

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

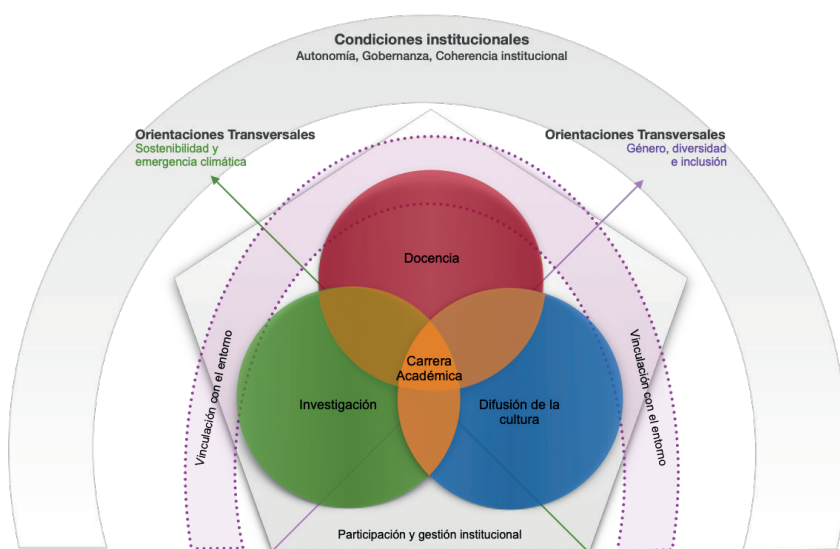
El 27 de noviembre de 2024, durante la sesión 551 del Colegio Académico, el Rector General presentó la Agenda Estratégica de Gestión Institucional (AEGI) UAM 2025-2030, cuya publicación oficial se formalizó el 12 de diciembre del mismo año. Este instrumento sustituye al Plan de Desarrollo Institucional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

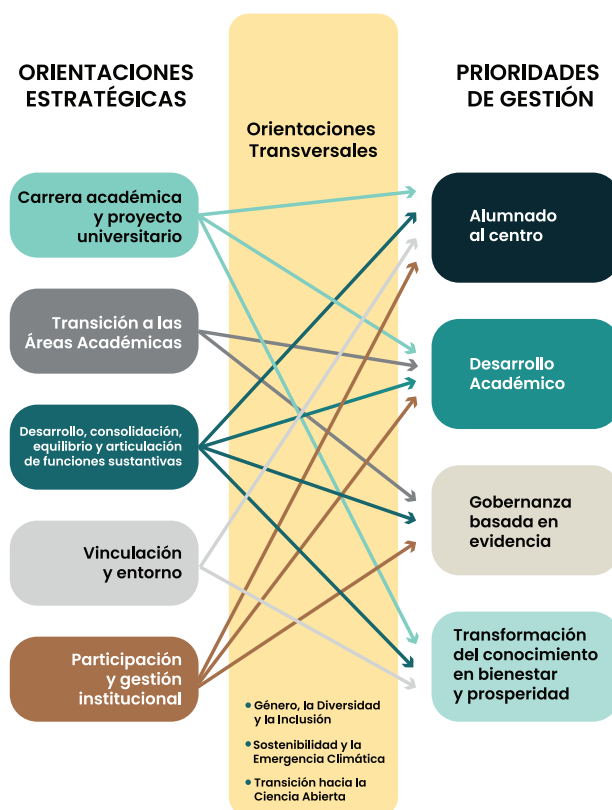
Para llevar a cabo estos objetivos, la gestión adopta tres compromisos éticos, políticos e institucionales:

- 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.

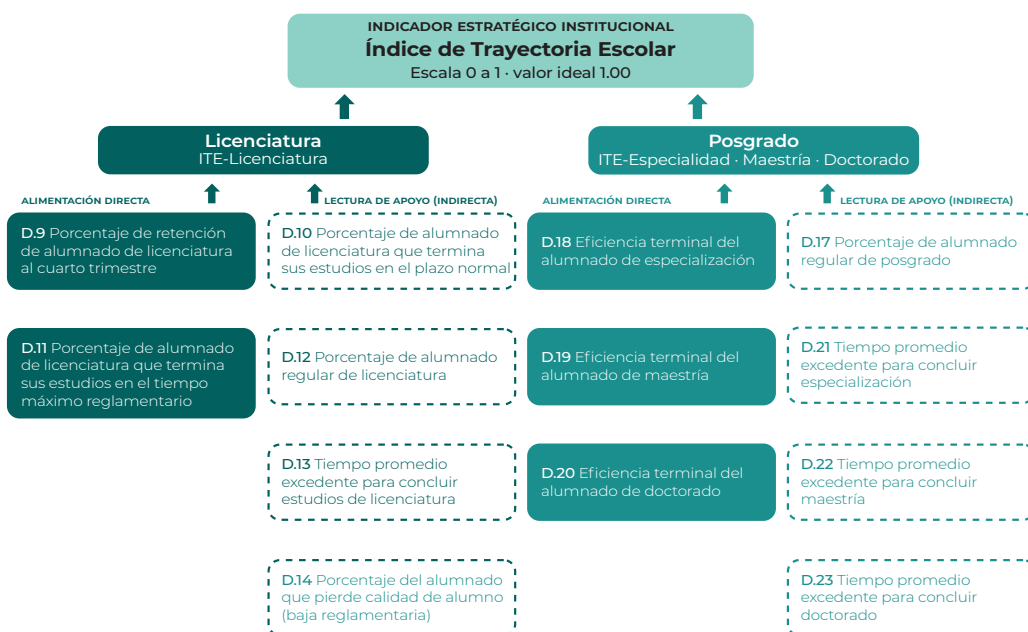
El segundo es el operativo, cuyo comportamiento global descansa en un amplio conjunto de actividades de naturaleza muy diversa, cada una con objetivos particulares, que deben contar con un seguimiento específico. Para ello se requieren indicadores más detallados que permitan identificar el impacto de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