

Resumen Ejecutivo

Evaluación específica para el análisis de los indicadores estratégicos pertinentes y la construcción de la línea base del Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017-2021

Introducción

En México la evaluación es una parte fundamental del proceso de modernización de la gestión pública. El marco legal en la materia ha ido cambiando de acuerdo con diferentes esquemas presupuestarios, donde los recursos otorgados por la federación deben administrarse como lo establece la **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos** en su **artículo 134**, que establece que “las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se **administrarán** con **eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez** para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. Donde los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación y las entidades federativas, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos [...]”

De manera más específica, la **Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria** (LFPPH) señala, en su **artículo 1**, lo siguiente: “En materia de programación, presupuestación, aprobación, ejercicio, control y evaluación de los ingresos y egresos públicos federales. Los sujetos obligados a cumplir las disposiciones de esta Ley deberán observar que **la administración de los recursos públicos federales se realice con base en criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control, rendición de cuentas y equidad de género**”.

En la misma ley, el **artículo 78** determina que “Las dependencias, o las entidades a través de su respectiva dependencia coordinadora de sector, deberán realizar una evaluación de resultados de los programas sujetos a reglas de operación, por conducto de expertos, instituciones académicas y de investigación u organismos especializados, de carácter nacional o internacional, que cuenten con reconocimiento y experiencia en las

respectivas materias de los programas. **Las evaluaciones se realizarán conforme al programa anual que al efecto se establezca**".

A su vez, se establece en su **artículo 85** que "los recursos federales aprobados en el Presupuesto de Egresos serán transferidos a las entidades federativas, a 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, serán evaluados conforme a las bases establecidas en el artículo 110 de esta Ley, con base en indicadores estratégicos y de gestión, por instancias técnicas independientes de las instituciones que ejerzan dichos recursos, observando los requisitos de información correspondientes [...]"¹.

Por otra parte, el **artículo 110** de la LFPPH señala que "La evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales-".

En el mismo sentido, la **Ley de Coordinación Fiscal** señala en su **artículo 49. Numeral V.** que "El ejercicio de los recursos a que se refiere el presente capítulo deberá sujetarse a la evaluación del desempeño a que se refiere el artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Los resultados del ejercicio de dichos recursos deberán ser evaluados, con base en indicadores, a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos a los que se encuentran destinados los Fondos de Aportaciones Federales conforme a la presente Ley, incluyendo, en su caso, el resultado cuando concurren recursos de la entidades federativas, municipios o demarcaciones territoriales de la Ciudad de México".

En el marco normativo interno, el **Estatuto Universitario de la Universidad Autónoma del Estado de México** establece, en su artículo 2, que "la UAEM ejerce su **autonomía para establecer objetivos, políticas y mecanismos**

¹ Son objetivos estratégicos los que, con visión de largo plazo, miden impactos, resultados y productos de la intervención, en términos de la solución de la problemática de desarrollo que se interviene. Los indicadores de gestión son de corto plazo y miden procesos, actividades e insumos.

necesarios para el cumplimiento de su objeto y fines; asumir teorías, tesis, concepciones y demás posturas indispensables para la conservación, creación y recreación del conocimiento universal y otras manifestaciones de la cultura; **y determinar su organización y funcionamiento**", y que "Dicha autonomía se manifiesta en sus aspectos académico, técnico, **de gobierno, administrativo** y económico".

De acuerdo con en el artículo 124 del mismo ordenamiento, "el sistema de **planeación universitaria** tiene por **objeto conformar un modelo de desarrollo** que permitirá orientar, ordenar y conducir el trabajo académico y administrativo **destinado al cumplimiento de los fines institucionales**, tomando en cuenta para ello el diseño de situaciones deseables y factibles concebidas como soluciones, tanto a los problemas y necesidades de la Institución, como a los requerimientos de su desarrollo y superación integrales".

En el artículo 125 se señalan las **características** de dicha **planeación**. Entre otras destacan:

"II. Será **abierto**, considerando las condiciones, circunstancias y **necesidades estatales, nacionales** y universales, en su carácter de institución de servicio.

"VII. Será congruente, **estableciendo vinculación y equilibrio entre los diversos instrumentos de planeación**, observando la competencia y jerarquía inherente al nivel a que corresponda.

"VIII. Será **evaluatorio, valorando y midiendo la calidad y cantidad de sus resultados y el impacto social de los mismos, así como la eficiencia y eficacia de los mecanismos, subsistemas y procedimientos que lo sustentan**.

"IX. Será flexible, actualizándose y modificándose en razón de las transformaciones que viva la Institución y su entorno".

El sistema de planeación universitaria contempla varios instrumentos, (artículo 127 del Estatuto Universitario), y establece, que "**los planes de desarrollo trazan el curso global y general de acción deseable y factible para el desarrollo institucional**, especificando decisiones de carácter general que expresen los lineamientos políticos fundamentales, las

prioridades derivadas de éstos y las estrategias de acción para alcanzar los objetivos y metas generales”.

El artículo 129 del Estatuto Universitario, ~~señala~~ determina que “**el Plan Rector de Desarrollo Institucional es el instrumento que tiene por objeto precisar, cualitativa y cuantitativamente, tanto las políticas, estrategias, objetivos y metas, como la apertura programática a observarse durante la gestión de quien lo presenta.** Tendrá una vigencia de cuatro años y se vinculará congruentemente con el Plan General de Desarrollo”.

En su **artículo 131** precisa que “El sistema de planeación universitaria se sustentará en procesos tendentes a garantizar organización y racionalidad, tanto a las actividades académicas, que realizan la Universidad y los Organismos Académicos, Centros Universitarios y Planteles de la Escuela Preparatoria, como a las actividades de apoyo adjetivo institucional que efectúan las dependencias de la Administración Universitaria.”

El **artículo 132** refiere que “El Sistema de planeación universitaria se sustentará en un flujo de información que concentrará, recabará, administrará y preservará datos confiables que permitan llevar a cabo la planeación, seguimiento y evaluación de las actividades sustantivas y adjetivas”.

En cumplimiento de todo lo anterior, la UAEM, a través de la Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional, estableció en su Programa Anual de Evaluación 2017, realizar una “Evaluación específica para el análisis de los indicadores estratégicos pertinentes y la construcción de la línea base del Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017-2021”, con la finalidad de contar con un instrumento que fortalezca los ejercicios de evaluación y toma de decisiones con el enfoque de la Gestión para resultados que ha venido impulsando desde 2014.

Objetivo general

Analizar los indicadores y la construcción de la línea base del Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017-2021.

Objetivos específicos

- ▶ Analizar la viabilidad de los indicadores estratégicos, definiendo las variables para establecer una proyección
- ▶ Determinación de la línea base de los indicadores estratégicos del PRDI 2017-2021

El presente documento se compone por cuatro apartados. En el primero se explican los antecedentes y la metodología, y en los siguientes se analizan los indicadores de las funciones sustantivas, adjetivas y proyectos transversales.

II. Principales hallazgos.

Durante la realización de la presente evaluación se tiene que la Universidad Autónoma del Estado de México, cuenta con un Modelo de Gestión para Resultados que le permite transparentar los logros y avances que se tienen, , por medio de los registros administrativos, que permiten conocer dichos avances.

Aunado a esto es importante señalar que si bien se cuenta con información de registros administrativos, es importante que la UAEM, diseñe un diagnóstico de los sistemas de información, así como de un tablero de indicadores de resultados en función de la línea base que de manera sintética exprese los resultados según el grado de avance y que permita de forma expedita datos para la toma de decisiones de alta dirección.

Por su parte, es fundamental resaltar que el ejercicio en cuanto a la realización de la evaluación al inicio de la gestión, permite la construcción de la línea base, que es fundamental para poder medir los logros atribuidos y con lo cual se puede establecer y diseñar nuevas estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos, así como también se plantea realizar ajustes al SED con los nuevos indicadores del PRDI 2017-2021, desarrollando los parámetros de semaforización que permitan una valoración más objetiva y flexible de los resultados del desempeño de cada una de las áreas.

Es importante señalar que es necesario que algunos objetivos sean replanteados como logros con el objeto de que el indicador cumpla con

proveer información sobre el alcance de sus objetivos con el fin de acercar, en la medida de lo posible, a los tomadores de decisiones.

El Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017- 2021, se encuentra dividido en 7 funciones adjetivas y 10 proyectos transversales, mismo que contempla 21 objetivos determinados en el nivel estratégico (generales). Entre los cuales se encuentra como uno de los objetivos específicos el desarrollo de un sistema de variables para indicadores que permita elaborar estudios de prospectiva pertinentes y basados en información confiable y actual. Es decir, mediante el desarrollo de estas acciones la UAEM, busca elaborar, ejecutar, conducir, controlar y evaluar de los planes, programas, proyectos e instrumentos de planeación para esta casa de estudios.

III. Análisis FODA

Análisis organizacional

Fortalezas:

- ▶ Se cuenta una visión de consolidación del Modelo de Gestión para Resultados.
- ▶ Se cuenta con un sistema de información estadística consolidada, con series históricas de 2004 a la fecha, para algunos indicadores.

Debilidades:

- ▶ Algunos de los objetivos no están planteados estrictamente como logros; por lo que el indicador asociado deberá cubrir dicha característica.
- ▶ Al momento de la evaluación los indicadores no están vinculados a los logros del PRDI 2017-2021 y la importancia que tiene la UAEM en la sociedad.
- ▶ La prevalencia de metas detalladas en del PRDI 2017- 2021, que no favorecen la flexibilidad de la planeación.

Análisis del contexto

Oportunidades:

- ▶ Ser la institución que impulse la implementación del MGpR, siendo líder de opinión en el tema en el Estado.
- ▶ Lograr que, mediante la implementación de la política, la UAEM cuente con instrumentos de planeación y evaluación con enfoque a resultados.

Amenazas:

- ▶ La consolidación del Modelo de Gestión para Resultados puede verse opacado si se interrumpe el proceso de implementación y de no modificarse las prácticas en la forma de reporte.
- ▶ El nuevo orden político nacional y la mayor demanda social sobre la transparencia y eficiencia en el gasto público, llevarán a una más estricta aplicación de todo el marco normativo

IV. Conclusiones

La visión de la consolidación del Modelo de Gestión para Resultados es un área de oportunidad de la UAEM, ya que puede ser líder en la materia y ejemplo para las universidades autónomas del país, pudiendo tener la apertura y transparencia para mostrar los logros y avances.

El contar con una evaluación al inicio de la gestión, permite la construcción de la línea base, que es fundamental para poder medir los logros atribuidos a la intervención de la UAEM. La institución cuenta con información suficiente, por medio de los registros administrativos; no obstante, hay un área de oportunidad en cuanto a integrar las distintas fuentes, lo cual incrementaría su potencia como instrumento de evaluación, planeación y toma de decisiones.

El Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017- 2021 se divide en 7 funciones adjetivas y 10 proyectos transversales, contando con 21 objetivos determinados en el nivel estratégico (generales). Como parte del ejercicio de consolidación del Modelo de Gestión para Resultados, uno de los objetivos específicos planteados en este plan es el “desarrollo de un sistema de variables para indicadores que permita elaborar estudios de prospectiva pertinentes y basados en información confiable y actual”; de ahí la relevancia de identificar la pertinencia de los objetivos y definir indicadores

que midan los avances y logros para cada uno; así como el desarrollo de línea base.

Por ello, un primer ejercicio consistió en identificar los indicadores señalados en el apartado de diagnóstico para cada una de las funciones adjetivas y de los proyectos transversales. E identificar la existencia de un indicador institucional, estatal, nacional o internacional que midiera dicho objetivo, para así, en un segundo momento, iniciar la construcción de línea base de los indicadores estratégicos que la UAEM validó.

La UAEM cuenta con indicadores que son parte de una estructura programática, que permite medir parcialmente el cumplimiento de los objetivos del PRDI 2017-2021; aunque algunos de estos tienen relación con las metas establecidas en dicho instrumento, lo cual permite medir parcialmente el avance; sin embargo, se desconocen los criterios que se tomaron para establecerla, ya que se observa que algunas están construidas con base en parámetros poco viables.

Así mismo, la sistematización de la información no es común denominador de los indicadores de las funciones adjetivas; lo que impide que, en principio, se cuenten con instrumentos objetivos y regulares para la medición de los avances y, por ende, sean útiles para la toma de decisiones.

El seguimiento de los indicadores del Plan, a nivel estratégico habla de un compromiso por parte de la administración actual en contar con una base que permita diagnosticar la situación de la Universidad en estos temas y a partir de ello, generar estrategias específicas para impulsar los resultados hacia la política pública planteada, dando así cumplimiento a lo establecido en el artículo 131 del Estatuto Universitario, donde menciona que el Sistema de Planeación Universitaria se sustentará en procesos tendentes a garantizar organización y racionalidad, tanto a las actividades académicas que realizan la Universidad y sus Organismos Académicos, Centros Universitarios y Planteles de la Escuela Preparatoria, como a las actividades de apoyo adjetivo institucional que efectúan las dependencias de la Administración Universitaria.

Los procesos consistirán en la elaboración, ejecución, conducción, control y evaluación de los planes, programas, proyectos e instrumentos de planeación [...]

Por lo que se podría realizar una evaluación de medio término, para definir una estrategia enfocada a mayores logros y cierre, para la medición de los logros planteados en el PRDI 2017-2021, por la presente administración en concordancia con lo establecido en el Plan General de Desarrollo 2009-2021 (De realizarse, sería la primera institución con una evaluación en tres momentos, con la finalidad de medir el impacto de las estrategias de gestión implementadas).

V. Recomendaciones

- ▶ Continuar con el proceso de implementación del Modelo de Gestión para Resultados adaptando la apertura.
- ▶ Generar un diagnóstico de los sistemas de información para consolidar las fuentes
- ▶ Dar seguimiento a la implementación, y difundir los avances en foros con diversas universidades.
- ▶ Desarrollar un tablero de indicadores de resultados en función de la línea base que de manera sintética exprese los resultados según el grado de avance y que permita de forma expedita datos para la toma de decisiones de alta dirección.
- ▶ Diseñar indicadores asociados que cubran dicha característica, con la finalidad de que los avances puedan ser monitoreados.
- ▶ Ajustar el SED con los nuevos indicadores del PRDI 2017-2021, desarrollando los parámetros de semaforización que permitan una valoración más objetiva y flexible de los resultados del desempeño de las áreas.
- ▶ Revisar la factibilidad de las metas planteadas en el PRDI 2017-2021, sobre todo aquellas en las que los entornos puedan tener una fuerte influencia.
- ▶ Definir una evaluación de medio término para definir una estrategia enfocada a mayores logros y cierre para la medición de los logros planteados en el PRDI 2017-2021 por la presente administración, en concordancia con lo establecido en el Plan General.
- ▶ Monitorear de manera sistemática, la adopción de al GpR y sus componentes (ML. PbR, SED).

Identificación de la Evaluación

Nombre de la evaluación:

Evaluación específica para el análisis de los indicadores estratégicos pertinentes y la construcción de la línea base del Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017-2021

Fecha de inicio de la evaluación:

8 de marzo de 2018

Fecha de término de la evaluación:

15 de abril de 2018

Unidad Administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:

Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional-

Titula de la Unidad Administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:

DR. en C.C. José Raymundo Marcial Romero

Principales colaboradores:

Víctor Manuel Meneses Torres

Instancia Evaluadora:

Tecnología Social para el Desarrollo SA de CV

Coordinador de la evaluación:

Víctor Manuel Fajardo Correa

Principales colaboradores:

Lorena Gutiérrez Ugalde