UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Casa abierta al tiempo

PROGRAMA OPERATIVO DE LA RECTORÍA GENERAL

RECTORADO GENERAL XV · 2025-2029



LABORATORIO DE FUTUROS

IN CALLI IXCAHUICOPA | 2025-2029

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Casa abierta al tiempo

Rector General
Gustavo Pacheco López

Secretaria General
Esthela Irene Sotelo Núñez

Abogado General
Juan Rodrigo Serrano Vásquez

Coordinador General Académico
Luis Enrique Gómez Quiroz

Coordinador General de Administración y Relaciones Laborales
Roberto Huerta Peruyero

Coordinadora General de Difusión
Yissel Arce Padrón

Coordinador General de Información Institucional
Luciano Roberto Fernández Sola

Coordinación
Mirna Mónica Santamaría Barreto
José Ramón Hernández Rodríguez

En observancia del Decálogo de ética para el uso de la inteligencia artificial en la Universidad Autónoma Metropolitana, en el proceso de elaboración de este Programa se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa de Anthropic, OpenAI y Canva. Su utilización se limitó al apoyo técnico para la sistematización de la información, la organización preliminar de contenidos, la revisión de la claridad expositiva, la formulación de propuestas de presentación y de recursos gráficos en determinados apartados. El uso de estas herramientas se realizó bajo supervisión humana permanente. Los resultados fueron revisados, contrastados y ajustados críticamente; asimismo, se verificaron las fuentes de información empleadas. La inteligencia artificial no sustituyó el análisis, ni la toma de decisiones institucionales, por lo que la conducción intelectual, la autoría y la responsabilidad sobre el contenido final corresponden plenamente a la Universidad Autónoma Metropolitana.

CONTENIDO

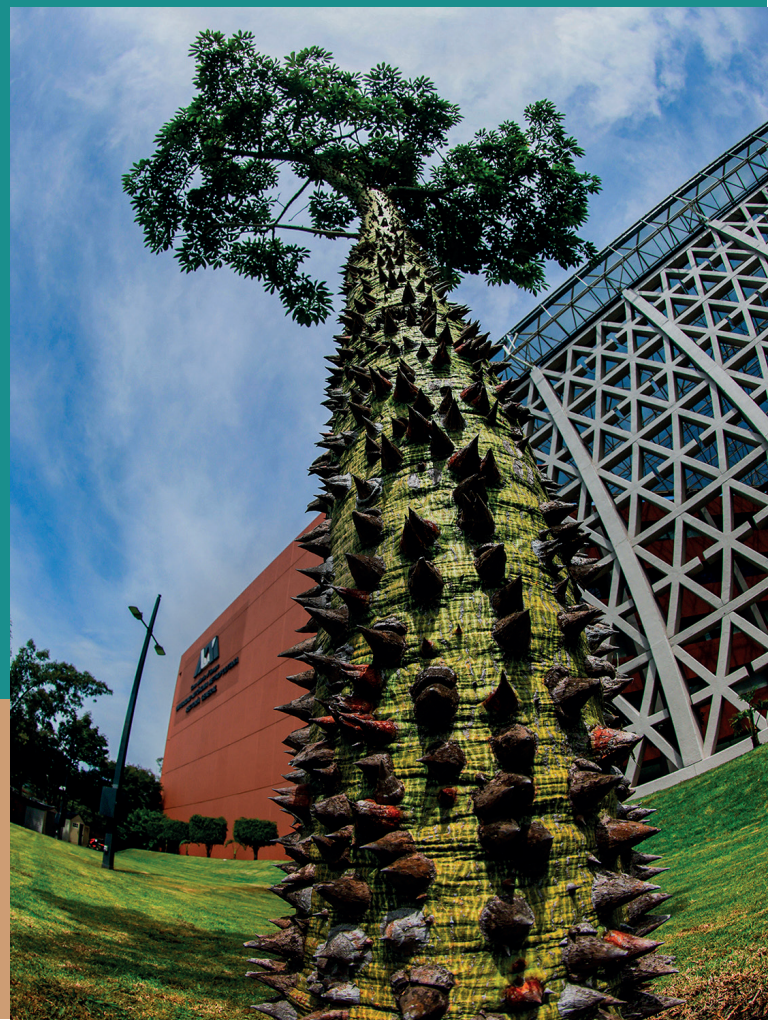
Presentación, 5
Introducción, 9
Compromisos de las instancias de la Rectoría General, 14
  Sección A · Instancias que dependen de la Rectoría General, 15
  Sección B · Instancias que dependen de la Secretaría General, 19
El modelo de operación, 24
  El problema organizacional que demanda un modelo de gestión, 24
  La respuesta: gestión por procesos, 25
  La articulación: las MIR, los procesos y los proyectos, 25
  La persona líder de proceso, 26
  Roles y responsabilidades en el modelo de operación, 27
  Los dos ámbitos de operación y coordinación, 27
  Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, 28
  Las juntas de coordinación administrativa, 32
  Salvaguardas del modelo, 34
  La Coordinación Técnica del PORG, 35
  El seguimiento, 35
  La rendición de cuentas, 36
Los procesos transversales prioritarios y la cartera de proyectos, 38
  De las problemáticas a los procesos, 38
  El mapa de procesos transversales prioritarios, 39
  La cartera: ocho proyectos de prioridad institucional, 47
Indicadores y presupuesto, 57
  Los tres niveles de medición, 57
  El panel de cifras del nivel de gestión, 58
  El cauce presupuestal, 60
Anexos técnicos, 62
Anexo. Relación de cuerpos de coordinación administrativa
y de gestión, 63

UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA

Casa abierta al tiempo







PRESENTACIÓN

La Universidad Autónoma Metropolitana ha construido, a lo largo de su historia, una forma de organización que articula la autonomía universitaria, la participación colegiada, la desconcentración funcional y administrativa y la responsabilidad diferenciada de sus órganos e instancias. Esa configuración es parte sustantiva de nuestra identidad y ha permitido que la docencia, la investigación y la preservación y difusión de la cultura se desarrollen con comunidades diversas y capacidades distribuidas entre las unidades universitarias.

En ese entramado, la Rectoría General cumple una función indispensable para el desarrollo institucional. En su ámbito se articulan responsabilidades jurídicas, académicas, administrativas, financieras, de información, comunicación, transparencia, infraestructura, gestión escolar, planeación y seguimiento, entre otras. De su correcto funcionamiento dependen condiciones que hacen posible el trabajo académico y la atención a la comunidad. Fortalecer a la UAM exige, por ello, atender no solo sus grandes objetivos, sino la organización, los procesos, las capacidades y las personas que los hacen realidad todos los días.

Esa convicción está en el origen del Programa Operativo de la Rectoría General (PORG), que parte de una premisa sencilla: una Universidad que aspira a transformarse debe revisar también la manera en que organiza y conduce su propia gestión. No basta con definir prioridades; hay que construir la capacidad de llevarlas a la práctica: responsabilidades claras, esfuerzos coordinados, seguimiento de resultados y aprendizaje de la propia experiencia institucional.

El proceso que dio origen a este Programa comenzó por preguntar a la propia organización. Con una notable participación y disposición, las instancias de la Rectoría General elaboraron sus diagnósticos, formu-

laron sus matrices de indicadores y comprometieron resultados verificables. Lo que este documento ordena es lo que la propia estructura sabe de sí misma, convertido en programa.

Dos enfoques articulan la respuesta. La gestión por procesos, porque los problemas más persistentes de la administración no viven dentro de una sola área, sino en las fronteras entre ellas: este Programa organiza esa coordinación con personas líderes de proceso, equipos interfuncionales y juntas de coordinación administrativa, sin sustituir la estructura ni desplazar responsabilidades. Así como la gestión del conocimiento, porque una organización que aprende no puede depender únicamente de la memoria de las personas.

Este modelo reconoce que la experiencia de la operación, los datos de los sistemas, los expedientes, los procedimientos, las decisiones previas y los aprendizajes de la práctica constituyen un patrimonio institucional que debemos preservar y aprovechar mejor. A más de cinco décadas de vida institucional, la UAM debe fortalecer su capacidad de reconstruir su historia administrativa, conocer los fundamentos de sus decisiones y asegurar la trazabilidad de sus procesos, para que la experiencia no se pierda entre los cambios de gestión y quede al servicio de quienes continuarán construyendo la Universidad. Actuar pensando en quienes vendrán después concreta el principio *Primero la UAM*.

Esta perspectiva supone, además, un compromiso con las personas que integran la Rectoría General. Una organización no mejora únicamente mediante normas, estructuras o tecnologías: mejora cuando reconoce el conocimiento de quienes realizan el trabajo, genera espacios de diálogo, fortalece capacidades y convierte la experiencia individual en aprendizaje colectivo.

La transformación institucional se construye en la forma en que se atiende un trámite, se integra un expediente, se genera información confiable, se acompaña una trayectoria académica, se actualiza una norma, se planea una obra, se formaliza un convenio, se protege y transfiere conocimiento o se da seguimiento a un acuerdo. Cada instancia y cada persona contribuye, desde su ámbito de responsabilidad, a construir la Universidad que queremos.

El PORG está diseñado para articular responsabilidades y convertir la suma de esfuerzos individuales en capacidad institucional para coordinar, aprender y producir resultados, fortaleciendo a la Rectoría General sin centralizar lo que corresponde a otros ámbitos.

Invito a cada persona de la Rectoría General a hacer suyo este Programa; a mejorar nuestra forma de trabajar para fortalecer a la UAM; a decidir con conocimiento y evidencia; a preservar lo aprendido y a transformar a la Universidad desde cada ámbito de responsabilidad. Hagámoslo con respeto a la organización del trabajo, dialogando para encontrar puntos de acuerdo y, sobre todo, de colaboración, reconociendo lo que hemos construido y lo que aún podemos aportar a nuestra gran Universidad.

In Calli Ixcahuicopa

Casa abierta al tiempo

Prof. Dr. Gustavo Pacheco López

Rector General

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Casa abierta al tiempo







INTRODUCCIÓN

QUÉ ES EL PORG

El Programa Operativo de la Rectoría General (PORG) 2026–2029 es el primer instrumento de planeación operativa de este alcance para la Rectoría General de la Universidad Autónoma Metropolitana. Su elaboración responde a la importancia del desarrollo racional y equilibrado de las funciones administrativas de la Universidad y a la necesidad de articular la planeación institucional con la estructura ejecutiva que depende directamente del Rector General, de modo que esa estructura, su organización y su personal estén considerados en los planes de crecimiento y desarrollo de la propia Universidad, con mejores capacidades de respuesta, de rendición de cuentas y de coordinación institucional.

El PORG toma las prioridades de gestión, define responsabilidades y compromete resultados verificables: su propósito es traducir la planeación estratégica en una operación ordenada, medible y orientada a las funciones sustantivas y a la comunidad universitaria. Es un documento institucional y público, de interés para la gestión universitaria y de referencia obligatoria para la programación, el seguimiento y la rendición de cuentas de las instancias adscritas a la Rectoría General, en el ámbito de sus competencias; las personas titulares de dichas instancias responden administrativamente por los resultados comprometidos, con la corresponsabilidad de las coordinaciones generales, sus direcciones, subdirecciones, jefaturas y todo el personal adscrito a las áreas.

CÓMO SURGE

El PORG culmina una secuencia de decisiones de gestión cuya trazabilidad está resuelta pieza por pieza. Comienza con el marco general de la planeación de la Universidad, la Agenda Estratégica de Gestión Institucional (AEGI) UAM 2025-2030, la cual dio origen al Programa de Trabajo presentado por el Dr. Gustavo Pacheco López ante la comunidad universitaria en junio de 2025, con cincuenta compromisos, quien, como Rector General definió prioridades y compromisos de gestión a partir de julio de 2025. El Informe de 100 días de gestión, presentado en enero de 2026, reportó el estado de avance de 79 acciones. Por último, esta cadena de decisiones de gestión se concreta en el Plan de Gestión Estratégica (PGE) 2025-2029, publicado en julio de 2026. Este instrumento, vigente hasta 2029, organiza la acción de la gestión actual en 3 Compromisos, 4 Prioridades, 22 Dimensiones, 17 Estrategias y 102 Acciones. En este marco, el PORG opera las acciones del ámbito de la Rectoría General.

Para construirlo, entre abril y septiembre de 2026, las instancias administrativas de la Rectoría elaboraron sus diagnósticos, árbol de problemas y árbol de objetivos con base en la Metodología de Marco Lógico. Posteriormente, fueron sometidos a validación formal de las propias áreas, resultando 11 Matrices de Indicadores para Resultados (MIR). Para la construcción del PORG, los insumos fueron procesados con triangulación metodológica y verificación cruzada e independiente. El detalle metodológico del proceso —sus sesiones, cifras y registros de validación— consta en el anexo metodológico.

CÓMO SE RELACIONA CON EL PGE Y LAS MIR

El PORG constituye el vínculo operativo entre el Plan de Gestión Estratégica 2025-2029 y el trabajo de las instancias que integran la Rectoría General. El PGE establece las prioridades, estrategias y acciones de la gestión; las Matrices de Indicadores para Resultados permiten ordenar y evaluar los compromisos de cada instancia; y el PORG los conecta en una misma lógica de implementación y resultados. El Programa no sustituye al PGE ni a las MIR: los articula, y no constituye una planeación paralela.

CUÁLES SON SUS INSTRUMENTOS

Para cumplir su propósito, el PORG articula tres instrumentos: una cartera de proyectos de prioridad institucional; un modelo de operación para los procesos que requieren la concurrencia de distintas instancias, con la figura de la persona líder de proceso transversal; y un sistema integral de indicadores. La coordinación con las unidades universitarias se desarrollará mediante los mecanismos institucionales previstos en la Legislación Universitaria.

LOS PRINCIPIOS QUE RIGEN EL PROGRAMA

Alineación al Plan de Gestión Estratégica. Todo proyecto, proceso transversal, resultado e indicador incorporado al PORG deberá mantener una vinculación explícita con las prioridades, estrategias y acciones del PGE 2025-2029, de manera que el Programa opere como instrumento para su implementación y no como una planeación paralela.

Orientación a las funciones sustantivas y de gestión. La organización y el desempeño de la Rectoría General deberán contribuir al fortalecimiento de la docencia, la investigación y la preservación y difusión de la cultura, así como al servicio de la comunidad universitaria.

Generación de valor institucional verificable. Los proyectos y compromisos del PORG deberán producir resultados identificables y susceptibles de seguimiento mediante indicadores y evidencias. La operación

ordinaria necesaria para el funcionamiento de las áreas es indispensable, pero no constituye contenido estratégico del Programa: el PORG se orienta a la mejora institucional y a la resolución de problemas que generan trabas para el desarrollo de la Universidad.

SEGUIMIENTO

El seguimiento se realizará mediante un esquema permanente de monitoreo que integrará los avances de los proyectos, los resultados de las MIR y la atención de los procesos transversales, con cortes periódicos que permitan identificar avances, alertas tempranas, riesgos y desviaciones; la actualización anual de la cartera; y la rendición de cuentas sobre los compromisos asumidos.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA

Casa abierta al tiempo







COMPROMISOS DE LAS INSTANCIAS DE LA RECTORÍA GENERAL

La estructura orgánica de la Rectoría General se organiza conforme al Acuerdo 11/2025 del Rector General. De las instancias que aquí se presentan, seis dependen directamente de la Rectoría General y cinco de la Secretaría General. Esta organización corresponde al ámbito interno de responsabilidades y supervisión; la persona responsable del conjunto de la administración central es el Rector General.

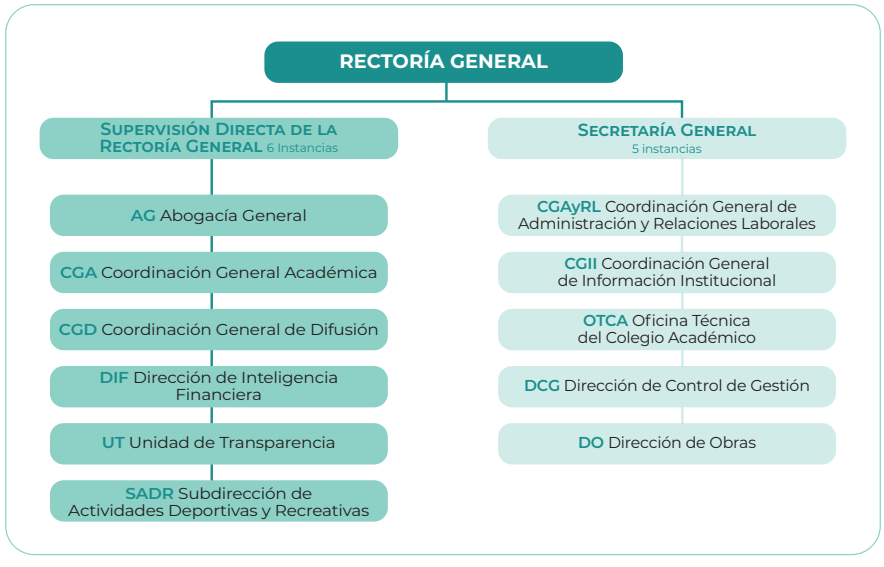


Figura 1. Adscripción orgánica y supervisión conforme al Acuerdo 11/2025.

Cada instancia se presenta en un formato homogéneo: sus funciones, las áreas que la integran, el problema central que su propio diagnóstico identificó, las causas documentadas con sus datos, las interdependencias que esas causas revelan, el compromiso de su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) validada y los cambios que podrán observarse al término de la gestión. Los cambios observables se enuncian como resultados esperados, sujetos al seguimiento, los supuestos y las corresponsabilidades registrados en las matrices —no como hechos garantizados—. Los diagnósticos completos constan en los anexos técnicos.

Sección A · Instancias que dependen de la Rectoría General

Abogacía General (AG)	
Funciones	Garantía de legalidad de la vida institucional: representación jurídica de la Universidad, atención de controversias, elaboración y revisión de instrumentos normativos y contractuales, y salvaguarda del patrimonio inmobiliario e intelectual, con vocación preventiva.
Áreas que la integran	Dirección de Asuntos Jurídicos; Dirección de Legislación Universitaria; y Dirección de Normatividad Administrativa y Registro Inmobiliario.
Problema central del diagnóstico	Una carga contenciosa recurrente que mantiene a la función en la atención reactiva de conflictos; el giro comprometido es hacia la prevención jurídica, la integración documental y la coordinación para aplicar criterios homogéneos
Causas documentadas	Incremento de la carga contenciosa institucional. • Riesgos jurídicos por prácticas administrativas heterogéneas, no estandarizadas y carentes de mecanismos institucionales de control. • Instrumentos normativos internos desactualizados frente a la operación real • Trámites inmobiliarios y de propiedad pendientes y que requieren agilizar las gestiones
Interdependencias	La CGAyRL (las prácticas de contratación son la primera línea de prevención del riesgo laboral); todas las instancias (usuarias de la asesoría preventiva); la CGA (el proceso de la propiedad intelectual); e instancias externas cuyos tiempos no controla (registros públicos, autoridades de propiedad intelectual).
Compromiso de su MIR validada	Atender asuntos, instrumentos y trámites prioritarios con criterios preventivos, integración documental y seguimiento trazable, en cuatro componentes y 13 actividades.
Cambios observables al término de la gestión	La totalidad de los asuntos jurídicos sensibles con expediente completo y seguimiento documentado; los procesos jurídicos estratégicos con avance trazable; y el patrimonio inmobiliario e intelectual con sus trámites prioritarios en regularización, conforme a las metas de su matriz validada.

Coordinación General Académica (CGA)	
Funciones	Articula las funciones académicas transversales: investigación y posgrado, internacionalización y movilidad, cooperación, innovación y expansión educativa, y comunicación del conocimiento. No sustituye a las divisiones y departamentos: provee las condiciones institucionales para que esas funciones se desarrollen.
Áreas que la integran	Dirección de Investigación y Posgrado (DIP), que se integra por las subdirecciones de Posgrados y de Apoyo a la Investigación; Dirección de Innovación y Expansión Educativa (DIEE), que integra a la Subdirección de Estrategia Académica y Gestión de Calidad (SEAGC) y la Dirección de Comunicación del Conocimiento (DCC). Asimismo, comprende las subdirecciones de Internacionalización y Movilidad, la de Cooperación y la de Innovación, Emprendimiento y Transferencia Tecnológica.
Problema central del diagnóstico	La gestión académica transversal se sostiene en arreglos organizacionales insuficientemente articulados, entre sus propias funciones y en su relación con las unidades universitarias y el entorno.
Causas documentadas	– Instrumentos normativos y manuales de operación desactualizados frente a funciones que evolucionaron. – Información fragmentada y sistemas en construcción (movilidad, cooperación, posgrado). – Vinculación con el entorno de operación reactiva, sin una agenda proactiva consolidada de cooperación, convenios y transferencia; la evidencia de su caso es el más documentado —la propiedad intelectual— se presenta en el proceso PR-04 y el Proyecto 5. – Carga operativa que desplaza la conducción estratégica.
Interdependencias	La AG (registra la propiedad intelectual cuya transferencia corresponde impulsar a esta Coordinación); la CGII (desarrolla los sistemas donde la información académica debe integrarse); y las instancias académicas de las unidades (posgrado, movilidad, cooperación, personas egresadas y comunicación del conocimiento).
Compromiso de su MIR validada	Articular de manera más integrada las funciones académicas transversales, en vínculo con las unidades universitarias, en cinco componentes y 22 actividades. La comunicación del conocimiento es materia expresa de su quinto componente, conducido por la Subdirección de Innovación Emprendimiento y Transferencia Tecnológica (SIETT) y la Dirección de Comunicación del Conocimiento (DCC).
Cambios observables al término de la gestión	La normativa académica interna actualizada y homologada; los procesos prioritarios del posgrado operando con acompañamiento; una cartera de convenios con seguimiento activo y resultados documentados; y las iniciativas de innovación y transferencia en marcha con criterios definidos.

Coordinación General de Difusión (CGD)	
Funciones	Tiene a su cargo la preservación y difusión de la cultura en el ámbito de la Rectoría General, la comunicación social de la institución y la función editorial; concentra las direcciones Cultural, de Comunicación Social y de Publicaciones y Promoción Editorial —con la Biblioteca Digital (BIDIUAM)— y la gestión de los centros culturales.
Áreas que la integran	Dirección Cultural; Dirección de Comunicación Social; y Dirección de Publicaciones y Promoción Editorial, con la Biblioteca Digital (BIDIUAM).

Problema central del diagnóstico	El problema no es la falta de actividad —847 eventos con más de 72,000 asistencias en 2025—, sino su insuficiente articulación con las unidades universitarias y la vida académica, y la limitada medición de su impacto.
Causas documentadas	– La programación cultural de la Rectoría General y la de las unidades corren de manera separada, sin una agenda común. – Rezagos técnicos en la comunicación institucional: el equipamiento de UAM Radio compromete la continuidad de la operación y las obligaciones de su concesión de uso público (Dirección de Comunicación Social, abril de 2026). – Función editorial con normativa heterogénea entre la Rectoría General y las unidades; rotación del inventario del Almacén de Publicaciones señalada de forma recurrente por la auditoría (Dirección de Publicaciones, abril de 2026).
Interdependencias	Las instancias culturales y editoriales de las unidades (la articulación es su problema central); la Dirección de Tecnologías de la Información (modernización técnica); y la AG (normativa editorial y concesión radiofónica).
Compromiso de su MIR validada	Operar las funciones comunicacionales, editoriales y culturales con mayor articulación con las unidades y con públicos diversos, en cinco componentes y 13 actividades. Su quinto componente —los servicios y recursos electrónicos de la Biblioteca Digital— es una de las dos vías por las que la Rectoría General alimenta el indicador estratégico institucional de ciencia abierta.
Cambios observables al término de la gestión	El alcance agregado de la actividad cultural aumentado en un 25%; la normativa comunicacional y editorial actualizada y vigente; la programación cultural articulada con las unidades; y la totalidad de las instancias adscritas operando con mecanismos comunes de seguimiento.

Dirección de Inteligencia Financiera (DIF)	
Funciones	Integra, concilia y analiza la información administrativa, presupuestal y financiera de la institución para sustentar decisiones estratégicas de la Rectoría General con evidencia oportuna y consistente.
Áreas que la integran	Instancia de estructura unitaria: opera sin direcciones adscritas en los insumos del proyecto.
Problema central del diagnóstico	La información financiera institucional está fragmentada entre sistemas y fuentes, lo que obliga a reconstrucciones manuales y limita el análisis oportuno para la decisión.
Causas documentadas	– Fuentes de información dispersas entre sistemas no interoperables, con criterios no homologados. – Reconstrucción manual de reportes a partir de registros fragmentados. – Ausencia de herramientas de análisis en tiempo real. – Criterios metodológicos de análisis e interpretación en construcción.
Interdependencias	La Tesorería General y la Contraloría (productoras primarias, fuera de la estructura de la Rectoría General); la CGAyRL (sus procesos contables y de compras generan los registros); y la CGII (el ecosistema donde la información debe converger).
Compromiso de su MIR validada	Articular fuentes, criterios y mecanismos de seguimiento en cuatro componentes y 12 actividades.
Cambios observables al término de la gestión	La información financiera integrada y conciliada entre fuentes, con estándares de calidad metodológica; los asuntos prioritarios con seguimiento trazable; y las decisiones estratégicas sustentadas en análisis oportunos y consistentes.

Unidad de Transparencia (UT)	
Funciones	Garantiza el cumplimiento de las obligaciones de transparencia, el derecho de acceso a la información y la protección de datos personales de la institución, en coordinación con las dependencias generadoras de información.
Áreas que la integran	Instancia de estructura unitaria: opera sin direcciones adscritas en los insumos del proyecto.
Problema central del diagnóstico	Los datos que las dependencias generan llegan heterogéneos desde el origen, y la Unidad los homologa de forma correctiva al final del proceso.
Causas documentadas	– Datos de obligaciones de transparencia sin normalización desde las dependencias de origen. – Corrección al final del proceso en lugar de criterios homologados desde la fuente. – Instrumentos de protección de datos y documentos de seguridad con actualización pendiente. – Trazabilidad interna de expedientes en consolidación.
Interdependencias	Todas las dependencias generadoras de información; la CGII (resolver desde el origen lo que actualmente se corrige al final); y la AG (interpretación normativa y protección de datos).
Compromiso de su MIR validada	Articular la generación de datos, los criterios técnicos y la sistematización en cuatro componentes y 13 actividades.
Cambios observables al término de la gestión	Los formatos de obligaciones homologados y validados antes de su carga (95%); la totalidad de solicitudes, recursos y asuntos del Comité de Transparencia atendidos dentro del plazo legal; los instrumentos de protección de datos al día; y la trazabilidad interna de expedientes consolidada.

Subdirección de Actividades Deportivas y Recreativas (SADR)	
Funciones	Promueve el bienestar, la identidad universitaria y la vida saludable mediante la cultura física, el deporte representativo y la recreación, en coordinación con las instancias deportivas de las cinco unidades.
Áreas que la integran	Instancia de estructura unitaria: opera sin áreas adscritas en los insumos del proyecto.
Problema central del diagnóstico	Heterogeneidad operativa del sistema deportivo institucional: cada unidad organiza la función con criterios, calendarios y registros propios, y la información de participación no se sistematiza.
Causas documentadas	– La función se desarrolló históricamente desde las unidades sin un marco operativo común. – Registros de participantes locales y no comparables. – La evaluación institucional de resultados no formaba parte de la práctica.
Interdependencias	Las instancias deportivas de las unidades (la homologación solo puede construirse con ellas, mediante los mecanismos de coordinación que la Legislación prevé); y la CGII (sistematización de registros y caracterización de participantes).
Compromiso de su MIR validada	Fortalecer la gestión mediante comunicación institucional, articulación, homologación, seguimiento y medición, en cuatro componentes y 12 actividades.
Cambios observables al término de la gestión	Las cinco unidades con mecanismo formal de coordinación operando; las actividades realizadas con protocolo y formato común de registro (85%) y su trazabilidad documentada; y la participación de la comunidad caracterizada y en crecimiento, avanzado del registro de actividades a la medición de su contribución al bienestar.

Sección B · Instancias que dependen de la Secretaría General

Coordinación General de Administración y Relaciones Laborales (CGAyRL)	
Funciones	Concentra la administración y las relaciones laborales de la Rectoría General: política laboral y bilateralidad, gestión de personal y nómina, contabilidad, adquisiciones y servicios, y el soporte administrativo de la operación central.
Áreas que la integran	Dirección de Administración; Dirección de Recursos Humanos; Dirección de Relaciones de Trabajo; y Dirección de Contabilidad General.
Problema central del diagnóstico	Sus principales problemas no derivan de nuevas funciones, sino de cumplimiento, control, sistematización, homologación, oportunidad y trazabilidad de funciones que ya realiza.
Causas documentadas	– Criterios laborales heterogéneos entre dependencias, con riesgo de contradicción del Contrato Colectivo de Trabajo. – Procesos manuales en contabilidad —pólizas elaboradas a mano, conciliaciones, cálculo de depreciación— y alrededor de 38 procedimientos por documentar. – Procesos operativos de personal no normados formalmente, con la integración de expedientes como caso tipo (cerca de 24,500 expedientes de personal en digitalización). – Instrumentos internos desactualizados: el manual de puestos de base data de la década de 1990.
Interdependencias	Todas las instancias (usuarias de sus servicios administrativos y laborales); la AG (riesgo laboral y validez jurídica); la DCG (adjudicaciones); la DIF (registros contables); y la CGII (soporte digital y Firma Electrónica).
Compromiso de su MIR validada	Articular las funciones administrativas, laborales, contables y de servicios para fortalecer la homologación, la trazabilidad y la oportunidad, en seis componentes y 15 actividades.
Cambios observables al término de la gestión	Las obligaciones laborales y de bilateralidad atendidas con criterios homogéneos y en plazo; los procesos de personal y nómina operando con estándares definidos y expedientes digitalizados; los reportes y conciliaciones contables cumplidos oportunamente (90%); y los procesos críticos con soporte digital y control interno documentado.

Coordinación General de Información Institucional (CGII)	
Funciones	Concentra las capacidades de información, planeación, gestión escolar, tecnologías y becas de la Rectoría General.
Áreas que la integran	Dirección de Inteligencia Institucional; Dirección de Tecnologías de la Información; Dirección de Planeación; Dirección de Sistemas Escolares; y Subdirección de Becas.
Problema central del diagnóstico	El problema de la Universidad no es la ausencia de información, sino la capacidad limitada para integrarla, analizarla y transformarla en inteligencia para la toma de decisiones.

Causas documentadas	– La información del alumnado carece de un catálogo institucional con criterios unificados entre unidades, y los datos de la planta académica residen en depósitos administrativos separados que exigen cruces manuales (Dirección de Inteligencia Institucional, abril de 2026). – Los sistemas escolares operan sin interoperabilidad plena: tablas de validación del examen de admisión sin actualizar desde 2011 y procesos de titulación de cinco a seis meses (Dirección de Sistemas Escolares, abril de 2026). – La función tecnológica opera sin planeación estratégica y sin un gobierno de las tecnologías de la información y de los sistemas institucionales, con infraestructura obsoleta y una demanda que rebasa su capacidad (Dirección de Tecnologías de la Información, abril de 2026). – La planeación institucional y la programación presupuestaria operan desalineadas; el módulo institucional del anteproyecto —operado por la Dirección de Planeación— es el instrumento en fortalecimiento para ese vínculo (corpus diagnóstico, 2026).
Interdependencias	Todas las instancias de la Rectoría General y las unidades son a la vez proveedoras y usuarias de la información; la Dirección de Planeación opera además el módulo institucional del anteproyecto de presupuesto —el instrumento técnico del vínculo del Programa con el ciclo presupuestal—; y la capacidad de la Dirección de Tecnologías condiciona los proyectos digitales de prácticamente todas las instancias.
Compromiso de su MIR validada	Operar de manera articulada la información, los procesos académico-administrativos y las tecnologías, en cinco componentes y 18 actividades, con 22 proyectos estratégicos 2026 registrados —de la Firma Electrónica Universitaria a la ciberseguridad.
Cambios observables al término de la gestión	La información institucional operando con un índice de madurez de integración verificable y utilidad reconocida por sus usuarios; los procesos escolares integrados e interoperando; los servicios tecnológicos atendidos con oportunidad (90%); y las convocatorias de beca concluidas en un promedio de un mes y medio.

Oficina Técnica del Colegio Académico (OTCA)	
Funciones	Soporte operativo del máximo órgano colegiado institucional: prepara y gestiona sus sesiones, da seguimiento a sus comisiones y acuerdos, administra el flujo de información que las instancias obligadas deben rendirle y resguarda su memoria institucional documental.
Áreas que la integran	Instancia de estructura unitaria: opera sin direcciones adscritas en los insumos del proyecto.
Problema central del diagnóstico	Insuficiente articulación entre la coordinación del trabajo colegiado, el flujo de información entre instancias y la sistematización de los insumos estratégicos que la deliberación del Colegio requiere.
Causas documentadas	– Las instancias obligadas no siempre entregan sus informes con la oportunidad debida, y la Oficina carece de mecanismos con fuerza suficiente para asegurarlo. – Los insumos estratégicos del Colegio no están sistematizados para su consulta. – La concentración de funciones en el área privilegia lo urgente sobre lo estratégico.

Interdependencias	Todas las instancias universitarias obligadas ante el Colegio; una relación determinante con la Secretaría General, de la que depende orgánicamente y de cuyo respaldo requiere el flujo oportuno de los informes de las instancias obligadas; y la CGII, para la sistematización de la memoria colegiada.
Compromiso de su MIR validada	Articular la coordinación del trabajo, el flujo de información y la sistematización de insumos en cuatro componentes y 12 actividades; 8 líneas base y 6 metas se fijarán con criterios internos del área durante el primer ciclo.
Cambios observables al término de la gestión	Las actas del Colegio gestionadas en un promedio de cuatro meses —casi la mitad del tiempo de partida—; los insumos estratégicos sistematizados y disponibles para la deliberación (85%); y el flujo de informes de las instancias obligadas con seguimiento y validación.

Dirección de Control de Gestión (DCG)	
Funciones	Instancia de la Secretaría General donde la trazabilidad administrativa se materializa: gestión documental de trámites, integración de expedientes, control de las solicitudes de adjudicación y seguimiento transversal de los asuntos de la Secretaría.
Áreas que la integran	Instancia de estructura unitaria: opera sin direcciones adscritas en los insumos del proyecto.
Problema central del diagnóstico	El costo de la trazabilidad incompleta: trámites que se rechazan y reprocesan por documentación faltante, expedientes incompletos y procedimientos rebasados por la transición a la Firma Electrónica Universitaria.
Causas documentadas	– Procedimientos diseñados para soporte impreso en una operación que se digitaliza. – Criterios de integración documental no homologados entre las áreas que remiten trámites. – Ausencia de seguimiento punta a punta de los procesos que cruzan varias instancias.
Interdependencias	Todas las áreas remitentes (la calidad documental se produce en el origen, no en la ventanilla); la CGAyRL y la DO (adjudicaciones y contratación); la AG (validez jurídica); y la CGII (plataforma de la Firma Electrónica).
Compromiso de su MIR validada	Consolidar procesos trazables, estandarizados, oportunos y documentados en tres componentes y 10 actividades.
Cambios observables al término de la gestión	La totalidad de los trámites de la Firma Electrónica con procedimiento vigente, validado y difundido; las devoluciones por documentación incompleta en reducción progresiva sobre la línea base 2026; y un tablero integrado de seguimiento de los procesos prioritarios en operación.

Dirección de Obras (DO)	
Funciones	Gestión de la infraestructura física que la Rectoría General provee a la institución: de la planeación de las intervenciones y los proyectos ejecutivos a la contratación, la supervisión, la entrega de los espacios y el cierre administrativo de los contratos.
Áreas que la integran	Subdirección de Planeación; Subdirección de Proyectos; y Subdirección de Obras.
Problema central del diagnóstico	La desarticulación del ciclo de la obra: en 2024, el 41.7 % de los contratos extendió su ejecución hasta diciembre —33.3 % en 2025—, sometiendo cierres, pagos y finiquitos a la presión del fin de ejercicio y retrasando la entrega de infraestructura.
Causas documentadas	– La planeación de las obras no siempre parte de necesidades y suficiencia presupuestal confirmadas. – Procesos de adjudicación y formalización dependientes de instancias distintas, con tiempos sucesivos. – Funciones relevantes ya ejercidas no reflejadas en sus instrumentos normativos. – La presión del calendario presupuestal concentra la ejecución en el cierre del año.
Interdependencias	La DCG (solicitudes de adjudicación y completitud documental); la AG (formalización contractual y controversias de obra); el Patronato (ámbito patrimonial y presupuestal de las inversiones); y la CGAyRL (servicios y suministros).
Compromiso de su MIR validada	Fortalecer la gestión integral del ciclo de la obra en cuatro componentes y 17 actividades.
Cambios observables al término de la gestión	Los contratos de obra cerrados administrativamente dentro de su ejercicio (85%); los proyectos ejecutivos ejecutados sin ajustes mayores (70%); las obras concluidas entregadas con recepción operativa documentada (90%); y cualquier expediente de obra reconstruible de principio a fin.

Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA







EL MODELO DE OPERACIÓN

EL PROBLEMA ORGANIZACIONAL QUE DEMANDA UN MODELO DE GESTIÓN

La Rectoría General está organizada por áreas funcionales —coordinaciones generales, direcciones y subdirecciones—, organización eficaz para la operación especializada que este Programa preserva íntegra. Pero el proceso diagnóstico de 2026 documentó, con notable convergencia entre fuentes independientes, su límite estructural: el trabajo que cruza a varias áreas no tiene responsable del resultado final. Cada instancia resuelve por separado lo que sus funciones le indican, y las problemáticas transversales —la información que debe fluir entre sistemas, los procesos que atraviesan varias direcciones, la normativa que requiere actualización coordinada— generan duplicidad de esfuerzos, solicitudes entre áreas sin mecanismos que aseguren respuesta y procesos que se detienen en las fronteras funcionales o de persona a persona.

El mandato para resolverlo ya existe en el Acuerdo 11/2025 del Rector General, donde ordena operar "a través de un enfoque transversal que busca romper con los esquemas rígidos y fomentar la colaboración entre dependencias universitarias afines, de manera que la Universidad pueda responder oportuna y adaptativamente a problemáticas complejas con soluciones integradas". El modelo de operación de este Programa es la instrumentación de ese mandato.

LA RESPUESTA: GESTIÓN POR PROCESOS

El PORG introduce en la Rectoría General la gestión por procesos como un esquema de coordinación superpuesto a la estructura funcional. La estructura funcional permanece íntegra: las áreas conservan sus funciones, sus responsabilidades y su línea jerárquica. Lo que se agrega es una forma de organizar el trabajo transversal: cada problemática o proyecto que cruza áreas se constituirá como proceso, con una persona líder de proceso y un equipo interfuncional integrado por las áreas participantes, cada una aportando desde sus funciones sin abandonarlas. La implementación será concurrente: las actividades de las áreas se coordinarán en el tiempo, en lugar de sucederse en relevos donde cada quien espera al anterior. La gestión del conocimiento es la capacidad transversal que sostiene este modelo: lo que la organización aprende al operar por procesos debe permanecer disponible para ella.

LA ARTICULACIÓN: LAS MIR, LOS PROCESOS Y LOS PROYECTOS

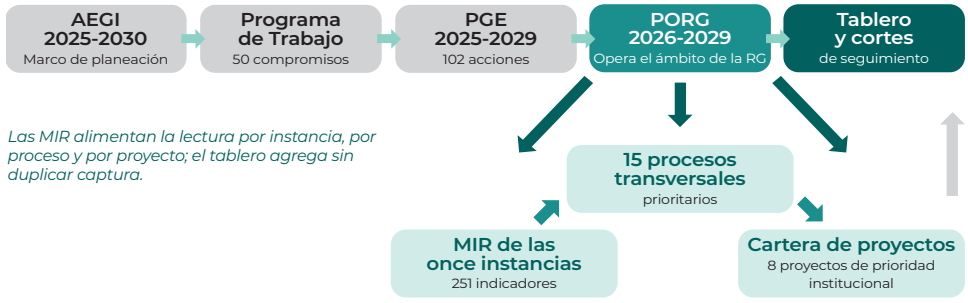
Las distintas áreas elaboraron Matrices de Indicadores para Resultados, que son el origen del Programa. El modelo se complementa con procesos y proyectos, por lo que en esta sección se precisa cómo se articulan los tres componentes.

Las actividades de las MIR son el trabajo real y comprometido de cada instancia: la unidad básica del Programa. Un proceso es la coordinación de actividades que ya están incorporadas en varias MIR y que producen juntas un resultado que ninguna produce por separado —el ciclo de la obra existe como actividades de la DO, la DCG, la CGAyRL y la AG, cada una en su matriz; el proceso las ordena y les da una persona líder. Un proyecto es una intervención temporal orientada a resolver los obstáculos de uno o varios procesos, y también se ejecuta mediante actividades de las MIR— por eso cada ficha de proyecto cita indicadores de matriz.

La consecuencia es un solo sistema de medición: el Programa no crea indicadores paralelos para procesos ni proyectos. El tablero da seguimiento a las MIR y, mediante una tabla de correspondencia —qué

actividades de qué matrices integran cada proceso y cada proyecto—, agrega las mismas actividades en tres lecturas: por instancia, por proceso y por proyecto, sin duplicar la captura de información. La tabla de correspondencia forma parte de los instrumentos técnicos del Programa y se revisa con la cartera en el ciclo anual.

Figura 2. La cadena de articulación: de la AEGI y el PGE al PORG, las MIR, los procesos y proyectos, y su seguimiento.



El Programa no sustituye al PGE ni a las MIR: los articula. No constituye una planeación paralela.

LA PERSONA LÍDER DE PROCESO

Cuando se trate de procesos, problemáticas o asuntos de carácter transversal, se designará una persona líder responsable de articular la participación de las instancias involucradas, coordinar la ruta de trabajo y dar seguimiento al resultado conjunto, sin sustituir las atribuciones, responsabilidades ni líneas jerárquicas de las áreas participantes. En el marco de la gestión del conocimiento, facilitará también que la información y la experiencia relevantes circulen entre las instancias participantes, que los aprendizajes del proceso sean recuperados y que los criterios útiles para su mejora permanezcan disponibles para la organización.

ROLES Y RESPONSABILIDADES EN EL MODELO DE OPERACIÓN

Para evitar la superposición de responsabilidades entre la estructura funcional, los procesos transversales y el seguimiento del Programa, el modelo distingue cuatro funciones complementarias. Esta diferenciación no modifica atribuciones ni líneas jerárquicas: precisa la responsabilidad que corresponde a cada figura dentro de la operación del PORG.

Figura	Responsabilidad principal	Función dentro del PORG	No sustituye
Persona titular responsable del proyecto	Responder administrativamente por el cumplimiento del proyecto y sus resultados	Conduce la ejecución, valida avances, asegura evidencias y responde por los compromisos establecidos	Las atribuciones de las instancias corresponsables
Persona líder del proceso transversal	Articular el trabajo de las instancias que concurren en un proceso	Coordina la ruta de trabajo, integra información, identifica dependencias y da seguimiento; eleva los asuntos cuando corresponde	La autoridad jerárquica ni las responsabilidades administrativas de las áreas
Coordinación Técnica del PORG	Integrar y verificar el seguimiento del Programa	Consolida avances, indicadores y evidencias; identifica riesgos; genera alertas y prepara cortes para la toma de decisiones	La ejecución de los proyectos ni la responsabilidad de las personas titulares
Rectoría General / Secretaría General, según competencia	Conducción y decisión institucional	Define prioridades, resuelve asuntos que exceden a las instancias y determina ajustes cuando corresponde	La operación continua de los proyectos y procesos

La responsabilidad administrativa de los proyectos permanece en la estructura orgánica de la Rectoría General; el liderazgo de los procesos transversales es una función de articulación, no una posición jerárquica.

LOS DOS ÁMBITOS DE OPERACIÓN Y COORDINACIÓN

El modelo operará en dos ámbitos. El ámbito interno de la Rectoría General organizará los procesos y proyectos desarrollados entre instancias de la Rectoría General: ahí se designarán personas líderes de proceso, se integrarán equipos interfuncionales y se instalará la práctica mínima de coordinación que el diagnóstico reveló como faltante, con una regla de atribución: los resultados no son de una persona ni de una subdirección; son resultado de la actuación coordinada y, en

última instancia, responsabilidad de la Rectoría General. El ámbito de coordinación con las unidades universitarias atenderá los asuntos que requieren acuerdos con las unidades, respetando la desconcentración funcional y administrativa, y operará exclusivamente por el cauce que la Legislación prevé.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

La gestión del conocimiento constituye una capacidad transversal del modelo de operación del PORG. Su propósito es lograr que el conocimiento generado por la experiencia de las personas, la operación de los procesos, la información institucional y el seguimiento de los resultados pueda ser recuperado, compartido y utilizado para mejorar las decisiones, los procesos y la capacidad de respuesta de la Rectoría General.

En una institución como la UAM, el conocimiento necesario para la gestión se encuentra necesariamente distribuido. Reside en las personas que conocen y operan los procesos; en las coordinaciones, direcciones, subdirecciones y demás instancias responsables de funciones especializadas; en los registros, expedientes, normas, sistemas e indicadores institucionales; y también en las unidades universitarias, cuya participación resulta indispensable en los asuntos que corresponden a su ámbito. Esta distribución es consistente con la organización de la Universidad y con su desconcentración funcional y administrativa. Por ello, gestionar el conocimiento significa crear condiciones para que el conocimiento pertinente circule entre quienes lo requieren, pueda integrarse cuando un problema rebasa las fronteras de una instancia y se encuentre disponible para sustentar decisiones dentro de las competencias que correspondan.

El diagnóstico que dio origen al Programa mostró que la Rectoría General no parte de una ausencia de conocimiento. Por el contrario, las áreas conocen con considerable precisión sus procesos, los obstáculos que enfrentan, las interdependencias que condicionan sus resultados y, en muchos casos, las soluciones que la experiencia ha permitido desarrollar. Una parte de ese conocimiento se encuentra formaliza-

da en procedimientos, registros, instrumentos normativos, sistemas y bases de datos; otra permanece vinculada a la experiencia acumulada de las personas y los equipos. El reto organizacional consiste en evitar que este último permanezca exclusivamente en la memoria individual o se pierda cuando cambian las personas responsables, y en hacer que el conocimiento formal pueda ser efectivamente localizado, interpretado y utilizado.

Esta perspectiva permite distinguir la gestión de la información de la gestión del conocimiento. El PORG fortalece la primera mediante la integración de datos, los indicadores, el ecosistema de información institucional, el tablero y los mecanismos de seguimiento. La segunda ocurre cuando esa información se interpreta a la luz del conocimiento tácito que las personas poseen sobre los procesos y su contexto, se utiliza para sustentar decisiones y se convierte en aprendizaje organizacional. La acumulación de datos o documentos, por sí misma, no constituye conocimiento, pero sin ellos no hay memoria institucional que reconstruir. La gestión del conocimiento es una práctica institucional orientada a generar valor institucional a través de la capacidad colectiva para relacionar los datos con la experiencia, convertirlos en criterios de actuación y devolver lo aprendido a la operación.



Figura 3. Ciclo de gestión del conocimiento para la toma de decisiones en el PORG.

En esta lógica, las personas líderes de proceso transversal adquieren una relevancia estratégica, ya que su responsabilidad no consiste en poseer todo el conocimiento relativo al proceso ni en sustituir a quienes tienen atribuciones especializadas, sino en facilitar que el conocimiento distribuido entre las instancias pueda encontrarse y articularse para el logro de los objetivos. Para ello, deberán favorecer el intercambio de información y experiencia entre las personas participantes, identificar los puntos en los que el conocimiento de un área resulta necesario para otra, recuperar aprendizajes relevantes y promover que las soluciones desarrolladas en una parte del proceso puedan ser conocidas y, cuando resulte pertinente, incorporadas por las demás. El liderazgo de proceso mantiene así su carácter funcional y no jerárquico: se sustenta en el conocimiento del proceso, la capacidad de articulación, el diálogo y el seguimiento.

Los equipos interfuncionales serán, por la misma razón, espacios de coordinación y también de aprendizaje. Su integración permite superar una de las limitaciones identificadas por el diagnóstico: que cada instancia conozca y atienda adecuadamente su tramo de responsabilidad sin que necesariamente exista una responsabilidad por el proceso completo y el resultado final. El trabajo conjunto deberá permitir que las personas participantes comprendan las interdependencias, identifiquen los efectos que sus decisiones producen en otros tramos y construyan criterios comunes para resolver los puntos de articulación.

En el ámbito de relación con las unidades universitarias, este intercambio se desarrollará por los mecanismos institucionales de coordinación previstos por la Universidad y, cuando corresponda, mediante las juntas de coordinación administrativa establecidas en este Programa, sin alterar competencias ni mecanismos de decisión.

La gestión del conocimiento requiere también preservar una memoria institucional activa. Documentar no significa acumular expedientes ni registrar de manera indiscriminada todo lo que ocurre. Los procedimientos y criterios de actuación, las decisiones relevantes y sus fundamentos, los acuerdos, las rutas críticas, las soluciones desarrolladas y las lecciones derivadas de la operación deberán incorporarse, según su naturaleza, a los instrumentos institucionales correspondientes. La actualización normativa, la documentación de procesos, la traza-

bilidad de los expedientes y la sistematización de la información que ya contempla el PORG son, en este sentido, componentes de una misma capacidad para conservar y utilizar el conocimiento institucional.

El aprendizaje organizacional completa este proceso. Los cortes de seguimiento no deberán limitarse a constatar el cumplimiento de actividades y metas. Cuando los resultados se aparten de lo esperado, deberán permitir distinguir si se trata de una desviación que puede corregirse dentro del proceso existente o si la evidencia muestra la necesidad de revisar el propio procedimiento, los criterios utilizados, la coordinación entre instancias o los supuestos con los que se tomó una decisión. De esta manera, el seguimiento adquiere una segunda función: además de informar sobre el desempeño, proporciona evidencia para revisar cómo trabaja la organización y mejorar progresivamente sus formas de actuación.

Esta orientación resulta especialmente relevante para la Rectoría General. Una parte importante de los problemas identificados durante el diagnóstico no deriva de la ausencia de atribuciones o de actividad, sino de dificultades de articulación: información que no circula con oportunidad, comunicación interrumpida entre áreas, procedimientos que no reflejan la operación real, acuerdos cuyo cumplimiento no se sigue de manera sistemática y conocimiento institucional que permanece fragmentado. La gestión del conocimiento actúa sobre ese espacio: conecta la experiencia que ya existe en la organización con los mecanismos de coordinación, seguimiento y toma de decisiones que introduce el PORG.

El diálogo, la capacitación y el reconocimiento al trabajo constituyen condiciones para sostener esta capacidad. Escuchar sistemáticamente a quienes conocen y operan los procesos permite recuperar conocimiento que no necesariamente se encuentra documentado; la capacitación del personal administrativo debe responder a las capacidades requeridas por los procesos y permitir que el conocimiento pueda distribuirse y actualizarse.

Reconocer las contribuciones de las personas y los equipos favorece una cultura en la que compartir conocimientos y soluciones forme parte de la responsabilidad institucional. Estas prácticas deberán desarrollarse con respeto irrestricto a las funciones, responsabilidades y derechos del personal y al Contrato Colectivo de Trabajo.

La gestión del conocimiento no crea una estructura adicional ni un sistema paralelo de seguimiento. Se apoya en los instrumentos que este Programa ya establece: los diagnósticos y las MIR como fuentes de conocimiento sobre la operación; los procesos transversales y los equipos interfuncionales como espacios de intercambio y articulación; los procedimientos, expedientes y sistemas como memoria explícita; las juntas de coordinación administrativa como cauce institucional de coordinación; y los indicadores, cortes y alertas como evidencia para la decisión. La Coordinación Técnica del PORG integrará los aprendizajes derivados del seguimiento del Programa y facilitará su recuperación en los ciclos posteriores de revisión, sin sustituir la responsabilidad de las instancias sobre sus propios procesos y conocimientos.

El resultado esperado es una Rectoría General que no dependa exclusivamente de la memoria de las personas para sostener sus procesos; que pueda aprovechar la experiencia acumulada sin desconocer el valor del conocimiento especializado; que utilice la información para comprender y no solamente para reportar; y que convierta los resultados de su propia operación en capacidad para actuar mejor. En este sentido, gestionar conocimiento significa hacer que lo que la organización aprende permanezca disponible para la organización presente y para el futuro.

LAS JUNTAS DE COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

- Fundamento aplicable. El artículo 55, fracción VII, del Reglamento Orgánico faculta al Rector General para establecer, previa consulta con las personas titulares de las rectorías de unidad, las medidas administrativas y operativas convenientes para el desarrollo coherente de las funciones de la Universidad, las juntas administrativas que coordinan el cumplimento de las medidas administrativas y operativas que definan las políticas de la Universidad (denominadas en este Programa juntas de coordinación administrativa).
- Finalidad. Ser el espacio formal de coherencia de las decisiones administrativas que involucran a las unidades: los acuerdos se adoptan en un órgano de coordinación previsto por la Legislación, no como solicitudes de un área a otra.

- Procedimiento general. Cada proceso transversal que requiera la coordinación con las unidades se conducirá en una junta —existente o por constituir—, donde los acuerdos se adoptarán con las contrapartes correspondientes, se documentarán en minuta y recibirán seguimiento con fecha.
- Regla de necesidad demostrada. No se constituirán juntas por temática coyuntural, sino donde exista necesidad recurrente demostrada y el costo —económico, jurídico, laboral o reputacional— de no coordinarse sea alto para la Universidad.
- Seguimiento de acuerdos. El cumplimiento de los acuerdos de junta formará parte de los cortes de seguimiento del Programa.

Sobre esa base operan, desde el origen de la Universidad, las juntas que la práctica institucional ha consolidado —la de rectorías, la que suma a las secretarías de unidad y la que incorpora a las direcciones de división— y las juntas temáticas constituidas en ejercicio de la misma facultad.

A la fecha de publicación de este Programa, la estrategia de coordinación administrativa y de gestión, entre la Rectoría General y las cinco unidades, ya se encuentra en diseño. Consta de cinco niveles conforme a los alcances de atribución de cada proceso, y prevé su puesta en marcha mediante sesiones de instalación en formato de taller, en las que cada cuerpo definirá su objetivo, sus formas de trabajo y su mecanismo de seguimiento de acuerdos. La relación de los cuerpos consta en el anexo correspondiente y su institucionalización es materia del Proyecto 4.

En el siguiente esquema se muestra el lugar que ocupan las juntas de coordinación administrativa.



Figura 4. Juntas Administrativas

SALVAGUARDAS DEL MODELO

El modelo de operación del PORG se desarrollará bajo cuatro salvaguardas institucionales que delimitan su alcance y evitan la generación de estructuras o cargas administrativas innecesarias. Primera, el respeto al Contrato Colectivo de Trabajo: la gestión por procesos no altera la materia de trabajo ni las funciones del personal, y cualquier asunto que incida en condiciones laborales se conducirá por los cauces institucionales de la bilateralidad. Segunda, el respeto a la desconcentración funcional y administrativa: los procesos del ámbito interno corresponden exclusivamente a la Rectoría General, y la coordinación con las unidades universitarias se realizará únicamente por el cauce del artículo 55, fracción VII. Tercera, la no sustitución: el modelo no reorganiza la estructura, no reasigna funciones ni desplaza responsabilidades, las coordina. Cuarta, la austeridad organizativa: el modelo opera con las capacidades existentes y no crea estructuras ni cargas administrativas innecesarias. Sin embargo, el modelo permitirá evaluar los resultados de esta estrategia y elaborar recomendaciones para una futura reestructuración funcional de la Rectoría General.

LA COORDINACIÓN TÉCNICA DEL PORG

El Programa incorpora formalmente la función de Coordinación Técnica del PORG como la instancia que operará técnicamente su seguimiento: integrará los avances de los proyectos, los resultados de las Matrices de Indicadores para Resultados y la atención de los procesos transversales; sistematizará la información mediante cortes periódicos; sostendrá el tablero institucional; y preparará los asuntos que requieran decisión de la persona titular de la Rectoría General. La función opera en fase de instalación desde la aprobación del Programa; su ubicación orgánica y su dotación se formalizarán por la persona titular de la Rectoría General en el primer ciclo. En este proceso integrará también los aprendizajes derivados del seguimiento y facilitará su recuperación en los ciclos posteriores de revisión, de manera que la evidencia producida por el Programa retroalimente la operación y la toma de decisiones.

EL SEGUIMIENTO

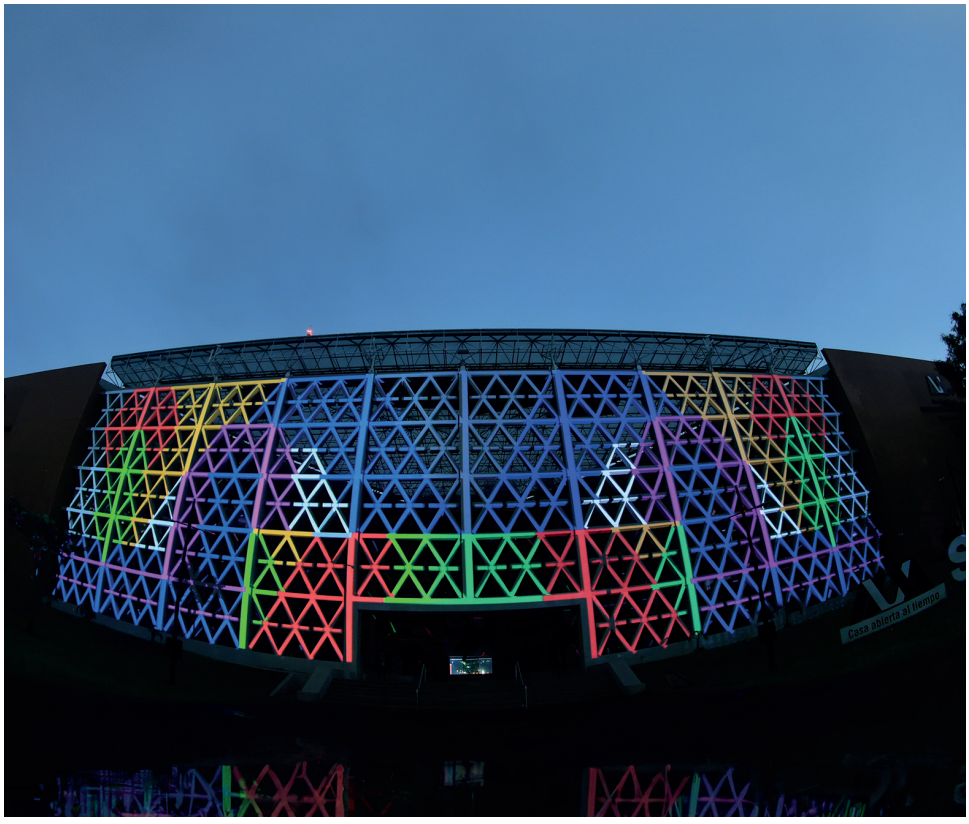
El Programa operará con un esquema permanente de gestión, integración y verificación de avances: cortes periódicos por instancia, por proceso y por proyecto, con base en los indicadores, metas y calendarios comprometidos; identificación temprana de desviaciones, riesgos y dependencias; y presentación periódica de resultados en las juntas de coordinación administrativa. El resultado del esquema se expresará en el tablero institucional del Programa, público progresivamente, alojado en plataforma institucional y alimentado desde el Directorio de Indicadores definitivo. Los cortes no se limitarán al registro del avance: cuando identifiquen desviaciones, resultados inesperados o soluciones relevantes, recuperarán las causas, decisiones y aprendizajes asociados para retroalimentar los procesos y proyectos correspondientes.

Compromisos operativos anuales. La Matriz de Indicadores para Resultados validada de cada instancia operará como su referente anual de desempeño: el registro de lo que cada una comprometió, construido por ella misma y validado formalmente. Los compromisos se revisarán en el ciclo anual de la cartera. En el primer ciclo, el cumplimiento se acompañará, el sistema debe demostrar primero que mide con

justicia; los resultados del seguimiento constituirán un insumo para la programación y la formulación presupuestal anual.

LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Este Programa nació de compromisos públicos y se obliga a rendir cuentas sobre su cumplimiento. Cada proyecto de prioridad institucional declara la acción del PGE que opera y el compromiso o compromisos de origen, de modo que cualquier persona pueda recorrer la secuencia completa: compromiso, acción del PGE, proyecto del Programa, responsable y avance en el tablero. Cuando el tablero institucional consolide su operación, la Rectoría General publicará el panel completo de los cincuenta compromisos del Programa de Trabajo con su estado, continuando el precedente que el Informe de 100 días estableció: en esta gestión, los compromisos se reportan.



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA

Casa abierta al tiempo







LOS PROCESOS TRANSVERSALES PRIORITARIOS Y LA CARTERA DE PROYECTOS

DE LAS PROBLEMÁTICAS A LOS PROCESOS

El diagnóstico de 2026 identificó diez familias de problemáticas transversales —problemas que ninguna instancia puede resolver por sí misma—, verificadas contra tres fuentes independientes: los diagnósticos de las once instancias, sus MIR definitivas y las 36 entrevistas y sesiones del proceso. El resultado de la verificación se resume en la matriz siguiente.

	Problemática transversal	Resultado de la verificación	Destino en el Programa
1	Procesos interfuncionales sin responsable del resultado final	Cada MIR compromete su tramo, pero la figura del responsable del proceso completo no existe en ninguna	Modelo de operación (persona líder de proceso) · Procesos PR-01 a PR-03 · Proyectos 2 y 4
2	Desarticulación entre la Rectoría General y las unidades	En su núcleo, sin responsable único	Ámbito de coordinación y juntas de coordinación administrativa · Proyecto 4
3	Déficit de sistemas de información integrados	Con responsable institucional ahora definido (MIR de la CGII)	Proceso PR-07 · Proyecto 1
4	Rezago y heterogeneidad normativa interna	El más compartido del corpus	Proceso PR-03 · Proyecto 3
5	Honorarios y déficit estructural de plazas	Canalizado a los órganos competentes	Bilateralidad y política salarial; el Programa lo registra sin prejuzgarlo
6	Presupuestación desalineada de la operación	Parcialmente vigente; lo no resuelto queda en verificación con registro expreso	Proceso PR-08 · Proyecto 3 (manuales) y agenda de la coordinación

	Problemática transversal	Resultado de la verificación	Destino en el Programa
7	Instructivos de operación pendientes	Parcialmente resuelto por los hechos; una verificación puntual permanece en agenda	Proceso PR-03
8	Discontinuidad institucional y memoria no documentada	Vigente	Procesos PR-03 y PR-07 · prácticas del esquema de seguimiento
9	Incentivos no alineados (registro sin transferencia)	Canalizado a los órganos competentes	Proceso PR-04 · Proyecto 5
10	Carencia estructural de seguimiento de la propia planeación	Vigente	Proceso PR-13 · Proyecto 7 y Coordinación Técnica del PORG

Matriz ejecutiva de la verificación de las problemáticas transversales.

Una problemática emergente —la dependencia de instancias externas como condicionante de procesos internos (estándares del Sistema Nacional de Posgrados [SNP] de la SECIHTI, registros ante autoridades de propiedad intelectual y registros públicos, concesión radiofónica, obligaciones ante institutos de seguridad social, normativa nacional de transparencia y archivos)— quedó registrada; su tratamiento incluye la eventual adopción de un criterio transversal de gestión de riesgos externos.

EL MAPA DE PROCESOS TRANSVERSALES PRIORITARIOS

El proceso transversal constituye la unidad de articulación del modelo: las MIR mantienen la medición del desempeño de las instancias y los proyectos concentran las intervenciones temporales de transformación. De las problemáticas verificadas, las matrices de las áreas y los mandatos institucionales expresos se derivan quince procesos transversales necesarios para el logro de objetivos institucionales y que actualmente enfrentan obstáculos en las fronteras entre áreas, con restricciones operativas, rezagos y coordinación insuficiente entre instancias de la Rectoría General y entre estas y las unidades. Trece derivan del diagnóstico y las matrices y dos de mandato institucional

expreso. Cada proceso declara su origen y se presenta con su descripción, las instancias que concurren, su ámbito y su modelo de intervención; cada uno operará con su ficha, su persona líder designada, su equipo interfuncional, productos y calendario definidos, ruta de elevación de asuntos y evidencias en los cortes de seguimiento. Las personas líderes serán designadas mediante comunicación formal de la persona titular de la Rectoría General al aprobarse el Programa. Los proyectos de la cartera son intervenciones temporales sobre estos procesos permanentes.

PR-01 · Ciclo de la obra universitaria	
Origen	Problemática transversal verificada (procesos interfuncionales) y diagnóstico de la DO.
Descripción y situación actual	De la planeación de la intervención al cierre administrativo del contrato. Se interrumpe desde la fase inicial —planeación sin necesidades y suficiencia presupuestal confirmadas—, en la formalización repartida entre instancias con tiempos sucesivos, y en el cierre: 41.7% de los contratos de obra se extendió hasta diciembre en 2024 (33.3% en 2025), con presión sobre pagos y finiquitos (diagnóstico DO, abril de 2026).
Instancias que concurren	DO (conducción del ciclo), DCG (solicitudes de adjudicación), CGAyRL (suministros y servicios), AG (formalización y controversias), con el Patronato en el ámbito patrimonial y presupuestal.
Ámbito	Interno de la Rectoría General, con contrapartes institucionales externas.
Modelo de intervención	Se designará a la persona líder de proceso, que articulará la ruta de trabajo con un equipo interfuncional de las cuatro instancias y la interlocución con el Patronato, con implementación concurrente y verificación de avances en los cortes del Programa. La intervención principal es el Proyecto 2.

PR-02 · Adjudicaciones y contrataciones	
Origen	Problemática transversal verificada y diagnóstico de la DCG.
Descripción y situación actual	De la solicitud con su expediente a la adjudicación y la formalización del contrato. Se obstruye en la completitud documental —trámites devueltos y reprocesados— y en criterios de integración no homologados entre áreas remitentes (diagnóstico DCG, abril de 2026).
Instancias que concurren	DCG (ventanilla y estándar documental), CGAyRL (procedimientos de adquisición), DO (contratación de obra), AG (validez jurídica).
Ámbito	Interno de la Rectoría General.

Modelo de intervención	Se designará a la persona líder de proceso, que articulará la ruta de trabajo con un equipo interfuncional de las áreas remitentes y las instancias de control, con implementación concurrente y verificación de avances en los cortes del Programa. El estándar se define en la ventanilla y se incorpora desde el origen del trámite; intervención en los Proyectos 2 y 3.

PR-03 · Actualización normativa interna	
Origen	Problemática transversal verificada (rezago normativo), la más compartida del corpus.
Descripción y situación actual	Del inventario de instrumentos a su actualización, armonización y publicación. Se detiene en el rezago acumulado —el manual de puestos de base data de la década de 1990; alrededor de 38 procedimientos contables por documentar; procedimientos rebasados por la Firma Electrónica— y en que cada instancia actualiza por separado, sin estándar común (corpus diagnóstico, abril de 2026).
Instancias que concurren	AG (estándar jurídico y asesoría preventiva), todas las instancias (corresponsables de sus instrumentos), CGAyRL (metodología de documentación de procedimientos), Dirección de Relaciones de Trabajo (bilateralidad para lo laboral).
Ámbito	Interno de la Rectoría General; lo laboral, por los cauces de la bilateralidad.
Modelo de intervención	Se designará a la persona líder de proceso, que articulará la ruta de trabajo con un equipo interfuncional de todas las instancias con la AG como estándar, con implementación concurrente y verificación de avances en los cortes del Programa. La intervención principal es el Proyecto 3.

PR-04 · Propiedad intelectual: del registro a la transferencia	
Origen	Problemática transversal verificada (incentivos no alineados) y diagnósticos de la CGA y la AG.
Descripción y situación actual	De la protección del conocimiento a su valoración, licenciamiento y transferencia. El proceso se encuentra fragmentado en la frontera funcional entre dos instancias: los registros se gestionan (AG) pero el proceso completo hasta la transferencia no está estructurado (CGA): 211 registros y más de 16 millones de pesos invertidos desde 2006, sin ingresos por explotación (SIETT y DINARI, abril de 2026).
Instancias que concurren	CGA–SIETT (conducción técnica), AG (tramo registral y certeza jurídica), Dirección de Investigación y Posgrado (comunidades productoras), con las unidades donde el conocimiento se produce.
Ámbito	Mixto: interno, con coordinación con las unidades mediante convocatorias y acompañamiento.

Modelo de intervención	Se designará a la persona líder de proceso, que articulará la ruta de trabajo con un equipo interfuncional de la SIETT y la AG, con implementación concurrente y verificación de avances en los cortes del Programa. Por involucrar a las unidades universitarias, su cauce de coordinación serán las juntas de coordinación administrativa: la coordinación con las comunidades de las unidades se conducirá por los cauces institucionales, con pleno respeto a la desconcentración. La intervención principal es el Proyecto 5.

PR-05 · Trayectoria académico-administrativa del alumnado: ingreso y egreso	
Origen	Matrices y diagnóstico de la CGII.
Descripción y situación actual	El ciclo escolar completo, de la admisión a la titulación. Se obstruye en la interoperabilidad: tablas de validación del examen de admisión sin actualizar desde 2011, validaciones documentales manuales y procesos de titulación de cinco a seis meses (Dirección de Sistemas Escolares, abril de 2026).
Instancias que concurren	CGII–Dirección de Sistemas Escolares (conducción), CGII–DTI (plataformas), con las secretarías y sistemas escolares de las unidades.
Ámbito	Coordinación con las unidades universitarias.
Modelo de intervención	Se designará a la persona líder de proceso, que articulará la ruta de trabajo con un equipo interfuncional de las direcciones de la CGII, con implementación concurrente y verificación de avances en los cortes del Programa. Por involucrar a las unidades universitarias, su cauce de coordinación serán las juntas de coordinación administrativa: los criterios comunes de operación escolar se acordarán y seguirán en el espacio formal correspondiente. Intervención en los Proyectos 1 y 6.

PR-06 · Becas del alumnado	
Origen	Matrices de la CGII.
Descripción y situación actual	De la convocatoria a la validación, el pago y la renovación. Se retrasa en ciclos de atención prolongados y en registros —como los de tutores de la población becaria— que dependen de las unidades (diagnóstico CGII, abril de 2026).
Instancias que concurren	CGII–Subdirección de Becas (conducción), CGII–DTI (plataforma), DIF (registros del ejercicio), con las unidades (tutores y seguimiento).
Ámbito	Coordinación con las unidades universitarias.
Modelo de intervención	Se designará a la persona líder de proceso, que articulará la ruta de trabajo con un equipo interfuncional de las áreas de becas, tecnología y registro, con implementación concurrente y verificación de avances en los cortes del Programa. Por involucrar a las unidades universitarias, su cauce de coordinación serán las juntas de coordinación administrativa: la integración oportuna de registros desde las unidades se acordará en el cauce formal. El componente de becas de la MIR de la CGII compromete ciclos de atención reducidos.

PR-07 · Generación, integración y uso de la información institucional	
Origen	Problemática transversal verificada (sistemas de información) y diagnósticos de la CGII, la DIF y la UT.
Descripción y situación actual	Del dato que nace en cada dependencia a su integración, análisis y uso en decisiones. Se obstruye en el origen —datos heterogéneos, sin catálogo institucional ni criterios unificados— y en la integración: cruces manuales, reconstrucción de reportes y homologación correctiva al final (CGII, DIF y UT, abril de 2026).
Instancias que concurren	CGII (integración y plataforma), DIF y UT (áreas usuarias que definen requerimientos), todas las instancias y las unidades como productoras y usuarias.
Ámbito	Coordinación con las unidades universitarias.
Modelo de intervención	Se designará a la persona líder de proceso, que articulará la ruta de trabajo con un equipo interfuncional de la CGII y las áreas usuarias, con implementación concurrente y verificación de avances en los cortes del Programa. Por involucrar a las unidades universitarias, su cauce de coordinación serán las juntas de coordinación administrativa: los criterios comunes de generación e intercambio de datos se acordarán y seguirán en junta, pues la experiencia documentada muestra que su continuidad requiere un espacio formal de coordinación. La intervención principal es el Proyecto 1.

PR-08 · Anteproyecto de presupuesto y su seguimiento	
Origen	Corpus diagnóstico (presupuestación desalineada de la operación).
Descripción y situación actual	De la planeación institucional al anteproyecto y su seguimiento en el ejercicio. Se debilita en la alineación entre planeación y programación presupuestaria y en tiempos y estructuras que no corresponden a la operación (corpus diagnóstico, 2026).
Instancias que concurren	CGII–Dirección de Planeación (módulo institucional del anteproyecto), DIF (información del ejercicio), todas las instancias; con el Patronato y el Colegio Académico en sus competencias.
Ámbito	Interno de la Rectoría General, con los órganos competentes en su cauce.
Modelo de intervención	Se designará a la persona líder de proceso, que articulará la ruta de trabajo con un equipo interfuncional de planeación, inteligencia financiera y las áreas, con implementación concurrente y verificación de avances en los cortes del Programa. La cartera anual del Programa alimenta el anteproyecto.

PR-09 · Convenios y cooperación académica	
Origen	Matrices y diagnóstico de la CGA.
Descripción y situación actual	De la negociación a la formalización y el seguimiento de convenios y alianzas. Se debilita en el registro disperso y el seguimiento inactivo de compromisos (diagnóstico CGA, abril–mayo de 2026).
Instancias que concurren	CGA (mapa de actores y agenda), AG (formalización), con las instancias de vinculación de las unidades.

Ámbito	Mixto: interno, con coordinación con las unidades.
Modelo de intervención	Se designará a la persona líder de proceso, que articulará la ruta de trabajo con un equipo interfuncional de la CGA y la AG, con implementación concurrente y verificación de avances en los cortes del Programa. Por involucrar a las unidades universitarias, su cauce de coordinación serán las juntas de coordinación administrativa: los asuntos que involucren a las unidades se conducirán por el cauce formal.

PR-10 · Flujo de información al Colegio Académico	
Origen	Diagnóstico de la OTCA.
Descripción y situación actual	De los informes de las instancias obligadas a la deliberación del órgano y su memoria. Se retrasa en la oportunidad de las entregas —sin mecanismos con fuerza suficiente para asegurarlas— y en insumos estratégicos no sistematizados (diagnóstico OTCA, abril de 2026).
Instancias que concurren	OTCA (conducción), todas las instancias obligadas, Secretaría General, CGII (sistematización de la memoria).
Ámbito	Interno de la Rectoría General, al servicio del órgano colegiado.
Modelo de intervención	Se designará a la persona líder de proceso, que articulará la ruta de trabajo con un equipo interfuncional de la OTCA y las instancias obligadas, con implementación concurrente y verificación de avances en los cortes del Programa. Este proceso ejemplifica la problemática general de coordinación que atiende el modelo.

PR-11 · Programación cultural, editorial y comunicacional con las unidades	
Origen	Diagnóstico de la CGD.
Descripción y situación actual	De la programación y producción cultural, editorial y comunicacional a su circulación con las unidades. Se fragmenta en agendas que operan de manera separada, normativa editorial heterogénea e inventarios sin lógica de circulación (diagnóstico CGD, abril de 2026).
Instancias que concurren	CGD y sus direcciones, con las instancias culturales, editoriales y de comunicación de las unidades; AG (normativa editorial). El tramo de la Biblioteca Digital de este proceso alimenta el indicador estratégico institucional de ciencia abierta.
Ámbito	Coordinación con las unidades universitarias.
Modelo de intervención	Se designará a la persona líder de proceso, que articulará la ruta de trabajo con un equipo interfuncional de las direcciones de la CGD, con implementación concurrente y verificación de avances en los cortes del Programa. Por involucrar a las unidades universitarias, su cauce de coordinación serán las juntas de coordinación administrativa: la agenda común y los criterios editoriales se acordarán y seguirán en el espacio formal correspondiente.

PR-12 · Operación deportiva y recreativa homologada	
Origen	Diagnóstico de la SADR.
Descripción y situación actual	De la organización de la actividad deportiva y recreativa a su registro y medición institucional. Se fragmenta en criterios, calendarios y registros propios de cada unidad, no comparables (diagnóstico SADR, abril de 2026).
Instancias que concurren	SADR (conducción), instancias deportivas de las cinco unidades, CGII (sistematización de registros).
Ámbito	Coordinación con las unidades universitarias.
Modelo de intervención	Se designará a la persona líder de proceso, que articulará la ruta de trabajo con un equipo interfuncional de la SADR y la CGII, con implementación concurrente y verificación de avances en los cortes del Programa. Por involucrar a las unidades universitarias, su cauce de coordinación serán las juntas de coordinación administrativa: la homologación solo puede construirse con las unidades, mediante los mecanismos que la Legislación prevé.

PR-13 · Seguimiento del Programa	
Origen	Problemática transversal verificada (carencia estructural de seguimiento).
Descripción y situación actual	De los datos de avance a los cortes, el tablero y las decisiones. Esta carencia se vincula con la ausencia previa de un instrumento específico de planeación operativa de la Rectoría General.
Instancias que concurren	Coordinación Técnica del PORG (función que este Programa incorpora), CGII (plataforma, datos e indicadores), las once instancias como alimentadoras del tablero.
Ámbito	Interno de la Rectoría General.
Modelo de intervención	Se designará a la persona líder de proceso, que articulará la ruta de trabajo con un equipo interfuncional de la Coordinación Técnica y la CGII, con implementación concurrente y verificación de avances en los cortes del Programa. La intervención principal es el Proyecto 7.

PR-14 · Cumplimiento del Plan de Desarrollo Sostenible en el ámbito de la Rectoría General	
Origen	Mandato institucional expreso: el Plan de Desarrollo Sostenible ante el Cambio Climático (PDSCC) 2022–2030, actualizado en 2024–2025, aplicable a las cinco unidades universitarias y a la propia Rectoría General.

Descripción y situación actual	El PDSCC asigna a la Rectoría General tres responsabilidades: la coordinación institucional del Plan —su Programa 1 ordena impulsarlo, coordinarlo y darle seguimiento "a través de una instancia adscrita a la Rectoría General", con un informe anual como indicador (I.1.1)—; obligaciones expresas como entidad, junto a las unidades: los planes de manejo de residuos sólidos urbanos y de manejo especial y el centro de acopio propio (acciones 5.1.1 y 5.2.1); y el reporte anual de sus indicadores como una de las seis entidades del sistema. Hoy estas responsabilidades no están integradas al esquema de operación y seguimiento de la Rectoría General.
Instancias que concurren	La instancia adscrita a la Rectoría General prevista por el Programa 1 del PDSCC (conducción); CGAyRL (servicios, residuos y consumo de la operación central); DO (infraestructura y gestión de riesgos de las instalaciones); CGD (divulgación, Programa 9); CGII (trámites digitales e información del reporte anual).
Ámbito	Mixto: interno de la Rectoría General en sus obligaciones como entidad; de coordinación con las unidades universitarias en los programas interunidades del PDSCC.
Modelo de intervención	Se designará a la persona líder de proceso, que articulará la ruta de trabajo con un equipo interfuncional de las instancias señaladas, con implementación concurrente y verificación de avances en los cortes del Programa. Por involucrar a las unidades universitarias en los programas interunidades, su cauce de coordinación serán los mecanismos institucionales del propio PDSCC y las juntas de coordinación administrativa cuando corresponda. El análisis detallado de correspondencia de los 35 indicadores del PDSCC con las matrices de la Rectoría General forma parte de la agenda técnica del primer ciclo.

PR-15 · Expansión de la matrícula: renovación de la oferta, los planes de estudio y la docencia	
Origen	Mandato institucional expreso: diecinueve acciones del PGE sobre renovación y ampliación de la oferta y los planes de estudio, modalidades no presenciales, salidas laterales, mejora de la docencia y uso compartido de infraestructura (estrategias E 1.1 a E 1.4, E 2.3, E 3.1 y E 4.1).
Descripción y situación actual	La expansión de la oferta se instrumenta por la vía de la creación y modificación de planes de estudio y su operación entre unidades (A 1.1.1, A 1.1.2, A 1.1.3, A 1.1.6, A 1.1.14), la flexibilización curricular (A 1.1.5, A 1.3.1), las modalidades mixta y remota con su infraestructura docente (A 1.1.9, A 1.1.10, A 1.1.11, A 1.4.3), las certificaciones y salidas laterales del Acuerdo 10/2025 (A 1.3.2), la oferta de extensión y la educación continua (A 1.2.2, A 4.1.7), la mejora de la docencia (A 2.3.1, A 2.3.2), el nuevo ingreso (A 1.4.5) y el uso compartido de infraestructura entre unidades con su programa estratégico (A 4.1.5, A 3.1.4), y ninguna instancia puede articularlas por sí sola. La vía de decisión es colegiada: la fijación anual del número máximo de personas que podrán ser admitidas como alumnado corresponde al Colegio Académico y la creación y modificación de los planes y programas de estudio, a los órganos colegiados académicos.
Instancias que concurren	CGA (conducción: la Dirección de Innovación y Expansión Educativa y el tramo de posgrado); CGII (sistemas escolares, nuevo ingreso, proyecciones e información de matrícula); OTCA (tramo colegiado); las unidades universitarias, por el ámbito de coordinación.

Ámbito	De coordinación con las unidades universitarias, con tramo interno de integración técnica.
Modelo de intervención	Se designará a la persona líder de proceso, que articulará la agenda con las unidades y los órganos colegiados por los cauces institucionales. La intervención inicial es el Proyecto 8, que produce la estrategia y los escenarios de expansión; el proceso sostiene después la coordinación permanente para ejecutarla. Hoy no existen actividades de MIR dedicadas a este proceso: el cruce con las matrices y su indicador propio se formalizarán en la sesión de indicadores del primer ciclo.

LA CARTERA: OCHO PROYECTOS DE PRIORIDAD INSTITUCIONAL

Los proyectos son intervenciones temporales sobre los procesos permanentes del mapa: cada uno declara qué proceso o procesos atiende. Se formularon mediante la triangulación de los diagnósticos, las MIR definitivas y las entrevistas del proceso, con el criterio de transversalidad: solo integran la cartera los problemas que ninguna instancia puede resolver por sí misma. Las nomenclaturas únicas se formalizarán al aprobarse la cartera. La responsabilidad administrativa de cada proyecto recae en la persona titular señalada, con la persona líder de proceso por designar y las corresponsabilidades indicadas. Cada ficha declara además su estatus —listo para ejecución, en diseño final o sujeto a validación— y su trayectoria esperada al cierre de 2029, construida desde las metas de las matrices validadas; los cortes anuales 2027 y 2028 se fijarán en los compromisos operativos anuales.

Proyecto	Estatus	Propósito (síntesis)	Procesos que atiende	Responsable	Riesgo crítico
Proyecto 1 Ecosistema de información institucional	Listo para ejecución	Consolidar un ecosistema de información integrado, interoperable y gobernado para la decisión	PR-07 · PR-05 (habilita PR-13)	CGII	Capacidad tecnológica; sostener criterios comunes
Proyecto 2 Trazabilidad de los procesos administrativos críticos	Listo para ejecución	Procesos críticos trazables de principio a fin, con estándares homologados y soporte digital	PR-01 · PR-02 (tramo de PR-03)	Secretaría General	Ritmo de la normativa vs. operación digital; calendario tecnológico
Proyecto 3 Actualización y homologación de los instrumentos internos	En diseño final	Inventario institucional con clasificación de vigencia y actualización priorizada	PR-03 (efecto en PR-02 y PR-08)	AG, con la SG	Volumen; el tramo laboral fuera de la bilateralidad
Proyecto 4 Institucionalización del modelo de coordinación	En diseño final	Personas líderes y juntas de coordinación administrativa como práctica regular con acuerdos y seguimiento	Habilita PR-05, PR-06, PR-07, PR-11, PR-12	Oficina de la RG, con la SG	Proliferación innecesaria de juntas
Proyecto 5 Aprovechamiento institucional de la propiedad intelectual	Sujeto a validación	Transformar el conocimiento protegido en transferencia, innovación y valor público	PR-04 (tramo de PR-09)	CGA	Incentivos no alineados; certeza jurídica de cada operación
Proyecto 6 Fortalecimiento del posgrado ante el SNP	Listo para ejecución	Acompañamiento diferenciado con información por cohorte para sostener el registro de los programas	PR-05 y PR-06 (tramo de posgrado)	CGA	Calendario externo; capacidad de acompañamiento simultáneo
Proyecto 7 Tablero institucional del Programa	Listo para ejecución	Tablero público con cortes, alerta temprana y rendición verificable	PR-13; primer producto del Proyecto 1	CGII	Calendario de la plataforma; riesgos asociados a la publicación desde la fase inicial
Proyecto 8 Estrategia institucional de expansión de la matrícula	Sujeto a validación	Paquete técnico para decidir la expansión: proyecciones, mapa de oferta posible y rutas colegiadas	PR-15 (insumo de PR-05 y PR-06)	CGA	Tiempos colegiados; capacidad docente e infraestructura

Matriz ejecutiva de la cartera. El detalle completo de cada proyecto —alineación, intervención, productos, resultados, indicadores y trayectoria— consta en las fichas siguientes.

Proyecto 1 · Ecosistema de información institucional	
Problema y propósito	La Universidad produce información abundante que no puede convertir con oportunidad en decisiones: catálogos inexistentes, depósitos separados, sistemas sin interoperabilidad plena. Propósito: consolidar un ecosistema de información integrado, interoperable y gobernado, que provea datos confiables y análisis para la decisión.
Estatus	Listo para ejecución: sus compromisos e indicadores constan en las MIR validadas de la CGII, la DIF y la UT.
Alineación al PGE y origen	Prioridad 3, dimensión 3.3, acción A 3.3.1 (reingeniería digital para conectar, homologar e interoperar los sistemas). Origen: compromisos 21 y 49 del Programa de Trabajo, conforme a la matriz de trazabilidad. Problemática de origen: el déficit de sistemas de información integrados.
Procesos que atiende e intervención	PR-07 (información institucional) y PR-05 (ciclo escolar); habilita PR-13. Opera los compromisos validados en la MIR de la CGII —Base de Datos Unificada, interoperabilidad con UAM-Rizoma, sistema de gestión escolar, gobierno de tecnologías— e incorpora los componentes de integración de la DIF y la UT, para que la demanda de las usuarias ordene las prioridades.
Responsabilidad y coordinación	Responsable: la persona titular de la CGII. Persona líder de proceso: por designar. Corresponsables: las direcciones de Inteligencia Institucional, Tecnologías, Planeación y Sistemas Escolares; la DIF y la UT como usuarias. Candidato a junta de coordinación administrativa temática de información con las unidades.
Productos, resultados e indicadores	Base de Datos Unificada con sus primeros dominios; criterios de gobernanza de datos formalizados; reducción medible del trabajo de reconstrucción. Indicadores: CGII-P (índice de madurez de la integración) y CGII-C1, CGII-C3 y CGII-C4; DIF-C1; UT-C1.
Trayectoria esperada	Al cierre de 2029, el índice de madurez de la integración y los inventarios de sistemas operando con medición; las metas cuantitativas se fijarán con el levantamiento 2026 comprometido en las propias matrices (CGII-C1, C3 y C4).
Riesgos críticos	La capacidad de la función tecnológica —a la vez insumo y objeto del proyecto— y la sostenibilidad de los criterios comunes sin espacio formal de acuerdo.

Proyecto 2 · Trazabilidad de los procesos administrativos críticos	
Problema y propósito	Los procesos que cruzan áreas —obra, adjudicaciones, circuitos contables y de personal— pierden trazabilidad en las fronteras funcionales: devoluciones, reprocesos y cierres bajo presión. Propósito: procesos críticos trazables de principio a fin, con estándares documentales homologados y soporte digital.
Estatus	Listo para ejecución: sus indicadores constan en las MIR validadas de la DCG, la DO y la CGAyRL.
Alineación al PGE y origen	Prioridad 3: acción A 3.3.3 (rutas críticas de procesos y puntos de control digitales) como materia directa, con A 3.3.1 (reingeniería digital, compromisos 21 y 49) como soporte. Origen: AEGI-5.5. Problemáticas de origen: los procesos interfuncionales sin responsable del resultado final y, en su mecanismo, la presupuestación desalineada de la operación.

Procesos que atiende e intervención	PR-01 (ciclo de la obra) y PR-02 (adjudicaciones y contrataciones), con el tramo documental de PR-03. Fija el estándar documental en la ventanilla y lo devuelve al origen; digitaliza los circuitos críticos —incluidos los cerca de 24,500 expedientes de personal en curso— sobre la plataforma de la Firma Electrónica Universitaria.
Responsabilidad y coordinación	Responsable: la persona titular de la Secretaría General. Persona líder de proceso: por designar por cada proceso. Corresponsables: DCG, DO y CGAyRL por sus tramos; AG en la validez jurídica; CGII en la plataforma.
Productos, resultados e indicadores	Reducción de devoluciones por documentación incompleta; disminución de la concentración de contratos de obra en el cierre del ejercicio respecto de la línea 2024-2025; avance de la digitalización de expedientes. Indicadores: DCG-C2; DO-C1; CGAyRL-A2.2; y CGAyRL-C5, CGAyRL-C6.
Trayectoria esperada	Referencia del cierre de obra a la baja sobre 2024-2025 (41.7% y 33.3% de contratos extendidos a diciembre); digitalización de expedientes desde el 22.5% de referencia (2,273 de 10,119) hacia la meta de la matriz; devoluciones por documentación incompleta en reducción sobre la línea base 2026.
Riesgos críticos	Que la normativa interna no alcance el ritmo de la operación digital —por eso este proyecto avanza junto con el Proyecto 3— y el calendario tecnológico de la plataforma.

Proyecto 3 · Actualización y homologación de los instrumentos internos	
Problema y propósito	El rezago normativo interno es la problemática más compartida del corpus: instrumentos que no reflejan la operación real. Propósito: inventario institucional de instrumentos con clasificación de vigencia y actualización priorizada, con estándar jurídico común.
Estatus	En diseño final: opera sobre matrices validadas, y su medición agregada se formaliza en la sesión de indicadores del primer ciclo.
Alineación al PGE y origen	Prioridad 3, acción A 3.3.2 (revisar la normativa aplicable para identificar discrepancias operativas y armonizar disposiciones). Origen: AEGI-2.3. Problemáticas de origen: el rezago y la heterogeneidad normativa interna y la discontinuidad institucional con memoria no documentada.
Procesos que atiende e intervención	PR-03 (actualización normativa), con efecto en PR-02 y PR-08. Inventario, priorización por riesgo, actualización por cada instancia con asesoría preventiva de la AG y metodología de documentación de la CGAyRL; los asuntos laborales, por los cauces de la bilateralidad, y los de competencia colegiada, por los cauces correspondientes.
Responsabilidad y coordinación	Responsable: la persona titular de la AG, con la Secretaría General. Persona líder de proceso: por designar. Corresponsables: cada instancia por sus instrumentos; la Dirección de Relaciones de Trabajo en la materia laboral.
Productos, resultados e indicadores	Inventario con clasificación de vigencia; procedimientos de mayor riesgo actualizados —los 38 contables y los de la Firma Electrónica entre los primeros—; línea base institucional de actualización normativa, actualmente inexistente. Indicadores: AG-C2 y CGAyRL-C5; la proporción agregada se formalizará en la sesión de indicadores del primer ciclo.

Trayectoria esperada	Inventario institucional con clasificación de vigencia durante el primer ciclo, con los 38 procedimientos contables y los de la Firma Electrónica entre los primeros; la proporción agregada de actualización, por formalizar.
Riesgos críticos	El volumen —pretender actualizar todo a la vez— y el tramo laboral fuera de la bilateralidad; la priorización por riesgo es la salvaguarda.

Proyecto 4 · Institucionalización del modelo de coordinación	
Problema y propósito	La coordinación entre la Rectoría General y las unidades, y entre las propias áreas, depende de gestiones caso por caso. Propósito: institucionalizar el modelo de la sección 4 —personas líderes de proceso en el ámbito interno y juntas de coordinación administrativa en el de coordinación— como práctica regular con acuerdos, minutas y seguimiento.
Estatus	En diseño final: la medición de la coordinación institucional debe construirse, no existe línea base.
Alineación al PGE y origen	Prioridad 3, dimensión 3.1, acciones A 3.1.1 (reorganización integral de la estructura orgánico-administrativa) y A 3.1.2 (readecuación coordinada de competencias). Instrumenta el mandato del Acuerdo 11/2025 y el artículo 55, fracción VII. Problemáticas de origen: la desarticulación entre la Rectoría General y las unidades y los procesos interfuncionales sin responsable del resultado final.
Procesos que atiende e intervención	Habilita el cauce de todos los procesos del ámbito de coordinación (PR-05, PR-06, PR-07, PR-11, PR-12) y la práctica del ámbito interno. Catálogo institucional de juntas —las existentes y las temáticas—, constitución de las nuevas que el diagnóstico justifica con la regla de necesidad demostrada, y práctica de acuerdos con minuta y seguimiento.
Responsabilidad y coordinación	Responsable: la Oficina de la Rectoría General, con la Secretaría General. La facultad instrumentada es del Rector General y su ejercicio requiere una conducción institucional transversal. Las rectorías de unidad son consultadas previamente, como la Legislación establece; las contrapartes técnicas participan en las juntas de su materia.
Productos, resultados e indicadores	Catálogo de juntas operando; práctica de acuerdos con minuta y seguimiento instalada. La medición debe construirse —no existe línea base de la coordinación institucional—: se propone la proporción de acuerdos con seguimiento cumplido en plazo, por junta y agregada; su formalización corresponde a la sesión de indicadores del primer ciclo. La estrategia de coordinación aporta los productos iniciales: la tipología de niveles: Juntas de Coordinación, Comités de Seguimiento, Grupos de Trabajo y Consejos Consultivos (anexo) y las sesiones de instalación en formato de taller con objetivo, formas de trabajo y seguimiento de acuerdos y resultados.
Trayectoria esperada	Cuerpos de coordinación instalados mediante los talleres durante el primer ciclo, cada uno con objetivo, formas de trabajo y mecanismo de seguimiento definidos; catálogo y práctica de acuerdos con minuta y seguimiento desde el primer ciclo; el indicador propuesto (acuerdos con seguimiento cumplido en plazo) se formaliza en la sesión de indicadores.
Riesgos críticos	Que las juntas se conviertan en ejercicios meramente procedimentales, sin decisiones sustantivas

Proyecto 5 · Aprovechamiento institucional de la propiedad intelectual	
Problema y propósito	El proceso de la propiedad intelectual está partido entre dos instancias: se protege lo que se produce, sin valoración ni transferencia, 211 registros, más de 16 millones de pesos invertidos, sin ingresos registrados por explotación. Propósito: transformar el conocimiento protegido en transferencia, innovación y valor público, con mecanismos institucionales que permitan, cuando corresponda, generar también retornos económicos para la Universidad.
Estatus	Sujeto a validación: la capacidad mínima de la función es una decisión de estructura que corresponde al ciclo presupuestal.
Alineación al PGE y origen	Prioridad 4, acción A 4.1.6 (apoyar proyectos de emprendimiento, transferencia de tecnología y empresas universitarias). Origen: compromisos 37 y 38 del Programa de Trabajo, conforme a la matriz de trazabilidad. Se vincula con la dimensión 2.4 (incentivos), asunto de competencia colegiada que el Programa registra y canaliza sin prejuzgar. Problemáticas de origen: los procesos interfuncionales sin responsable del resultado final y los incentivos no alineados.
Procesos que atiende e intervención	PR-04 (propiedad intelectual) y su tramo en PR-09 (convenios). Cartera de propiedad intelectual valorada y clasificada; procedimiento completo estructurado y formalizado; ventanilla de acompañamiento a las comunidades; la definición de la capacidad mínima de la función es una decisión de estructura que corresponde al ciclo presupuestal.
Responsabilidad y coordinación	Responsable: la persona titular de la CGA. Persona líder de proceso: por designar. Conducción técnica: la SIETT; corresponsables: el Departamento de Propiedad Intelectual de la AG (tramo registral) y la Dirección de Investigación y Posgrado; las unidades participan mediante convocatorias y acompañamiento, con pleno respeto a la desconcentración.
Productos, resultados e indicadores	Cartera valorada y clasificada; procedimiento formalizado; primeros procesos de transferencia en curso. Indicadores: tecnologías en proceso de transferencia, licenciamientos formalizados e ingresos por explotación (CGA-C5 y sus actividades), sobre una línea base que hoy es, precisamente, cero.
Trayectoria esperada	Cartera de propiedad intelectual valorada y procedimiento formalizado en el primer ciclo; línea base cero en licenciamientos e ingresos; metas por levantamiento 2026 (CGA-C5).
Riesgos críticos	Los incentivos no alineados —el tabulador reconoce el registro, no la transferencia— y la certeza jurídica de cada operación: una instrumentación jurídica inadecuada puede generar riesgos de controversia.

Proyecto 6 · Fortalecimiento del posgrado ante el Sistema Nacional de Posgrados	
Problema y propósito	Los estándares de graduación del Sistema Nacional de Posgrados hacia 2028 y 2030 constituyen uno de los principales riesgos externos del ámbito académico, y el acompañamiento institucional carece de información por cohorte para focalizarse. Propósito: acompañamiento diferenciado, con información oportuna y apoyos a tiempo, para sostener el registro de los programas.

Estatus	Listo para ejecución: sus indicadores constan en las matrices validadas de la CGA y la CGII, con calendario externo definido.
Alineación al PGE y origen	Prioridad 1, acciones A 1.1.4 (evaluación del cumplimiento de los perfiles de egreso de licenciatura y posgrado) y A 1.4.2 (apoyo a las trayectorias del alumnado en situación de vulnerabilidad). Origen: compromiso 18 del Programa de Trabajo, conforme a la matriz de trazabilidad.
Procesos que atiende e intervención	El tramo de posgrado de PR-05 y PR-06. Esquema homologado de seguimiento programa por programa y cohorte por cohorte; acompañamiento diferenciado según situación; becas con ciclos de atención reducidos; gestión ante la SECIHTI conducida desde la Rectoría General.
Responsabilidad y coordinación	Responsable: la persona titular de la CGA, por tratarse de una responsabilidad primordialmente académica. Persona líder de proceso: por designar. Corresponsables: la Dirección de Investigación y Posgrado y la Subdirección de Posgrados; la CGII (información por cohorte y becas). Las divisiones académicas de las unidades son el actor decisivo; la actuación de la Rectoría General es de apoyo, información y coordinación. Candidato a junta de coordinación administrativa de posgrado como espacio formal de acuerdo y seguimiento.
Productos, resultados e indicadores	Reducción del número de programas por debajo de la tasa mínima; preservación del registro de los programas evaluados; continuidad de las becas. Indicadores de las matrices responsables (CGA-C2, con la actividad CGA-A2.1; CGII-C1; CGII-C5), con reflejo en los indicadores estratégicos institucionales de posgrado y trayectoria.
Trayectoria esperada	Estándares del SNP con fechas 2028 y 2030 como referencia externa; ciclos de beca de posgrado hacia 2.5 meses (CGII-C5); metas de acompañamiento por levantamiento 2026 (CGA-C2).
Riesgos críticos	El calendario externo —los estándares tienen fecha— y la capacidad de acompañamiento simultáneo a los programas en riesgo.

Proyecto 7 · Tablero institucional del Programa y seguimiento con alerta temprana	
Problema y propósito	La Rectoría General no cuenta con un área ni un instrumento dedicados a dar seguimiento a su propia planeación. Este Programa se declaró público y comprometió cortes, alerta temprana y rendición: sin el instrumento, ese compromiso no es verificable. Propósito: poner en operación el tablero institucional del Programa, público desde su puesta en operación.
Estatus	Listo para ejecución: la especificación funcional y el prototipo del tablero están desarrollados y verificados.
Alineación al PGE y origen	Prioridad 3, dimensiones 3.4 y 3.5, acciones A 3.4.4 (indicadores y métricas de desempeño) y A 3.5.1 (publicación regular de informes de gestión en datos abiertos y lenguaje ciudadano). Origen: compromisos 48 y 49 del Programa de Trabajo, conforme a la matriz de trazabilidad. Problemática de origen: la carencia estructural de seguimiento de la propia planeación.

Procesos que atiende e intervención	PR-13 (seguimiento del Programa); es el primer producto visible del ecosistema del Proyecto 1. Diseño y desarrollo del tablero sobre plataforma institucional, alimentado desde el Directorio de Indicadores; protocolo de cortes con periodicidad, evidencias y alertas; publicación progresiva y verificable —los módulos se liberan conforme maduran, con sus metadatos y limitaciones declaradas—; y la operación del seguimiento a cargo de la Coordinación Técnica del PORG.
Responsabilidad y coordinación	Responsable: la persona titular de la CGII. Persona líder de proceso: por designar. Corresponsables: la Dirección de Inteligencia Institucional (datos e indicadores), la DTI (plataforma, su calendario es la ruta crítica) y la Oficina de la Rectoría General (contenidos de los cortes y su presentación en las juntas). Las once instancias alimentarán el tablero como parte de sus compromisos operativos anuales. Indicadores: CGII-C1, con la actividad CGII-A1.2.
Productos, resultados e indicadores	Tablero público en operación; cortes con protocolo; alerta temprana funcionando; panel de los cincuenta compromisos al consolidarse la operación.
Trayectoria esperada	Tablero público en operación durante el primer ciclo, con inventario y medición inicial 2026 (CGII-A1.2); el panel de los cincuenta compromisos, al consolidarse la operación.
Riesgos críticos	El calendario de la plataforma tecnológica y el costo de nacer público: la publicación progresiva y honesta es la salvaguarda.

Proyecto 8 · Estrategia institucional de expansión de la matrícula	
Problema y propósito	La expansión de la matrícula constituye una de las prioridades sustantivas de la gestión y sus instrumentos de impulso están distribuidos en diecinueve acciones del PGE —planes y su operación entre unidades, modalidades no presenciales, salidas laterales, docencia, nuevo ingreso e infraestructura compartida— sin una estrategia integrada que las articule ni escenarios técnicos para decidir. Propósito: producir el paquete técnico completo para que los órganos competentes y las unidades decidan la expansión, y dejar instalada su coordinación permanente en el proceso PR-15.
Estatus	Sujeto a validación: nace de mandato del PGE, sin actividades de MIR directamente vinculadas; su indicador se formaliza en la sesión de indicadores del primer ciclo, y las decisiones de expansión corresponden a los órganos colegiados.
Alineación al PGE y origen	Prioridad 1 (con tramos en las Prioridades 2, 3 y 4); estrategias E 1.1 a E 1.4, E 2.3, E 3.1 y E 4.1; las diecinueve acciones señaladas en la ficha del PR-15. Origen: mandato del PGE; decisión de la coordinación del proyecto de septiembre de 2026.
Procesos que atiende e intervención	PR-15 (su proceso matriz) y, como insumo, PR-05 y PR-06. Intervención en tres productos: las proyecciones de matrícula y capacidad instalada por unidad y división; el mapa de la oferta actual y de la oferta posible —nuevas operaciones de planes entre unidades, modalidades mixta y remota, certificaciones y salidas laterales del Acuerdo 10/2025, educación continua y uso compartido de infraestructura—; y la ruta colegiada de cada vía, incluida, cuando corresponda, la propuesta ante el Colegio Académico sobre el número máximo de alumnado admitido, cuya fijación anual es competencia de ese órgano conforme a la Ley Orgánica.

Responsabilidad y coordinación	Responsable: la persona titular de la CGA. Persona líder de proceso: por designar. Corresponsables: la CGII (proyecciones, sistemas escolares e información) y la OTCA (tramo colegiado); las unidades universitarias participan por el ámbito de coordinación.
Productos, resultados e indicadores	Productos: la estrategia institucional de expansión con sus escenarios; las proyecciones por unidad y división; el mapa de oferta posible; las rutas colegiadas documentadas. Resultados: decisiones de expansión informadas en los órganos competentes. Indicador: por formalizar en la sesión de indicadores del primer ciclo (estrategia presentada y escenarios entregados; después, rutas colegiadas iniciadas).
Trayectoria esperada	Primer ciclo: estrategia y escenarios presentados a la persona titular de la Rectoría General y, por su conducto, a las instancias y órganos que correspondan; rutas colegiadas iniciadas donde así se decida. Los cortes anuales se fijarán en los compromisos operativos anuales.
Riesgos críticos	Los tiempos de los órganos colegiados; la capacidad docente y de infraestructura para sostener la expansión; y que la estrategia se quede en diagnóstico sin llegar a la toma de decisiones, el registro de rutas con responsable y fecha responde a ese riesgo.

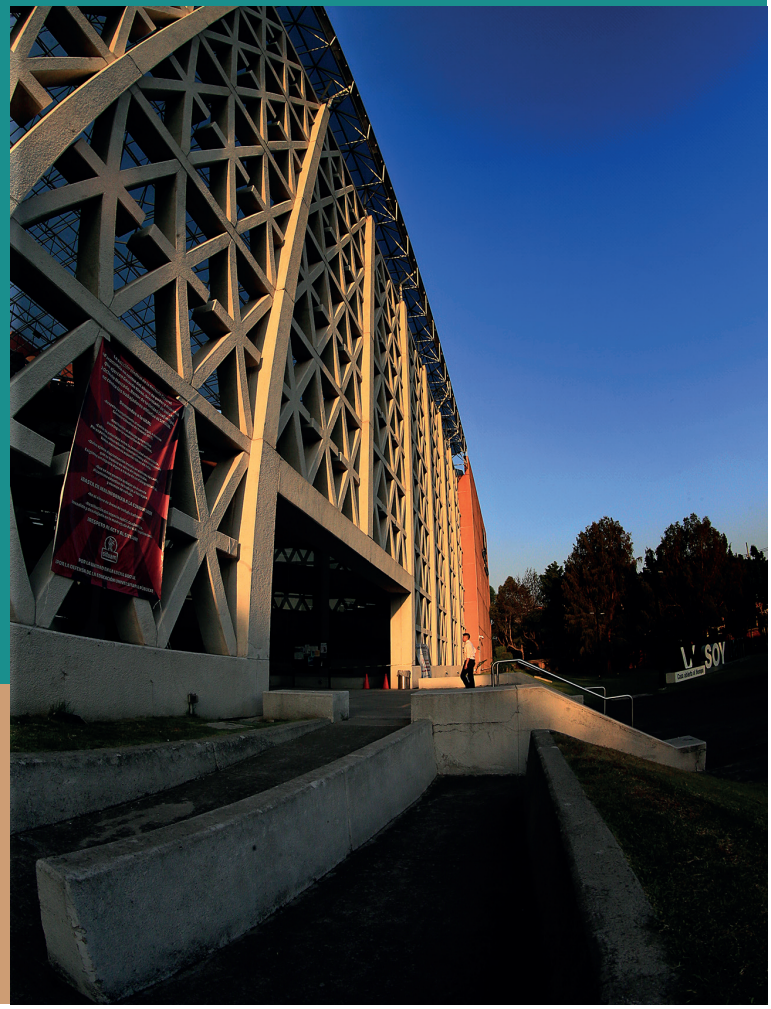
Asuntos de cartera por resolver. La verificación de cobertura identificó seis acciones del PGE con alta capacidad de incidencia institucional que actualmente carecen de indicador desde la Rectoría General (A 2.2.4, A 2.2.5, A 2.2.6, A 3.1.1, A 3.2.3 y A 1.3.7); la selección definitiva de la cartera resolverá, para cada una, si origina un proyecto propio, se integra a los presentados o corresponde a otros ámbitos. La Prioridad 2 del PGE es la de menor cobertura desde la Rectoría General: un hallazgo que la siguiente cartera anual deberá atender. La primera cartera anual analizará cada una de estas acciones con un criterio expreso —originar un proyecto, incorporar un indicador o canalizar al ámbito competente—, con la coordinación del Programa y las instancias correspondientes como responsables del análisis.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Casa abierta al tiempo







INDICADORES Y PRESUPUESTO

LOS TRES NIVELES DE MEDICIÓN

El sistema de medición del Programa articula tres niveles complementarios. El nivel estratégico: 15 indicadores institucionales que miden a la Universidad en su conjunto, nivel superior del tablero. El nivel operativo institucional: 105 indicadores organizados por programa institucional (Docencia, 43; Investigación, 22; Preservación y Difusión de la Cultura, 21; Apoyo Institucional, 19), que se asociarán a los proyectos presupuestales y constituyen el lenguaje común de medición de la institución. Asimismo, el nivel de gestión de la Rectoría General: el Directorio de Indicadores definitivo, con los 251 indicadores de las once matrices validadas —lo que cada instancia comprometió medir de sí misma. Los tres niveles son capas de lectura de un mismo sistema de seguimiento: los procesos y los proyectos no agregan indicadores autónomos— se alimentan de los ya definidos en las matrices o en el nivel institucional. El nivel estratégico se alimenta por tres vías, que forman parte de este Programa: alimentación directa desde las matrices de la Rectoría General; alimentación desde el ecosistema de información en construcción —el Proyecto 1 es el productor de la mitad del nivel estratégico—; e instrumentación por construir, declarada como agenda del primer ciclo. La tabla de articulación de los 15 indicadores, vía por vía, consta en los anexos técnicos.

EL PANEL DE CIFRAS DEL NIVEL DE GESTIÓN

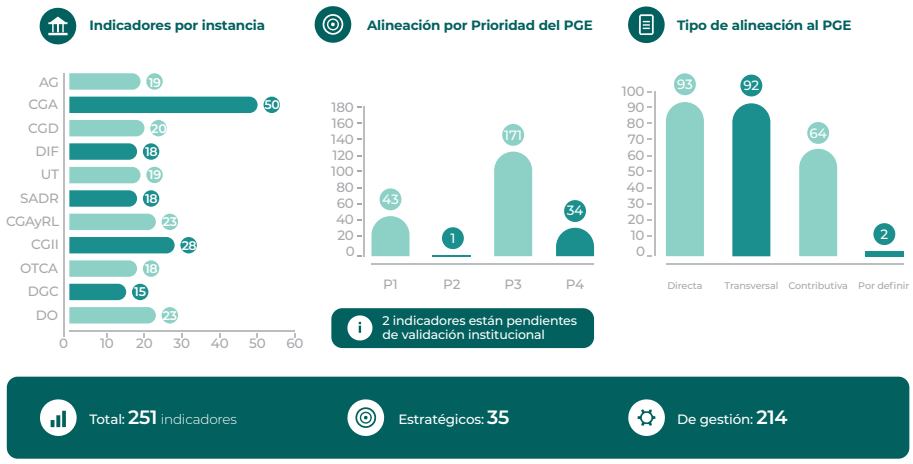


Figura 5. Los 251 indicadores del Directorio: distribución por instancia, alineación por Prioridad del PGE y tipo de alineación.

Instancia	Indicadores	Estratégicos	De gestión
AG	19	2	17
CGA	50	7	42
			(1 por definir)
CGD	20	2	18
DIF	18	2	16
UT	19	2	16
			(1 por definir)
SADR	18	1	17
CGAyRL	23	2	21
CGII	28	11	17
OTCA	18	2	16
DCG	15	2	13
DO	23	2	21
Total	251	35	214
			(2 por definir)

Indicadores del Directorio por instancia y tipo. Las denominaciones específicas de cada matriz constan en el Directorio; aquí se agrupan en estratégicos y de gestión.

De los 251 indicadores, 230 citan al menos una acción específica del PGE —es decir, miden trabajo que corresponde a una de sus 102 acciones— y 21 se alinean de manera contributiva: aportan a una dimensión o estrategia del PGE sin corresponder a una acción en particular.

El tipo de alineación distingue cómo sirve cada indicador al PGE: directa, cuando mide el objeto mismo de la acción (93 indicadores); transversal, cuando sirve simultáneamente a varias acciones o dimensiones (92); y contributiva, cuando habilita sin medir la acción (64); 1 está por definir y 1 tiene alineación registrada como insuficiente, ambos del nuevo componente de la Biblioteca Digital de la CGD, en validación.

Por Prioridad del PGE: 43 indicadores en la Prioridad 1 (el alumnado al centro), 1 en la Prioridad 2 (desarrollo académico), 171 en la Prioridad 3 (gobernanza universitaria basada en evidencia) —el reflejo natural de que la Rectoría General es la estructura de gestión de la institución—, 34 en la Prioridad 4 (transformar el conocimiento en bienestar y prosperidad) y 2 pendientes de validación institucional. Un indicador puede alinearse a más de una prioridad; aquí se reporta la prioridad principal del Mapeo definitivo —contadas todas las menciones, la lectura es 47 (P1), 8 (P2), 202 (P3) y 40 (P4), como consta en el libro de cifras— anexo de conteos y clasificación técnica —. En conjunto, los indicadores de la Rectoría General cubren 34 de las 102 acciones del PGE.

El conteo y la clasificación técnica del contenido de las once MIR (septiembre de 2026; el libro de cifras consta en los anexos) completó el panel con tres lecturas adicionales. Carácter de la medición: 237 indicadores son cuantitativos —se calculan con porcentajes, tasas, conteos o promedios— y 10 cualitativos —verificaciones documentales de cumplimiento o índices de apreciación—; 3 quedaron marcados "por revisar" para decisión de la coordinación y 1 está por definirse. Evidencias: 234 indicadores declaran el tipo de documento con el que se verificarán; los más frecuentes son los informes o reportes (175 indicadores) y los registros administrativos o bases de datos (169), seguidos de los sistemas y plataformas (84), las actas y minutas (75) y los oficios (68); 17 indicadores —15 de la CGA y 2 de otras instancias (CGD y UT)— aún no declaran medio de verificación y deberán precisarlo al primer corte. Un indicador puede declarar más de un tipo de evidencia.

Tipo de evidencia que será reportada	Indicadores asociados
Informe, reporte o documento técnico	175
Registro administrativo o base de datos	169
Sistema, plataforma, tablero o repositorio	84
Acta, minuta o acuerdo	75
Oficio o comunicación institucional	68
Instrumento normativo o de gestión	54
Expediente o carpeta de evidencia	51
Evidencia documental no especificada	28
Instrumento jurídico o contractual	23
Publicación o producto de difusión	21
Encuesta o instrumento de percepción	7
Sin medio de verificación declarado	17

Tipos de evidencia declarados en los medios de verificación de las once MIR (un indicador puede declarar varios). Fuente: conteo y clasificación técnica, septiembre de 2026.

El sistema de medición institucional incluye asimismo los 33 indicadores del Plan de Desarrollo Sostenible ante el Cambio Climático (PDSCC) 2022–2030, con guía de cálculo vigente desde mayo de 2025, en el que la Rectoría General reporta como una de las seis entidades obligadas; su atención se organiza en el proceso PR-14. Las MIR validadas de 2026 no incorporaron indicadores propios de sustentabilidad —la plantilla del instrumento no solicitó esa clasificación—: el cauce institucional de la materia es el PDSCC, y el cruce de sus indicadores con las matrices forma parte de la agenda técnica del primer ciclo.

EL CAUCE PRESUPUESTAL

La cartera anual del PORG se formula con la estructura de los programas presupuestarios del artículo 5 del Reglamento del Presupuesto y se incorpora como planeación institucional al anteproyecto de la RG conforme al artículo 6, respetando la formulación del Patronato y la autorización definitiva del Colegio Académico. El ciclo del presupuesto 2027 corre durante este otoño. El módulo institucional del anteproyecto —operado por la Dirección de Planeación de la Coordinación General de Información Institucional— es el instrumento técnico de este cauce.

Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA







ANEXOS TÉCNICOS

- Anexo metodológico: el proceso de elaboración (abril–septiembre de 2026), sus sesiones, cifras y participantes, las reglas de temporalidad de los insumos, las 186 decisiones de validación procesadas con dos revisiones independientes cotejadas entre sí y arbitraje documentado en acta y los registros de decisiones.
- Diagnósticos asociados a las 11 MIR
- Directorio de Indicadores
- Mapeo de alineación al PGE
- Matrices de Indicadores para Resultados de 11 instancias
- Exposición de motivos del artículo 55, fracción VII, y antecedentes de las juntas consolidadas por la práctica institucional.
- Tablero de seguimiento

ANEXO. RELACIÓN DE CUERPOS DE COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN

Conforme a la estrategia de coordinación administrativa y de gestión, los cuerpos se organizan en cinco niveles según los alcances de atribución —Junta de Rectorías (JURE), Junta de Secretarías (JUSE), Juntas de Coordinación Administrativa, Comités de Seguimiento y Grupos de Trabajo—, con los Consejos Consultivos como órganos transversales de consulta. La correspondencia con los procesos del Programa es una referencia técnica de articulación; la relación se actualizará conforme los cuerpos se instalen y evolucionen.

Coordinación transversal	Nivel	Procesos del PORG relacionados
Junta de Coordinaciones de Extensión Universitaria y de Cultura	Junta de Coordinación Administrativa	PR-11
Junta de Coordinación Institucional de Vinculación	Junta de Coordinación Administrativa	PR-09
Junta de Coordinación para el Seguimiento de Personas Egresadas	Junta de Coordinación Administrativa	PR-05
Junta de Coordinación Escolar (opera como comité de seguimiento)	Junta de Coordinación Administrativa	PR-05
Comité de Coordinación Administrativa Interunidades	Comité de seguimiento	PR-02 · PR-08
Comité de Seguimiento de Obras	Comité de seguimiento	PR-01
Red de Responsables de Comunicación Institucional UAM	Comité de seguimiento	PR-11
Comité de Seguimiento de las Instancias Editoriales de la UAM	Comité de seguimiento	PR-11

Comité Institucional de Seguimiento de Posgrado	Comité de seguimiento	PR-06
Política Laboral Institucional	Comité de seguimiento	—
Armonización Contable y Fiscal	Comité de seguimiento	PR-08
Recursos Humanos	Comité de seguimiento	—
Grupo de Trabajo Operativo de las Coordinaciones de Bibliotecas UAM	Grupo de trabajo	PR-11
Análisis y Mejora de Procesos (CGAyRL)	Grupo de trabajo	PR-03
Compras y Almacenes	Grupo de trabajo	PR-02
Prestaciones	Grupo de trabajo	—
Consejo Consultivo del Rector General	Consejo Consultivo (transversal)	—
Consejo Consultivo de Obras e Infraestructura	Consejo Consultivo (transversal)	PR-01
Consejo Consultivo de Cultura	Consejo Consultivo (transversal)	PR-11

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Casa abierta al tiempo

LABORATORIO DE FUTUROS

IN CALLI IXCAHUICOPA | 2025-2029