



DIRECTIVA PARA LA GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO, OPERATIVO Y PRESUPUESTAL

**Dirección de Planificación y Desarrollo
Dirección de Finanzas**

Elaborado por:
Dirección de Planificación y
Desarrollo – Dirección de
Finanzas
Fecha 10/01/2019

Revisado por:
Dirección de Gestión de
Calidad Universitaria
Fecha 13/05/2019

Aprobado por:
Asamblea General de Asociados
Decreto N° 052 – 2019 – ASOC.
Fecha 09/07/2019

ÍNDICE

1.	OBJETIVO GENERAL	3
2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	3
3.	BASE LEGAL.....	3
4.	ALCANCE.....	4
5.	RESPONSABILIDAD	4
6.	DISPOSICIONES GESTIÓN PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO.....	4
7.	DISPOSICIONES - PROCESO GESTIÓN PRESUPUESTAL	10
8.	GLOSARIO DE TÉRMINOS	29

Elaborado por:
Dirección de Planificación y
Desarrollo – Dirección de
Finanzas
Fecha 10/01/2019

Revisado por:
Dirección de Gestión de
Calidad Universitaria
Fecha 13/05/2019

Aprobado por:
Asamblea General de Asociados
Decreto N° 052 – 2019 – ASOC.
Fecha 09/07/2019

1. OBJETIVO GENERAL

La presente directiva tiene como objeto establecer los lineamientos para el proceso de la planificación estratégica, operativa y presupuestal, obteniéndose como resultado el Plan Estratégico Institucional, Planes Estratégicos de Facultad, Planes Operativos y Presupuestos.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Validar los planes estratégicos, operativos y presupuestos.
- Programar las actividades para ser desarrolladas por cada Facultad y Áreas Administrativas de la USAT.
- Contribuir con el cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas institucionales contenidas en el Plan Estratégico Institucional.
- Facilitar el alineamiento entre el Plan Estratégico Institucional, los Planes Estratégicos de Facultad, los Planes Operativos Anuales y los Presupuestos de todas las iniciativas estratégicas.
- Verificar y revisar la asignación de recursos económicos para los Planes Operativos Anuales de las Facultades y de las Áreas Administrativas.
- Establecer las pautas para la operatividad de los procesos del sistema de gestión presupuestal: formulación, ejecución y evaluación.

3. BASE LEGAL

- Ley Universitaria N° 30220
- Estatuto USAT.
- Reglamento General USAT

Elaborado por:
Dirección de Planificación y
Desarrollo – Dirección de
Finanzas
Fecha 10/01/2019

Revisado por:
Dirección de Gestión de
Calidad Universitaria
Fecha 13/05/2019

Aprobado por:
Asamblea General de Asociados
Decreto N° 052 – 2019 – ASOC.
Fecha 09/07/2019

4. ALCANCE

- Rectorado
- Administración General
- Dirección de Finanzas
- Decanos.
- Direcciones de escuela
- Direcciones de departamento
- Direcciones administrativas

5. RESPONSABILIDAD

- Administración General, Dirección de Finanzas y Dirección de Planificación y Desarrollo son responsables de verificar y garantizar el cumplimiento de la presente directiva.
- La Dirección de Planificación y Desarrollo se responsabiliza por la gestión de los planes estratégicos y planes operativos.
- La Dirección de Finanzas se responsabiliza por la gestión presupuestal.

6. DISPOSICIONES GESTIÓN PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

6.1 SOBRE LA FORMULACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS

a. La formulación del Plan Estratégico consta de las siguientes etapas:

- Diagnóstico situacional mediante talleres participativos con los respectivos grupos de interés (con Rectorado, directores, personal docente y no docente, estudiantes, egresados, etc.), basándose en resultados anteriores y análisis de los factores externos e internos.
- Definición del marco estratégico: principios axiológicos (misión, visión, principios, fines, valores, etc.), factores clave de éxito, ejes

Elaborado por: Dirección de Planificación y Desarrollo – Dirección de Finanzas Fecha 10/01/2019	Revisado por: Dirección de Gestión de Calidad Universitaria Fecha 13/05/2019	Aprobado por: Asamblea General de Asociados Decreto N° 052 – 2019 – ASOC. Fecha 09/07/2019
---	---	---

estratégicos, objetivos estratégicos, políticas generales e iniciativas estratégicas.

- Diseño del mapa estratégico y cuadro de mando integral (indicadores, metas, responsabilidades) y matriz de priorización.
- b. Después de la formulación y aprobación del Plan Estratégico a nivel Institucional, se procederá a la formulación del Plan Estratégico a nivel de Facultades, considerando las mismas etapas descritas anteriormente.
- c. Los Planes Estratégicos de las Facultades (PEF) se formulan por un período de cinco años el mismo periodo establecido para el plan estratégico institucional (PEI). Se formularán teniendo en consideración los principios axiológicos y marco estratégico establecido en el PEI. Asimismo, los objetivos del PEF deberán articularse con los objetivos institucionales.
- d. Los Decanos son los responsables de la formulación de sus respectivos Planes Estratégicos de Facultad, la Dirección de Planificación y Desarrollo los asesorará durante el proceso.

6.2 SOBRE LA REVISIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS

- a. La Dirección de Planificación y Desarrollo será el área responsable de la consolidación y revisión de los contenidos para la elaboración del Plan Estratégico Institucional.
- b. La Dirección de Planificación y Desarrollo revisa los Planes Estratégicos de las Facultades antes de su aprobación por la instancia respectiva.
- c. La revisión de los objetivos y políticas de los planes estratégicos se realizará según la coyuntura económica, social, política, cultural, científica y tecnológica o los cambios institucionales lo requieran, con un intervalo de tiempo no mayor a 3 años.

Elaborado por:
Dirección de Planificación y
Desarrollo – Dirección de
Finanzas
Fecha 10/01/2019

Revisado por:
Dirección de Gestión de
Calidad Universitaria
Fecha 13/05/2019

Aprobado por:
Asamblea General de Asociados
Decreto N° 052 – 2019 – ASOC.
Fecha 09/07/2019

6.3 SOBRE LA APROBACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS

- a. Para la aprobación del Plan Estratégico Institucional se debe considerar:
 - Evaluación del Plan Estratégico Institucional a nivel de Rectorado.
 - Aprobación mediante Resolución de Rectorado.
 - Aprobación mediante Decreto de Cancillería.
- b. Para la aprobación del Plan Estratégico de Facultad se debe considerar:
 - Validación del Plan Estratégico de Facultad por la Dirección de Planificación y Desarrollo.
 - Aprobación con Resolución de Consejo de Facultad.
 - Ratificación con Resolución de Rectorado.
 - Aprobación mediante Decreto de Cancillería.

6.4 SOBRE LA DIFUSIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS

- a. La difusión del Plan Estratégico Institucional será a través del portal web USAT; en ella se publicará solamente: los principios axiológicos y los objetivos estratégicos.
- b. Los Decanos son los responsables de la difusión de los Planes Estratégicos de sus unidades académicas a los estudiantes, docentes y administrativos de sus facultades, previa coordinación con la Dirección de Planificación y Desarrollo.

6.5 SOBRE LA ESTRUCTURA DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS

- a. El Plan Estratégico Institucional (PEI) tendrá la siguiente estructura:
 - Carátula
 - Autoridades de la Universidad
 - Principios Axiológicos
 - Misión

Elaborado por: Dirección de Planificación y Desarrollo – Dirección de Finanzas Fecha 10/01/2019	Revisado por: Dirección de Gestión de Calidad Universitaria Fecha 13/05/2019	Aprobado por: Asamblea General de Asociados Decreto N° 052 – 2019 – ASOC. Fecha 09/07/2019
---	---	---

- Visión
- Principios
- Fines
- Lema
- Virtudes y Valores
- Políticas generales
- Factores Clave de Éxito
- Temas Estratégicos
- Objetivos Estratégicos
- Mapa Estratégico
- Iniciativas Estratégicas
 - Programas
 - Proyectos
 - Prioridad de ejecución
- Cuadro de mando institucional
- b. El Plan Estratégico de Facultad (PEF) tendrá la siguiente estructura:
 - Carátula
 - Presentación
 - Historia de la Facultad
 - Principios Axiológicos de la Universidad
 - Misión
 - Visión
 - Principios
 - Fines
 - Lema
 - Virtudes y Valores
 - Políticas generales
 - Ideas Rectoras de la Facultad

- Misión
- Visión
- Valores esenciales
- Factores Clave de Éxito
- Objetivos Estratégicos
- Mapa Estratégico
- Iniciativas Estratégicas Institucionales
 - Programas
 - Proyectos
- Cuadro de mando de la Facultad
- Cuadro de mando de la Escuela Profesional/Programa Académico

6.6 SOBRE EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

- a. El POA debe ser elaborado por las Facultades, las Direcciones Académicas y las Direcciones Administrativas que participen en las Iniciativas Estratégicas, en coordinación con la Dirección de Planificación y Desarrollo.
- b. La formulación del POA de las Facultades debe estar alineadas con el Plan Estratégico de Facultad y estos a su vez con el Plan Estratégico Institucional, en lo que respecta a la orientación de la misión, visión, objetivos estratégicos e indicadores. Adicionalmente, los POAs deben considerar los planes de mejora correspondientes.
- c. La formulación del POA de las Direcciones Administrativas y Académicas que participen de una o más Iniciativas Estratégicas deben estar alineados a su respectivo Programa o Proyecto, y éstos a su vez estar alineados con el Plan Estratégico Institucional.
- d. Para estandarizar la formulación del POA se debe mantener la siguiente estructura: (Anexo N° 1)

Elaborado por: Dirección de Planificación y Desarrollo – Dirección de Finanzas Fecha 10/01/2019	Revisado por: Dirección de Gestión de Calidad Universitaria Fecha 13/05/2019	Aprobado por: Asamblea General de Asociados Decreto N° 052 – 2019 – ASOC. Fecha 09/07/2019
---	---	---

- Perspectiva
 - Objetivo(s) Estratégico(s)
 - Programa / Proyecto
 - Actividades
 - Cronograma de ejecución
 - Presupuesto de la actividades
 - Unidad(es) o persona(s) responsable(s).
- e. El POA es revisado por la Dirección de Planificación y Desarrollo para verificar la alineación de las actividades y objetivos con el Plan Estratégico Institucional o de Facultad, según corresponda.
- f. La Dirección de Finanzas revisa cuantitativamente cada POA para verificar su concordancia con los niveles económicos estimados.

6.7 SOBRE EL SEGUIMIENTO

- a. El POA será evaluado 3 veces al año: 3° semana de abril, 2° semana de agosto, 2° semana de enero; en base a las metas trimestrales operativas predefinidas, considerando los siguientes componentes:
- Objetivo(s) Estratégico(s)
 - Indicador(es) (para cada objetivo)
 - Meta operativa prevista.
 - Evaluación cuantitativa.
 - Evaluación cualitativa.
- b. El POA puede ser reformulado, previa evaluación, en coordinación con la Dirección de Planificación y Desarrollo y la Dirección de Finanzas, en función de los resultados que se obtengan del seguimiento realizado.

Elaborado por:
Dirección de Planificación y
Desarrollo – Dirección de
Finanzas
Fecha 10/01/2019

Revisado por:
Dirección de Gestión de
Calidad Universitaria
Fecha 13/05/2019

Aprobado por:
Asamblea General de Asociados
Decreto N° 052 – 2019 – ASOC.
Fecha 09/07/2019

6.8 RESPONSABILIDADES DE OTRAS ÁREAS

- a. Los responsables de ejecutar, dar seguimiento y reportar conforme a las fechas establecidas los Planes Estratégicos de Facultad son los Decanos; evaluarán los informes de cumplimiento de POA de los Directores de Escuela y coordinadores de Facultad, respectivos. (Ver Anexo N° 2)
- b. Las Direcciones Administrativas que sean responsables de una o más iniciativas estratégicas, deberán elaborarlas y presentarlas a la Dirección de Planificación y Desarrollo para su posterior aprobación en el Plan Estratégico Institucional. Asimismo, deben presentar la evaluación de su ejecución dos veces al año: 3° semana de agosto y 3° semana de enero. (Ver Anexo N° 3)

7. DISPOSICIONES - PROCESO GESTIÓN PRESUPUESTAL

7.1. PROCESO DE FORMULACIÓN PRESUPUESTAL

7.1.1 Disposiciones generales

- a) El Presupuesto se determina a partir de las expectativas de ingresos definidas por las escuelas en Pregrado con sus proyecciones de matrículas, a las que se incorporan las demás fuentes de ingreso (Posgrado, Educación Continua, Pago de Derechos, Servicios, etc.) para determinar el flujo anual de ingresos.
- b) La Coordinación de Presupuesto realiza el análisis histórico de la ejecución presupuestal de los gastos e inversiones y determina un patrón de distribución del presupuesto que será asignado a cada unidad, cuidando asegurar el cumplimiento de los indicadores financieros institucionales (rentabilidad y liquidez).
- c) El proceso de planeación considera un espacio de revisión con cada Facultad, para la sustentación y evaluación de cualquier ajuste alineado al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Elaborado por: Dirección de Planificación y Desarrollo – Dirección de Finanzas Fecha 10/01/2019	Revisado por: Dirección de Gestión de Calidad Universitaria Fecha 13/05/2019	Aprobado por: Asamblea General de Asociados Decreto N° 052 – 2019 – ASOC. Fecha 09/07/2019
---	---	---

- d) La planificación presupuestal se desarrolla según los POA's aprobados, en ella se detalla los bienes y servicios que se requieren para su realización, así como el importe monetario estimado.
- e) Los presupuestos se registran en el campus virtual utilizando el módulo "Presupuesto". La Dirección de Finanzas verifica que los montos registrados estén conformes con los importes aprobados en los POAs.
- f) La ejecución de los presupuestos se realiza mediante el registro de compra de bienes o contratación de servicios, gestionados mediante el módulo del campus virtual "Logística". El control y aprobación final de cada ítem solicitado es responsabilidad de la Dirección de Finanzas.
- g) El presupuesto de la Universidad ha sido formulado con criterio institucional, comprende el período enero-diciembre, debe mantener la condición de equilibrio y de alineación al PEI y al POA de cada una de las Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y Sub Unidades Estratégicas de Negocio (SUBUEN)
- h) El presupuesto es elaborado por los responsables de la Unidades y Sub Unidades; y obedece a una adecuada planificación y análisis tanto de las necesidades como de sus expectativas de ingresos.
- i) El Presupuesto aprobado considera el aporte de ingresos comprometido por cada una de las unidades y en base a ello la asignación de los fondos necesarios para asegurar la calidad del servicio y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- j) El presupuesto debe de considerar atender las necesidades de:
 - 1. Operación: Planillas, insumos, servicios, mantenimiento.
 - 2. Inversión: Infraestructura y equipamiento.
 - 3. Desarrollo Estratégico: Investigación, Capacitación, Movilidad, Responsabilidad Social, Bienestar, Tutoría, Cultura, deportes, etc.

Elaborado por:
Dirección de Planificación y
Desarrollo – Dirección de
Finanzas
Fecha 10/01/2019

Revisado por:
Dirección de Gestión de
Calidad Universitaria
Fecha 13/05/2019

Aprobado por:
Asamblea General de Asociados
Decreto N° 052 – 2019 – ASOC.
Fecha 09/07/2019

- k) Las Facultades (UEN) a través de sus Escuelas (SUBUEN), generan ingresos que deben dar soporte a sus necesidades operativas y sus gastos generales propios (overhead de unidad). Deben aportar excedentes operativos para cubrir los gastos generales institucionales (overhead USAT), necesarios para el sostenimiento del servicio y los planes de crecimiento de la universidad.
- l) La principal abarca a las direcciones que dan soporte académico y administrativo. Son unidades generalmente de gastos, no obstante pueden generar ingresos por servicios institucionales (derechos académicos, alquileres, venta de activos y materiales en desuso, etc)
- m) La Administración General y la Dirección de Finanzas, son responsables del orden en el manejo presupuestal y deben establecer sistemas de monitoreo permanente de su ejecución, correspondiéndoles hacer los ajustes y modificaciones que sean necesarios para mantener el equilibrio presupuestal.
- n) Administración General y Dirección de Finanzas tendrán como política la optimización de los gastos operativos a favor del cumplimiento del Excedente Operativo que permitirá ejecutar el presupuesto de inversión.
- o) Como previsión presupuestal, en los tres primeros meses del ejercicio se priorizarán los gastos de: remuneraciones, servicios generales, mantenimiento y aquellos que garanticen la operatividad del servicio académico. Las UEN sustentarán ante la Administración General cualquier otro tipo de gasto en este periodo, alineado con sus objetivos estratégicos y que no puedan ser programadas en otro periodo.
- p) Los requerimientos presupuestales se deben programar en función de sus actividades, alineadas a sus objetivos establecidos previamente en

Elaborado por:
Dirección de Planificación y
Desarrollo – Dirección de
Finanzas
Fecha 10/01/2019

Revisado por:
Dirección de Gestión de
Calidad Universitaria
Fecha 13/05/2019

Aprobado por:
Asamblea General de Asociados
Decreto N° 052 – 2019 – ASOC.
Fecha 09/07/2019

el POA. Los cuales deberán priorizar para ajustar los topes presupuestales asignados.

- q) El presupuesto se debe registrar en periodos mensuales y no podrá incurrir en déficit, por tanto, los egresos se deben ajustar al nivel real de captación de ingresos.

7.1.2 De los ingresos

- a. Los ingresos se generan por los siguientes tipos de prestación de servicios:
 - Servicios académicos: Pregrado, posgrado, educación continua, Go, otros.
 - Servicios no académicos: Laboratorios, CEFO, Centro de Conciliación y Arbitraje, otros.
 - Por venta de bienes
 - Ingresos financieros
 - Otros ingresos
- b. Todo ingreso debe ser registrado obligatoriamente en un centro de costo y tener identificado su fuente de acuerdo al tipo de prestaciones.
- c. Los ingresos de pregrado y Go:
 - Las direcciones de escuela son responsables de realizar la proyección de su población para los cursos de verano y los semestres I y II, que serán remitidos a la Dirección de Finanzas previo al inicio del POA.
 - La Dirección de Finanzas, registrará los presupuestos de ingresos de cada escuela considerando las variables que afectan el flujo efectivo de ingresos: Pensión Promedio, % de cobranza efectiva mensual, morosidad, beneficios alumnos.

- Los rubros específicos son: matrícula y pensiones.
- d. Los ingresos de posgrado:
- Considera los programas de Doctorado, Maestría y Diplomado de posgrado.
 - La responsable de este presupuesto es la Dirección de Posgrado.
 - Para los eventos continuadores se deberá alcanzar a la Dirección de Finanzas la relación de aquellos que se prevé flujos de ingreso o gasto en el periodo, para que sea activado su Centro de Costo y puedan registrar en el POA.
 - Para los eventos nuevos, la fecha de inicio deberá estar alineada con el calendario aprobado por Vicerrectorado Académico. Se registrarán los flujos previstos hasta el cierre del periodo (diciembre).
 - Los rubros específicos son: inscripción, matrícula y pensión.
- e. Los ingresos de Educación Continua:
- Corresponde a los demás eventos académicos considerados en el Reglamento de Educación Continua.
 - Los responsables de este presupuesto son los decanatos para los eventos propuestos por Facultad; y la Coordinación de Educación Continua para los eventos propuestos por esta coordinación.
 - Para los eventos continuadores se deberá alcanzar a la Dirección de Finanzas la relación de aquellos que se prevé flujos de ingreso o gasto en el periodo, para que sea activado su Centro de Costo y puedan registrar en el POA.
 - Para los eventos nuevos, se deberá respetar los plazos previos para la aprobación, promoción y venta de los eventos. El inicio

Elaborado por:
Dirección de Planificación y
Desarrollo – Dirección de
Finanzas
Fecha 10/01/2019

Revisado por:
Dirección de Gestión de
Calidad Universitaria
Fecha 13/05/2019

Aprobado por:
Asamblea General de Asociados
Decreto N° 052 – 2019 – ASOC.
Fecha 09/07/2019

de los flujos previstos debe ajustarse a lo planificado y registrarse en los meses que corresponda hasta el cierre del periodo (diciembre).

- Los rubros específicos son: inscripción, matrícula y pensión.

f. Otros ingresos:

- Corresponden a los ingresos por admisión, derechos académicos, tasas educativas, emisión de constancias y carnets, así como servicios de alquiler, venta de bienes en desuso, ingresos financieros, etc.
- Los responsables del presupuesto son las unidades encargadas de brindar el servicio.

7.1.3 De los Egresos:

- a) Considera todos los gastos requeridos para cubrir las necesidades operativas (que aseguren brindar el servicio), estratégicas (que aseguren el cumplimiento las metas institucionales) y de inversión (Infraestructura, equipamiento, etc.).
- b) Los egresos se soportan en la expectativa de ingresos previstos y corresponde a la Dirección de Finanzas asignar los topes presupuestales a los que deberán sujetarse cada una de las unidades. Las unidades tienen la facultad para distribuir el presupuesto asignado entre sus sub unidades, observando los criterios de razonabilidad y prioridad de acuerdo a sus objetivos estratégicos.
- c) Egresos de Remuneraciones por servicios administrativos y Docente pre grado:
 - Se consideran todos los gastos de remuneración de personal que dan servicio administrativo y docentes en pre grado.

- El responsable del presupuesto es la unidad en la que el trabajador brinda el servicio (direcciones de departamento o de Unidad).
 - Dirección de Personal hace las proyecciones de gasto en función a la carga académica y a las necesidades de personal que hayan sustentado las unidades para asegurar el servicio.
 - El presupuesto será registrado por Dirección de Finanzas en base a las proyecciones alcanzadas por Dirección de Personal.
- d) Egresos de Remuneraciones por servicios académicos complementarios:
- Se considera todos los pagos por dictado de clase de programas de Go, profesionalización, posgrado, especialidad y educación continua.
 - La remuneración se determina en función al número de horas de dictado.
 - Es presupuestado en cada programa y debe asegurar el aporte del excedente mínimo (35%) requerido por Reglamento que corresponda y la asignación del valor hora se determinará en función del tipo de evento así como de la procedencia y grado del ponente.
 - Cualquier negociación del valor hora por encima de los topes deberán contar con la autorización de Administración General y sustentarse en una mayor generación de ingresos del evento.
 - Para los casos que se negocien pagos de honorarios que incluyan todo el costo de desplazamiento y estadía de los ponentes, deberá de coordinarse con la Dirección de Finanzas para validar la razonabilidad del valor hora asignado.

e) Egresos para su Gestión Operativa:

- Corresponde a todos los gastos necesarios para brindar el servicio: Materiales, Insumos, Mantenimiento de equipos especializados asignados, Movilidad local, Gastos de representación, etc.
- Lo asignan los Decanatos, Direcciones Escuela y Departamento, así como las Direcciones Institucionales; se debe de guardar el criterio de razonabilidad y necesidad.

f) Egresos para su Gestión Académica:

- Se consideran todos aquellos gastos referidos a sus actividades y objetivos estratégicos para fortalecer la labor académica: Investigación, Movilidad Docente - Estudiantes, Capacitación, Acreditación, Licenciamiento, Biblioteca, etc.
- La participación del personal docente en este tipo de actividades que requiera apoyo económico, deberá ceñirse al Reglamento de Ayuda Económica para la Formación Académica del Trabajador USAT y a la escala de viáticos definida en la Directiva de Entregas a Rendir y Rendición de Cuentas.

g) Egresos para su Gestión no Académica:

- Se consideran todas aquellas actividades que apoyan la integración y participación Institucional: Corpus Christi, Aniversario USAT, Noche de Talentos, Actividades deportivas, Días festivos, etc.
- La universidad tiene establecido un calendario institucional con este tipo de actividades, que se planifican y presupuestan a través de las unidades competentes (Imagen Corporativa, Marketing, Personal, ICUSAT, etc.).

Elaborado por:
Dirección de Planificación y
Desarrollo – Dirección de
Finanzas
Fecha 10/01/2019

Revisado por:
Dirección de Gestión de
Calidad Universitaria
Fecha 13/05/2019

Aprobado por:
Asamblea General de Asociados
Decreto N° 052 – 2019 – ASOC.
Fecha 09/07/2019

- En los casos que sea necesario que las unidades presupuesten este tipo de egresos, la Administración General y la Dirección de Finanzas definirán los criterios necesarios para hacerlos equitativos.

h) Egresos para los eventos autofinanciados:

- Se consideran todos aquellos gastos referidos para la puesta en marcha de los eventos de Posgrado, Especialidades y Educación Continua.
- Deberán sujetarse a las condiciones financieras y estructura establecidas en los reglamentos correspondientes.
- La planificación debe considerar los meses en los cuales se requieren ejecutar los gastos incluyendo los gastos pre operativos de publicidad y promoción.
- En lo que respecta a los gastos de remuneración tener en cuenta lo establecido en el literal 7.1.3 d) Egresos de remuneraciones por servicios académicos complementarios.

i) Egresos para Gastos Generales (Overhead):

- Se consideran, todos los recursos físicos, materiales, humanos que se exigen para asegurar la calidad del servicio educativo institucional (Servicios Generales, Mantenimiento, Seguridad, TI, Publicidad, RSU, Bienestar, Tópico, Deporte, Cultura, etc.).
- Estos son presupuestados por las direcciones a quienes corresponde brindar el servicio.
- Todas las provisiones que corresponden a gastos tributarios, financieros, seguros patrimoniales, contables, etc., serán presupuestados por la Jefatura de Contabilidad.

7.1.4. De las inversiones:

- a) Las inversiones cubren las necesidades de espacio, equipamiento, tecnología y mobiliario necesarios para brindar el servicio, que pueden generarse por :
 - Activos nuevos : Ampliación o adquisición
 - Mejoras: Remodelación, mantenimiento o actualización
 - Renovación: Cambios o reemplazos
- b) La universidad cuenta con una cartera de proyectos institucionales de inversión y desarrollo, de corto, mediano y largo plazo. La planificación dentro del periodo lo determina la Dirección de Diseño e Infraestructura con Administración General, de acuerdo a los objetivos estratégicos institucionales y a la capacidad de recursos para atender dicha inversión.
- c) El área de Mantenimiento o la Dirección de Tecnología de la Información, son los responsables de la operatividad de las instalaciones y servicios que les corresponde. En ese sentido, cuentan con un plan de mantenimiento y renovación para asegurar la buena condición del servicio, cuyo presupuesto deberán consignarlo en su POA.
- d) Los requerimientos de activos para atender ampliación de espacios o puestos de trabajo, así como las mejoras o renovación a solicitud de las unidades usuarias, debe pasar por la revisión del Comité de Activos.
- e) Este comité, está conformado por las Direcciones de: Diseño e Infraestructura, Tecnología de la Información, Operaciones, Finanzas, Planificación y Desarrollo y un representante académico.
- f) Dependiendo del tipo de activo y requerimiento, existe una Dirección que participa como unidad técnica:

Elaborado por:
Dirección de Planificación y
Desarrollo – Dirección de
Finanzas
Fecha 10/01/2019

Revisado por:
Dirección de Gestión de
Calidad Universitaria
Fecha 13/05/2019

Aprobado por:
Asamblea General de Asociados
Decreto N° 052 – 2019 – ASOC.
Fecha 09/07/2019

TIPO DE ACTIVOS	TIPO DE REQUERIMIENTO			UNIDAD TECNICA
	NUEVOS	MEJORAS	CAMBIO	
Infraestructura	Ampliación	Remodelación		Dir. Infraestructura
Equipos tecnológico	Adquisición	Mantenimiento	Renovación	Dir. TI
Equipos especializados	Adquisición	Mantenimiento	Renovación	UEN - SUBUEN y Dir. TI
Mobiliario	Adquisición	Mantenimiento	Renovación	Dir. Infraestructura y Operaciones
Software	Adquisición	Actualización		DIR. TI
Software especializado	Adquisición	Actualización		UEN - SUBUEN y Dir. TI

- g) Este Comité emitirá su calificación respecto de la necesidad y viabilidad técnica para atender el requerimiento, siendo la Dirección de Finanzas quien valorará la disponibilidad financiera y autorizará el registro del proyecto en el POA de la unidad solicitante.
- h) Todos estos requerimientos deben de realizarse con la debida anticipación previa al inicio del ejercicio POA a efecto de que puedan ser debidamente planificados y presupuestados.

7.2. PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

7.2.1. Aspectos Generales

- a) El presupuesto debe ser considerado como una previsión y no una obligación de gasto. Todo ahorro logrado por la UEN - SubUEN en su ejecución se reservará para futuras necesidades de crecimiento, o variaciones cíclicas en los ingresos. En consecuencia los egresos deben de guardar concordancia con los ingresos.
- b) Los presupuestos tienen un cronograma de ejecución mensual que debe respetarse. No obstante el sistema permite flexibilizar su

Elaborado por: Dirección de Planificación y Desarrollo – Dirección de Finanzas Fecha 10/01/2019	Revisado por: Dirección de Gestión de Calidad Universitaria Fecha 13/05/2019	Aprobado por: Asamblea General de Asociados Decreto N° 052 – 2019 – ASOC. Fecha 09/07/2019
---	--	---

utilización sólo hasta un mes posterior. Cualquier reprogramación en los plazos de ejecución, debe sustentarse y coordinarse anticipadamente con la Dirección de Finanzas.

- c) La ejecución del presupuesto institucional no podrá incurrir en déficit, por tanto, los egresos se deben ajustar al nivel real de captación de ingresos.
- d) Las UEN de soporte institucional (Principal) son unidades de gasto y deberán de ajustar la utilización de su presupuesto al tope asignado y la disponibilidad de fondos.

7.2.2. De los ingresos

La Dirección de Finanzas verificará en cada inicio del servicio Académico (En enero - Cursos de Verano, en abril - Semestre I y en agosto Semestre II), el cumplimiento de las proyecciones de matrícula y el desarrollo de los Programas previstos, a fin de sincerar la proyección de ingresos y alinear el presupuesto de egresos.

De ser necesario, realizará los ajustes pertinentes en coordinación con los responsables de las unidades que correspondan.

7.2.3. De los egresos generales:

- Se ejecutan de manera directa sin necesidad de registrar propuesta: Gestión Operativa, Gestión Planilla Docente y Administrativa.
- Todos los requerimientos de servicios y/o compras (material, insumos, equipos) destinadas a usos específicos se deben canalizar vía Pedidos (generados en el Módulo de Logística - CAMPUS VIRTUAL) empleando las Directivas, Procedimientos y

Elaborado por:
Dirección de Planificación y
Desarrollo – Dirección de
Finanzas
Fecha 10/01/2019

Revisado por:
Dirección de Gestión de
Calidad Universitaria
Fecha 13/05/2019

Aprobado por:
Asamblea General de Asociados
Decreto N° 052 – 2019 – ASOC.
Fecha 09/07/2019

Manuales establecidos para su adquisición y en coordinación con la Dirección de Operaciones (Jefatura de Logística). En consecuencia NO se aceptarán solicitudes de reembolso de gastos, ni de adquisiciones que se debieron solicitar por la vía habitual en los plazos regulares (Módulo de Logística)

- El inicio de una obra o la adquisición de un activo, suministro o servicio, sólo puede ejecutarse si han seguido los procedimientos establecidos (Directiva para la adquisición de bienes y servicios - Módulo de Logística - CAMPUS VIRTUAL) y cuentan con la correspondiente orden de compra, orden de servicio o contrato.

El órgano de contratación de la universidad es la Dirección de Operaciones en coordinación con asesoría Jurídica.

7.2.4. De los egresos específicos:

Lo prevén los Decanatos, Direcciones de Escuela y Departamento, así como las Direcciones Institucionales. Deben de estar presupuestados y guardar el criterio de razonabilidad, necesidad y oportunidad. La Coordinación de Presupuesto es la responsable de cuidar este cumplimiento y está facultada a solicitar los sustentos necesarios u observar cualquier requerimiento que no se ajuste a estos criterios.

a) Remuneraciones:

Los pagos por planilla se ejecutan de acuerdo a las políticas establecidas por la Dirección de Personal. Lo correspondiente a ingresos complementarios por coordinación o docencia en eventos o programas, deben

ajustarse al procedimiento y a las condiciones establecidas en el Reglamento de Educación Continua.

b) Gastos Operativos:

Los materiales, insumos, útiles de escritorio, etc., necesarios para la operatividad y mantenimiento del servicio, serán atendidos mediante pedidos y deben contar con ítem registrado en el presupuesto.

Los requerimientos de materiales académicos para docentes y participantes, deben ajustarse a la necesidad de atención (en número y en oportunidad) y no deben generarse excesos.

c) Egresos para la Gestión Académica:

Los Programas de Capacitación, Movilidad e Investigación presupuestados tienen periodo de ejecución durante todo el año, pero deben coordinarse y solicitarse por el módulo de propuestas y proponerse con 2 meses de anticipación.

Las atenciones institucionales, previstas para reuniones con grupos de interés en cumplimiento de la gestión de la calidad (Licenciamiento, acreditación, etc.), deberán justificarse, tanto con el número de participantes, así como con su objetivo.

Los Gastos de representación, cubren la atención (almuerzo o cena) a docentes, expositores o ejecutivos invitados, como espacio de intercambio y reciprocidad institucional. Corresponde sólo a personal de la Alta Dirección, quién podrá justificar la participación de hasta un acompañante.

d) Egresos para Gestión no Académica:

Cualquier presupuesto que haya sido consignado por las Unidades para este tipo de actividades no académicas, deberá ser coordinado en su ejecución previamente con la Dirección de Finanzas.

e) Egresos por eventos autofinanciados (Posgrado, Educación Continua, IES, Institutos, etc.)

Deben de estar incluidos en el proyecto del evento y ajustarse a las condiciones financieras y de estructura aprobadas en el presupuesto.

Los eventos deben contar con la aprobación que corresponda a través del módulo de propuestas y tener activado su centro de costos para que puedan generarse los pedidos.

La contratación de todos los bienes y servicios para el desarrollo del evento, deberán ser coordinados y canalizados a través de la Dirección de Operaciones (Jefatura de Logística).

La Dirección de Planificación y Desarrollo autorizará el inicio del evento en tanto se cumplan los parámetros aprobados en la propuesta inicial (fecha de inicio, número de participantes, ingresos, excedente, etc). Cualquier cambio en las condiciones aprobadas deberán pasar nuevamente por el proceso de evaluación y aprobación de Administración General y Dirección de Finanzas.

7.2.5. De las inversiones en infraestructura, equipos, mobiliario y software:

Los proyectos deben contar con la aprobación de la Dirección de Planificación y Desarrollo y la Dirección de Finanzas, y la

Elaborado por: Dirección de Planificación y Desarrollo – Dirección de Finanzas Fecha 10/01/2019	Revisado por: Dirección de Gestión de Calidad Universitaria Fecha 13/05/2019	Aprobado por: Asamblea General de Asociados Decreto N° 052 – 2019 – ASOC. Fecha 09/07/2019
---	---	---

programación de su ejecución se ajustará al presupuesto y la disponibilidad financiera de la Universidad.

En los casos que corresponda, deben contar con la calificación y aprobación del Comité de Activos (Numeral 7.1.4).

Se ejecutan con los procedimientos de aprobación y contratación establecidos, debiendo ajustarse a las partidas y montos presupuestados.

Cualquier variación en lo previsto necesitará que sea elevada a propuesta para su aprobación.

Cualquier inversión no prevista en el presupuesto, requiere ser sustentada y aprobada a través del módulo de propuestas con la participación del Comité de Activos.

7.2.6. De los Programas/Proyectos que deben registrarse en Módulo de Propuestas:

Se refieren a aquellos que estando previstos en el presupuesto, requieren una validación en el momento de su ejecución:

- a) Proyectos referidos a inversión en Infraestructura y Equipamiento en campus USAT
- b) Proyectos que en su Presupuesto consignan apoyos económicos para Personal USAT (Autoridades, Docentes, Administrativos y Estudiantes) referidos a desembolsos para Capacitación, Movilidad, Investigación, RSU. Las propuestas deben ajustarse al proceso establecido en el Reglamento de Ayudas Económicas.
- c) Proyectos referidos a eventos académicos autofinanciados como Doctorados, Maestrías, Segundas Especialidad y Educación Continua, los mismos que deben ajustarse a Reglamento.

- d) Proyectos referidos a eventos NO-Académicos cuyos desembolsos se encuentran registrados en los Presupuestos para actividades institucionales o de facultades, como olimpiadas internas, aniversarios, etc.
- e) Requerimientos que tengan que ver con necesidades de personal y contrataciones de nuevos colaboradores y no previstos en el POA inicial.
- f) Se exceptúan de este proceso proyectos cuyo monto de inversión total sea menor a S/. 1,000.

En estos casos deben registrarse los proyectos con la debida sustentación y presupuesto en el módulo de propuestas y seguir el proceso de aprobación por las instancias revisores y decisoras que corresponda.

7.3. PROCESO DE EVALUACIÓN PRESUPUESTAL

7.3.1. Disposiciones Generales

La presente directiva, en relación a la evaluación presupuestal, tiene por objetivo medir el desempeño de la gestión presupuestal, así como el seguimiento a la ejecución de las actividades presupuestales de todas las unidades. Aportan a la gestión institucional y al logro de los objetivos financieros.

Corresponde a la Dirección de Finanzas, la Dirección de Planificación y Desarrollo y la Coordinación de Presupuesto la elaboración de los reportes que contengan la evaluación del cumplimiento presupuestal.

Se considera evaluación de avance o cierre, según se trate de un informe institucional, de unidad o de un evento específico.

Elaborado por: Dirección de Planificación y Desarrollo – Dirección de Finanzas Fecha 10/01/2019	Revisado por: Dirección de Gestión de Calidad Universitaria Fecha 13/05/2019	Aprobado por: Asamblea General de Asociados Decreto N° 052 – 2019 – ASOC. Fecha 09/07/2019
---	---	---

7.3.2. Informe Institucional

Considera información de presupuesto y ejecución consolidada de todas las unidades.

Son presentados a las autoridades de rectorado, asociados, administración general como informe de avances trimestrales al cierre de los meses de marzo, junio, setiembre y como evaluación anual al cierre de diciembre. A requerimiento o necesidad de las autoridades se podrá generar a corte de cualquier otro periodo.

Expone situaciones críticas que puedan presentarse en el desarrollo presupuestal y que pongan en riesgo el cumplimiento de los objetivos; de manera que puedan tomarse las acciones que sean necesarias de manera oportuna.

Incluye las proyecciones que puedan hacerse para el cierre del ejercicio.

7.3.3. Informe Unidad

Considera información de presupuesto y ejecución consolidada de cada unidad (Facultad), con detalle a nivel sub unidades (Decanato, Escuelas, Departamentos, Capellanía, Centros Adscritos, etc.)

Son presentados a las autoridades de facultad como informe de avances trimestrales al cierre de los meses de marzo, junio, setiembre y como evaluación anual al cierre de diciembre. A requerimiento o necesidad de las autoridades se podrá generar a corte de cualquier otro periodo.

Reporta el nivel de cumplimiento de programas y proyectos, así como del logro de los aportes comprometidos.

Como herramienta de gestión, deben generar por parte de las unidades, las acciones necesarias para asegurar el cumplimiento de las metas presupuestales.

Elaborado por:
Dirección de Planificación y
Desarrollo – Dirección de
Finanzas
Fecha 10/01/2019

Revisado por:
Dirección de Gestión de
Calidad Universitaria
Fecha 13/05/2019

Aprobado por:
Asamblea General de Asociados
Decreto N° 052 – 2019 – ASOC.
Fecha 09/07/2019

7.3.4. Informe de Evento

Considera información de presupuesto y ejecución de cada evento, a nivel de número de participantes e ingresos, así como los gastos operativos y de planilla.

Son presentados a los coordinadores de eventos y a las direcciones que corresponda, durante el evento y al cierre del mismo.

Reporta el nivel de cumplimiento de aporte y debe generar las acciones necesarias para asegurar el cumplimiento de las metas presupuestales. Puede derivar en decisiones de ajuste presupuestal a nivel de gastos y pagos de coordinaciones para alinearlos con la recaudación efectiva y los aportes comprometidos.

7.3.5. Informe de Recaudación

Considera detalle del comportamiento de la recaudación de todos los eventos generadores de ingresos para la unidad, incluye el servicio de pregrado así como Go, educación continua, posgrado, etc.

Los elabora la unidad de pensiones y es alcanzado periódicamente a todos los responsables de unidad y eventos a nivel de número de participantes, cargos generados, cobranza efectiva, morosidad.

Conjuntamente con el informe de eventos debe de generar acciones tanto de estrategia para efectivizar la recaudación así como para optimizar los gastos, con el objetivo de asegurar la meta de aportes comprometidos.

Es responsabilidad de los coordinadores tomar las acciones necesarias para asegurar el cumplimiento de las metas presupuestales.

Elaborado por:
Dirección de Planificación y
Desarrollo – Dirección de
Finanzas
Fecha 10/01/2019

Revisado por:
Dirección de Gestión de
Calidad Universitaria
Fecha 13/05/2019

Aprobado por:
Asamblea General de Asociados
Decreto N° 052 – 2019 – ASOC.
Fecha 09/07/2019

7.4. Cierre del Ejercicio

Para asegurar el cierre del ejercicio dentro del plazo legalmente establecido, la Dirección de Finanzas establecerá las fechas límite para la recepción de la documentación pertinente. Posterior a las fechas de cierre, las facturas o gastos realizados con fecha del año anterior no tendrán validez.

8. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.** Es la herramienta metodológica diseñada por Kaplan y Norton, traduce la estrategia en un conjunto de indicadores para el seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos y lograr la visión planteada.
- **Plan Estratégico.** Es una herramienta de gestión; tiene un horizonte de planeamiento de largo plazo de cinco años; se evalúa mediante la revisión de Planes Operativos Anuales. El Plan Operativo Anual debe guardar relación y coherencia con el Plan Estratégico.
- **Plan Operativo Anual.** Es el documento orientador de la política general universitaria y del presupuesto del ejercicio siguiente, a través de él se estructura el despliegue del Plan Estratégico en cada período anual que éste abarca.
- **Proceso de Planeamiento Estratégico.** Es el proceso sistemático del cual se obtiene el Plan Estratégico; a partir de un diagnóstico y análisis de la situación actual, permite reflexionar y tomar decisiones, para que cada Unidad Académica y Unidad Administrativa alcance sus objetivos.
- **Presupuesto.** Cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica. Contiene los egresos e ingresos correspondientes a un período que por lo general es anual. Constituye un plan de acción dirigido a cumplir un objetivo previsto, expresado en términos financieros, que debe cumplirse en determinado tiempo y en ciertas condiciones.

Elaborado por:
Dirección de Planificación y
Desarrollo – Dirección de
Finanzas
Fecha 10/01/2019

Revisado por:
Dirección de Gestión de
Calidad Universitaria
Fecha 13/05/2019

Aprobado por:
Asamblea General de Asociados
Decreto N° 052 – 2019 – ASOC.
Fecha 09/07/2019

Elaborado por: Dirección de Planificación y Desarrollo – Dirección de Finanzas Fecha 10/01/2019	Revisado por: Dirección de Gestión de Calidad Universitaria Fecha 13/05/2019	Aprobado por: Asamblea General de Asociados Decreto N° 052 – 2019 – ASOC. Fecha 09/07/2019
---	---	---

ANEXO N° 2

FORMATO DE INFORME SOBRE SEGUIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

INFORME N° 00X – (Año) – USAT – (Facultad/Dir. Administrativa)

DE: (Nombre del Coordinador/Director/Decano emisor del informe)
(Cargo)

PARA: (Nombre del Decano/Vicerrector/Rector según sea el caso)
(Cargo)

ASUNTO: REVISIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL DE... ..

FECHA:

Estimado(a), le hacemos llegar el Informe sobre revisión del **Plan Operativo Anual** de

I. Aspectos Generales

- Fecha de evaluación: XX de XXX 20XX
- Responsable de la revisión: Dirección de.....
- Estrategia metodológica:

La metodología empleada para la revisión del plan estratégico y su ejecución anual se basó en la entrevista personal con....., con quien se discutió los siguientes puntos:

- Definición de las metas por cada indicador del período 20YY (*indicar el periodo evaluado*)
- Cumplimiento de las metas por cada indicador del período 20YY (*indicar el periodo evaluado*)

Para la evaluación se han considerado los siguientes puntos antes mencionados como criterios de evaluación, para cada criterio se ha considerado como escala de medición:

- **No cumplió:** No cumplió la meta definida.
- **Cumplió:** Sí cumplió o sobrepasó la meta definida.

II. Evaluación

Perspectiva: Sociedad				
Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta 20YY	Valor alcanzado 20YY	Calificación (Cumplió/No Cumplió)
S1.	S1.1.			
	S1.2.			
S2.	S2.1.			
	S2.2.			

Elaborado por: Dirección de Planificación y Desarrollo – Dirección de Finanzas Fecha 10/01/2019	Revisado por: Dirección de Gestión de Calidad Universitaria Fecha 13/05/2019	Aprobado por: Asamblea General de Asociados Decreto N° 052 – 2019 – ASOC. Fecha 09/07/2019
---	--	---

Perspectiva: Estudiantes y Egresados				
Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta 20YY	Valor alcanzado 20YY	Calificación (Cumplió/No Cumplió)
E1.	E1.1.			
	E1.2.			
E2.	E2.1.			
	E2.2.			

Perspectiva: Financiera				
Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta 20YY	Valor alcanzado 20YY	Calificación (Cumplió/No Cumplió)
F1.	F1.1.			
	F1.2.			
F2.	F2.1.			
	F2.2.			

Perspectiva: Procesos Internos				
Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta 20YY	Valor alcanzado 20YY	Calificación (Cumplió/No Cumplió)
P1.	P1.1.			
	P1.2.			
P2.	P2.1.			
	P2.2.			

Perspectiva: Aprendizaje y Desarrollo				
Objetivos Estratégicos	Indicador	Meta 20YY	Valor alcanzado 20YY	Calificación (Cumplió/No Cumplió)
A1.	A1.1.			
	A1.2.			
A2.	A2.1.			
	A2.2.			

	Perspectivas					Resultado Global
	Sociedad	Estudiantes y Egresados	Financiera	Procesos Internos	Aprendizaje y Desarrollo	
Objetivos cumplidos (unid.)						
Objetivos no cumplidos (unid.)						
Cantidad total de objetivos (unid.)						
Eficiencia de cumplimiento de objetivos	%	%	%	%	%	%

	Perspectivas					Resultado Global
	Sociedad	Estudiantes y Egresados	Financiera	Procesos Internos	Aprendizaje y Desarrollo	
Indicadores cumplidos (unid.)						

Elaborado por:
Dirección de Planificación y Desarrollo – Dirección de Finanzas
Fecha 10/01/2019

Revisado por:
Dirección de Gestión de Calidad Universitaria
Fecha 13/05/2019

Aprobado por:
Asamblea General de Asociados
Decreto N° 052 – 2019 – ASOC.
Fecha 09/07/2019

Indicadores no cumplidos (unid.)						
Cantidad total de Indicadores (unid.)						
Eficiencia de cumplimiento de Indicadores	%	%	%	%	%	%

III. Análisis de los resultados

IV. Conclusiones

V. Acciones de mejora

Es todo cuanto tengo que informar.

.....
(Nombre de autor del informe)
(Cargo)
USAT

Elaborado por: Dirección de Planificación y Desarrollo – Dirección de Finanzas Fecha 10/01/2019	Revisado por: Dirección de Gestión de Calidad Universitaria Fecha 13/05/2019	Aprobado por: Asamblea General de Asociados Decreto N° 052 – 2019 – ASOC. Fecha 09/07/2019
---	--	---

ANEXO N° 3

**FORMATO DE INFORME SOBRE SEGUIMIENTO DEL DESARROLLO DE INICIATIVAS
ESTRATÉGICAS**

INFORME N° 00X – (Año) – USAT – (Dir. Administrativa)

DE: (Nombre del Director emisor del informe)
(Cargo)

PARA: (Nombre del Vicerrector/Rector según sea el caso)
(Cargo)

ASUNTO: REVISIÓN DE LA INICIATIVA ESTRATÉGICA... ..

FECHA:

Estimado(a), le hacemos llegar el Informe sobre revisión de la **Iniciativa Estratégica** de

I. Aspectos Generales

- Fecha de evaluación: XX de XXX 20XX
- Responsable de la revisión: Dirección de.....
- Estrategia metodológica:

La evaluación se ha desarrollado considerando dos aspectos:

- **EVALUACIÓN CUANTITATIVA:** En esta sección se calculó valores reales alcanzados de cada indicador y el porcentaje de avance en relación a la meta planteada.
- **EVALUACIÓN CUALITATIVA:** En esta sección se analizó y describió resultados obtenidos; también se indicaron las acciones de mejora que se van a ejecutar para superar las limitantes del cumplimiento de las metas programadas.

II. Evaluación

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS DE LA INICIATIVA	INDICADOR	META 20XX	ACTIVIDADES	EVALUACIÓN CUANTITATIVA		EVALUACIÓN CUALITATIVA	
					Valor real alcanzado	% avance	Análisis del resultado	Acción de mejora

Elaborado por:
Dirección de Planificación y
Desarrollo – Dirección de
Finanzas
Fecha 10/01/2019

Revisado por:
Dirección de Gestión de
Calidad Universitaria
Fecha 13/05/2019

Aprobado por:
Asamblea General de Asociados
Decreto N° 052 – 2019 – ASOC.
Fecha 09/07/2019

	Resultado Global
Objetivos cumplidos (unid.)	
Objetivos no cumplidos (unid.)	
Cantidad total de objetivos (unid.)	
Eficiencia de cumplimiento de objetivos	%

	Resultado Global
Indicadores cumplidos (unid.)	
Indicadores no cumplidos (unid.)	
Cantidad total de Indicadores (unid.)	
Eficiencia de cumplimiento de Indicadores	%

III. Análisis de los resultados

IV. Evidencias

(En este ítem colocar evidencias que sustenten el cumplimiento de la meta.)

V. Conclusiones

VI. Recomendaciones

Es todo cuanto tengo que informar.

.....
(Nombre de autor del informe)
(Cargo)
USAT

Elaborado por: Dirección de Planificación y Desarrollo – Dirección de Finanzas Fecha 10/01/2019	Revisado por: Dirección de Gestión de Calidad Universitaria Fecha 13/05/2019	Aprobado por: Asamblea General de Asociados Decreto N° 052 – 2019 – ASOC. Fecha 09/07/2019
---	---	---