



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA

Casa abierta al tiempo

PLANEACIÓN, PRESUPUESTACIÓN Y SEGUIMIENTO

RECTORADO GENERAL XV · 2025-2029



LABORATORIO DE FUTUROS

IN CALLE IXCAHUICOPA | 2025-2029

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

UNIDAD AZCAPOTZALCO

RECTORA

Yadira Zavala Osorio

SECRETARIO

Salvador Ulises Islas Barajas

UNIDAD CUAJIMALPA

RECTOR

Alfonso Mauricio Sales Cruz

SECRETARIA

María De Lourdes Delgado Núñez

UNIDAD IZTAPALAPA

RECTORA

Edith Ponce Alquicira

SECRETARIO

Javier Rodríguez Lagunas

UNIDAD LERMA

RECTORA

Alma Patricia De León Calderón

SECRETARIA

Karla Pelz Serrano

UNIDAD XOCHIMILCO

RECTORA

María Angélica Buendía Espinosa

SECRETARIA

Irma Gabriela Anaya Saavedra

CONTENIDO

Objetivo del documento, 4

Marco normativo del proceso de planeación, presupuestación
y seguimiento, 5

Proceso de planeación, 11

Proceso de presupuestación, 22

Seguimiento, 26

Fuentes de consulta, 34



OBJETIVO DEL DOCUMENTO

Este documento tiene por objeto establecer el marco de referencia común conforme al cual se desarrollará el proceso de planeación, presupuestación y seguimiento (PPS) correspondiente al ejercicio 2027 en la Universidad Autónoma Metropolitana. Para ello, reúne en un solo instrumento las disposiciones de la Legislación Universitaria que rigen cada una de las etapas del proceso, las competencias que sobre la materia corresponden a los órganos colegiados, a los órganos personales y a las instancias de apoyo, y los criterios metodológicos con los que habrán de formularse, presupuestarse y evaluarse los programas de las áreas, los departamentos, las divisiones y las unidades universitarias.

Su elaboración responde a la transición del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2024 hacia la Agenda Estratégica de Gestión Institucional 2025-2030 y al Plan de Gestión Estratégica de la gestión 2025-2029, instrumentos que redefinen las orientaciones y prioridades a las que debe alinearse la planeación en sus tres ámbitos: institucional, de Unidad y divisional. En ese marco, el documento precisa la estructura del sistema de indicadores estratégicos y operativos, las responsabilidades de cada instancia en su reporte y las fases del seguimiento, con el propósito de que la asignación de los recursos se sustente en evidencia comparable y de que los resultados de cada ejercicio retroalimenten la planeación del siguiente.

MARCO NORMATIVO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN, PRESUPUESTACIÓN Y SEGUIMIENTO

El proceso de planeación, presupuestación y seguimiento se realiza en apego a las disposiciones vigentes en la Legislación Universitaria. En particular, a las competencias que tanto órganos personales y colegiados, como las instancias de apoyo, tienen sobre la materia de manera específica. Dentro de este proceso, algunas competencias se orientan a prever recursos para atender las necesidades de los programas académicos y administrativos, mientras que otras regulan específicamente la forma y el contenido de los anteproyectos y proyectos de presupuesto, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Marco normativo del proceso de Planeación, Presupuestación y Seguimiento

Órgano / Instancia	Fundamento normativo	Competencia en materia de planeación, presupuestación y seguimiento
Personal Académico	Reglamento de Ingreso Promoción y Permanencia del Personal Académico, Art. 219 y Art. 220	Presentar en diciembre de cada año, ante la jefatura del departamento respectivo, un plan de actividades académicas para el año siguiente y presentar en diciembre de cada año, ante la jefatura del departamento respectivo, un informe de las actividades académicas desarrolladas durante el año, que deberá ajustarse a los lineamientos que para el efecto aprueben los consejos divisionales.

Órgano / Instancia	Fundamento normativo	Competencia en materia de planeación, presupuestación y seguimiento
Jefatura de Área	Reglamento Orgánico, Art. 87, fracción III y fracción VI	Informar a la persona titular de la jefatura del departamento sobre las necesidades de personal del área académica a su cargo e informar a la persona titular de la jefatura de departamento sobre el desarrollo de la docencia, investigación y preservación y difusión de la cultura, que realizan las personas integrantes del área académica a su cargo. En el caso de áreas académicas en las que participen dos o más departamentos, el informe se enviará a las personas titulares de estos.
Jefatura de Departamento	Reglamento Orgánico, Art. 71, fracción XI y fracción XII	Informar por escrito anualmente a la persona titular de la dirección de división del funcionamiento del departamento y presentar justificadamente a la persona titular de la dirección de división las necesidades del personal académico y administrativo del departamento, así como la propuesta de presupuesto de ingresos y egresos para el año siguiente.

Órgano / Instancia	Fundamento normativo	Competencia en materia de planeación, presupuestación y seguimiento
Dirección de División	Reglamento Orgánico, Art. 67, fracción I; fracción II; fracción VII y fracción VIII	Procurar el cumplimiento y la vinculación de las funciones académicas, con la participación de los departamentos de la división, y en colaboración con los de otras divisiones, en su caso; promover la operación adecuada de los planes y programas de estudio, conjuntamente con las personas titulares de las jefaturas de departamento y de las coordinaciones de estudios; informar por escrito anualmente al consejo divisional del funcionamiento de la división y presentar la propuesta anual de ingresos y egresos de la división al Consejo Divisional.

Órgano / Instancia	Fundamento normativo	Competencia en materia de planeación, presupuestación y seguimiento
Consejo Divisional	Ley Orgánica, Art. 29, fracción III; Reglamento Orgánico, Art. 46, fracción I; fracción II y fracción VIII	Presentar oportunamente al Consejo Académico respectivo el anteproyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos de la división, conforme a los calendarios emitidos por las instancias competentes para estos efectos; formular los planes y programas académicos de la división considerando el apoyo que puedan otorgar los departamentos de la misma a otros departamentos de la Universidad y enviar a la persona titular de la rectoría de unidad, el informe anual del funcionamiento de la división.

Órgano / Instancia	Fundamento normativo	Competencia en materia de planeación, presupuestación y seguimiento
Rectoría de Unidad	Reglamento Orgánico, Art. 62 fracción VIII y fracción IX	Presentar ante el consejo académico, anualmente y por escrito, un informe de las actividades realizadas en la unidad universitaria durante el año anterior. El informe incluirá el avance en el ejercicio del presupuesto de egresos de la unidad, aprobado por el Colegio Académico el año anterior e integrar a los anteproyectos de presupuestos de las divisiones el de la rectoría de unidad, para someterlos a consideración del Consejo Académico.
Consejo Académico	Ley Orgánica, Art. 23, fracción III; Reglamento Orgánico, Art. 40, fracción I y fracción XI	Someter al Patronato, por conducto del Rector General, el proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos de la unidad universitaria, conforme a los calendarios emitidos y enviar a la persona titular de la Rectoría General, el informe anual presentado por las titulares de las rectorías de unidad.
Tesorería General	Reglamento Orgánico, Art. 77, fracción XIV	Preparar el proyecto de presupuesto de ingresos y egresos de la Universidad que formulará el Patronato, para ponerlo a consideración de la persona titular de la Rectoría General.

Órgano / Instancia	Fundamento normativo	Competencia en materia de planeación, presupuestación y seguimiento
Patronato	Ley Orgánica, Art. 20, fracción V	Formular el proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos de la Universidad y ponerlo a consideración de la persona titular de la Rectoría General, quien lo someterá a la aprobación definitiva del Colegio Académico.
Rectoría General	Ley Orgánica, Art. 16, fracción I; fracción III; Reglamento Orgánico, Art. 55, fracciones IX y X	Presentar al Colegio Académico el proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos de la Universidad; presentar, en el mes de febrero, un informe al Colegio Académico de las actividades de la Universidad realizadas durante el año anterior; conducir las labores de planeación general y enviar al Patronato la información pertinente para la formulación del Presupuesto de Ingresos y Egresos.
Colegio Académico	Ley Orgánica, Art. 13, fracción VI	Autorizar el presupuesto anual de ingresos y egresos de la Universidad.

PROCESO DE PLANEACIÓN

El proceso de planeación en la Universidad Autónoma Metropolitana se concibe como un conjunto sistemático de acciones racionales, orientadas a garantizar el crecimiento y desarrollo institucional de manera sostenida y congruente. Este proceso no se limita a una secuencia rígida de pasos, sino que se adapta a las circunstancias, propósitos y avances de la Institución, permitiendo iniciar en distintos momentos con actividades como la definición de objetivos, la evaluación o la formulación de estrategias.

Entre las actividades centrales de la planeación, destacan: la sistematización de acciones para cumplir con la misión universitaria, la definición de marcos normativos y axiológicos, la elaboración de diagnósticos y visiones de futuro, la fijación de objetivos y metas, el establecimiento de prioridades, el señalamiento de estrategias y la determinación de criterios de seguimiento. Estos elementos permiten orientar la dirección y racionalidad del quehacer universitario, tomando en cuenta tanto criterios académicos como recursos económicos e institucionales.

La planeación se desarrolla en tres ámbitos complementarios:

- Institucional, con las orientaciones del Colegio Académico y de la persona titular de la Rectoría General.
- De Unidad, bajo la responsabilidad de los Consejos Académicos para armonizar actividades en cada unidad universitaria.
- Divisional, con la participación de departamentos, áreas y personal académico, coordinados por los Consejos Divisionales.

Este carácter participativo asegura que la planeación no sea una mera acumulación de documentos, sino un proceso articulado que integra programas, prioridades y recursos, en concordancia con la Ley Orgánica y la reglamentación institucional. En suma, la planeación universitaria constituye una herramienta estratégica para orientar las actividades académicas y administrativas, preservando la diversidad y fortaleciendo la direccionalidad institucional.

En este proceso es que se destaca el contenido de los siguientes artículos del Reglamento de Planeación:

Capítulo I. Disposiciones Generales

Artículo 4. La planeación se desarrolla a través de la armonización de las siguientes actividades:

- I. Definición de los marcos normativo y axiológico;
- II. Visión diagnóstica;
- III. Visión a futuro;
- IV. Fijación de los objetivos y metas;
- V. Priorización;
- VI. Estrategias; y
- VII. Evaluación.

Artículo 5. La planeación se expresará en diferentes documentos que orientarán la elaboración de programas y acciones en la Universidad.

Artículo 7. La planeación de los órganos colegiados y los órganos personales de la Universidad se establecerá mediante la elaboración de documentos acordes con los marcos normativo y axiológico de la Universidad, y contendrán al menos:

- I. Los objetivos generales y particulares;
- II. La justificación;
- III. Las metas y los indicadores para su evaluación;
- IV. Las prioridades;
- V. Las estrategias;
- VI. Los recursos disponibles, requeridos y previsibles para su desarrollo; y
- VII. La consideración de los dictámenes de evaluación, en su caso.

Artículo 9. Los objetivos de la planeación institucional consisten en:

- I. Coadyuvar al desarrollo coherente de las funciones de docencia, investigación, preservación y difusión de la cultura y apoyo institucional;
- II. Adecuar la estructura administrativa a los requerimientos y particularidades de la organización académica aprobada por los órganos colegiados;
- III. Vincular las actividades de planeación con las de presupuestación; y
- IV. Propiciar la captación de recursos.

Capítulo III. Planeación de las Unidades

Artículo 11. Los objetivos de la planeación de las unidades universitarias consisten en:

- I. Armonizar la organización académica de la Unidad;
- II. Propiciar el desarrollo coherente de la docencia, investigación, preservación y difusión de la cultura y apoyo institucional de la Unidad; y
- III. Vincular las actividades de planeación con las de presupuestación.

Capítulo V. Evaluación

Artículo 18. Los órganos colegiados académicos y los órganos personales emitirán, periódicamente, dictámenes de evaluación sobre las acciones de sus competencias, donde se expresará:

- I. Grado de consecución de lo programado;
- II. Desviaciones o variaciones;
- III. Causas o razones de las desviaciones o variaciones;
- IV. Consideraciones sobre la información proporcionada para la evaluación; y
- V. Decisión de continuar, cancelar, suspender o modificar los programas respectivos.

Artículo 19. Para tomar las decisiones de referencia en los dictámenes de evaluación se considerarán, además de lo expresado en el artículo anterior, los recursos disponibles y requeridos, así como la importancia académica, viabilidad y oportunidad del programa.

Transición a la agenda estratégica de gestión institucional 2025-2030

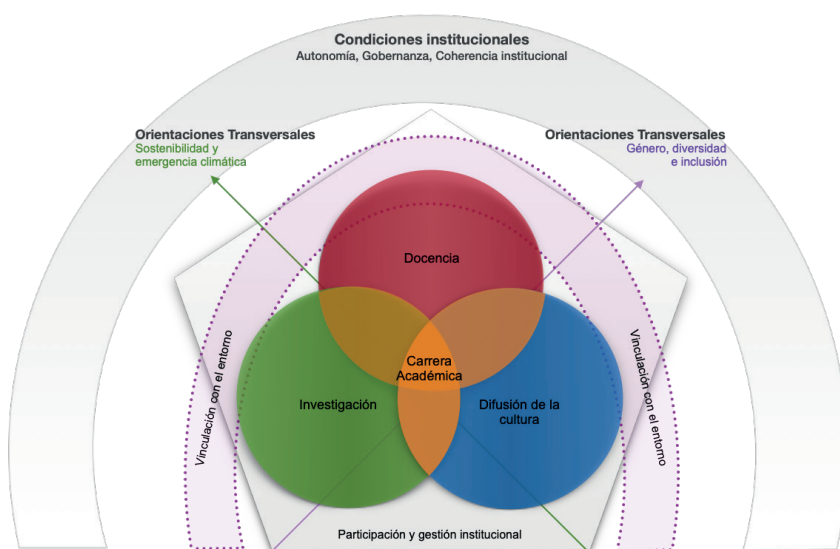
El 27 de noviembre de 2024, durante la sesión 551 del Colegio Académico, el Rector General presentó la Agenda Estratégica de Gestión Institucional (AEGI) UAM 2025-2030, cuya publicación oficial se formalizó el 12 de diciembre del mismo año. Este instrumento sustituye al Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2011-2024, constituyéndose

como el nuevo marco normativo y metodológico de referencia para la planeación dentro de la Universidad Autónoma Metropolitana.

Este nuevo horizonte de planeación implica el diseño de indicadores que se asocien a las mediciones tradicionales para evaluar los alcances de las funciones sustantivas; pero también avanzar en otros que no necesariamente se han contemplado, tales como los indicadores de impacto, de vinculación y de asociación con aquellos derivados de la política pública.

De esta manera, los indicadores institucionales dejan de ser meros registros estadísticos para consolidarse como herramientas indispensables de seguimiento, diagnóstico y dirección. Su diseño conceptual se alinea directamente con el enfoque de la AEGI-UAM 2025-2030, el cual analiza de manera integral los componentes de la Agenda y las funciones sustantivas de la Universidad. En la intersección de estas dimensiones se ubica la carrera académica; asimismo, en el ámbito de las Áreas Académicas, resulta prioritario articular de manera transversal dichas funciones para fortalecer sus vínculos e impactos recíprocos.

Figura 1. Conceptualización estratégica de la AEGI 2025-2030, AEGI-UAM 2025-2030.



Indicadores institucionales

La incorporación de los indicadores responde a una necesidad de evolución institucional, integrando un mecanismo de transparencia, rendición de cuentas y mejora continua. La razón de ser de estos indicadores se fundamenta en los siguientes pilares:

Información para tomar decisiones

Los indicadores transforman los datos aislados en conocimiento estratégico. Permiten a las autoridades y a la comunidad universitaria identificar con precisión las fortalezas, los rezagos y las áreas de oportunidad, asegurando que las decisiones institucionales no se basen en intuiciones, sino en realidades medibles y contrastables.

Evaluación del impacto social y académico

La UAM debe responder con pertinencia a las demandas de su entorno. Los indicadores permiten evaluar y medir el desempeño de las actividades sustantivas —docencia, investigación y preservación y difusión de la cultura— así como el seguimiento del apoyo institucional, garantizando que cada esfuerzo contribuya directamente al cumplimiento de la misión universitaria.

Articulación y transversalidad

En el marco de la transición hacia las Áreas Académicas, los indicadores funcionan como un tejido conector. Ayudan a verificar que las funciones sustantivas no operen de forma aislada, sino que se articulen recíprocamente para potenciar la vida académica.

Sentido de dirección

Al establecer metas claras a través de métricas, la Institución unifica sus esfuerzos. Los indicadores sirven como un “tablero de navegación” que orienta a toda la estructura universitaria hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y transversales fijados para el periodo 2025-2030.

Alineación Institucional

Derivado del marco conceptual de la AEGI, las acciones propuestas se estructuran bajo dos dimensiones esenciales que guían el rumbo de la institución: las Orientaciones Estratégicas y las Orientaciones Transversales.

Orientaciones estratégicas

Guían la integración de las funciones sustantivas y la operación de la gestión:

1. Carrera académica y proyecto universitario.
2. La implementación de un cambio institucional: la transición a las Áreas Académicas.
3. Desarrollo, consolidación, equilibrio y articulación de las funciones sustantivas.
4. Vinculación y entorno.
5. Participación y gestión institucional.

Orientaciones transversales

Permean a toda la estructura institucional para asegurar un desarrollo con perspectiva social y contemporánea:

1. Género, diversidad e inclusión.
2. Sostenibilidad y emergencia climática.
3. Transición hacia la Ciencia Abierta (incorporada por la gestión 2025-2029 al considerarla prioritaria para el desarrollo y articulación institucional).

Del plan de gestión estratégica: cuatro prioridades de gestión

Como parte de un ejercicio de integración y síntesis operativa de las cinco Orientaciones Estratégicas diagnosticadas en la AEGI, en el Plan de Gestión Estratégica (PGE) de la Rectoría General, gestión 2025-2029, se plantea una reorganización conceptual sistemática en cuatro Prioridades de Gestión:

1. **El alumnado al centro:** esta prioridad subordina las decisiones y capacidades institucionales a la formación integral, el bienestar, el avance regular y el egreso oportuno del estudiantado. Contempla la flexibilidad curricular, la pertinencia educativa, la empleabilidad y la creación de entornos seguros y libres de violencia. Asimismo, asume que la trayectoria estudiantil consolidada es el indicador central del cumplimiento del objeto social de la Universidad.
2. **Desarrollo académico:** se enfoca en sostener, renovar, equilibrar y proyectar a futuro la carrera académica. Postula la transición efectiva hacia las Áreas Académicas como los espacios idóneos de planeación y trabajo colegiado. Exige que la docencia, la investigación y la difusión de la cultura se articulen para garantizar la pertinencia del proyecto universitario.
3. **Gobernanza universitaria basada en evidencia:** representa la plataforma operativa y ejecutiva que hace viable el cambio institucional. Aprovecha la tradición colegiada de la UAM para impulsar una gestión colegiada, fundamentada, transparente y participativa. Esta prioridad se apoya en una modernización orgánico-administrativa, la interoperabilidad de bases de datos, la armonización normativa y una asignación presupuestal orientada a resultados.
4. **Transformar el conocimiento en bienestar y prosperidad:** cierra el ciclo de la responsabilidad pública universitaria, garantizando que el conocimiento científico, humanístico y artístico trascienda los recintos académicos. Esto se instrumenta mediante estrategias de vinculación colaborativa con los sectores productivos y gubernamentales, así como con políticas de ciencia abierta. Además, requiere una comunicación pública accesible que traduzca el rigor académico en soluciones viables a los grandes problemas territoriales y nacionales.

Compromisos éticos y operativos

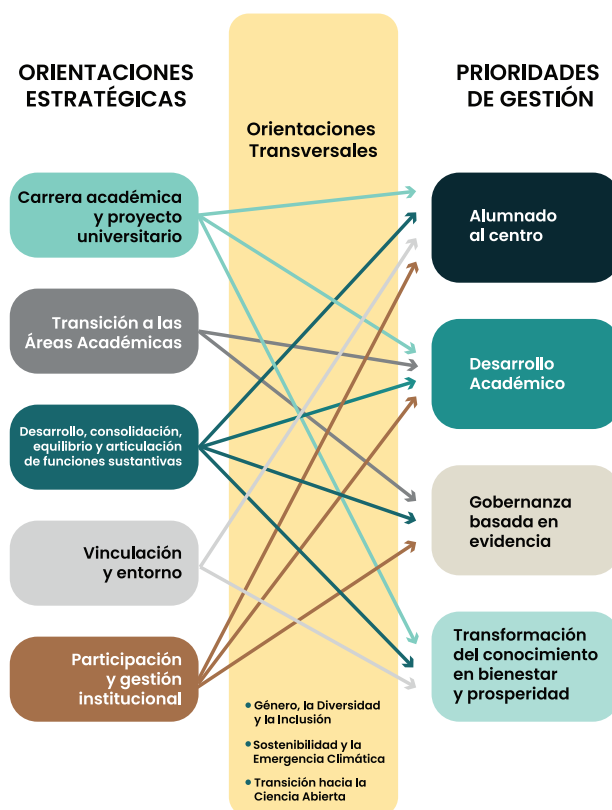
Para llevar a cabo estos objetivos, la gestión adopta tres compromisos éticos, políticos e institucionales:

- Recuperar acuerdos institucionales previos para revalorar el trabajo colegiado, la Legislación Universitaria y los instrumentos de planeación; aplicar la normativa vigente para dar certeza a las decisiones y continuidad incluso en periodos de transición, sin sobrelegislar donde ya existe un marco de actuación.

- Conducir a la UAM como una institución pública de educación superior para orientar la vida universitaria, la organización, la administración y el presupuesto al cumplimiento del objeto social y al pleno desarrollo de las funciones sustantivas, al revalorar la docencia y rendir cuentas del uso de los recursos públicos.
- El compromiso directriz Primero la UAM para privilegiar el interés institucional por encima de inercias, fragmentaciones e intereses de grupo, y actuar como una sola institución que comparte capacidades y coordina fortalezas, reconociendo la diversidad de sus unidades, divisiones, departamentos y áreas académicas.

Cabe destacar que el proceso de planeación se deberá realizar con base en los criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía y racionalidad que permitan dar cumplimiento al objeto de creación que mandata la Ley Orgánica.

Figura 2. Diálogo entre las Orientaciones Estratégicas y las Prioridades de Gestión (Plan de Gestión Estratégica, 2026).



Estructura y lógica de los indicadores

Con el fin de dar un seguimiento adecuado, viable y metodológicamente robusto a las metas planteadas, el sistema de indicadores se organiza de forma jerárquica en dos categorías distintas pero complementarias. Esta estructura responde a que una institución tan compleja y con actividades tan diversas como la Universidad requiere distintos niveles de seguimiento.

El primero es el estratégico, orientado al comportamiento general de la Universidad. Permite identificar, de manera sintética pero integral, el logro de sus objetivos primordiales y dar cuenta de manera concreta del desempeño, tanto al interior como al exterior de la institución.

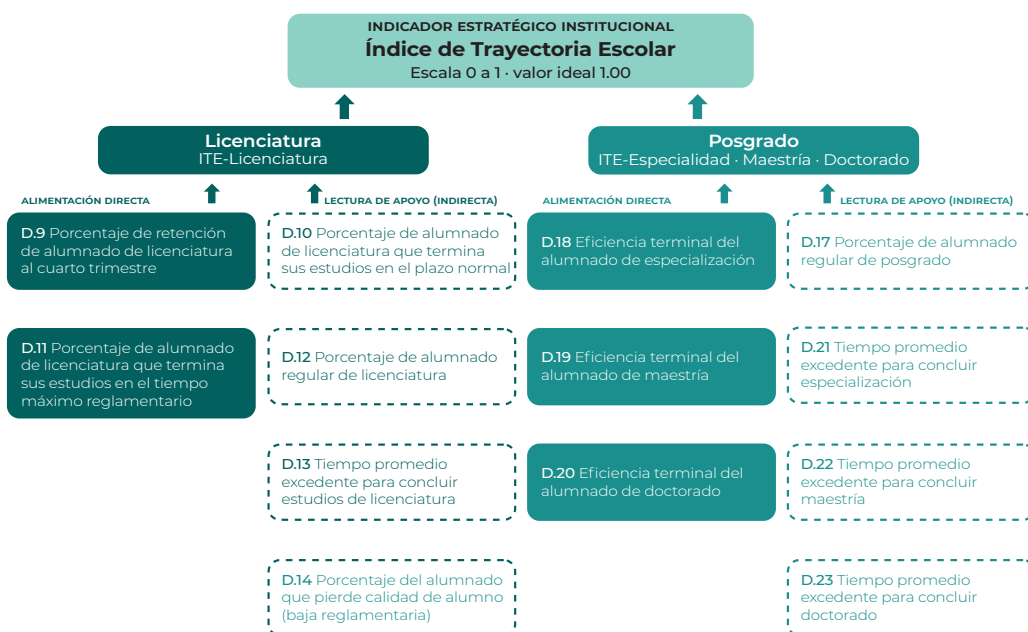
El segundo es el operativo, cuyo comportamiento global descansa en un amplio conjunto de actividades de naturaleza muy diversa, cada una con objetivos particulares, que deben contar con un seguimiento específico. Para ello se requieren indicadores más detallados que permitan identificar el impacto de acciones concretas.

Así, el sistema se integra por un conjunto reducido de indicadores estratégicos, que funcionan como guía general del funcionamiento de la Universidad y cuyo resultado depende, a su vez, de las acciones y proyectos operativos, los cuales son monitoreados de manera más específica mediante un cumulo mayor de indicadores operativos. De este modo, el sistema queda conformado por los siguientes niveles:

Indicadores estratégicos: Son aquellos priorizados por su alta capacidad de monitoreo. Sintetizan los resultados más relevantes e impactantes para la institución en sus funciones sustantivas y críticas, sirviendo como la fuente primaria de información para la toma de decisiones estratégicas, por ello están organizados de acuerdo con las prioridades de gestión.

Indicadores operativos: Son métricas de carácter operativo y descriptivo que permiten medir de forma detallada los resultados de los diversos procesos institucionales. Ofrecen el soporte y el desglose necesario para entender el “cómo” se están logrando los objetivos institucionales.

Figura 3. Ejemplo de la estructura y lógica de indicadores



El diagrama anterior muestra un ejemplo de cómo se relacionan los indicadores estratégicos y los indicadores operativos. El indicador estratégico Índice de Trayectoria Escolar se relaciona con algunos de los indicadores operativos. El índice se calcula por separado para licenciatura y para posgrado (especialización, maestría y doctorado) y resume en un solo valor la trayectoria del alumnado desde su ingreso hasta la conclusión de sus estudios. Existen distintas relaciones de los indicadores operativos con el indicador estratégico, algunos se denominan de alimentación directa debido a que su resultado se utiliza directamente en el cálculo del indicador estratégico, por ejemplo, los indicadores operativos D.9 y D.11 a nivel licenciatura y los D.18, D.19 y D.20 a nivel de posgrado. Por otra parte, existen algunos indicadores

operativos que aun cuando su resultado no se utiliza directamente en el cálculo del indicador estratégico, su desempeño impacta en el comportamiento del mismo, a los que se les denomina de alimentación indirecta. Por ejemplo, para el Índice de Trayectoria Escolar, los indicadores operativos de alimentación indirecta no forman parte de la fórmula, pero miden fenómenos vinculados, como la regularidad, el tiempo excedente y las bajas. El comportamiento integral de todos los indicadores operativos relacionados, tanto los de alimentación directa como los de alimentación indirecta, permite explicar el desempeño del indicador estratégico. De esta forma, el indicador estratégico ofrece una lectura ejecutiva y general, mientras que los indicadores operativos permiten bajar al detalle cuando se necesita tomar decisiones.

PROCESO DE PRESUPUESTACIÓN

El proceso de presupuestación en la Universidad Autónoma Metropolitana se regula mediante un marco normativo que abarca tres capítulos: la formulación del presupuesto, el ejercicio del gasto y el control y evaluación de los recursos. Este esquema busca garantizar un manejo transparente, ordenado y estratégico de las finanzas universitarias.

La formulación del presupuesto se realiza a través de programas vinculados a las tres funciones sustantivas de la Universidad: docencia, investigación, preservación y difusión de la cultura, y al apoyo institucional. Esta estructura permite integrar los planes anuales de las áreas y departamentos en un presupuesto global, aprobado por los Consejos Divisionales y Académicos desde las Unidades Académicas y en última instancia por el Colegio Académico. La definición de prioridades, sustentada en criterios académicos y en la planeación universitaria, asegura que los recursos se orienten hacia los objetivos estratégicos de la Institución.

El ejercicio del gasto contempla tanto la aplicación del presupuesto autorizado como el manejo de ingresos adicionales o remanentes, siempre bajo la supervisión de la persona titular de la Rectoría General o de las personas titulares de las Rectorías de Unidad y con base en las prioridades fijadas por el Colegio Académico. Se establecen reglas claras para transferencias y adecuaciones presupuestales, así como para la aplicación de recursos en compromisos devengados y en materia de remuneraciones personales, evitando contrataciones incompatibles.

Finalmente, el control y la evaluación del gasto son responsabilidad de la persona titular de la Contraloría, quien supervisa los asuntos financieros y propone acciones correctivas a partir de los resultados de la evaluación. Este componente asegura que el uso de los recursos se mantenga alineado con los principios de legalidad, eficiencia y racionalidad institucional.

En conjunto, la presupuestación universitaria constituye un instrumento estratégico que vincula la planeación académica con la gestión financiera, fortaleciendo la capacidad de la Universidad para cumplir con sus funciones sustantivas y garantizar un desarrollo institucional sostenido. En este marco, el proceso persigue los siguientes objetivos:

- Incidir en la cultura de planeación-presupuestación-seguimiento, que permita a la Institución avanzar hacia el cumplimiento cabal de su misión y de los objetivos estratégicos.
- Llevar a cabo, a partir de los elementos definidos en la planeación, una presupuestación alineada y coordinada, cuyo resultado sea el Programa Operativo de la Universidad Autónoma Metropolitana (POUAM).
- Continuar el proceso hacia la armonización contable para el cumplimiento de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, con los elementos normativos y de información requeridos para ello.

Así, a continuación, se hace alusión a los artículos correspondientes en del Reglamento de Presupuesto vigente de la UAM.

Capítulo II. Programación y presupuestación

Artículo 3. La presupuestación se elaborará con base en los programas de docencia, de investigación, de preservación y difusión de la cultura, y de apoyo institucional, de las áreas, los departamentos, las divisiones, las unidades y la Universidad.

Artículo 4. Para los efectos presupuestarios, los programas de las áreas se considerarán e integrarán a los departamentales; los departamentales a los divisionales; los divisionales a los de las unidades, y los de las unidades a los de la Universidad.

Artículo 5. Los programas presupuestarios contendrán, al menos, lo siguiente:

- I. Identificación del programa, ubicación orgánica, proyecto y prioridades;
- II. Objetivos, metas e indicadores;
- III. Recursos humanos, materiales y financieros disponibles y requeridos;
- IV. Calendario de ejecución;
- V. Responsable, y
- VI. Fuentes de financiamiento complementario, en su caso.

Artículo 6. Para la elaboración de los anteproyectos y proyectos de presupuesto, los órganos colegiados y personales, así como las instancias de apoyo, considerarán:

- I. La planeación institucional;
- II. Los programas presupuestarios;
- III. La proyección de las finanzas de la Universidad;
- IV. El Proyecto del Presupuesto de Egresos de la Federación;
- V. El informe anual de la persona titular de la Rectoría General;
- VI. Los objetivos y metas;
- VII. Los procedimientos que en materia presupuestaria fije la Universidad;
- VIII. El análisis del avance del ejercicio del presupuesto del año en curso;
- IX. La evaluación del gasto de los dos ejercicios del presupuesto anteriores;
- X. La disponibilidad financiera y de remanentes de ingresos propios, en su caso;
- XI. Las obligaciones de pago;
- XII. La plantilla y la nómina del personal;
- XIII. Las necesidades de infraestructura;
- XIV. Las medidas de racionalidad y austeridad presupuestal que determine la Universidad, y
- XV. Las demás condiciones que se establezcan en la normatividad de la Universidad y otras disposiciones aplicables.

Este proceso da inicio con una reunión de trabajo sobre la asignación de Techos Presupuestales, que serán acordados por la Rectoría General y las Rectorías de Unidad, considerando los recursos estimados que dispondrá la Institución para el año fiscal siguiente. A partir de esos techos se fijarán los montos asignados a los proyectos de cada área, departamento, división, unidad y rectoría general, de acuerdo con las prioridades establecidas y la evaluación de resultados en cada dependencia. Para ello, se apoyará de la información institucional que se encuentra disponible en la página electrónica de la Universidad, la cual se detalla a continuación:

- Valores de los indicadores institucionales.
- Informe de las actividades de la Universidad correspondiente al año anterior reportado y su Anexo Estadístico.
- Anuarios estadísticos de la UAM de años anteriores.

- Informes del Ejercicio Presupuestal anteriores.
- Presupuesto inmediato anterior y su respectivo Cuaderno de Bienes de Inversión y anteriores.
- Catálogos de Publicaciones de años anteriores.

Con esta información de base, se revisan las políticas de planeación operativa institucionales, las cuales se acuerdan entre la Rectoría General y las Rectorías de Unidad, ellas orientan el proceso planeación, presupuestación y seguimiento en las unidades, divisiones y departamentos.

SEGUIMIENTO

El seguimiento es la etapa que permite valorar en qué medida los objetivos, metas y recursos definidos en la planeación y presupuestación se cumplen, y cómo impactan en la misión institucional.

De este modo, el seguimiento de la UAM, a través de sus indicadores, cumple una función de articulación entre la lógica estratégica de las prioridades y su cumplimiento. Además, combina con éxito la amplitud analítica con la focalización estratégica: evita el error de limitarse a contar actividades de manera inercial, pero tampoco se dispersa en un exceso de mediciones que diluyan la capacidad de orientar la gestión. En última instancia, el dato específico del indicador cobra su verdadero valor y sentido pleno al ser interpretado dentro del marco integrador de la métrica de desempeño institucional.

Objetivos del seguimiento

A partir de lo planteado, el seguimiento en la UAM persigue los siguientes objetivos específicos:

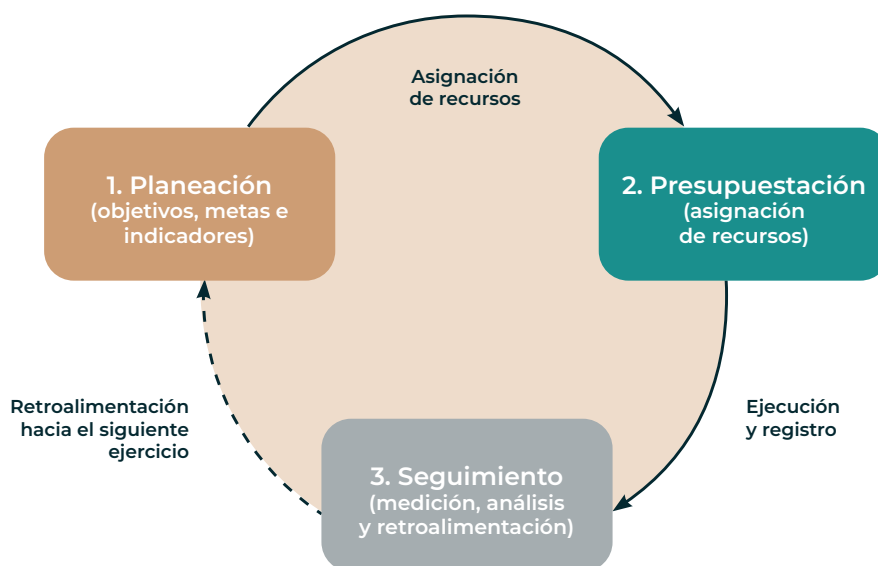
- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores establecidos durante la planeación y formalizados presupuestalmente, contrastando lo programado con lo efectivamente alcanzado.
- Generar evidencia oportuna, confiable y comparable que sustente la toma de decisiones de los órganos personales y colegiados en sus distintos ámbitos de competencia.
- Identificar de manera temprana desviaciones, riesgos o áreas de oportunidad respecto de lo programado, para proponer medidas correctivas o de reorientación antes del cierre del ejercicio.
- Valorar la pertinencia y la calidad de los indicadores estratégicos y operativos, de forma que continúen siendo relevantes para la gestión.
- Retroalimentar los procesos de planeación y presupuestación del ejercicio siguiente, cerrando así el ciclo continuo de gestión institucional basada en evidencia.

El seguimiento como tercera etapa del ciclo PPS

El seguimiento no constituye una etapa aislada ni meramente administrativa que cierra el año; es, ante todo, la etapa que da sentido práctico a la planeación y a la presupuestación, y la que permite que ambas se traduzcan en aprendizaje institucional. Una vez que la planeación define los objetivos, las metas y los indicadores, y que la presupuestación asigna y calendariza los recursos necesarios para alcanzarlos, corresponde al seguimiento medir, con la periodicidad y el rigor metodológico adecuados, en qué medida los recursos ejercidos se tradujeron en los resultados comprometidos.

De esta manera, el ciclo de gestión institucional de la UAM se concibe como un proceso continuo y no lineal: los resultados del seguimiento no se archivan al final del ejercicio, sino que se convierten en insumo directo para la definición de prioridades, objetivos y techos presupuestales del ejercicio siguiente, tal como se ilustra en el siguiente esquema.

Figura 4. El seguimiento como tercera etapa del ciclo Planeación-Presupuestación-Seguimiento y su retroalimentación hacia el ejercicio siguiente.



Ámbitos y niveles del seguimiento

Congruente con los tres ámbitos en que se desarrolla la planeación institucional, de Unidad y divisional, el seguimiento se realiza también de forma diferenciada en cada uno de estos ámbitos, articulando la lectura institucional de conjunto con la lectura particular de cada Unidad y División.

De igual modo, el seguimiento retoma la estructura jerárquica de los niveles ya descrita para el sistema de indicadores. Los indicadores estratégicos, se revisan preferentemente en el ámbito institucional y de Unidad. Los indicadores operativos, se revisan con mayor frecuencia y detalle en el ámbito divisional y departamental, pues son los que permiten explicar el “cómo” del desempeño institucional y detectar oportunamente los factores que inciden en el cumplimiento de las metas comprometidas.

Actores y responsabilidades en el seguimiento

El seguimiento es una responsabilidad compartida entre órganos personales, órganos colegiados e instancias de apoyo, cada uno con un papel específico dentro del proceso, como se resume a continuación.

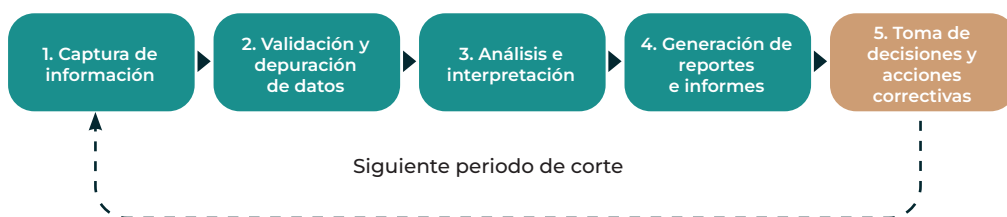
Instancia	Responsabilidad en el seguimiento
Consejo Académico / Consejo Divisional	Conocer los resultados del seguimiento institucional o divisional y, en su caso, ajustar prioridades y políticas de planeación operativa a partir de ellos.
Rectoría de Unidad	Coordinar la evaluación de los indicadores institucionales en el ámbito de su competencia y validar los resultados reportados por las Divisiones de la Unidad.

Instancia	Responsabilidad en el seguimiento
Secretaría de Unidad	Dar seguimiento operativo a los avances de los proyectos e indicadores registrados en la Unidad y apoyar la integración de la información correspondiente.
Dirección de División	Evaluar el cumplimiento de las metas divisionales, atender las desviaciones detectadas e informar los resultados al Consejo Divisional.
Jefaturas de Departamento y de Área	Reportar de manera oportuna y con la calidad requerida los avances de los proyectos e indicadores operativos bajo su responsabilidad.
Dirección de Planeación	Consolidar, validar metodológicamente e integrar la información de seguimiento de las cinco Unidades, y reportarla a las instancias correspondientes.

Ciclo y periodicidad del seguimiento

El seguimiento no se concentra únicamente en el cierre del ejercicio: se organiza en cortes periódicos, con reportes trimestrales o semestrales según el tipo de indicador, que permiten a las instancias responsables detectar oportunamente desviaciones y, de ser necesario, aplicar medidas correctivas antes del corte anual. Independientemente de la periodicidad de cada corte, el proceso operativo del seguimiento se desarrolla en las mismas cinco fases.

Figura 5. Ciclo operativo del seguimiento: de la captura de información a la toma de decisiones y su reinicio en el siguiente periodo de corte.



Herramientas y fuentes de información

De manera análoga a lo que ocurre en la etapa de presupuestación, el registro y la consulta de la información de seguimiento se realizan a través de la plataforma institucional vía INTRANET, en la que cada Unidad cuenta con personal autorizado para el registro y la consulta de avances, conforme al nivel de adscripción que le haya sido asignado. La Dirección de Planeación de cada Unidad, así como la Dirección de Planeación de Rectoría General, ponen a disposición de las áreas los formatos, catálogos y carpetas de apoyo necesarios para homogeneizar la captura de la información entre las cinco Unidades.

Además del registro directo de avances, el seguimiento se nutre de fuentes primarias generadas por los propios procesos sustantivos y administrativos de la Universidad (sistemas escolares, de recursos humanos, financieros y de investigación, entre otros), cuya interoperabilidad resulta indispensable para reducir la duplicidad de captura y fortalecer la calidad y consistencia de los indicadores institucionales y operativos.

Estrategia para la recolección, cálculo y socialización de indicadores

El éxito del sistema de seguimiento como mecanismo articulador y de aprendizaje institucional requiere de una estrategia clara, estandarizada y transparente para el levantamiento de datos primarios, el procesamiento técnico centralizado y la devolución oportuna de los resultados a la comunidad universitaria. Para asegurar la solidez metodológica y la comparabilidad de la información en toda la Institución, esta estrategia se articula a través de las siguientes fases sustantivas:

Solicitud y recolección de información sobre variables constitutivas

La Dirección de Planeación de la Rectoría General coordinará de manera sistemática los requerimientos de información dirigidos a las instancias universitarias correspondientes, tanto en la administración central como en las Unidades Universitarias:

- En el ámbito institucional: Se requerirá a las direcciones y coordinaciones generales de la Rectoría General los datos e información

primaria provenientes de los sistemas centrales (escolares, de personal, financieros, de investigación y posgrado, entre otros).

- En el ámbito de Unidad y Divisional: Las Rectorías de Unidad, Secretarías de Unidad, Direcciones de División y Jefaturas de Departamento aportarán la información correspondiente a los proyectos e indicadores de su ámbito de competencia.

Dicha solicitud especificará el desglose requerido para cada una de las variables que integran las fórmulas de medición de los indicadores estratégicos y operativos, garantizando que los datos sean entregados con la periodicidad, oportunidad y calidad técnica requeridas.

Anexo Técnico de Variables e Indicadores Institucionales

Para dotar al proceso de certeza metodológica y homologar los criterios de captura y medición entre las cinco Unidades Universitarias, se incorpora a este documento los Anexos: Listado de inidicadores operativos, Fichas técnicas de indicadores y glosario de variables.

Estos anexos constituyen las referencias donde se detallan de forma exhaustiva las especificaciones de cada indicador:

- Programa institucional: Determina la función a la que aporta con su medición: docencia, investigación, preservación y difusión de la cultura y apoyo institucional.
- Nombre y clave del indicador: Proporcionan su puntual identificación.
- Definición del indicador. Indica qué mide con precisión.
- Dimensión a medir: Aspecto del logro del objetivo a cuantificar, esto es, la perspectiva con que se valora cada objetivo. Se consideran cuatro dimensiones generales para los indicadores: eficacia, eficiencia, calidad y economía.
- Resumen narrativo (objetivos): Comprende la identificación de los objetivos del indicador.
- Alineación estratégica: Relación directa con las Prioridades de Gestión del Plan de Gestión Estratégica (PGE) y las Orientaciones Estratégicas y Transversales de la Agenda Estratégica de Gestión Institucional (AEGI) 2025-2030.
- Método de cálculo: Expresión matemática o algoritmo estandarizado para la cuantificación.

- Unidad de medida: Señala el método de cálculo.
- Desglose de variables: Definición precisa del numerador, denominador y desgloses requeridos (por género, nivel de estudio, categoría académica, entre otros).
- Frecuencia de medición: Temporalidad de reporte (trimestral, semestral o anual).
- Sentido del indicador: Ascendente o descendente, si se pretende que crezca o disminuya, respectivamente.
- Línea base y el año de ésta: Valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.
- Fuentes de información: Identificación clara de la instancia poseedora del dato primario y del sistema o archivo de origen.
- Medio de verificación: Muestra la fuente de información que se utilizará para medir los indicadores y verificar que los objetivos del programa (resumen narrativo) se lograron.
- Supuestos: Factores externos que condicionan que se logren las metas del indicador.
- Meta: Permite establecer límites o niveles máximos de logro; comunica el nivel de desempeño esperado por la institución y permite enfocarla hacia la mejora.

Procesamiento y cálculo centralizado desde la Rectoría General

Una vez recopilada y depurada la información sobre las variables enviadas por las distintas instancias, la Rectoría General, a través de la Dirección de Planeación, llevará a cabo el ejercicio unificado de integración y cálculo de los indicadores operativos.

Realizar el cálculo desde la Rectoría General garantiza:

- Consistencia metodológica: Aplicación uniforme y rigurosa de las fórmulas descritas en el Anexo Técnico para toda la Universidad.
- Comparabilidad y objetividad: Generación de lecturas analíticas consistentes tanto a nivel institucional de conjunto como en la agregación por Unidad y División.
- Integración con fuentes primarias: Validación técnica cruzada entre las variables reportadas y los registros administrativos e institucionales interoperables.

Disposición y socialización integral de los resultados

Un principio fundamental del modelo de seguimiento es que la información procesada no se mantenga como un insumo exclusivo de control central, sino que se convierta en un activo de conocimiento accesible para toda la Universidad. Una vez concluido el cálculo de los indicadores, los resultados consolidados se pondrán a disposición de todas las instancias y órganos universitarios.

La difusión y puesta a disposición de los resultados se realizará a través de la plataforma institucional y tableros interactivos de visualización de datos, sirviendo para:

- Sustentar la Gobernanza basada en evidencia: Proporcionar a las Rectorías de Unidad y Direcciones de División un diagnóstico claro sobre el desempeño de sus metas para retroalimentar su gestión.
- Orientar la toma de decisiones colegiadas: Servir de insumo sustantivo para que el Colegio Académico, los Consejos Académicos y los Consejos Divisionales valoren el cumplimiento de prioridades, aprueben dictámenes de evaluación y definan las políticas de planeación y los techos presupuestales del siguiente ejercicio.
- Fomentar la mejora continua y la transparencia: Permitir a las Jefaturas de Departamento y de Área identificar fortalezas y desviaciones para aplicar medidas correctivas oportunas antes del cierre de cada ciclo anual.

Del seguimiento a la mejora continua

En síntesis, el valor del seguimiento no reside únicamente en la medición de resultados, sino en su capacidad de retroalimentar, con evidencia oportuna, los procesos de planeación y presupuestación del ejercicio siguiente. De este modo, la trilogía planeación-presupuestación-seguimiento deja de entenderse como una secuencia lineal de tres etapas sucesivas, para constituirse en un ciclo continuo de mejora institucional, en el que cada corte de seguimiento aporta aprendizajes concretos para fortalecer la pertinencia de los objetivos, la racionalidad de la asignación presupuestal y, en última instancia, el cumplimiento de la misión de la Universidad Autónoma Metropolitana.

FUENTES DE CONSULTA

- Ley Orgánica, <https://www.uam.mx/legislacion/legislacion-uam-julio-24-2026/legislacion-uam-julio-24-2026-lo.pdf>.
- Reglamento Orgánico, <https://www.uam.mx/legislacion/legislacion-uam-julio-24-2026/legislacion-uam-julio-24-2026-ro.pdf>.
- Reglamento de Ingreso Promoción y Permanencia del Personal Académico, <https://www.uam.mx/legislacion/legislacion-uam-julio-24-2026/legislacion-uam-julio-24-2026-ripppa.pdf>.
- Reglamento de Planeación, <https://www.uam.mx/legislacion/legislacion-uam-julio-24-2026/legislacion-uam-julio-24-2026-rpl.pdf>.
- Reglamento de Presupuesto, <https://www.uam.mx/legislacion/legislacion-uam-julio-24-2026/legislacion-uam-julio-24-2026-rpr.pdf>.
- Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2011-2024, https://www.uam.mx/pdi/PDI_2011-2024.pdf.
- Agenda Estratégica de Gestión Institucional 2025-2030 (AEGI), https://www.comunicacionsocial.uam.mx/principal/_avisosuam/documentos/agenda_estrategica_25-30.pdf.
- Plan de Gestión Estratégica 2025-2029, <https://laboratoriodefuturos.uam.mx/pge/>.
- Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores: Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), impreso en 2013.



LABORATORIO DE FUTUROS

IN CALLI IXCAHUICOPA | 2025-2029