

Apuntes para la incorporación de metas e indicadores al Plan de Mejoras y Desarrollo Institucional de la UNNE

Documento de Trabajo

[Gabriel Eduardo Ojeda abril 2017]

Existe acuerdo en la bibliografía en que la incorporación de metas e indicadores de acción hace que un plan o proyecto aumente su grado de precisión. Por otra parte, el establecer indicadores es una buena manera de poner a prueba si los objetivos y los resultados que nos estamos proponiendo son claros y concretos. Es usual que al momento de incorporar metas e indicadores a un Plan ya diseñado, sea necesario modificar la redacción de muchos de los resultados esperados e inclusive la forma en que fueron expresadas las líneas y objetivos.

Un buen indicador sirve para “bajar a tierra” objetivos y resultados y así poder responder: ¿cuánto queremos lograr?, ¿en cuánto tiempo?, ¿de qué calidad? Por otra parte, disponer de metas con sus correspondientes indicadores facilitará en forma sustantiva el diálogo entre las partes intervinientes y posteriormente las actividades de control y evaluación del proyecto.

Ahora bien. Para quien tiene la función de diseñar un Plan, claro está que establecer metas e indicadores, aumenta la carga de trabajo. Presupone buscar información puntual sobre la situación actual (no siempre disponible en las organizaciones); hacer cálculos de prospectiva (generalmente complejos), y gestionar acuerdos muchos más precisos entre las partes intervinientes.

Haciendo una lectura de los documentos institucionales de la UNNE, considero que lo más adecuado para el próximo Plan de Mejoras y Desarrollo Institucional es la incorporación de metas e indicadores por cada uno de los denominados Lineamientos Estratégicos. Todos los lineamientos deberán entonces ser claros y concretos y debe estar unificada la forma de redacción de los Lineamientos. Por ejemplo, que la frase comience con un verbo de acción.

Al incorporar indicadores, es común el uso de matrices, ya que ayudan a visualizar la relación entre cada Lineamiento, sus metas e indicadores a futuro y el estado de situación actual. Para la especificación del estado de situación actual o **Línea de base**, se debe tomar como referencia el último año del que se disponen datos. Sería así habitual que un Plan 2017 – 2021, concluido en su redacción a mediados de 2017, tenga como Línea de Base los datos de 2016.

Cada Lineamiento Estratégico puede contar con una o más metas y uno o varios indicadores. Desde ya que cuanto más concreta es la redacción del Lineamiento, menos necesario será usar indicadores múltiples.

Es importante definir al menos dos **Metas** por cada Lineamiento, con sus respectivos indicadores, de manera de facilitar la labor de una Evaluación Intermedia (monitoreo). Es habitual que esta evaluación se realice al promediarse el período de implementación del Plan.

Tomando como referencia el documento “Bases para la Gestión 2014-2018” y manteniendo las definiciones de Ejes y Lineamientos (aun cuando debería revisarse su redacción), en estos apuntes se trata de plantear cómo operacionalizar las acciones con objetivos, metas e indicadores concretos. Habría que cruzar estas propuestas con los otros documentos institucionales en los que se plantean acciones.

Sobre el uso concreto de las herramientas de planificación, así como respecto de la denominación de cada componente de un Plan, hay infinidad de variantes. Un ejemplo de matriz es el siguiente:

Tabla 1 (Ejemplo)

Eje	Lineamiento	Indicadores	Línea de Base	Meta 2019	Meta 2021	Fuente de información
Gestión Institucional y Administrativa (pág. 34)	Establecer mecanismos de planificación y autoevaluación de la gestión	Grado de integración de la información institucional	60%	70%	90%	Informes del Sistema de Evaluación Permanente
		Grado de integración del subsistema de gestión administrativa	50 %	60 %	70 %	

El tema clave en el ejemplo, es que el Sistema de Evaluación Permanente debería establecer de antemano la manera como mide el grado de integración (evidencias verificables). Por ejemplo, usando el grado de participación y aportes de cada unidad académica y de gestión con que hoy se cuenta; dando cuenta de la existencia o no de espacios de acuerdo entre las distintas áreas de la Universidad que gestionan planes y proyectos institucionales, etc. Así, cuando se trata de Lineamientos amplios en su redacción, es habitual que más que un indicador aislado, se opte por diseñar un índice, integrado por distintos indicadores.

Existen dos grandes **tipos de indicadores**: el cuantitativo y el cualitativo. La diferencia esencial entre ellos está en la fuente de información. Por ejemplo, un indicador cuantitativo es “el grado de deserción de los estudiantes”. Usamos indicadores cualitativos cuando no es “observable” un comportamiento, por lo que se debe recurrir a la percepción de los estudiantes, los docentes, los integrantes de la institución, los vecinos, etc. Para disponer, entonces, de los datos de un indicador cualitativo, es usual que debamos realizar una encuesta. Por ejemplo, el indicador “nivel de calidad que el usuario le asigna a un servicio”.

En algunos casos será claro cuál de estos indicadores utilizar y en otros aparecerán opciones alternativas. Por supuesto que habrá ventajas y desventajas en cada caso. Otro ejemplo:

Tabla 2 (Ejemplo)

Eje	Lineamiento	Indicadores	Línea de Base	Meta 2019	Meta 2021	Fuente de información
Formación universitaria en los escenarios socioculturales actuales y con perspectiva de futuro (página 8)	Fortalecer los primeros años de las carreras mejorando la retención, rendimiento y graduación	Porcentaje de docentes con mayores dedicaciones	Mejora de un 5 %	Mejora de un 10 %	Informe de la Secretaría Académica base datos del SIU
		Porcentaje de reinscritos en 2do año	Mejora de un 5 %	Mejora de un 10 %	
		Tasa de egreso de estudiantes	Mejora de un 5 %	Mejora de un 10 %	

El contar con datos históricos, facilita el análisis prospectivo. El Plan puede a su vez acrecentar su complejidad y profundidad si, además de la línea de base, incorpora información sobre la situación que existía en el pasado (algún año anterior). Esto permite detectar **la tendencia**. Por ejemplo, si la tendencia es que el número de estudiantes aumenta en un 10 % cada año, al momento de establecerse las metas se puede aclarar si se planifica mantener o acrecentar la tendencia de crecimiento anual.