamentos y procedimientos institucionales relacionados con las atribuciones de la Dirección General de Recursos Financieros revisados, el porcentaje de leyes, reglamentos y procedimientos institucionales relacionados con las atribuciones de la Dirección General de Recursos Humanos revisados, el porcentaje de leyes, reglamentos y procedimientos institucionales relacionados con las atribuciones de la Dirección de Recursos Materiales, la Dirección de Control de Bienes Muebles e Inmuebles y el Departamento de Servicios Generales revisados y el número de leyes, reglamentos y procedimientos relacionados con las atribuciones de las áreas de la SAF actualizados. Finalmente, el Índice de implementación del sistema integral (ERP) se desagrega en los últimos cuatro indicadores de componente: el porcentaje de implementación del sistema integral de administración de recursos humanos, el porcentaje de implementación del sistema de información contable y financiera, el indicador de satisfacción del usuario respecto a los procesos de simplificación, así como el indicador de satisfacción del usuario respecto a los procesos de automatización.

El tercer eje, concerniente al manejo eficiente, transparente y honesto del presupuesto, pretende alcanzar una adecuada gestión en el manejo de los recursos y el correcto cumplimiento en el ejercicio de rendición de cuentas, vital en la confianza y la credibilidad de las IES. Bajo estos dos principios se concibe la evaluación del eje. En primer lugar, mediante un instrumento que permita mostrar si los recursos son administrados de manera eficiente, entendiendo esto como la orientación hacia los proyectos sustantivos y la austeridad institucional; mientras que la segunda vertiente busca evaluar el grado de avance en el ejercicio de rendición de cuentas, donde los procesos de evaluación y auditoría representan un papel fundamental para dar certidumbre al funcionamiento correcto de los procedimientos administrativos financieros, y donde la atención a las observaciones y a las recomendaciones, así como el cumplimiento a las leyes de transparencia, son herramientas o parámetros que reflejan el buen estado de una gestión. Este eje se conforma enton-

ces por dos indicadores de fin: el Índice de eficiencia en el manejo de los recursos y el Índice de transparencia y rendición de cuentas.

El Índice de eficiencia en el manejo de los recursos evalúa la gestión del presupuesto mediante el análisis de los ingresos, el manejo del gasto corriente, la inversión en recursos humanos y la orientación del presupuesto hacia proyectos prioritarios como estándar de una gestión adecuada de los recursos financieros. Para alcanzar este fin, se tiene en cuenta la evaluación de cuatro indicadores de propósito: el Índice de incremento de los ingresos, el Índice de contención del ejercicio del gasto operativo, el Índice de presupuesto participativo y el Índice de gestión de ministraciones de recursos. El primero tiene dos indicadores de componente, representados por el porcentaje de incremento de ingresos propios por servicios académicos y el porcentaje de incremento de ingresos propios por servicios de extensión. El segundo se integra por tres indicadores de componente: el porcentaje de disminución del gasto corriente (excluyendo las partidas de mantenimiento y equipamiento), el porcentaje de incremento de gastos de inversión y mantenimiento y el porcentaje de incremento del ejercicio en el Capítulo Presupuestal y Contable del Gasto 1000 (Servicios Personales), por encima del incremento promedio nacional. El tercer indicador de propósito, el Índice de presupuesto participativo, está formado por dos indicadores de componente: el porcentaje del presupuesto no etiquetado —exceptuando el Capítulo 1000— asignado a las vicerrectorías para su distribución con base en indicadores y el porcentaje del presupuesto asignado con base en indicadores de desempeño. Por último, para este fin, el Índice de gestión de las ministraciones de recursos tiene dos indicadores de componente: uno que se refiere a las variaciones en las ministraciones de recursos contra lo programado, y otro respecto a las variaciones en las ministraciones de recursos, en días, contra los tiempos establecidos.

Por su parte, el Índice de transparencia y rendición de cuentas evalúa el nivel de cumplimiento a los ordenamientos en materia de transparencia, entendiendo que la misma constituye un baluarte de la buena administración, teniendo como referencia el número de solicitudes atendidas, así como el cumplimiento de las obligaciones en esta materia. Se integra por el estado que guardan las auditorías y las evaluaciones internas y externas realizadas tanto por organismos fiscalizadores como por despachos independientes y el órgano de control de la institución en cuanto a las funciones administrativas financieras, lo que se constituye como parámetro de

un correcto ejercicio de rendición de cuentas. Así, este indicador se divide a su vez en tres más, de propósito: el Índice de atención a los requerimientos de transparencia, el Índice de atención a las observaciones de organismos fiscalizadores y el Índice de atención a las observaciones de despacho externo y órgano de control.

El primero se desagrega en tres indicadores de componente: el número de solicitudes atendidas en tiempo y forma, el porcentaje de recursos interpuestos respecto al número de solicitudes atendidas, así como el porcentaje de cumplimiento de la Ley de Transparencia. El segundo, relativo a la atención a observaciones de organismos fiscalizadores, tiene, a su vez, cuatro indicadores de componente: el primero se refiere al número de observaciones de organismos fiscalizadores respecto al ejercicio anterior; el siguiente, al porcentaje de observaciones no graves respecto al total de observaciones del ejercicio; el tercero, al porcentaje de observaciones atendidas de ejercicios anteriores en el periodo de evaluación, y el último, al porcentaje de observaciones graves y no graves en proceso de investigación de responsabilidad.

Es importante, a su vez, medir el cumplimiento a las recomendaciones del despacho auditor contratado por la H. Junta de Gobierno, el cual se subdivide en tres indicadores de componente: el porcentaje de recomendaciones y observaciones del despacho externo de ejercicios anteriores atendidas, el porcentaje de variación de las recomendaciones y observaciones respecto al ejercicio anterior por parte de despacho externo y órgano de control, y el número de observaciones y recomendaciones comparadas con el ejercicio anterior.

La necesidad de tener una gestión eficiente del capital humano es una tarea fundamental en cualquier organización, máxime en aquella donde su principal activo es la capacidad intelectual que cada integrante de la comunidad aporta a la institución. Es por eso que el cuarto eje, cuyo objetivo es redimensionar el valor del capital humano, es necesario contar con un instrumento que permita medir el grado de avance en el proceso de profesionalización de la gestión del capital humano mediante el hecho de reconocer la formalización y la sistematización de cada una de las actividades que conforman las cuatro principales funciones: ingreso, permanencia-desarrollo, retiro y evaluación del entorno organizacional. Es así como se conceptualizó el indicador de fin denominado Índice de implementación del sistema de gestión del capital humano, que a su vez se compone por cuatro indicadores de propósito: el Índice de formalización del proceso de ingreso,

el Índice de formalización del proceso permanencia-desarrollo, el Índice de formalización del proceso de retiro, y el de Entorno organizacional. El Índice de formalización del proceso de ingreso está conformado por dos indicadores de componente, que son el porcentaje de personal de confianza y eventual de nuevo ingreso que recibe inducción a la universidad y el porcentaje de altas de personal que son pagadas en la quincena siguiente a la recepción de la propuesta y de la documentación completa en la Dirección General de Recursos Humanos. A su vez, el Índice de formalización del proceso de permanencia-desarrollo cuenta con cinco indicadores de componente: el porcentaje de personal administrativo, técnico y manual, de confianza, eventual, y mandos medios y superiores, con al menos un curso de capacitación acreditado, el número observaciones de la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad respecto del ejercicio anterior; el porcentaje de evaluaciones de necesidades de personal por entidades y dependencias, el porcentaje de personal beneficiado por el proceso de promoción de personal de confianza y el porcentaje de personal Administrativo, Técnico y Manual beneficiado por el Programa de Estímulo Anual al Desempeño. El Índice de formalización del proceso de retiro tiene tres indicadores de componente: el porcentaje de solicitudes de retiro atendidas en tiempo y forma, el porcentaje de solicitudes de retiro pagadas en tiempo y forma y el porcentaje de jubilados que participan en actividades de la universidad. Finalmente, el entorno organizacional se identifica con dos indicadores de componente: la evaluación de la función directiva y la evaluación de las relaciones interpersonales y de la motivación.

El quinto eje está enfocado en la planeación estratégica y la gestión democrática; tiene como elemento de evaluación el nivel de planeación de las funciones administrativas financieras a través de la construcción de un sistema de indicadores que permite brindar datos para la toma de decisiones de manera colegiada y participativa, sentido que prevalece en el diseño de los indicadores para este eje. Así, el indicador de fin denominado Índice de implementación del sistema de evaluación por indicadores y resultados de la gestión se compone de dos indicadores de propósito: el Índice de implementación del sistema de indicadores de gestión y el Índice de implementación del sistema de evaluación del desempeño. El primero se desagrega en cinco indicadores de componente: el Índice de identificación de indicadores respecto a los programas de trabajo de las áreas administrativas y financieras, el Índice de identificación de indicadores estratégicos por áreas de

la SAF, el Índice de funcionamiento de órganos colegiados para la elaboración del presupuesto y el establecimiento de mecanismos de control, el Índice de implementación de indicadores con base en fichas técnicas, y el porcentaje de automatización de la matriz de indicadores para el seguimiento y la toma de decisiones. El segundo de estos indicadores de propósito, el Índice de implementación del sistema de evaluación del desempeño, está conformado por cuatro indicadores de componente: el porcentaje de cumplimiento de los indicadores semestrales, el porcentaje de variaciones semestrales atendidas, el porcentaje de cumplimiento de los indicadores anuales y el porcentaje de variaciones en indicadores anuales atendidas.

Con los cinco ejes propuestos, que agrupan las principales atribuciones que el marco jurídico universitario designa a las funciones administrativas y financieras, así como el análisis general de las funciones que existen en las IES en la materia, se considera que los IFAF propuestos para su implementación permiten, de manera estratégica, tener elementos suficientes para la evaluación al desempeño de la gestión; asimismo, aportan elementos suficientes para establecer posibles variaciones al cumplimiento de los objetivos institucionales, a la detección temprana de estas variaciones y a la factibilidad de establecer, con estos mismos indicadores, cursos de acción que permitan reforzar el nivel de cumplimiento.

La oportunidad de evaluar a través de los IFAF la gestión de la función directiva en relación con las áreas administrativas y financieras constituye un importante reto para cualquier institución de educación superior que busque la eficiencia y la transparencia en el uso de los recursos.

5. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

POSIBILIDADES, ALCANCES Y LIMITACIONES EN EL USO DE LOS IFAF EN LAS UPE

Los indicadores educativos constituyen una de las herramientas más importantes para la mejora del diseño, la implementación y la operación de las políticas públicas del sector. Su aplicación tiene presencia en todas y cada una de las etapas de la gestión; desde el diagnóstico, para identificar de manera cuantitativa la magnitud de los avances y de los problemas, en la etapa de planeación, con el fin de establecer compromisos institucionales y dimensionar el esfuerzo a realizar en un periodo determinado, permitiendo, por un lado, calcular los recursos necesarios para alcanzar las metas y, a partir de estos, determinar presupuestos. Durante y después de la operación de los programas educativos se lleva a cabo la evaluación para medir el impacto y la calidad de los servicios, así como la eficiencia y la eficacia de los programas y políticas educativas. El valor de un indicador da mayor claridad y transparencia a los compromisos atendidos por el Estado en la prestación de los servicios, mostrando los avances con la medición de resultados en el tiempo y el espacio.

Como se mencionó en el desarrollo de este trabajo, la ANUIES es de las principales impulsoras en consolidar las estadísticas relacionadas con la educación superior en el país con el fin de contar con herramientas para los procesos de planeación, programación y evaluación, mismas que contribuyan en el desarrollo de sistemas de información, los cuales permitan aportar de manera coordinada con la Subsecretaría de Educación Superior (SES), el INEGI y las IES, así como promover acciones destinadas al establecimiento de las plataformas que coadyuven a desarrollar y consolidar la información relacionada con las estadísticas de la educación superior en México.

Es relevante que las IES retomen la experiencia que han tenido en la forma de evaluarse y medirse para, posterior a ello, construir y operar indicadores institucionales, lo que permitirá integrarlos en catálogos para la medición de las actividades y los resultados, teniendo oportunidades de mejora mediante la formulación de sistemas informáticos que faciliten la presentación de estadísticas con mayor precisión para la evaluación de las metas y los objetivos trazados, además de utilizarlos como instrumentos para mostrar los avances institucionales ante las diferentes instancias de los gobiernos estatales y federales y obtener mayores recursos financieros. Lo anterior permitirá desarrollar una base cuantitativa para la comparación en educación y evaluar el desempeño del sistema universitario por sí mismo como una especie de autoevaluación, así como interconectar los diferentes procesos de aprendizaje con la investigación y el posgrado para, finalmente, desarrollar algunas premisas en busca de mejorar las políticas educativas universitarias.

Como se puede observar, uno de los objetivos más importantes para las IES es la mejora en la calidad de los procesos académicos, así como la transparencia y la rendición de cuentas con una correcta aplicación del presupuesto; por eso es muy importante el uso de los indicadores compuestos (índices o IC) que facilitan el seguimiento, el análisis y la toma de decisiones.

En el desarrollo del texto hemos observado que son muy pocos los indicadores que permiten medir las funciones administrativas financieras, identificando, en su caso, los que se requieren para medir el nivel de asignación de los recursos federales otorgados por el gobierno, sin considerar todos los recursos con los que cuentan las UPE, los cuales fueron identificados como datos aislados, sin seguimiento sistemático ni metodologías, por lo que es necesario realizar un análisis al interior de las UPE para mejorar sus sistemas de aplicación, seguimiento y evaluación de los mismos, así como una propuesta a nivel federal que permita comparar el buen uso de los recursos en las IES para el desarrollo del sistema de educación nacional.

Para lograr esa excelencia académica de la cual se hace énfasis, es importante que a los indicadores que midan el desempeño académico se les adicionen las variables que permitan evaluar el desempeño administrativo-financiero de las instituciones, buscando llevarlas hacia una mejor operatividad y un mejor desarrollo, por eso la relevancia de establecer metas y objetivos que se midan a través de indicadores administrativos financieros que se consideren primordiales y que sus resultados sirvan de apoyo a las tomas de decisiones a nivel directivo.

RECOMENDACIONES PARA EL USO DE INDICADORES EN LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Como se ha mencionado en el contexto de las instituciones de educación superior, a la par de la labor significativa de formar profesionales como agentes de cambio, de promover la generación y la aplicación del conocimiento y de preservar la cultura y difundir valores universales, se encuentra la importancia de la pertinencia social, la transparencia y la rendición de cuentas. Esta amalgama constituye una base sólida para la recomposición del tejido social en favor de la equidad.

Por ello, al interior de las instituciones se establecen modelos de indicadores de desempeño que permitan establecer un sistema de cuenta pública orientada hacia resultados. Hoy en día, el sustento ha sido la metodología del marco lógico cuyo propósito consiste en disponer de datos de los niveles de cumplimiento de las metas planteadas y los resultados esperados de cada programa o línea de acción, favoreciendo el análisis y la toma de decisiones. Es así como esos indicadores, organizados, se integran en una matriz de marco lógico construida bajo un esquema metodológico que permite constatar el grado de avance de los objetivos establecidos, así como transparentar el ejercicio de los recursos empleados para ello.

Un sistema de indicadores de evaluación al desempeño puede constituirse como una guía que contemple los parámetros y controles a los que ha de ceñirse una gestión, en este caso, para las funciones administrativas y financieras en la Universidad Veracruzana.

De esta manera, el sistema se convierte en un indicativo sustancial respecto al alcance de los objetivos estratégicos y tácticos, así como del desempeño de una gestión a la luz de los resultados alcanzados. Esto se logra traduciendo dichos resultados a indicadores de medición que, bajo parámetros de actuación en escenarios específicos, den cuenta o reflejen de manera representativa el quehacer administrativo y financiero, cumpliendo no solo con el marco legal correspondiente, sino también, y lo más importante, con las tareas que la sociedad encomienda a las instituciones públicas de educación superior.

En este último sentido, una vez definidas las dimensiones y la pertinencia de un esquema que evalúe el desempeño de la gestión administrativo-financiera, es posible definir los instrumentos para proveer evidencia respecto a la existencia de determinadas condiciones o resultados alcanzados. Es aquí donde los indicadores

compuestos (ic) o índices se constituyen como un instrumento eficaz para medir conceptos multidimensionales susceptibles de aplicar en diferentes campos de estudio, como la administración universitaria.

Los ic resumen la información contenida en los propios sistemas de indicadores, y sus resultados permiten identificar propensiones en la institución, a la vez que facilitan el análisis de datos para la toma de decisiones. Por ello, es necesario contar con un sistema de indicadores que contenga un conjunto de datos medidos de manera sistemática y organizada que facilite la lectura y el análisis a los miembros de la comunidad universitaria bajo un modelo que permita el seguimiento de los objetivos propuestos, identificando su grado de cumplimiento y de satisfacción para el usuario.

Como se mencionó en el apartado Propuesta sobre la aplicación de los IFAF en la Universidad Veracruzana, los indicadores para el sistema de evaluación al desempeño o de percepción de las funciones administrativas y financieras en la institución, y cuyos elementos: descripción, fuente de información, periodicidad, interpretación o forma de cálculo se proponen en 87 indicadores, 6 de fin, 19 de propósito y 62 de componente, cada indicador de componente está relacionado al menos con un indicador de propósito, y cada uno de estos, a su vez, con uno de fin. Así, el sistema se armoniza con los objetivos siguientes:

1. Articulación adecuada entre la academia y la gestión administrativa.
2. Innovación administrativa con base en la simplificación y la descentralización/desconcentración.
3. Manejo eficiente, transparente y honesto del presupuesto.
4. Nueva dimensión del valor del capital humano.
5. Planeación estratégica y gestión democrática.

Para el sistema, se deben considerar los criterios de pertinencia, validez, fiabilidad, comparabilidad, comunicabilidad, resistencia a la manipulación, factibilidad, economía, vinculación con los objetos, precisión, utilidad, completitud y simplicidad. Asimismo, para la construcción de los índices se debe tener como referente la metodología con acciones por etapas, consistente en decidir el atributo que se quiere medir, seleccionar los indicadores simples, ponderar la calidad de los datos, evaluar la relación existente entre indicadores simples, normalizar datos, seleccio-

nar los métodos de agregación y ponderación de los indicadores simples y evaluar la calidad de cada indicador compuesto.

Una vez contruidos los índices, es importante desarrollar un modelo construido en el marco del programa de trabajo de la secretaría encargada de las funciones administrativas financieras, siguiendo las fases siguientes: 1) Opinión de áreas usuarias, 2) Recolección de datos y 3) Validación.

Para la primera, desde las principales áreas usuarias se deben emitir opiniones respecto al sistema; con base en ello, se construirá una primera matriz que –en resumen– contenga los indicadores simples y compuestos para el sistema; para cada indicador se deben diseñar las fichas de identificación, que constituyen la guía detallada para que las diferentes áreas puedan opinar al respecto.

Para la segunda, se propone tener dos fuentes de recolección de datos con base en el tipo de indicador: de desempeño o de percepción, originándose directamente de las dependencias usuarias, o bien conociéndose mediante la aplicación de encuestas aplicadas por expertos.

En la tercera, se debe realizar una evaluación de calidad de los indicadores de acuerdo con los criterios de claridad, relevancia, adecuación y monitoreabilidad por terceros.

En síntesis, los IFAF deben integrarse y mantenerse en una mejora continua que contribuya a la evaluación y al seguimiento de todo el proceso administrativo financiero para contar con información oportuna, confiable, veraz y transparente que genere condiciones para coadyuvar a los procesos académicos para que la Universidad Veracruzana alcance sus objetivos, consiga mejores resultados, mayores recursos, además de estar en constante mejora mediante la planeación, la organización, la dirección, el control y las demás etapas necesarias para la consecución de los objetivos institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo, Inés. S/F. La calidad de la educación: ejes para su definición y evaluación. Organización de Estados Iberoamericanos. Calidad y equidad en la educación. Recuperado de <http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.htm>
- Alcántara, A. 2005. Dimensiones de la calidad en educación superior. *Reencuentro*. Núm. 50. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/340/34005004.pdf>
- Aldunate, E. 2004. *Metodología del Marco Lógico*. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Anderson, G. & K. Herr. 1999. The New Paradigm Wars, *Educational Researcher*. (28) 5: 12-21.
- Aranda, Alcides. 1992. *Fundamentos metodológicos para la aplicación de la planeación estratégica universitaria*. Loja: Universidad Nacional de Loja.
- Armijo, M. 2010. *Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño*. Montevideo: ONU. Recuperado de <https://docplayer.es/95297428-Lineamientos-metodologicos-para-la-construccion-de-indicadores-de-desempeno.html>
- Bandura, R. 2006. *A Survey of Composite Indices Measuring Country Performance: 2006 Update*. United Nations Development Programme-Office of Development Studies.
- Bass, M. 2014. *Estrategias metodológicas para la construcción de indicadores compuestos en la gestión universitaria*. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia.
- Bauer, R. (ed.). 1996. *Social Indicators*. Massachusetts: Inst. of Technology.
- Biderman, A. 1966. *Social Indicators and Goals*. En R. Bauer (ed.), *Social Indicators*. Massachusetts: Inst. of Technology, pp. 68-153.

- Bonnefoy, J. C. y M. Armijo. 2005. Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago: ONU. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf
- Bulmer, M. 1986. *The Chicago school of sociology: Institutionalization, diversity, and the rise of sociological research*. Chicago: University of Chicago Press.
- Camacho, H. et al. 2001. *El enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo. Madrid: Fundación CIDEAL.
- Caplow, T., H. M. Bahr, J. Modell & B. A. Chadwick. 1994. *Recent social trends in the United States, 1960-1990*. McGill Queen's University.
- Carot, J. M., P. Henríquez et al. 2012. Sistema Básico de Indicadores para la Educación Superior de América Latina. Editorial Universitat Politècnica de Valencia, Valencia. Recuperado de <https://atenea.epn.edu.ec/bitstream/25000/365/1/Sistema-Basico-de-Indicadores-para-la-Educacion-Superior-de-America-Latina-Marzo-2012-Version-completa.pdf>
- Casadesús, Martí, Iñaki Heras y Javier Merino. 2005. *Calidad práctica: una guía para no perderse en el mundo de la calidad*. Madrid: Prentice Hall.
- Cohen, E. y R. Franco. 2001. *Evaluación de proyectos sociales*. México, DF: Siglo XXI Editores.
- . 2005. *Gestión social. Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas públicas sociales*. México, DF: Siglo XXI Editores.
- . 2014. Metodología para la aprobación de indicadores de los programas sociales. Ciudad de México. Recuperado de https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/METODOLOGIA_APROBACION_DE_INDICADORES.pdf
- Comas, Óscar, Ma. Magdalena Fresán, Angélica Buendía e Isabel Gómez. 2014. El PIFI en las universidades públicas: de la decisión racional a la legitimidad institucional Antecedentes: la evaluación como política educativa en México. Recuperado de <http://resu.anuies.mx/ojs/index.php/resu/article/view/226/189>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. 2017. Recuperado de <https://www.supremacorte.gob.mx/sites/default/files/cpeum/documento/2017-03/CPEUM-134.pdf>
- Constitución Política del Estado de Veracruz*. 2019. Recuperado de <https://www.legisver.gob.mx/leyes/LeyesPDF/CONSTITUCION031019.pdf>

- Cornejo, M. C., Quintana, P. A. y Villalobos, E. B. 2016. Propuesta de un sistema básico de indicadores de desempeño y de calidad para el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos [versión electrónica], *Revista Global de Negocios*. Vol. 30, (6), 51-67.
- Díaz Barriga, Ángel. 2003. *Didáctica y currículum*. México: Paidós.
- Fleitman, Jack. 2008. *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Pax México.
- García Lopez, Roberto y Mauricio García Moreno. 2010. La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de https://issuu.com/idb_publications/docs/books_es_79580
- Goetsch, David. 2009. *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gross, B. M. (1966). A historical note on social indicators. En R. A. Bauer (ed.), *Social indicators* (pp. ix–xviii). Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Héctor Vogel, Mario. 2016. KPI 84 Indicadores universitarios en tan solo 12 horas. Recuperado de [https:// Indicadores universitarios - 84 KPI creados en 12 horas \(slideshare.net\)_](https://Indicadores%20universitarios%20-%2084%20KPI%20creados%20en%2012%20horas%20(slideshare.net)_)
- Ines, C. 1991. *General Assembly on International Education Indicators Handbook*. París: OCDE.
- Innes de Neufville, J. 2002. *Knowledge and Public Policy: The Search for Meaningful Indicators*. New Brunswick. Transaction Publ. (2a. ed.) *Social Indicators and Public Policy. Interactive Processes of Design and Application*. Amsterdam: Elsevier Scientific Publ. Co. 1975.
- Isotools excellence. Blog de calidad y excelencia. 2022. *¿Para qué sirven y cómo se implantan los indicadores de calidad?* Recuperado de <https:// isotools.org> ¿Para qué sirven y cómo se implantan los indicadores de calidad?
- Jaeger, R. 1978. About educational indicators: Statistics on the conditions and trends in education, *Review of Research in Education*. (6), 276-315.
- Ley General de Contabilidad Gubernamental. 2008. *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG_300118.pdf
- Ley General de Contabilidad Gubernamental. 2013. Recuperado de <https://www.uv.mx/contraloria/files/2013/02/2.-Ley-General-Contabilidad-Gubernamental.pdf>
- Ley General de Educación Superior (DOF). 2021. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGES_200421.pdf

- Lineamientos sobre los indicadores para medir los avances físicos y financieros relacionados con los recursos públicos federales (Acuerdo DOF). 2009. Recuperado de https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5123939&fecha=09/12/2009#gsc.tab=0
- López Leyva, Santos y Carolina Zayas Márquez. 2016. La evaluación de la educación superior en México. Un modelo orientado al mejoramiento de la gestión. Recuperado de <https://repec.economicsofeducation.com/2016badajoz/11-19.pdf>
- Lozano Rosales, R., A. Castillo Santos y M. Cerecedo Mercado. 2012. Modelo educativo basado en competencias en universidades politécnicas en México: percepción de su personal docente-administrativo [Educational model based on competencies in polytechnic universities: perception of its teaching-administrative staff], *Actualidades Investigativas en Educación*. Vol. 12/2, pp. 1-19. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/447/44723437008.pdf>
- Marco Conceptual de Contabilidad Gubernamental (Acuerdo DOF). 2009. Recuperado de https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_01_001.pdf
- Martínez, L. 2012. *Administración educativa. México: Red Tercer Milenio*. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion_educativa.pdf
- Martínez Rizo, F. 1993. La polémica sobre la cuantificación en el campo de las ciencias del hombre. *Papers*. núm. 42. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, pp.13-34.
- . 1991. The Controversy about Quantification in Social Research, *Educational Researcher*. Vol. 20 (december), núm. 9, pp. 9-12.
- Martínez Rizo, F. et al. 2007. *Propuestas y experiencias para desarrollar un sistema de indicadores educativos*. México: INEE.
- Martínez Saavedra, Yammel. 2007. Certificación del proceso enseñanza-aprendizaje aplicando la Norma ISO 9001:2000 en el nivel medio superior. México: Universidad Veracruzana. Maestría en Gestión de la Calidad.
- Medina Giopp, A. 2007. *El Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación de la Gestión Pública en México*. Washington: Banco Mundial.
- Ministerio de Economía y Finanzas. 2010. *Instructivo para la formulación de indicadores de desempeño*. Recuperado de Microsoft Word - Instructivo para la Formulación de Indicadores de Desempeño (mef.gob.pe)

- Mintzberb, Henry. 1998. Cómo modelar la estrategia, *Harvard Deusto business review*. Segundo Trimestre. Núm. 34, INCAE, pp. 73-84.
- Módulo de indicadores de los programas y acciones de desarrollo social-Secretaría de Educación Pública. 2022. Recuperado de <http://sistemas.coneval.org.mx/SIMEPS/Programas.aspx?ciclo=2022&ramo=11&siglas=SEP&t=b>
- Mondragón Pérez, Angélica del Rocío. 2002. ¿Qué son los indicadores?”, *Revista de información y análisis*. Núm. 19: 52-58. Recuperado de [https://¿Qué son lo indicadores? \(unam.mx\)](https://¿Qué son lo indicadores? (unam.mx))
- Mora, J. G. y Villalta, J. M. 2011. Summing up. En J. G. Mora, J. M. Villalta y G. Haug (eds.), *Garantía de calidad y rendición de cuentas en las universidades españolas*. Documento de Trabajo 5. Madrid, pp. 25-35. Recuperado de <https://issuu.com/efse/docs/wp5>
- Mungaray, A., M. T. Ocegueda, P. Moctezuma y J. M. Ocegueda. 2016. La calidad de las universidades públicas estatales de México después de 13 años de subsidios extraordinarios [versión electrónica], *Revista de la Educación Superior*. Vol. 45(1): 67-93.
- Oakes, J. 1986. *Educational Indicators: A Guide for Policymakers*. Washington: New Brunswick Center for Policy Research in Education, Rutgers University; Rand Corporation; U. of Wisconsin.
- Odden, A. 1990. Educational Indicators in the United States: The Need for Analysis, *Educational Researcher*. Vol. 19. June- July, pp. 24-29.
- Ortegón, E., J. F. Pacheco y A. Prieto, 2005. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago: ONU. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Ortiz Pérez Aniuska y Marisol Pérez Campaña. 2012. Propuesta de un sistema de indicadores para la gestión económica-financiera en las universidades. Recuperado de <https://Propuesta de un sistema de indicadores para la gestión económica financiera en universidades • gestiopolis>
- Pablos, L. y M. Gil 2004. *Algunos indicadores de equidad, eficiencia y eficacia del sistema de financiación de la universidad*. [Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, núm. 19]. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/6842/1/0419.pdf>
- Pérez-Jácome, D. 2009. Presupuesto basado en resultados: la experiencia de México. Conferencia internacional. Ciudad de México: BID. Recuperado de <https://www.>

- coplac-gprd.org/images/stories/Publicaciones/Presupuesto/Presupuesto_basado_en_resultados_CD.pdf
- Pérez Jaramillo, Carlos Mario. 2013. Los indicadores de Gestión. Recuperado de Los Indicadores De Gestión Autor_ Carlos Mario Pérez Jaramillo [vlr0qyz2gjlz] (idoc.pub)
- Programa para el Desarrollo Profesional Docente, para el Tipo Superior S247 (PRODEP). 2021. Recuperado de <https://dgesui.ses.sep.gob.mx/programas/programa-para-el-desarrollo-profesional-docente-para-el-tipo-superior-s247-prodep-vigente>
- Puryear, J. 1993. Status and Problems of International Educational Statistics and Research, *CIES Newsletter*. (103): 4.
- Ralph, John. (1991). Education Counts: An Indicator System to Monitor the Nation's Educational Health. Description: Final report of the Special Study Panel on Education Indicators for the NCES, National Center for Educational Statistics (ed.). Washington, DC:Dpt. of Education.
- Real Academia Española. 2022. *Diccionario de la lengua española*. REcuperado de [http://evaluar | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE](http://evaluar|Definición|Diccionario%20de%20la%20lengua%20espa%C3%B1ola|RAE-ASALE)
- Rincón B. Rafael David. 1998. *Los indicadores de gestión organizacional: una Guía para su definición*. Recuperado de: <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/1104/996/>
- Robles Ríos, Juan Carlos. 2019. La metodología del marco lógico: presentación. Recuperado de https://tutoria.unam.mx/sites/default/files/2020-07/00%20Presentacio%C3%ACn_Introduccion_MML.pdf
- Saisana, M. y S. Tarantola. 2002. State-of-the-art Theart Report on Current Methodologies and Practices for Composite Indicator Development. EUR Report 20408. En *European Commission*, JRC, Institute for the Protection and Security of the Citizen, Ispra, Italy. Recuperado de file:///C:/Users/Oficina/Downloads/gp_eudor_PDFA1B_EUNA20408ENC_001.pdf.en.pdf
- Sarabia, E., H. Vargas, y R. González, 2014. *Modelo de indicadores de gestión académica*. Panamá: ALAFEC. Recuperado de <http://www.alafec.unam.mx/docs/asambleas/xiv/ponencias/1.01.pdf>
- Sevilla Arias, Andrés. 2016. Benchmarking. En Economipedia.com. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/benchmarking.html>
- Shavelson, R. & L. Towne (eds.). 2002. *Scientific research in education*. Washington: National Academy Press.

- Shavelson, R., L. McDonnell & J. Oakes. 1991. Steps in designing an indicator system, *Practical Assessment, Research & Evaluation*. Electronic Journal. ERIC.
- . (eds.). 1989. *Indicators for Monitoring Mathematics and Science Education*. A Sourcebook. Santa Monica: Rand.
- Silva, D. 2010. *Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w21929w/U4S11L3.pdf>
- Tapia Spinoso, Salvador F. y Ana María Cuevas Padilla. 2021. Aproximaciones a la evaluación del desempeño en la gestión administrativa-financiera en las universidades públicas estatales. Interconectando saberes. Recuperado de [https://Aproximaciones a la evaluación del desempeño en la gestión administrativa-financiera en las universidades públicas estatales | Interconectando Saberes \(uv.mx\)](https://Aproximaciones a la evaluación del desempeño en la gestión administrativa-financiera en las universidades públicas estatales | Interconectando Saberes (uv.mx))
- Tuijnman, A. & Bottani, N. (eds.). 1994. *Making Education Count. Developing and Using International Indicators*. París: OCDE.
- Velázquez, A. y Maldonado, A. 2005. Arquitectura de procesos para las instituciones públicas de educación superior, *Teoría y Praxis*. Núm. 1. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4561/456145114009.pdf>
- Wyatt, T. 1994. Education indicators: a review of the literature. En Tuijnman y Bottani (eds.), *Making Education Count. Developing and Using international Indicators*. París: OCDE, pp. 99-121.
- Yzaguiere, Elena. 2001. *ISO 9000 en la educación: guía para la administración escolar de calidad*. México: Viterbo.

INSTITUTOS, ORGANIZACIONES, SECRETARÍAS Y UNIVERSIDADES

- Alianza Mundial para la Participación Ciudadana (CIVICUS). 2001. *Seguimiento y evaluación*. Recuperado de [https://_Seguimiento y evaluación \(civicus.org\)](https://_Seguimiento y evaluación (civicus.org))
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), 1978. La planeación de la educación superior en México, En *Memoria de la XVIII Reunión Ordinaria de la Asamblea General de la ANUIES*.
- . 2017. *Visión y acción 2030. Propuesta de ANUIES para renovar la educación superior en México [Vision and Action 2030. ANUIES Proposal to Renew Higher Education in Mexico]*.

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES),s/f. La Educación Superior en México. *Revista de la Educación Superior*. Primera Parte. Recuperado de <http://publicaciones.anuies.mx/acervo/revsup/res029/txt1c.htm>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (1997). Anexo I. La matriz de marco lógico. En *Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. Washington.
- Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior. 2018. *Principios y estándares para la acreditación de instituciones de educación superior de México*. Recuperado de https://www.uv.mx/planeacioninstitucional/files/2020/03/CIEES_Estandares_2018_R.pdf
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. 2009. *Curso-Taller para la construcción de indicadores de desempeño con base en la metodología de marco lógico*. Ciudad de México. Recuperado de http://187.216.192.134/UIPE/evaluacion/files/Presentacion_Indicadores_1.pdf
- . 2014. *Metodología para la aprobación de indicadores de los programas sociales*. Ciudad de México. Recuperado de https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/METODOLOGIA_APROBACION_DE_INDICADORES.pdf
- Diplomado en Presupuesto Basado en Resultados, módulo 5 (s/a.) Recuperado de http://governacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/1093/8/images/Modulo-5_metodologia-del-marco-logico.pdf
- Dirección General de Educación Superior Universitaria e Intercultural (DGESUI). 2022. Recuperado de <https://dgesui.ses.sep.gob.mx/estructura>
- Disposiciones Generales del Sistema de Evaluación del Desempeño (Acuerdo DOF). 2008. Recuperado de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5032241&fecha=31/03/2008#gsc.tab=0
- European Commission/EACEA/Eurydice. 2017. *Modernisation of Higher Education in Europe: Academic Staff - 2017*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.2797/408169>
- FAO Organizacional. S/F. *Seguimiento y evaluación: ¿de qué se trata?*, Recuperado de <https://1.fao.org>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. 2010. *Estándares de calidad para la evaluación del desarrollo*. París: OCDE. Recuperado de <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/46297655.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. 2019. *Higher Education in Mexico: Labour Market Relevance and Outcomes, Higher Education*. París: OECD Publishing. Recuperado de https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/educacion_superior_en_mexico.pdf

SEP. 2022. Recuperado de <https://www.gob.mx/sep>

Unesco. 2022. Recuperado de <https://www.unesco.org/es>

Universidad de Aguascalientes. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de [https://Portal de Transparencia :: Universidad Autónoma de Aguascalientes\(uaa.mx\)](https://Portal de Transparencia :: Universidad Autónoma de Aguascalientes(uaa.mx))

Universidad Autónoma de Baja California Sur. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de [https://Programa de Planeación y Desarrollo Institucional 2019-2023 \(uabcs.mx\)](https://Programa de Planeación y Desarrollo Institucional 2019-2023 (uabcs.mx))

Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de <https://Unidad de Transparencia - UABJO>

Universidad Autónoma de Chiapas. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de Inicio (unach.mx)

Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de [https://UnidaddeTransparencia>InformaciónPública deOficio>Artículo21>ARTICULO70 \(uacm.edu.mx\)](https://UnidaddeTransparencia>InformaciónPública deOficio>Artículo21>ARTICULO70 (uacm.edu.mx))

Universidad Autónoma de Coahuila. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de [https://Transparencia Universitaria - U.A. de C. \(uadec.mx\)](https://Transparencia Universitaria - U.A. de C. (uadec.mx))

Universidad Autónoma del Estado de Baja California. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de [https://Microsoft Word - Indicadores_y_Estadisticas_Institucionales_2021-07-28.docx \(uabc.mx\)_](https://Microsoft Word - Indicadores_y_Estadisticas_Institucionales_2021-07-28.docx (uabc.mx)_)

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de <https://UAEH::Transparencia y Acceso a la Información>

Universidad Autónoma del Estado de México. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de [https://Universidad Autónoma del Estado de México \(uaemex.mx\)](https://Universidad Autónoma del Estado de México (uaemex.mx))

Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de <https://Unidad de Transparencia Institucional | UAEM – Unidad de Transparencia Institucional de la Universidad Autónoma Del Estado de Morelos>

Benemérita Universidad Autónoma del Estado de Puebla. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de [https://Consulta Pública \(inai.org.mx\)](https://Consulta Pública (inai.org.mx))

Universidad Autónoma de Guerrero. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de [https://Unidad de Transparencia y Acceso a la Información \(uagro.mx\)](https://Unidad de Transparencia y Acceso a la Información (uagro.mx))

Universidad Autónoma de Nuevo León. Portal de transparencia, Recuperado en 2022 de https://transparencia.uanl.mx/resultados_auditoria/AuditoriaExternaUANL.html

Universidad Autónoma de Querétaro. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de [https://Indicadores - Unidad de Información Institucional \(uaq.mx\)_](https://Indicadores - Unidad de Información Institucional (uaq.mx)_)

Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de [https://Transparencia Transparencia y Acceso a la Información Pública \(uaslp.mx\)](https://Transparencia Transparencia y Acceso a la Información Pública (uaslp.mx))

Universidad Autónoma de Sinaloa. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de [https://](https://Bienvenidos al Portal de Transparencia UAS (uasnet.mx))

Universidad de Autónoma de Tamaulipas. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de [https://VI. Indicadores de resultados \(uat.edu.mx\)](https://VI. Indicadores de resultados (uat.edu.mx))

Universidad Autónoma de Tlaxcala. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de <https://Universidad Autónoma de Tlaxcala - UATx>

Universidad Autónoma de Yucatán. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de <https://Páginas - Unidad de Transparencia UADY>

Universidad Autónoma de Zacatecas. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de [https://Transparencia – Otro sitio realizado con WordPress \(uaz.edu.mx\)](https://Transparencia – Otro sitio realizado con WordPress (uaz.edu.mx))

Universidad de Colima. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de [Universidad de Colima / Transparencia - Transparencia \(ucol.mx\)](http://Universidad de Colima / Transparencia - Transparencia (ucol.mx))

Universidad de Guadalajara. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de [MIR_UdeG_2021.pdf \(udg.mx\)_](http://MIR_UdeG_2021.pdf (udg.mx)_)

Universidad de Guanajuato. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de [Universidad de Guanajuato | Unidad de Transparencia \(ugto.mx\)](http://Universidad de Guanajuato | Unidad de Transparencia (ugto.mx))

Universidad Juárez del Estado de Durango. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de [Universidad Juárez | Durango \(ujed.mx\)](http://Universidad Juárez | Durango (ujed.mx))

Universidad Nacional Autónoma de México. 2005. Catálogo de Indicadores de Desempeño de Entidades y Dependencias Universitarias, 1a. edición. Recuperado en 2022 de [https://indicadores.indd \(unam.mx\)](https://indicadores.indd (unam.mx))

Universidad del Norte, Colombia. Gestión Administrativa Financiera. Recuperado en 2022 de [Indicadores - Universidad del Norte \(uninorte.edu.co\)_](http://Indicadores - Universidad del Norte (uninorte.edu.co)_)

Universidad Politécnica de Puebla. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de [Estados Financieros Diciembre 2021 Completos.pdf \(uppuebla.edu.mx\)](http://Estados Financieros Diciembre 2021 Completos.pdf (uppuebla.edu.mx))

Universidad Politécnica del Valle de México. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de [https://Inicio | Universidad Politécnica del Valle de México \(edomex.gob.mx\)](https://Inicio | Universidad Politécnica del Valle de México (edomex.gob.mx))

- Universidad de Quintana Roo. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de VI. Los indicadores de objetivos y resultados - Universidad de Quintana Roo (uqroo.mx)
- Universidad de Sonora. Portal de transparencia. Recuperado en 2022 de TRANSPARENCIA (unison.mx)
- Universidad Veracruzana. 1996. *Ley Orgánica*. Recuperado en 2022 de <https://www.uv.mx/legislacion/files/2019/04/Ley-Organica-Universidad-Veracruzana-reimpresion2017.pdf>
- . 2013. Glosario Institucional de Terminos de la uv. <https://www.uv.mx/orgmet/files/2013/01/terminos-F.pdf>
- . 2014. Indicadores de capacidad académica. Recuperado en 2022 de https://www.uv.mx/planeacioninstitucional/files/2014/02/Anexo_5A_30MSU0940B.pdf
- . 2019. *Plan General de Desarrollo 2030*. Recuperado de <https://www.uv.mx/documentos/files/2019/05/UV-Plan-General-de-Desarrollo-2030.pdf>
- Universidad Veracruzana. 2019a. *Plan de Desarrollo de las Dependencias. Dirección General de Recursos Financieros*. Recuperado de <https://www.uv.mx/planeacioninstitucional/files/2019/06/PLADE-Recursos-Financieros.pdf>
- . 2019b. *Plan de Desarrollo de las Dependencias. Secretaría de Administración y Finanzas*. Recuperado de <https://www.uv.mx/planeacioninstitucional/files/2019/06/PLADE-SAF.pdf>
- . 2020. *Reglamento de Planeación y Evaluación Los indicadores son unidades de medida n*, Recuperado en 2022 de <https://www.uv.mx/legislacion/files/2020/08/Planeacion-Evaluacion-21082020.pdf>
- . 2022. *Estatuto General*. Recuperado de <https://www.uv.mx/legislacion/files/2022/04/Estatuto-General-07-03-2022.pdf>

ÍNDICE

Siglas, abreviaturas y acrónimos- - - - -	7
Introducción - - - - -	11
Importancia de la evaluación y el seguimiento en las organizaciones -- -	11
Concepto de indicadores y su aplicación - - - - -	14
1. Antecedentes y contexto de evaluación, seguimiento e indicadores	
en las universidades públicas de educación superior (UPES) - - - - -	19
Marco normativo de evaluación y aplicación de indicadores - - - - -	19
Indicadores en las universidades públicas estatales (UPE) - - - - -	29
Indicadores de las funciones administrativas financieras	
(IFAF) en las UPES - - - - -	38
2. Utilidad de los indicadores en las funciones administrativas financieras (IFAF)	
en universidades públicas de educación superior (UPES)-- - - - -	41
Relevancia de la evaluación del desempeño para la planeación	
estratégica, táctica y operativa de las funciones administrativas	
financieras en las UPE - - - - -	42
Expectativa y realidad de los IFAF - - - - -	48
3. Indicadores de las funciones administrativas financieras (IFAF) en	
las universidades públicas y representativas de las regiones en México -- -	59
Uso de los IFAF en las UPE-- - - - -	62
Metodología, aplicación y seguimiento- - - - -	67

Indicadores de las Funciones administrativas financieras (IFAF) utilizados en las Universidades Públicas Estatales (UPE) - - - - -	74
Fortalezas y oportunidades detectadas en el análisis de indicadores de las UPE - - - - -	115
4. Indicadores de las funciones administrativas financieras (IFAF)	
en la Universidad Veracruzana - - - - -	117
Funciones administrativas financieras en la Universidad Veracruzana	118
Identificación de los IFAF en la Universidad Veracruzana - - - - -	138
Análisis e impacto en el uso de los IFAF	
en la Universidad Veracruzana - - - - -	143
Propuesta sobre la aplicación de los IFAF	
en la Universidad Veracruzana - - - - -	147
5. Resultados y conclusiones - - - - -	157
Posibilidades, alcances y limitaciones en el uso de los IFAF en las UPE	157
Recomendaciones para el uso de indicadores	
en la Universidad Veracruzana - - - - -	159
Bibliografía - - - - -	163

Siendo rector de la Universidad Veracruzana el doctor Martín Gerardo Aguilar Sánchez se publicó INDICADORES PARA EVALUAR FUNCIONES ADMINISTRATIVAS FINANCIERAS. EL CASO DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA, de Salvador Francisco Tapia Spinoso; se terminó de producir en mayo de 2024.

La fuente tipográfica utilizada en su composición es Life BT de 10/14 puntos.
El cuidado de edición y maquetación estuvo a cargo de Víctor Hugo Ocaña Hernández.

Este es un libro basado en la recopilación de indicadores utilizados por algunas instituciones de educación superior considerando los antecedentes, la importancia y el contexto de la evaluación; el seguimiento, la utilidad y el impacto de estos en la planeación estratégica, táctica y operativa de las universidades públicas estatales; también las posibles directrices para su uso, metodología y existencia pertinentes y eficientes para la evaluación de la administración financiera, así como los retos, las oportunidades y las recomendaciones para su implementación dentro de las funciones administrativas financieras de la Universidad Veracruzana.



Universidad Veracruzana
Dirección Editorial