

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:

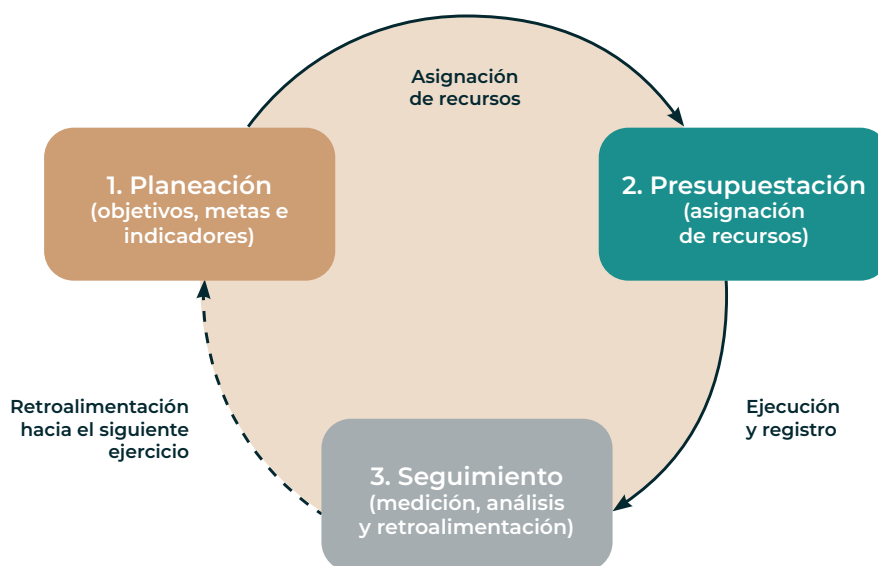
- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores establecidos durante la planeación y formalizados presupuestalmente, contrastando lo programado con lo efectivamente alcanzado.
- Generar evidencia oportuna, confiable y comparable que sustente la toma de decisiones de los órganos 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.

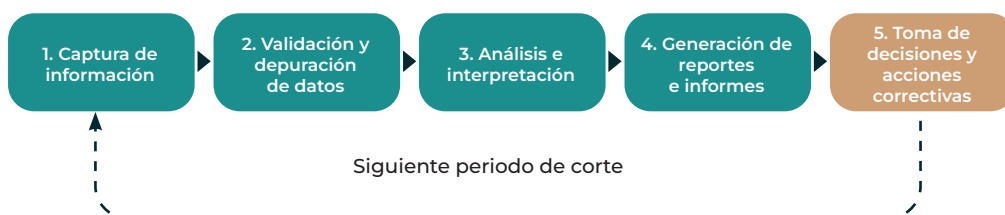
Instancia	Responsabilidad en el seguimiento
Consejo Académico / Consejo Divisional	Conocer los resultados del seguimiento institucional o divisional y, en su caso, ajustar prioridades y políticas de planeación operativa a partir de ellos.
Rectoría de Unidad	Coordinar la evaluación de los indicadores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