

## **Evaluación específica del desempeño.**

### **Consistencia del sistema de indicadores de los diversos planes de desarrollo institucionales, programas presupuestarios y cumplimiento de metas dentro del SED**

#### **Universidad Juárez Autónoma de Tabasco**

##### **Resumen Ejecutivo**

El sistema para la Gestión Pública basada en el Modelo del Marco Lógico, exige una articulación coherente entre el proceso de análisis de los problemas donde se hace necesaria la intervención pública para una planeación adecuada que permita un uso racional y eficiente de los recursos.

La planeación, a su vez, debe ser traducida a un sistema de indicadores que concatene de manera puntual las acciones desplegadas por las instituciones o entidades públicas con el logro de los objetivos que contribuyan a los diferentes logros de política pública que se hayan establecido en su nivel más alto y que quedan plasmadas en el Plan Nacional de Desarrollo del gobierno nacional.

La construcción del sistema de indicadores queda plasmada en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y cumple varias funciones estratégicas para los encargados de operar los diversos programas de intervención social financiados con recursos públicos. De ahí que la revisión de la congruencia de este sistema de indicadores sea una oportunidad para realizar los ajustes necesarios en toda la cadena de procesos involucrada en el ejercicio institucional de las diferentes dependencias.

Para el caso del estado de Tabasco, una de las instituciones que ha logrado afinar este proceso de implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) de una manera sistemática en sus diferentes etapas ha sido la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT).

Por ello, realizar una evaluación específica como la que se desarrolla en este documento, representa un desafío muy alto en la medida que implica lograr la revisión global de los procesos de la misma desde la perspectiva del sistema de indicadores.

No es casual que este reto nazca de la institución de educación superior más importante de la entidad, es más bien el resultado de un procedimiento institucional sistemático que podría poner a la UJAT en la vanguardia a nivel estatal en materia de implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del SED.

Con esta intención y horizonte es que se plantean a continuación los objetivos de esta evaluación:

El objetivo general es evaluar la pertinencia de los indicadores del PDI y su congruencia con programas presupuestarios y el cumplimiento de metas dentro del SED.

Mientras que los objetivos específicos son:

- Analizar la consistencia de los indicadores del PDI (Diseño, correspondencia con los objetivos, sintaxis, viabilidad, etc.).
- Establecer la alineación de los indicadores del PDI con los indicadores educativos del PLED y del Programa Sectorial de Educación 2013 -2018.
- Analizar la tendencia histórica de los indicadores.
- Analizar la pertinencia y factibilidad de las metas.
- Analizar el nivel de avance al primer año de gestión.

Es importante tener en cuenta una cuestión conceptual y metodológica que es transversal en esta evaluación. Los indicadores no son datos aislados en el SED, sino que son el resultado que sintetiza los elementos observados a lo largo del proceso de análisis de problemas que son la base para establecer objetivos y estrategias que, a su vez, serán traducidas a indicadores.

Una vez determinados los indicadores, se vuelven el punto de partida para monitorear los procesos y evaluar los logros. De tal modo que su revisión y/o ajuste se convierte en una oportunidad para revisar los procesos globales en las diferentes dimensiones de acción institucional.

La planeación es un ejercicio que permite establecer expectativas razonables a futuro que se trabajen desde las condiciones del presente de

la institución. Por ello, las metas que se establecen para los indicadores deberían reflejar la claridad del rumbo de una institución; una distorsión en las metas, positiva o negativa, debería obligar a revisar estrategias y procesos para corregir las expectativas.

Bajo estas pautas, se elaboró esta Evaluación Específica de Desempeño, la cual se dividió en dos partes: la primera dedicada al análisis y valoración de los Indicadores correspondientes a los Objetivos Estratégicos; y, la segunda parte donde se abordan y valoran los Indicadores de Gestión.

En cuanto a los objetivos estratégicos, es importante señalar que la totalidad de estos responde congruentemente a los fines esenciales para los que la universidad fue creada: principalmente docencia, investigación y difusión de la cultura y el conocimiento.

También cabe resaltar que, en lo referente a la redacción, prácticamente la totalidad de los objetivos estratégicos expuestos en el PDI están estructurados para la consecución de un logro, lo que es prueba de que la UJAT ha logrado plasmar con coherencia en sus documentos de planeación estratégica, sus valores y objetivos institucionales, los cuales han sido traducidos a una lógica vinculada a la administración de Desempeño. Esto ha llevado al logro de una congruencia elevada entre Sistema de Evaluación de Desempeño y sus fines esenciales como máxima casa de estudios de los tabasqueños.

Por otro lado, a través de los objetivos estratégicos planteados en su PDI, la UJAT cubre temáticamente las principales preocupaciones expresadas en las políticas públicas referentes a la educación superior tanto en la entidad, como a nivel nacional a través del PSE; en este sentido, su misión institucional se encuentra alineada al proyecto educativo a nivel nacional, estatal y sectorial.

Esto la coloca en el plano regional a la UJAT, como un referente de suma importancia que podría contribuir al diseño de las políticas públicas locales, así como enriquecer la visión que existe sobre educación superior en el PLED.

En cuanto a la consistencia de los indicadores y a la factibilidad de las metas por cada eje, se encontraron, a grandes rasgos, los siguientes resultados:

En el eje 5.1 Calidad Educativa, el cual cuenta con 3 Objetivos Estratégicos y 6 indicadores. Hay que poner atención en la consistencia de los indicadores, ya que si bien 4 de los 6 son consistentes con el objetivo al que responden, los dos restantes son parcialmente consistentes, por lo que no miden asertivamente el objetivo estratégico, en este caso refieren a la calidad de los programas educativos proporcionados por la UJAT.

En cuanto a la factibilidad, las metas establecidas para el OEC1 y el OEC2 referidos a la calidad de los programas y de la planta docente, se consideraron viables; sin embargo, las metas ligadas a los indicadores de eficiencia terminal y titulación, muestran tendencia poco factibles para el logro de las metas propuestas para 2020, esta valoración se vio reforzada mediante la inclusión del avance histórico del indicador, el cual contribuyó a definir más asertivamente el avance y logro de la meta establecida.

Para el segundo eje, 5.2 Investigación de Impacto, el cual cuenta con 3 Objetivos Estratégicos, a los cuales corresponden 3 Indicadores, la consistencia de todos los indicadores es parcial para medir el objetivo estratégico al cual responden.

En lo que respecta a la factibilidad de las metas, se encontró que solo la meta del OEI2, referente al porcentaje de PTC en el SNI, es factible de alcanzar para 2020. Respecto a las otras dos, el OEI1 (Variación de proyectos con financiamiento interno y externo) tiene una meta poco factible de alcanzar, mientras que el OEI3 (Publicaciones periódicas y no periódicas de impacto), rebasa por mucho la meta establecida para 2020. En este caso también se contó con información histórica, la cual facilitó la valoración del logro y factibilidad.

Respecto al eje 5.3 Extensión y Difusión de la Cultura, el cual cuenta con 3 Objetivos Estratégicos, a los que corresponden 3 Indicadores en total, el análisis de consistencia de los indicadores, mostró que dos de ellos son inconsistentes para medir su objetivo, mientras que el último, es parcialmente consistente.

En cuanto a la factibilidad de las metas de estos indicadores, la UJAT tiene en este eje, la posibilidad de cumplir para 2020 con la meta establecida referente al índice de *satisfacción universitaria*, mientras que, en el caso de la *Variación de publicaciones culturales* existe un rebase abrupto de la meta

establecida a futuro. La última meta, referida a la variación de asistentes, no fue posible de medir por la insuficiencia de información.

Eje 5.4 Vinculación para el Desarrollo, cuenta con 3 Objetivos Estratégicos, a los que corresponden 3 Indicadores en total. Dos de los indicadores muestran una consistencia parcial para la medición del objetivo al cual están vinculados, mientras que el indicador del objetivo OEV2 (porcentaje de servicios universitarios prestados a organizaciones del sector privado y gubernamental), muestra consistencia adecuada para su medición.

En cuanto a la factibilidad de la meta, no se contó con información para la valoración y análisis de los indicadores correspondientes a OEV1 y OEV2. En el caso de la meta del tercer indicador, vinculado a la Variación de proyectos de innovación, mediante el análisis se definió que es positiva la factibilidad para el logro de la meta establecida para 2020.

Por último, el eje 5.5 Gestión Moderna, que cuenta con 2 Objetivos Estratégicos, a los que corresponden 2 Indicadores en total. La consistencia del primer indicador, vinculado al OEG1, es negativa, ya que es inconsistente para la medición del objetivo planteado. En cuanto al OEG2, existe una consistencia parcial, ya que no hay una precisión conceptual para el fortalecimiento de la gestión administrativa.

En cuanto a la factibilidad de las metas, es importante resaltar que no se obtuvo información para realizar el análisis y valoración correspondiente, por lo que es importante prestar atención a la generación de información relativa a un eje estratégico.

A nivel global, de los 17 indicadores: 5 fueron consistentes, 9 parcialmente consistentes, y 3 poco consistentes. Referente a las metas: 6 son factibles, 4 no lo son, y no se obtuvo información para hacer la valoración en 5 de los casos. En los casos de *Porcentaje de publicaciones periódicas y no periódicas de impacto*, y en la *Variación de Publicaciones no periódicas culturales*, la meta se rebasa abruptamente.

Si bien únicamente corresponde al caso de dos indicadores, se debe prestar atención a aquellas metas rebasadas abruptamente, cuyos horizontes para 2020 fueron alcanzados y pasados en el 2016. Esto en el entendido de que dicho rebase habla de metas que no retan la capacidad de la institución y

que no están orientadas a mejorar los resultados e impacto del desempeño institucional.

En el caso inverso, el indicador “Variación de proyectos de investigación con financiamiento interno y externo” muestra un resultado significativamente ante la meta establecida para 2016, incluso, muestra un retroceso en comparación con el año 2016.

En la segunda parte del documento, referente a los Indicadores de Gestión, se encontraron, a grandes rasgos, los siguientes resultados.

El eje 5.1 Calidad Educativa cuenta con 18 indicadores de gestión, para 10 de ellos la información proporcionada por la institución fue suficiente para realizar el análisis de avance y factibilidad de las metas, mientras que para 8 la información fue insuficiente ya que no se proporcionó el dato de línea base, del informe 2016 o, en su caso, el corte a septiembre de 2016. Asimismo, se encontró correspondencia con 5 indicadores de la MIR de la UJAT y vinculación con 2 del Programa Sectorial de Educación.

El eje 5.2 Investigación de impacto cuenta con diez indicadores para la medición del avance y el logro en procesos y actividades; en este caso, dos de ellos cuentan con información suficiente y adecuada para medir el avance y factibilidad de las metas, en otros dos casos la información proporcionada fue insuficiente, mientras que para seis indicadores no se contó con información de línea base o informe 2016, por lo cual no fue posible realizar el análisis pertinente del eje. En cuanto al tema de vinculación, dos indicadores tuvieron correspondencia con los del Plan Estatal de Desarrollo 2013-2018 y con la MIR de la institución.

El eje 5.3 cuenta con nueve indicadores de gestión, para dos de estos la información brindada resultó insuficiente para medir el avance y factibilidad de la meta, además en su prácticamente para la totalidad de indicadores del eje, no se presentó el dato de línea base. En cuanto a la correspondencia con el PLED y el PSE, se encontró correspondencia con dos indicadores en el ámbito estatal y con uno a nivel del Programa Sectorial.

El eje 5.4 Vinculación para el Desarrollo, cuenta con 14 indicadores; para 5 de ellos la información proporcionada por la UJAT fue insuficiente para medir el avance y factibilidad de las metas. Mientras que para nueve la información fue suficiente. En cuanto a la información faltante, en la

mayoría de ellos no había dato de línea base; asimismo no se encontró correspondencia con indicadores correspondientes al PLED, PSE o MIR de la institución.

Para el eje 5.5 Gestión Moderna, sólo hubo dos indicadores parcialmente consistentes con las estrategias. Se contó con información suficiente para el análisis de la factibilidad de las metas para únicamente 2 indicadores, no se tuvo información suficiente para la valoración de tres, y hubo seis para los cuales no se contó con información alguna. Por último, se encontró correspondencia con la MIR institucional en el caso de dos indicadores.

Por último, la UJAT cuenta en su PDI con dos ejes transversales, los cuales, si bien no cuentan con indicadores estratégicos, si tienen indicadores de gestión para medir el desempeño de actividades y procesos.

En cuanto al eje de Internacionalización, de los 16 indicadores hay dos que son parcialmente consistentes con la estrategia que miden. La UJAT presentó información suficiente para el análisis de la factibilidad de las metas para siete indicadores, mientras que para uno no fue suficiente y no hubo información para realizar el análisis en el caso de ocho indicadores. Por otro lado, se tuvo información histórica para dos indicadores, lo que facilitó la valoración del logro y factibilidad.

En cuanto al eje de Responsabilidad Social, por un lado, cuenta con cuatro indicadores parcialmente consistentes con las estrategias que miden, se presentó información suficiente para el análisis de la factibilidad de las metas y el avance al 2016 para cinco de ellos, en cambio, para tres la información fue insuficiente y hubo otros tres casos en los que la información fue nula. Por otro lado, se tuvo información histórica para el análisis de la factibilidad de las metas de dos indicadores, con lo cual se estableció más certeramente el grado de logro para 2020.

A nivel global, de los 89 indicadores de gestión considerados para el análisis en esta evaluación, 24 no contaron con información suficiente para la valoración del indicador o de la meta; en 23 casos no hubo información alguna para una valoración general. Solo para 42 indicadores se contó con información suficiente para la valoración completa.

Es importante, en ejercicios futuros, reparar en la generación de información específica para cada indicador e, incluso, profundizar en la obtención de

información histórica, la cual contribuye a generar valoraciones más certeras y congruentes con el desempeño que ha tenido la universidad a lo largo de los años.