

Para asegurar que la Institución avance en el sentido de lo establecido en el Plan de Desarrollo Institucional, el modelo de gobierno está encabezado por el Rector, los Vicerrectores, el Secretario de Rectoría y los Directores, a través del presente documento.

# Plan Anual de Evaluación

2020

Dirección de Planeación Institucional

## Introducción

Dentro del Plan de Desarrollo Estatal 2016-2021 Sonora Trabaja, en el Eje IV Todos los Sonorenses todas las Oportunidades, se afirma que la calidad de vida de los seres humanos depende esencialmente que tengan garantizado el acceso a la salud y a la educación debido a que ello proporciona una plataforma de oportunidades para el desarrollo y la prosperidad; la calidad educativa y una cobertura universal del sistema de salud constituyen un buen punto de partida para superar las condiciones de pobreza en la que viven muchos sonorenses, así como aliviar la precaria situación que padecen los grupos vulnerables, como los adultos (as) mayores, la población infantil, las personas con alguna discapacidad, las mujeres, entre otros.

A partir de dicho documento, se cuenta con el reto de “Eleva la calidad de la educación para impulsar la creatividad, el ingenio, las competencias y los valores fundamentales de capacidades de aprendizaje”.

El gobierno del Estado, a través de la Secretaría de Educación y Cultura monitorea el cumplimiento y avance del ámbito educativo; de la cual, dependen 56 Instituciones de Educación Superior públicas y privadas, siendo la Universidad de Sonora y el Instituto Tecnológico de Sonora, las que mayor número de matrícula atienden.

El Instituto Tecnológico de Sonora, es una universidad pública estatal autónoma, líder en el sur de Sonora, con presencia en Ciudad Obregón, Guaymas, Empalme y Navojoa, con una oferta de 24 programas educativos a nivel licenciatura, un profesional asociado y 17 programas de posgrado.

A su interior, la Institución se rige por el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2020, el cual establece que para generar resultados y conocer el impacto de los mismos, la Institución



debe contar con un mecanismo de seguimiento y evaluación debidamente estructurado, en el que participen las autoridades y las dependencias académicas y administrativas. Dicho mecanismo, debe permitir dar cumplimiento a la Ley de Contabilidad Gubernamental, en armonía con el Presupuesto basado en Resultados.

Así mismo, alineado a los objetivos y estrategias institucionales, se encuentran los Planes de Desarrollo de las Direcciones, los cuales incluyen objetivos, indicadores y portafolio de proyectos adecuados a las necesidades y requerimientos tanto internos como externos.

Dentro del Plan de Desarrollo Institucional, se plantea la revisión periódica del grado de avance de los objetivos estratégicos y las estrategias, a través del seguimiento a la ejecución de los programas, proyectos y procesos de cada una de las áreas. Para asegurar que la Institución avance en el sentido de lo establecido, el modelo de gobierno está encabezado por el Rector, los Vicerrectores, el Secretario de Rectoría y los Directores.

El seguimiento y evaluación busca la valoración periódica de procesos, proyectos, objetivos e indicadores para una oportuna retroalimentación que facilite ajustes, y en su caso, el replanteamiento y reprogramación de las acciones pertinentes con el propósito de lograr los objetivos propuestos.

Los instrumentos a través de los cuales se dará el seguimiento periódico, será la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), la cual fue generada para el programa presupuestario "Educación Superior de Calidad para el Desarrollo". Así como el tablero de Control Institucional, el cual da seguimiento a los resultados de las diversas áreas de la Institución.

**Objetivo:**

Conocer el desempeño que tiene la Institución en el ejercicio 2020, en relación a las funciones prioritarias para la misma; por medio de la evaluación del cumplimiento de las



metas y objetivos estratégicos, con el fin de conocer los resultados de la aplicación de los recursos y de fomentar la transparencia y rendición de cuentas.

### **Responsable de la de evaluación y seguimiento.**

La Dirección de Planeación Institucional será responsable de coordinar la evaluación del desempeño Institucional, a través de las diversas direcciones; quienes a su vez, solicitarán los resultados a las áreas que coordinan.

### **Modelo de Evaluación.**

Dada la naturaleza de la Institución, y la amplia gama de servicios que se ofrecen a la comunidad universitaria, se considera como prioridad, realizar un análisis para determinar aquellas mediciones que son esenciales para poder monitorear la contribución que se brinda a la sociedad.

Para poder realizar lo anterior, la Institución tomará como base la Metodología del Marco Lógico, la cual, implica el análisis de la situación actual para establecer un problema, hasta culminar en el diseño de la Matriz de Indicadores de Resultados, en la que se establecerán los indicadores más relevantes para medir la contribución de la Institución al problema planteado. Cabe señalar que la utilidad de la MIR va más allá de la etapa de planeación, debido a que es una herramienta utilizada para llevar a cabo el seguimiento de los avances del programa, y se emplea como base para realizar las evaluaciones del desempeño (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2019), lo cual puede observarse en la figura 1.



*Figura 1.* La Mir como instrumento de Planeación, seguimiento y evaluación

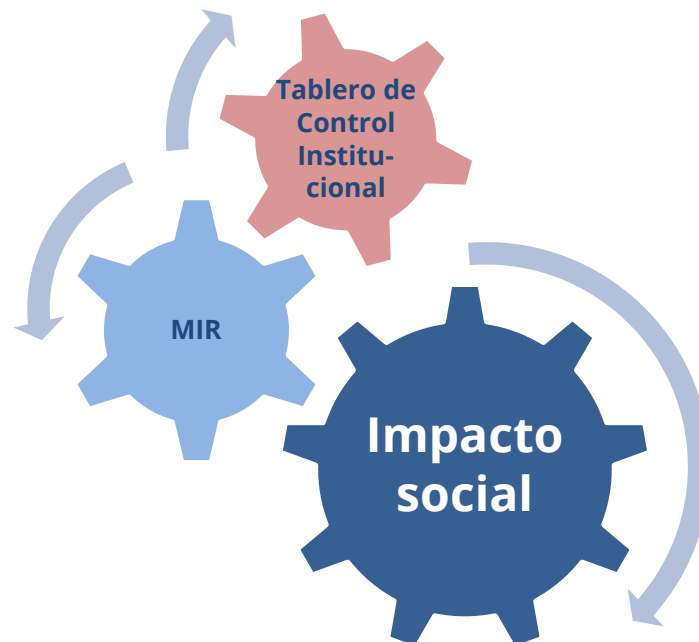
Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2019). Diplomado presupuesto basado en resultados, Políticas públicas para no dejar a nadie atrás y no dejar a nadie fuera. Módulo III)

Sin embargo, dada la diversidad de la Universidad, se considera que utilizar únicamente esta metodología, dejaría fuera a áreas que ofrecen servicios relevantes a la comunidad, y que en conjunto, apoyan a mejorar los indicadores principales integrados en la MIR. Por lo anterior, y con base al Plan de Desarrollo Institucional 2017-2020, el cual en su modelo de gobierno proporciona las bases para establecer los indicadores de desempeño que permitirán conocer el grado de avance de sus cinco ejes y objetivos estratégicos y por ende, el logro de su visión. Este documento establece que se dará el seguimiento periódico de las dependencias institucionales a través del Tablero de Control, mismo que deberá contener los objetivos estratégicos y los indicadores que permitirán conocer su evolución y la situación que guarda con respecto a las metas planteadas. El Tablero de Control permitirá, a través de la semaforización, identificar desviaciones respecto a lo planeado para detonar la toma de decisiones pertinente.

Cabe señalar que este instrumento busca dar cumplimiento a la Ley de Contabilidad Gubernamental, en armonía con el Presupuesto basado en Resultados. Con ello, el

ejercicio de los recursos estará ligado al conjunto de indicadores de desempeño y al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en el PDI.

Si bien, ambos instrumentos son diferentes, se complementan entre sí, ya que el Tablero de Control Institucional, al evaluar los resultados relevantes de las diversas áreas, busca el cumplimiento de la misión institucional y con ello, el mejoramiento de la comunidad; mientras que la MIR pretende, a través de los servicios de la Institución, contribuir a la solución de una problemática social. Es decir, a través del cumplimiento de ambos instrumentos, se espera lograr un impacto social (ver figura 2).



*Figura 2.* Relación entre el Tablero de Control Institucional y la MIR

Fuente: Elaboración propia

Si bien, también existen diferencias internas entre ambos instrumentos, ya que la MIR se divide en cuatro niveles, según el impacto de cada indicador; mientras que el Tablero de Control Institucional se divide en los cinco ejes establecidos en el Plan de Desarrollo

Institucional, en los cuales se resumen todas las actividades de la Institución. En la figura 3 puede observarse el modelo de evaluación, que incluye dichas secciones estructurales.

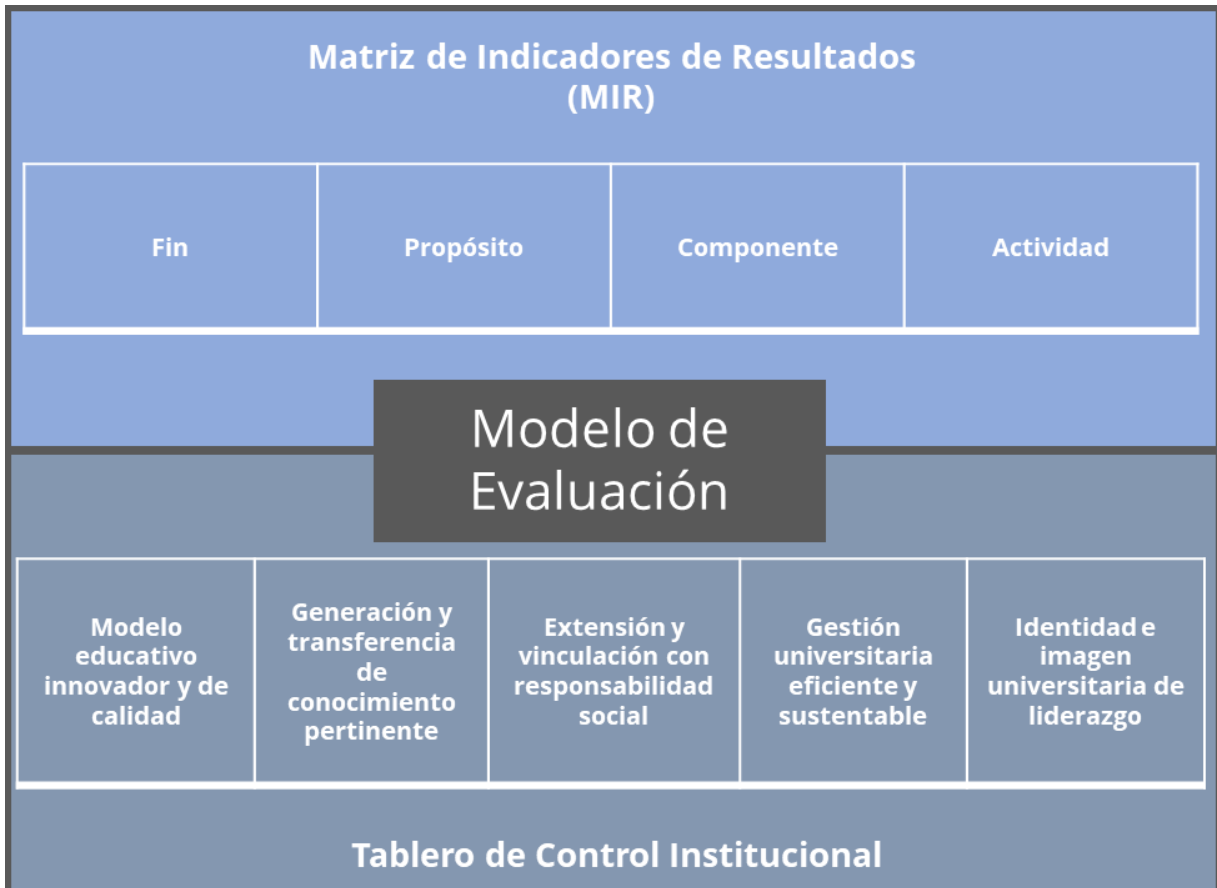


Figura 3. Modelo de Evaluación Institucional

Fuente: Elaboración propia

**a) Marco lógico**

**1) Antecedentes**

En el año 2017 el Estado de Sonora impulsó la creación de las MIR de las diversas Instancias Gubernamentales, realizando una reunión de representantes de las diversas Instituciones de Educación Superior del Estado para elaborar la Matriz de Indicadores del Programa Presupuestal “E404E10 Educación Superior de Calidad para El Desarrollo”

Dicha MIR, fue aprobada en agosto de 2017, y con base a la Matriz establecida, el Instituto Tecnológico de Sonora, elaboró su propia MIR con los indicadores que son prioridad para la Institución y que tienen como finalidad mantener su cobertura en el Estado de Sonora.

A partir de entonces, conforme a los requerimientos de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Sonora, se ha trabajado en su medición, análisis de los resultados y en la implementación de acciones que incrementen la probabilidad del logro de las metas planteadas.

## **2) Metodología del Marco Lógico**

Para poder elaborar la Matriz de Indicadores de Resultados, será necesario aplicar la Metodología del Marco Lógico, la cual, establece cinco etapas a seguir para realizar una evaluación eficiente (Secretaría de Hacienda, 2019, pag. 36-37):

- En la primera etapa se identifica el problema o situación no deseada que recaerá sobre determinada población o área de enfoque. Estos dos elementos son indispensables para la correcta definición del problema a atender.
- En la segunda etapa, se utiliza una herramienta conocida como el “árbol del problema”. En ella, se identifican las causas y los efectos del problema. La principal característica del árbol del problema es que todo lo que éste contenga deberá tener una connotación negativa, es decir, deberá estar redactado a manera de problema.
- En la tercera etapa se busca convertir el problema en objetivos a alcanzar. Esto se logra cambiando la connotación del problema, es decir de sus causas y efectos. Al hacer que lo negativo sea positivo, el problema se convierte en el objetivo, las causas en medios para resolver ese problema y los efectos en los fines. A través de lo anterior se conforma el “árbol de objetivos”.
- En la cuarta etapa, se llevan a cabo dos procesos; el primero es identificar las acciones que se deben realizar para lograr los medios y el segundo es seleccionar



las alternativas que de acuerdo con un análisis de costo-beneficio y de viabilidad sean las mejores.

- La quinta etapa corresponde a la definición de la estructura analítica, es decir, se hace una revisión lógico-causal en la que se identifique la coherencia interna del programa y que las alternativas seleccionadas lleven al cumplimiento del objetivo o la solución del problema
- Una vez comprobada la lógica vertical del Programa, se procede a elaboración de la MIR. Para ello, el objetivo principal del árbol de objetivos se convierte en el nivel propósito del Programa, los medios que constituyen productos a entregar se convierten en componentes y las acciones para lograr esos productos se convierten en las actividades. El fin que tenemos en lo más alto de la copa del árbol de objetivos se convertirá en el nivel fin de la Matriz

### **3) Aplicación de la metodología**

Para poder realizar el análisis pertinente, la Dirección de Planeación Institucional, será la responsable de realizar un análisis de la situación actual de la Institución, de sus problemáticas y retos a los que se enfrenta, con información de resultados del 2019 y años previos, así como información proporcionada por otras áreas en relación al escenario futuro de la Institución.

Así mismo, la Dirección de Planeación Institucional implementará la metodología hasta llegar a la elaboración de la Matriz de Indicadores de Resultados. Para realizarlo, en septiembre de 2019 realizará un primer análisis, el culmine con un primer borrador el cual esté basado en un presupuesto esperado, cuya evidencia será, la presentación de los indicadores en tiempo y forma a la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Sonora, Subsecretaría de Egresos, Dirección General de Planeación y Evaluación, conforme sea requerido.



Posteriormente, una vez se tenga certeza de los recursos con los que contará la Institución en el año, se realizará un análisis de la metodología, culminando con la aceptación o modificación de la MIR; así como con el compromiso de cada área responsable tanto de su evaluación como de los resultados a alcanzar. Como evidencia de lo anterior, se tendrá el envío del instrumento a la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Sonora, Subsecretaría de Egresos, Dirección General de Planeación y Evaluación antes del primer trimestre del año, conforme a los requerimientos de la misma. Así mismo, la Matriz de Indicadores de Resultados será publicada a través de la página <https://www.itson.mx/micrositios/pbr/Paginas/mir.aspx>.

#### **4) Seguimiento y evaluación de la MIR**

Conforme a la periodicidad de los indicadores establecidos, la Oficina de Administración de Proyectos, solicitará a las áreas responsables la evaluación de los indicadores, solicitando evidencia de los resultados alcanzados, así como una justificación de los mismos. La información recabada será presentada al Director de Planeación Institucional, quien revisará los resultados, y valorará si se requiere implementar alguna acción al respecto o el involucramiento de la Alta Dirección.

El seguimiento de la MIR será reportado trimestralmente a la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Sonora, Subsecretaría de Egresos, Dirección General de Planeación y Evaluación y publicados dentro de la "evaluación trimestral de contabilidad armonizada" de cada trimestre, y en el informe anual "Cuenta Pública, Contabilidad Armonizada" en la liga <https://www.itson.mx/micrositios/contabilidadgubernamental/Paginas/leycontabilidad.aspx>

## **b) Seguimiento del Tablero de Control Institucional**

### **1. Antecedentes.**

Una vez actualizado el Plan de Desarrollo Institucional en el 2016, la Dirección de Planeación propuso a la alta Dirección un Tablero de Control Institucional, el cual contendría los resultados esperados de los objetivos estipulados en el plan de Desarrollo; mismo que fue discutido, modificado y aprobado en el mismo año por la alta dirección.

Este instrumento, está seccionado conforme el Plan de Desarrollo Institucional en cinco ejes y a su vez, cada eje incluye sus respectivos objetivos, incluyendo, al menos un indicador para cada objetivo. Los indicadores corresponden a las diversas áreas de la Institución, manejando indicadores de impacto y evitando los indicadores de procesos, debido a que estos son monitoreados a través de los indicadores de evaluación del desempeño o de tableros de control de algunas áreas no académicas.

Con el fin de contar con certeza de la medición de los mismos, se desarrollaron cédulas para cada indicador, en el que se especifica su descripción, el método de cálculo, metas, responsables, fuentes e información que se considere relevante.

Debido a que estos indicadores se plantearon a un mediano y largo plazo, cada año se valoran de manera específica, únicamente aquellos que deban ser modificados por cambios en la legislación, estrategia federal, dificultades con la fuente de información o que hayan perdido de valor a la estrategia Institucional.

### **2. Actualización del Tablero de Control Institucional y evaluación de resultados**

De forma gradual, las diversas áreas de la Institución han tomado o están en proceso de hacerlo, la evaluación y seguimiento como parte de la Cultura Organizacional. Lo cual, ha

generado apoyo en los aspectos relacionados al análisis de indicadores, medición y su reporte.

Para actualizar los indicadores que se medirán en el 2020, a principios de año, la Dirección de Planeación Institucional solicitará a través de correo electrónico a las Direcciones Académicas y no Académicas la actualización de las metas de cada uno de los indicadores que les corresponde reportar, así como que, en caso de tener alguna propuesta de modificación de algún indicador, lo presenten para su análisis.

Sí se presentan propuestas de modificación o eliminación de algún indicador, la Dirección solicitante deberá justificar los motivos para realizar el cambio, y la Dirección de Planeación Institucional decidirá si procede o no el ajuste; así como también, en caso que sea un indicador que involucre a varias áreas, o si es necesario incluir en la decisión a la alta dirección.

Dependiendo de la naturaleza de cada indicador, estos pueden tener una frecuencia trimestral, semestral o anual. Así mismo, con el fin de facilitar la revisión rápida de los resultados, estos serán semaforizados según el grado de cumplimiento de la meta en verde, amarillo o rojo, según los siguientes umbrales (figura 4):

<b>Umbrales para semaforización:</b>		
<b>Verde</b>	<b>Amarillo</b>	<b>Rojo</b>
Igual o mayor al 100%	Entre 80% y 99%	Menor al 80%

*Figura 4.* Umbrales para semaforización

Fuente: Elaboración propia



Conforme las Direcciones proporcionan la información requerida para poder actualizar el Tablero de Control Institucional, principalmente las metas, la Oficina de Administración de Proyectos actualizará el instrumento anual. En caso de no recibir información, o tener dudas en relación a la misma, esta área se pondrá en contacto con el responsable y será la encargada de aclarar dudas o capacitar en el llenado del mismo a quienes se considere pertinente.

Para dar seguimiento al instrumento, la Dirección de Planeación Institucional solicitará previo al finalizar cada trimestre, el reporte de los indicadores correspondientes a cada dirección académica y no académica. El seguimiento de entrega, dudas y revisión de la información correrá a cargo de la Oficina de Administración de Proyectos, quien también actualizará el Tablero de Control Institucional.

Conforme la agenda disponible de la alta dirección, al menos dos veces por año (sugeridas en agosto y enero), se realizará una reunión en la que cada Director exponga los resultados de sus indicadores, así como una justificación breve del resultado, y en caso de requerirlo, acciones que se realizarán para el mejoramiento de los resultados. En dicha reunión, se analizarán los resultados de los indicadores, y en conjunto, la alta dirección tomará acuerdos sobre aquellos aspectos que se consideren pertinentes.

Como evidencia de cada reunión, se tendrá la lista de asistencia con la firma de cada participante, así como un correo donde se anexe el Tablero de Control Institucional y se mencionen los acuerdos tomados en la reunión.

### **Evaluación anual**

Una vez recopilada la información de la MIR y del Tablero de Control Institucional, la Dirección de Planeación Institucional será responsable de realizar un análisis de los resultados obtenidos, en los que se especifique como mínimo el porcentaje de indicadores

que alcanzaron la meta estipulada, de aquellos que quedaron cerca de alcanzarla y de los que no la alcanzaron; así como el porcentaje de indicadores que no pudieron ser medidos. En este documento, se incluirán propuestas de mejora para el siguiente año

### Calendario

En la figura 5 se observa a manera gráfica, las actividades a realizar descritas en los puntos anteriores. Únicamente, una de ellas no tiene una fecha fija, ya que dependerá de la agenda de la alta dirección.

Actividad	2019	2020												2021	
	Sep	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
Detección del problema															
Árbol de problemas															
Árbol de objetivos															
Selección de alternativas															
Diseño de la MIR															
Revisión de la metodología															
Revisión de la MIR															
Publicación de la MIR															
Evaluación de Indicadores de la MIR															
Reporte de resultados de la MIR															
Actualización del Tablero de Control Institucional															
Solicitud de información															
Evaluación de indicadores															
Revisión con la alta dirección															
Reporte anual de resultados															

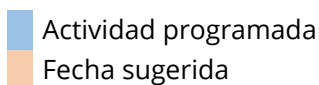


Figura 5. Calendario de actividades

Fuente: Elaboración propia



## Referencias

Gobierno del Estado de Sonora (2016). Sonora Trabaja. Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021

Instituto tecnológico de Sonora (2016). Plan de Desarrollo Institucional. PDI 2020

Instituto tecnológico de Sonora (2019). Plan Anual de Evaluación 2019

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2019). Diplomado presupuesto basado en resultados, Políticas públicas para no dejar a nadie atrás y no dejar a nadie fuera. Módulo III