



Manual de Organización de la Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional



Directorio institucional

Dr. en C. Eduardo Gasca Pliego

Rector

M. A. S. S. Felipe González Solano

Secretario de Docencia

Dr. Sergio Franco Maass

Secretario de Investigación y Estudios Avanzados

Dr. en C. Pol. Manuel Hernández Luna

Secretario de Rectoría

M. en A. E. Georgina María Arredondo Ayala

Secretaria de Difusión Cultural

M. en A. Ed. Yolanda E. Ballesteros Senties

Secretaria de Extensión y Vinculación

Dr. en C. Jaime Nicolás Jaramillo Paniagua

Secretario de Administración

Dr. en Ing. Roberto Franco Plata

Secretario de Planeación y Desarrollo Institucional

Lic. en Com. Juan Portilla Estrada

Director General de Comunicación Universitaria

Dr. en D. Hiram Raúl Piña Libien

Abogado General

C. P. Alfonso Octavio Caicedo Díaz

Contralor Universitario

Profr. Inocente Peñaloza García

Cronista



Directorio interno

Dr. en Ing. Roberto Franco Plata
Secretario de Planeación y Desarrollo Institucional

M. en C. A. Luis Ricardo Manzano Solís
Secretario Particular

L. en E. Marco Antonio Reséndiz Rivas
Director de Planeación

M. en A. P. Beatriz Riveiro Barbeito
Directora de Evaluación

C. P. Elena Karina Castañeda Pagaza
Directora de Desarrollo Institucional

Ing. Hugo Soto Barrera
Jefe de la Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

C. P. Francisco Fermín Sánchez Balbuena
Jefe de la Unidad de Apoyo Administrativo

L. en D. Martha Irma Martínez Hernández
Jefa de la Unidad de Gestión de la Calidad





Contenido

I.	Presentación.....	5
II.	Antecedentes.....	6
III.	Fundamento legal.....	8
IV.	Misión.....	10
V.	Visión.....	11
VI.	Estructura orgánica.....	12
VII.	Organigrama.....	13
VIII.	Objetivos y funciones.....	14
	Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional.....	14
	Secretaría Particular.....	15
	Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.....	16
	Unidad de Apoyo Administrativo.....	17
	Unidad de Gestión de la Calidad.....	18
	Dirección de Planeación.....	19
	Departamento de Planeación.....	20
	Departamento de Programación.....	21
	Departamento de Proyectos Institucionales.....	22
	Dirección de Evaluación.....	23
	Departamento de Evaluación Sustantiva Institucional.....	24
	Departamento de Evaluación de la Gestión Institucional.....	25
	Departamento de Evaluación de Espacios Académicos.....	26
	Dirección de Desarrollo Institucional.....	27
	Departamento de Información y Estadística.....	28
	Departamento de Estudios y Desarrollo Institucional.....	29
	Departamento de Competitividad Institucional.....	30
IX.	Glosario.....	31
X.	Validación.....	35
XI.	Aprobación.....	36
XII.	Actualización.....	37





I. Presentación

Conforme a lo dispuesto por los artículos 2º, 6º y 34 de la Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) y 133, 134 y 136 del Estatuto Universitario, la Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional presenta su Manual de Organización, que tiene como propósito fundamental conformar una fuente actualizada de referencia y consulta respecto de su organización y funcionamiento.

Los procesos para el desarrollo institucional son permanentes participativos y persiguen alcanzar los siguientes objetivos:

- Orientar, ordenar y conducir el trabajo académico y administrativo de la universidad.
- Lograr la participación de la comunidad universitaria en la formulación, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos mediante los mecanismos institucionales que se establezcan.
- Generar y difundir información estadística confiable, oportuna y relevante sobre la evolución de la universidad para apoyar la toma de decisiones.
- Establecer las prioridades de desarrollo institucional considerando el futuro deseable para la institución.
- Integrar los procesos de planeación, programación, presupuestación y evaluación para lograr una asignación más eficiente de los recursos de acuerdo con las prioridades institucionales.
- Dar seguimiento a los compromisos establecidos en los instrumentos de planeación.
- Establecer procesos de evaluación de planes, programas y proyectos mediante mecanismos específicos de valoración institucional.
- Promover el ejercicio de la autoevaluación como un proceso permanente de mejoramiento de la institución.
- Impulsar la cultura de la planeación y la evaluación en los espacios universitarios.
- Conducir estudios que orienten y ordenen el desarrollo institucional de la universidad.

El presente manual se elaboró para contribuir al cabal ejercicio de las funciones de planeación, evaluación y desarrollo institucional, que se orientarán al logro del objeto y fines de la UAEM, establecidos en su Ley y Estatuto, promoverán el desarrollo institucional, apoyarán a las autoridades universitarias en la toma de decisiones e informarán periódicamente a la comunidad universitaria.

Dr. en Ing. Roberto Franco Plata

Secretario de Planeación y Desarrollo Institucional



II. Antecedentes

En la Universidad Autónoma del Estado de México han existido planes y programas de desarrollo desde su creación. A partir de la década de los setenta, con la creación del Departamento de Planeación, los instrumentos de planeación empezaron a formularse de manera sistemática y el departamento tenía además las funciones de elaborar manuales de organización y participar en la realización de estudios de prospectiva, principalmente relacionados con el crecimiento de la demanda de ingreso y sus factores condicionantes. En la década de los ochenta, debido al explosivo crecimiento de la universidad, la planeación se convirtió en un proceso indispensable para definir políticas institucionales que permitieran administrar eficientemente, la cada vez más compleja organización universitaria de modo que a partir de la administración 1981-1985, los rectores presentan su plan de desarrollo.

Hasta 1995, los instrumentos de planeación eran el plan institucional de desarrollo y los planes de desarrollo de cada espacio académico. En 1996, con la aprobación del Estatuto Universitario, se integró el Sistema de Planeación Universitaria, definiendo su objeto, características y los actores participantes, así como las fases del proceso de planeación y los instrumentos de planeación —planes, programas y proyectos— con sus objetivos, políticas, estrategias y plazos de vigencia. Dentro de los instrumentos de planeación destacan el *Plan general de desarrollo* que abarca 12 años, el *Plan rector de desarrollo institucional* y los planes de desarrollo de los espacios académicos que comprenden cuatro años, además los programas y proyectos de desarrollo institucional.

En marzo 2005, el Consejo Universitario aprobó la modificación de la estructura orgánico-funcional de la universidad, en cuyo marco se transformó la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional en la Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional, definiendo su objetivo, estructura orgánica y funciones básicas, lo cual le permitió tener un mejor desempeño.

A partir de 1996, se fortalece la participación de la comunidad universitaria en la formulación de los planes generales de desarrollo, planes rectores de desarrollo institucional, planes de desarrollo de los organismos académicos, centros universitarios y planteles de la Escuela Preparatoria. Desde 2001, la universidad cuenta con un modelo de planeación basado en la planeación estratégica, promueve el fortalecimiento de una cultura de planeación en todos los espacios académicos e imparte talleres para el personal directivo y docente que participa en los procesos de formulación e instrumentación de los planes y programas de desarrollo.

Desde 2004, la evaluación institucional se realiza a través del Sistema de Seguimiento y Evaluación de los Instrumentos de Planeación, que permite recabar en línea el avance en los compromisos establecidos en los planes y programas institucionales y de los espacios académicos, en periodos trimestrales, lo que permite evaluar anualmente los resultados obtenidos.

En estadísticas institucionales y educativas se implementaron procedimientos para recopilar, sistematizar, estandarizar y generar reportes que pueden consultarse tanto en las agendas estadísticas anuales, como de manera dinámica en la aplicación en línea *Universidatos*, que funciona desde 2007. Además, para mostrar un panorama actualizado de la UAEM y su evolución,



se dispone desde 2004 de un catálogo de indicadores a nivel institucional y por espacio académico.

Los procesos —Formulación de planes de desarrollo, Formulación de programas operativos anuales, Formulación y seguimiento del programa integral de fortalecimiento institucional, Elaboración y evaluación del informe anual de actividades de la UAEM, Consolidación de la estadística básica de la UAEM y Diseño gráfico y reproducción de medios impresos y digitales— están certificados bajo criterios de la Norma ISO 9001:2008.

Los espacios universitarios participan en los procesos de planeación, evaluación e información estadística fundamentalmente a través de sus áreas de planeación, además estos procesos están regulados, desde 2006, en el Reglamento de Planeación, Seguimiento y Evaluación para el Desarrollo Institucional de la Universidad Autónoma del Estado de México.



III. Fundamento legal

LEY DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

TÍTULO PRIMERO DE LA UNIVERSIDAD

Artículo 2. La Universidad tiene por objeto generar, estudiar, preservar, transmitir y extender el conocimiento universal y estar al servicio de la sociedad, a fin de contribuir al logro de nuevas y mejores formas de existencia y convivencia humana, y para promover una conciencia universal, humanista, nacional libre, justa y democrática.

La Universidad tiene por fines impartir la educación media superior y superior; llevar a cabo la investigación humanística, científica y tecnológica; difundir y extender los avances del humanismo, la ciencia, la tecnología, el arte y otras manifestaciones de la cultura.

La Universidad tiene las siguientes atribuciones:

II. Organizarse libremente para el cumplimiento de su objeto y fines, dentro de los términos de la presente Ley, el Estatuto Universitario y su reglamentación.

Artículo 6. Para el adecuado cumplimiento de su objeto y fines, la Universidad adoptará las formas y modalidades de organización y funcionamiento de su academia, gobierno y administración, que considere convenientes.

El Estatuto Universitario, en observancia de la presente Ley, determinará las bases y requisitos para establecer, transformar, fusionar o desaparecer las formas y modalidades de organización y funcionamiento mencionadas.

TÍTULO QUINTO DE LA ADMINISTRACIÓN Y PATRIMONIO UNIVERSITARIOS

Artículo 34. La Administración Universitaria es la instancia de apoyo con que cuenta la Institución para el cumplimiento de su objeto y fines. Se integra por una Administración Central y Administraciones de Organismos Académicos, de Centros Universitarios y de planteles de la Escuela Preparatoria.

El Estatuto Universitario y la reglamentación aplicable determinarán y regularán las facultades, integración, funciones, organización y demás aspectos que resulten necesarios para el desarrollo y la actividad de la Administración Universitaria y sus dependencias académicas y administrativas.



ESTATUTO UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

TÍTULO QUINTO DE LA ADMINISTRACIÓN Y PATRIMONIO UNIVERSITARIOS

CAPÍTULO II DE LA ESTRUCTURA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVAS

Artículo 133. Para los efectos del artículo 34 de la Ley de la Universidad, la Administración Universitaria es la instancia de apoyo con que cuenta la Institución para llevar a cabo la gestión de las actividades adjetivas que resulten necesarias al cumplimiento de las finalidades institucionales.

Sus componentes son una Administración Central, la Administración de cada Organismo Académico y la de cada Plantel de la Escuela Preparatoria.

Las partes componentes conducirán sus actividades en forma coordinada y programada y, se organizarán de acuerdo a las Dependencias Administrativas previstas en los artículos 134, 135 y 136 del presente Estatuto.

La legislación universitaria regulará lo conducente a estas administraciones y a sus dependencias, siendo complementada por manuales de organización, de sistemas y procedimientos e instrumentos administrativos necesarios.

Artículo 134. La Administración Central es la instancia de apoyo con que cuenta el Rector para la coordinación, dirección, seguimiento y evaluación de las actividades que coadyuvan al cumplimiento del objeto y fines institucionales.

Se integrará con Dependencias Administrativas que llevarán el nombre de Secretarías, Direcciones Generales y Abogado General, las cuales contarán con una jerarquía de niveles de delegación compuesta de Direcciones, Departamentos y Unidades.

Artículo 136. Las Dependencias Administrativas son unidades congruentes y coherentes de apoyo administrativo para ejecutar las decisiones, dictámenes, acuerdos y órdenes de los órganos de autoridad de quien dependen, despachando los asuntos de su competencia.

Estarán dotadas de facultades y funciones necesarias para el ejercicio de su encargo. Las de la Administración Central serán competentes para toda la Universidad, y las de la Administración de Organismo Académico, Centro Universitario o de Plantel de la Escuela Preparatoria, sólo para el régimen interior correspondiente.

Al frente de cada una de ellas habrá un titular, nombrado por el Rector en la Administración Central y nombrado por éste a propuesta del Director correspondiente, en la Administración de Organismo Académico, Centro Universitario o de Plantel de la Escuela Preparatoria.





IV. Misión

La Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional es una dependencia de la Administración Central de la UAEM, que coordina y fortalece el Sistema de Planeación Universitaria para contribuir al logro de los objetivos de la institución, a través del diseño y aplicación de instrumentos de planeación, seguimiento y evaluación para el desarrollo institucional, así como de la recopilación de información estadística confiable y oportuna que apoye la toma de decisiones, sobre bases de colaboración, responsabilidad y confianza de la comunidad universitaria.



V. Visión

La Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional será un área estratégica de apoyo, reconocida por la comunidad universitaria por sus sistemas de planeación, seguimiento y evaluación para el desarrollo institucional. Se integrará con personal capacitado y comprometido con los principios y valores de la Universidad, lo que le permitirá tener una gran capacidad de respuesta para atender los requerimientos de los diversos espacios universitarios, para coadyuvar al cumplimiento de las funciones sustantivas y adjetivas de la UAEM y a su consolidación como institución de vanguardia y prestigio a nivel nacional.

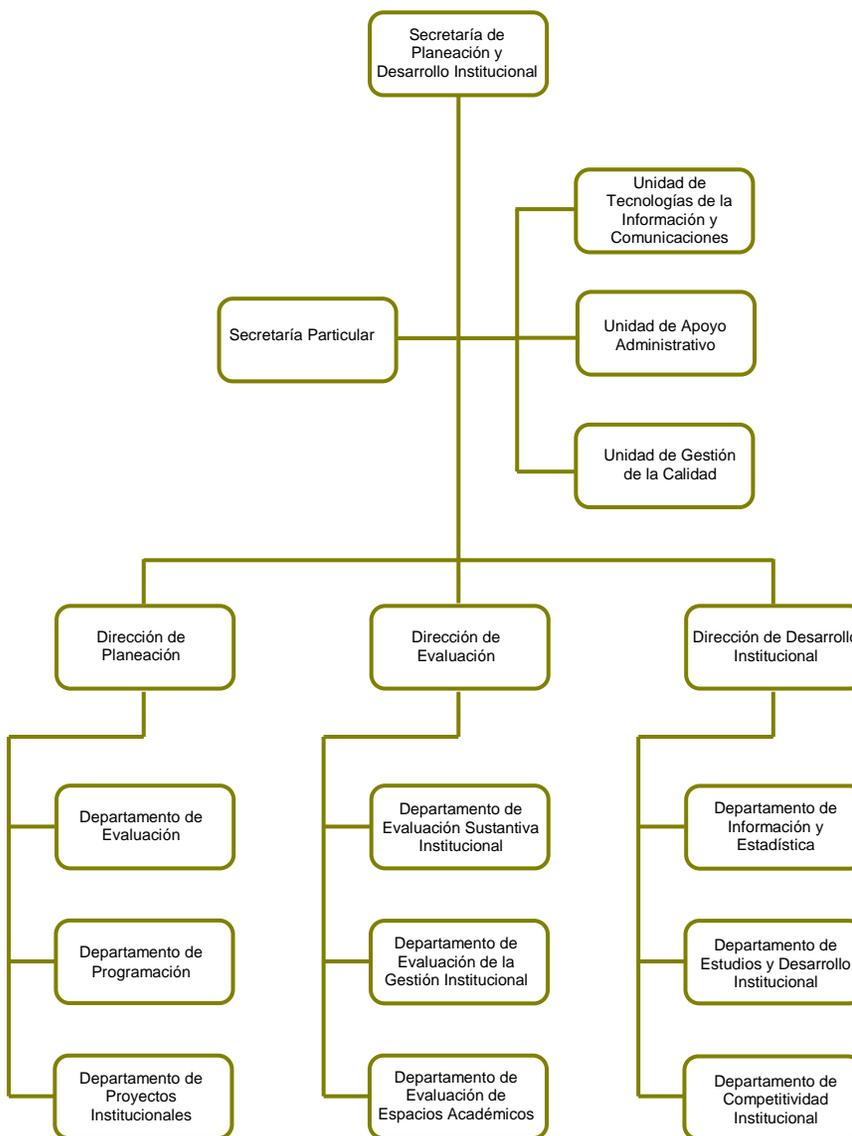


VI. Estructura orgánica

1. Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional
 - 1.01 Secretaría Particular
 - 1.02 Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
 - 1.03 Unidad de Apoyo Administrativo
 - 1.03 Unidad de Gestión de la Calidad
- 1.1. Dirección de Planeación
 - 1.1.1 Departamento de Planeación
 - 1.1.2 Departamento de Programación
 - 1.1.3 Departamento de Proyectos Institucionales
- 1.2. Dirección de Evaluación
 - 1.2.1 Departamento de Evaluación Sustantiva Institucional
 - 1.2.2 Departamento de Evaluación de la Gestión Institucional
 - 1.2.3 Departamento de Evaluación de Espacios Académicos
- 1.3. Dirección de Desarrollo Institucional
 - 1.3.1 Departamento de Información y Estadística
 - 1.3.2 Departamento de Estudios y Desarrollo Institucional
 - 1.3.3 Departamento de Competitividad Institucional



VII. Organigrama





VIII. Objetivos y funciones

Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional

Objetivo

Planear, evaluar y promover el desarrollo de la universidad mediante la coordinación y operación del Sistema de Planeación Universitaria, la evaluación de planes, programas y proyectos institucionales y de los espacios universitarios, así como el uso de tecnología de la información y comunicación y de herramientas estadísticas.

Funciones

- Apoyar al rector, a los directores de espacios académicos y titulares de las dependencias de la Administración Central en temas de planeación, seguimiento y evaluación, e información estadística universitaria para el desarrollo institucional.
- Garantizar la operación del Sistema de Planeación Universitaria.
- Dirigir la elaboración del *Plan general de desarrollo* y del *Plan rector de desarrollo institucional*.
- Coordinar la elaboración de programas y proyectos que permitan el cumplimiento de los planes de desarrollo.
- Coordinar la integración del *Informe anual de actividades de la UAEM* y las sesiones de la Comisión Especial para el Estudios y Evaluación de dicho informe.
- Emitir la autorización técnica para la presentación de informes anuales de los espacios académicos.
- Dirigir el proceso de concentración, administración y difusión de información y el catálogo de indicadores institucionales que permitan llevar a cabo la planeación, el seguimiento, la evaluación y el desarrollo institucional.
- Promover el desarrollo de una cultura de planeación, seguimiento, evaluación y manejo de información estadística institucional.
- Gestionar los recursos humanos, financieros y materiales para el logro de los objetivos de la secretaría.
- Designar al representante de la dirección (RD) y asegurarse de la implementación, mantenimiento y mejora de los procesos certificados que aplican en la Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional, a fin de contribuir en la administración adecuada del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.





Secretaría Particular

Objetivo

Auxiliar en la organización y ejecución de las actividades del secretario de Planeación y Desarrollo Institucional, para la atención eficiente de las funciones que le competen.

Funciones

- Registrar, actualizar y dar seguimiento permanente a las actividades de la agenda del secretario.
- Mantener informado al secretario sobre los eventos, reuniones de trabajo y noticias en los que participe él, el personal de la secretaría o el rector, o en su caso, de aquellos temas destacados de la vida universitaria.
- Supervisar la logística de los eventos que organice la secretaría y atender con los actores correspondientes los elementos que aseguren su correcta realización.
- Verificar y coordinar, con las instancias correspondientes, los eventos a los que asiste el secretario para asegurar una participación exitosa.
- Coordinar con los secretarios particulares, o personal equivalente de las otras secretarías de la UAEM, la correcta realización de las actividades en las que participe el secretario de forma simultánea con otros secretarios o el rector.
- Preparar, en tiempo y forma, la información y documentación que requiera el secretario para atender sus reuniones de trabajo y la realización de reportes e informes que emita la secretaría.
- Coordinar permanentemente con las direcciones y unidades de la secretaría, las acciones para el cumplimiento de las instrucciones emitidas por el secretario.
- Organizar, dar seguimiento e informar constantemente al secretario sobre el estatus que guarda la correspondencia emitida y recibida en la secretaría.
- Coordinar el proceso de entrega-recepción de la secretaría.
- Mantener permanentemente informado al titular de la secretaría sobre la situación que guardan los asuntos de su interés.
- Contribuir en las actividades de mantenimiento y operación del SGC al interior de la secretaría.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.



Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Objetivo

Coordinar los procesos para la administración de la información digital y de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), estableciendo los mecanismos pertinentes que permitan la entrega de servicios informáticos y de diseño gráfico, en apoyo a la consecución de las funciones encomendadas a la Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional.

Funciones

- Mantener, en la mejor condición funcional posible, la infraestructura de TIC de la secretaría, atendiendo los lineamientos establecidos por la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (DTIC).
- Coadyuvar con la Unidad de Apoyo Administrativo en el control del inventario de hardware y software asignado a la secretaría.
- Desarrollar, administrar y brindar soporte a proyectos de software específico para automatizar procesos de la secretaría, apegándose al reglamento institucional vigente sobre tecnologías de información y comunicaciones.
- Implementar políticas y mecanismos en materia de seguridad para la información digital de la secretaría, apegándose al reglamento institucional vigente sobre tecnologías de información y comunicaciones.
- Cooperar, coordinar esfuerzos y observar lo aplicable por el área reguladora de la política informática institucional.
- Asesorar, capacitar y apoyar técnicamente, en materia informática, a las áreas de la secretaría.
- Realizar y/o supervisar las actualizaciones de la información digital publicada por la secretaría, principalmente en sitios web.
- Innovar y promover esquemas de mejora continua en el dominio, aplicación y gestión de TIC, en materia de planeación.
- Asesorar sobre inversiones actuales y futuras en TIC, de manera que se eleven las expectativas relacionadas, se creen nuevas oportunidades y se reduzcan costos en los ámbitos de acción de la planeación institucional.
- Gestionar y proveer los recursos y servicios que en materia de TIC sean requeridos por las áreas de la secretaría y realizadas, en su caso, en coordinación y con autorización de la Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.
- Elaborar el diseño gráfico y realizar la reproducción en los medios solicitados, de la información generada por las áreas de la secretaría, ofreciendo a los usuarios servicios que incrementen el uso de materiales digitales.
- Contribuir en las actividades de mantenimiento y operación del SGC al interior de la secretaría.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.



Unidad de Apoyo Administrativo

Objetivo

Administrar los recursos humanos, materiales y financieros para el desarrollo adecuado de las funciones de la Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional.

Funciones

- Integrar y someter a consideración del secretario el presupuesto, así como controlar su uso adecuado.
- Dar cumplimiento a la normatividad universitaria para el manejo y control de los recursos humanos, materiales y financieros asignados a la secretaría.
- Realizar los trámites conducentes para la obtención, aplicación y comprobación de los recursos financieros asignados a la secretaría.
- Gestionar, organizar, registrar y controlar los recursos materiales, así como efectuar el suministro adecuado de los mismos, a las diferentes áreas de la secretaría para el desarrollo de sus actividades.
- Tramitar ante la Dirección de Recursos Humanos la contratación y los movimientos del personal adscrito a la secretaría.
- Atender lo referente a la recepción, pago y devolución de la nómina del personal de la secretaría.
- Controlar y emitir los reportes de las asistencias y puntualidad del personal adscrito a la secretaría.
- Gestionar, coordinar y supervisar las actividades concernientes al mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones, mobiliario y equipo de la secretaría.
- Controlar y mantener actualizado el inventario de bienes muebles y del patrimonio cultural asignado a la secretaría, con base en los lineamientos establecidos por el Departamento de Bienes Patrimoniales.
- Atender las actividades de operación y mantenimiento de los procesos del SGC, en el ámbito de competencia.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.



Unidad de Gestión de la Calidad

Objetivo

Coordinar las actividades del Sistema de Gestión de la Calidad al interior de la Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional.

Funciones

- Asegurar que se establecen, implementan y mantienen los procesos de la Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional acordes al Sistema de Gestión de la Calidad, así como promover acciones de mejora continua para el desarrollo de dichos procesos.
- Informar a la Alta Dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y cualquier necesidad de mejora relacionada con los procesos certificados de la secretaría.
- Comunicar a los integrantes de la secretaría las estrategias implementadas para el mantenimiento y la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Asegurar que se promueve la toma de conciencia de los requisitos del cliente en los procesos de la secretaría, inmersos en el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Apoyar en la realización de auditorías internas y externas a los procesos de la secretaría y vigilar la atención de observaciones y no conformidades detectadas a los procesos.
- Gestionar la capacitación y formación del personal de la secretaría, necesaria para el desarrollo de sus funciones, con base en las necesidades detectadas.
- Contribuir en las actividades de mantenimiento y operación del SGC al interior de la secretaría.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.



Dirección de Planeación

Objetivo

Promover y participar en el fortalecimiento de la planeación como elemento conductor del quehacer universitario y coordinar los procesos de planeación y programación de la universidad, organismos académicos, centros universitarios, unidades académicas profesionales, planteles de la Escuela Preparatoria y espacios universitarios que determine la legislación universitaria.

Funciones

- Analizar los lineamientos federales y estatales en materia de generación, transmisión y aplicación del conocimiento a nivel medio superior y superior, y proponer aquellos que orienten el desarrollo de los servicios educativos que ofrece la universidad.
- Diseñar y operar un modelo de planeación y programación institucional, considerando el marco normativo y lineamientos que para el efecto emita la propia universidad.
- Establecer y aplicar metodologías de planeación que faciliten la organización sistemática de las actividades universitarias.
- Proponer objetivos, estrategias, proyectos y metas que orienten el desarrollo y crecimiento ordenado de la Universidad Autónoma del Estado de México.
- Promover la participación de la comunidad universitaria en la integración de instrumentos del Sistema de Planeación Universitaria.
- Apoyar la formulación de planes, programas y proyectos institucionales y de espacios universitarios, establecidos en el Sistema de Planeación Universitaria.
- Capacitar al personal directivo, académico y de mandos medios que participan en los procesos de planeación y programación, para la formulación de planes, programas y/o proyectos.
- Coordinar la elaboración de programas y proyectos institucionales orientados a elevar la calidad de los servicios educativos que ofrece la universidad y que permitan captar recursos extraordinarios.
- Coordinar y supervisar el seguimiento programático, financiero y académico de los programas y/o proyectos apoyados con recursos extraordinarios, que le sean asignados para ese efecto.
- Coordinar y supervisar las actividades de operación y mantenimiento de los procesos del SGC, en el ámbito de su competencia.
- Coordinar, dirigir y supervisar las actividades de los departamentos adscritos a la dirección.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.



Departamento de Planeación

Objetivo

Coordinar la formulación de planes de desarrollo institucionales de organismos académicos, centros universitarios, planteles de la Escuela Preparatoria y espacios que determine la legislación universitaria.

Funciones

- Diseñar y aplicar la metodología e instrumentos de planeación que permitan orientar el desarrollo y la toma de decisiones de los espacios académicos de la Universidad Autónoma del Estado de México.
- Integrar en tiempo y forma los instrumentos de planeación de mediano y largo plazos del Sistema de Planeación Universitaria.
- Coadyuvar en la capacitación del personal directivo, académico y administrativo que participe en la elaboración de los instrumentos de planeación.
- Asesorar al personal directivo, académico y administrativo de los espacios universitarios en la estructuración de sus planes de desarrollo.
- Apoyar las actividades relacionadas con la presentación de planes de desarrollo ante la Comisión de Planeación y Evaluación Académica e Incorporación de Estudios del Consejo Universitario.
- Atender las actividades de operación y mantenimiento de los procesos del SGC, en el ámbito de su competencia.
- Coordinar, dirigir y supervisar las actividades asignadas a los analistas adscritos al departamento.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.



Departamento de Programación

Objetivo

Coordinar y revisar la formulación de instrumentos de planeación de corto plazo, de la universidad, organismos académicos, centros universitarios, unidades académicas profesionales, planteles de la Escuela Preparatoria, dependencias de la Administración Central y espacios que determine la legislación universitaria, para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos en la planeación a mediano y largo plazo.

Funciones

- Diseñar, proponer e implementar metodologías y estrategias para la formulación de instrumentos de planeación de corto plazo, derivados de los establecidos en el Sistema de Planeación Universitaria.
- Elaborar lineamientos que establezcan prioridades y orienten el quehacer de la institución en el corto plazo para lograr los objetivos estratégicos marcados a mediano y largo plazo.
- Integrar en tiempo y forma los instrumentos de planeación de corto plazo establecidos en el Sistema de Planeación Universitaria.
- Capacitar y asesorar al personal que participe en la elaboración de los instrumentos de planeación de corto plazo establecidos en la legislación universitaria.
- Coordinar el diseño y desarrollo del programa informático que facilite la integración de los instrumentos de planeación de corto plazo.
- Atender las actividades de operación y mantenimiento de los procesos del SGC, en el ámbito de su competencia.
- Coordinar, dirigir y supervisar las actividades asignadas a los analistas adscritos al departamento.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.



Departamento de Proyectos Institucionales

Objetivo

Coordinar la formulación y seguimiento de programas y proyectos estratégicos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales señalados en la legislación universitaria y en los instrumentos de planeación de mediano y largo plazo.

Funciones

- Establecer metodologías para la formulación de proyectos estratégicos institucionales considerando la normatividad que al respecto emita la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la propia universidad.
- Promover e integrar programas y proyectos estratégicos institucionales que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.
- Capacitar al personal de las dependencias de administración central, organismos académicos, centros universitarios, unidades académicas profesionales y planteles de la Escuela Preparatoria, para la elaboración de programas y proyectos estratégicos.
- Coordinar el seguimiento y evaluación de los programas y proyectos estratégicos que le sean asignados para apoyar el desarrollo de la universidad.
- Asesorar a los espacios universitarios en la integración, seguimiento y evaluación de sus programas y proyectos estratégicos, así como en la reprogramación de acciones, metas y recursos programados y asignados originalmente.
- Atender las actividades de operación y mantenimiento de los procesos del SGC, en el ámbito de su competencia.
- Coordinar, dirigir y supervisar las actividades asignadas a los analistas adscritos al departamento.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.



Dirección de Evaluación

Objetivo

Valorar el grado de cumplimiento de metas y objetivos de los instrumentos de planeación de manera periódica, que sirva de sustento a las autoridades universitarias, para la toma de decisiones y permita rendir cuentas de forma objetiva y transparente del quehacer institucional a la comunidad universitaria y a la sociedad.

Funciones

- Elaborar y proponer instrumentos y lineamientos institucionales de seguimiento y evaluación.
- Dirigir y supervisar el proceso de evaluación institucional.
- Elaborar el catálogo de indicadores para mostrar el desempeño institucional.
- Establecer los procedimientos institucionales de seguimiento y evaluación de los espacios universitarios.
- Revisar los informes periódicos de seguimiento y evaluación de los instrumentos de planeación.
- Coordinar la asesoría y capacitación al personal de los espacios universitarios en materia de seguimiento, evaluación y elaboración de informes anuales de actividades.
- Coordinar la revisión, seguimiento y evaluación de los informes anuales de actividades de los espacios universitarios.
- Dirigir la elaboración del informe anual de actividades de la UAEM y organizar las sesiones de la Comisión Especial de Estudio y Evaluación de dicho informe.
- Coordinar la integración de la documentación probatoria de los datos contenidos en el informe anual de actividades de la Universidad Autónoma del Estado de México.
- Atender las actividades de operación y mantenimiento de los procesos del SGC, en el ámbito de su competencia.
- Coordinar, dirigir y supervisar las actividades de los departamentos adscritos a la dirección.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.



Departamento de Evaluación Sustantiva Institucional

Objetivo

Dar seguimiento, revisar, analizar y evaluar los avances de las metas establecidas en instrumentos de planeación referentes a funciones sustantivas de la Universidad Autónoma del Estado de México.

Funciones

- Revisar, analizar, dar seguimiento y evaluar los avances respecto a compromisos y resultados alcanzados por las dependencias de Administración Central.
- Elaborar informes periódicos de seguimiento y evaluación de los instrumentos de planeación para instancias propias y externas a la institución.
- Asesorar y capacitar a responsables de metas y planeación de espacios universitarios en materia de seguimiento y evaluación de resultados.
- Promover el ejercicio de autoevaluación en espacios universitarios de acuerdo con los lineamientos emitidos por la Dirección de Evaluación.
- Participar en la integración del informe anual de actividades de la UAEM y en la organización de sesiones de la Comisión Especial de Estudio y Evaluación de dicho informe.
- Supervisar la aplicación de lineamientos e instrumentos metodológicos y técnicos para el seguimiento y la evaluación.
- Revisar e integrar la documentación probatoria de los datos contenidos en el informe anual de actividades de la Universidad Autónoma del Estado de México.
- Revisar la consistencia y elementos metodológicos de los informes anuales y evaluaciones de la UAEM (institucional) y de espacios universitarios.
- Coordinar, dirigir y supervisar las actividades asignadas a los analistas adscritos al departamento.
- Contribuir en las actividades de mantenimiento y operación del SGC, en el ámbito de su competencia.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.



Departamento de Evaluación de la Gestión Institucional

Objetivo

Dar seguimiento, revisar, analizar y evaluar los avances de las metas establecidas en instrumentos de planeación referentes a las funciones adjetivas de la Universidad Autónoma del Estado de México.

Funciones

- Revisar, analizar, dar seguimiento y evaluar los avances respecto a compromisos y resultados alcanzados por las dependencias de Administración Central.
- Elaborar informes periódicos de seguimiento y evaluación de los instrumentos de planeación para instancias propias y externas a la institución.
- Asesorar y capacitar a responsables de metas y planeación de espacios universitarios en materia de seguimiento y evaluación de resultados.
- Promover el ejercicio de autoevaluación en espacios universitarios de acuerdo con los lineamientos emitidos por la Dirección de Evaluación.
- Participar en la integración del informe anual de actividades de la UAEM y en la organización de sesiones de la Comisión Especial de Estudio y Evaluación de dicho informe.
- Supervisar la aplicación de lineamientos e instrumentos metodológicos y técnicos para el seguimiento y la evaluación.
- Revisar e integrar la documentación probatoria de los datos contenidos en el informe anual de actividades de la Universidad Autónoma del Estado de México.
- Revisar la consistencia y elementos metodológicos de los informes anuales y evaluaciones de la UAEM (institucional) y de espacios universitarios.
- Coordinar, dirigir y supervisar las actividades asignadas a los analistas adscritos al departamento.
- Contribuir en las actividades de mantenimiento y operación del SGC, en el ámbito de su competencia.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.



Departamento de Evaluación de Espacios Académicos

Objetivo

Dar seguimiento, revisar, analizar y evaluar los avances de las metas establecidas en instrumentos de planeación referentes a los resultados logrados en espacios académicos de la Universidad Autónoma del Estado de México.

Funciones

- Revisar, analizar, dar seguimiento y evaluar avances respecto a compromisos y resultados alcanzados por los espacios académicos.
- Elaborar informes periódicos de seguimiento y evaluación de los instrumentos de planeación para instancias propias y externas a la institución.
- Asesorar y capacitar a responsables de metas y planeación de espacios universitarios en materia de seguimiento y evaluación de resultados.
- Promover el ejercicio de autoevaluación en espacios universitarios de acuerdo con los lineamientos emitidos por la Dirección de Evaluación.
- Participar en la integración del informe anual de actividades de la UAEM y en la organización de sesiones de la Comisión Especial de Estudio y Evaluación de dicho informe.
- Supervisar la aplicación de lineamientos e instrumentos metodológicos y técnicos para el seguimiento y la evaluación.
- Revisar e integrar la documentación probatoria de los datos contenidos en el informe anual de actividades de la Universidad Autónoma del Estado de México.
- Revisar la consistencia y elementos metodológicos de los informes anuales y evaluaciones de la UAEM (institucional) y de espacios universitarios.
- Coordinar, dirigir y supervisar las actividades asignadas a los analistas adscritos al departamento.
- Contribuir en las actividades de mantenimiento y operación del SGC, en el ámbito de su competencia.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.



Dirección de Desarrollo Institucional

Objetivo

Promover y coordinar el desarrollo de estudios orientados a fortalecer la institución, sustentados en un sistema de información estadística con datos confiables y oportunos que permitan llevar a cabo la planeación, seguimiento y evaluación de las actividades de la universidad.

Funciones

- Conducir y supervisar la operatividad del sistema de información estadística que apoya el desarrollo institucional.
- Determinar la información estadística básica y estratégica que debe generarse en la institución.
- Establecer y aplicar lineamientos, instrumentos y estrategias para la integración de la estadística e indicadores de la universidad.
- Supervisar la integración de los indicadores estratégicos universitarios, a fin de fortalecer la planeación, el seguimiento y la evaluación.
- Coordinar la integración, publicación y difusión de la agenda estadística anual, del anexo al informe anual de actividades y otros productos estadísticos que se deriven.
- Orientar y supervisar la realización de estudios de factibilidad que apoyen la oferta de nuevos programas educativos o nuevos espacios académicos en la institución.
- Integrar y mantener actualizada la información de la Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional en el Sitio de Transparencia y Acceso a la Información, conforme a los requerimientos solicitados por la Dirección de Información Universitaria, y dar respuesta a las solicitudes de información requeridas por ésta.
- Atender las actividades de operación y mantenimiento de los procesos del SGC, en el ámbito de competencia.
- Coordinar, dirigir y supervisar las actividades de los departamentos adscritos a la dirección.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.



Departamento de Información y Estadística

Objetivo

Garantizar la disponibilidad de información estadística confiable y oportuna mediante su integración y actualización en el sistema de información.

Funciones

- Proponer y someter a consideración de la Dirección de Desarrollo Institucional información estadística básica y estratégica que debe generarse en la institución.
- Mantener permanentemente actualizado el sistema de información estadística de la universidad.
- Integrar la agenda estadística anual y el anexo del informe anual de actividades de la UAEM, así como dar respuesta a solicitudes de información estadística universitaria requeridas por instancias propias y externas a la institución.
- Actualizar y generar indicadores estratégicos universitarios a fin de fortalecer la planeación, el seguimiento y la evaluación.
- Generar y proponer lineamientos, estrategias e instrumentos para la integración de la estadística e indicadores de la universidad.
- Establecer mecanismos de comunicación y validación de datos con espacios universitarios, generadores de información.
- Distribuir, difundir y fomentar el uso de la información estadística universitaria.
- Contribuir en las actividades de operación y mantenimiento de los procesos del SGC, en el ámbito de competencia.
- Coordinar, dirigir y supervisar las actividades asignadas a los analistas adscritos al departamento.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.



Departamento de Estudios y Desarrollo Institucional

Objetivo

Desarrollar estudios orientados a fortalecer los requerimientos de desarrollo de la institución e integrar estadísticas solicitadas por el Gobierno del Estado de México.

Funciones

- Diseñar, proponer e implementar lineamientos para la integración de la estadística e indicadores de la universidad.
- Establecer mecanismos de comunicación con espacios universitarios e instituciones incorporadas generadoras de información.
- Integrar la información estadística universitaria, bajo los lineamientos del Gobierno del Estado de México (estadística 911 y 912), así como dar respuesta a las solicitudes presentadas por instancias propias y externas de la universidad que requieren dicha información.
- Participar en la realización de estudios de factibilidad para ampliar la oferta educativa, así como crear programas educativos en los espacios universitarios.
- Contribuir en las actividades de mantenimiento y operación del SGC, en el ámbito de su competencia.
- Coordinar, dirigir y supervisar las actividades asignadas a los analistas adscritos al departamento.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.



Departamento de Competitividad Institucional

Objetivo

Desarrollar y promover estudios, con equipos multidisciplinarios, orientados a la mejora y comparación (benchmarking) en los resultados institucionales que ayude en la formulación de estrategias y en la toma de decisiones.

Funciones

- Generar y actualizar el Observatorio del Desarrollo de la UAEM como sistema de indicadores en línea geográfico.
- Analizar los contextos sociales y políticos en los que interactúa la institución, para observar su comportamiento.
- Identificar las mejores prácticas en temas de educación superior en el país.
- Identificar las tendencias que impactan a la educación superior a nivel internacional, nacional y regional en búsqueda de innovación.
- Contribuir en actividades de mantenimiento y operación del SGC, en el ámbito de su competencia.
- Coordinar, dirigir y supervisar las actividades asignadas a los analistas adscritos al departamento.
- Desarrollar las demás funciones inherentes al ámbito de su competencia.



IX. Glosario

Desarrollo institucional: resultado de la ejecución de planes de acción o mejoramiento que se proponen para abordar problemáticas existentes dentro de las instituciones.

Espacio académico: plantel de la Escuela Preparatoria, facultad, centro universitario, unidad académica profesional e instituto y centro de investigación.

Estrategia: expresa la forma en que se lograrán los objetivos; acciones para consolidar fortalezas, eliminar debilidades, aprovechar oportunidades y reducir el impacto de las amenazas.

Evaluación: valoración y reflexión sistemática sobre la ejecución, eficiencia, efectividad y resultados (o impacto) alcanzados; permite formular conclusiones acerca de lo que se observa.

Indicador: valor que permite a una institución comparar su posición en áreas estratégicas y realizar análisis comparativos. Es la manifestación observable de un rasgo o característica de una o más variables de interés, susceptibles de evaluación, la cual proporciona información cuantitativa y/o cualitativa acerca de dicha característica. Para que un dato o estadístico se considere indicador, debe tener un punto de referencia contra el cual pueda juzgarse, comúnmente un estándar social, académica o disciplinariamente establecido.

Indicador de desempeño: razón, proporción, porcentaje u otro valor que permite a una institución comparar su posición en áreas estratégicas clave, según criterios de especialistas propios o externos, desempeño pasado o metas institucionales establecidas.

Indicador educativo: desempeño o comportamiento de de una institución o un sistema educativo, su propósito es ofrecer información para la toma de decisiones.

Informe anual de actividades: documento que rinde cuentas de los avances y resultados logrados durante un año.

Meta: expresión cuantitativa y concreta de lo que queremos alcanzar (objetivo) en un periodo determinado, resultado que se pretende alcanzar en un futuro, especificando cuándo se lograrán los objetivos.

Misión: propósito o razón de la existencia de una institución, describe lo que hace en el presente; se integra con los principales propósitos estratégicos y valores esenciales que deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por quienes laboran y contribuyen con su desarrollo.

Objetivo: enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones, incluye: a) los resultados esperados, b) quién hará posible su realización, c) bajo qué condiciones se verificarán dichos resultados, y d) qué criterios se usarán para verificar el logro de éstos.

Plan de desarrollo: traza el curso global y general de acción deseable y factible para el desarrollo institucional, especificando decisiones de carácter general que expresen lineamientos políticos



fundamentales, prioridades derivadas de éstos y estrategias de acción para alcanzar objetivos y metas generales propuestos.

Plan de desarrollo de espacios académicos: instrumento que precisa cualitativa y cuantitativamente, las políticas, estrategias, objetivos, metas y apertura programática a observarse en el ámbito académico que corresponda, durante la gestión del director en turno. Tiene una vigencia de cuatro años y observa congruencia con el *Plan general de desarrollo* y el *Plan rector de desarrollo institucional*.

Plan general de desarrollo: instrumento cualitativo y de prospectiva que tiene por objeto establecer situaciones deseables y factibles a largo plazo, con una proyección de doce años.

Plan rector de desarrollo institucional: instrumento que tiene por objeto precisar, cualitativa y cuantitativamente, tanto las políticas, estrategias, objetivos y metas, como la apertura programática a observarse durante la gestión de quien lo presenta. Tendrá una vigencia de cuatro años y se vinculará congruentemente con el *Plan general de desarrollo*.

Planeación: en un sentido amplio, es algo que hacemos antes de efectuar una acción, una toma de decisiones anticipada. Proceso de decidir qué se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se ejecuten las acciones; se hace necesaria cuando el hecho o estado de cosas deseable para un futuro implica un conjunto de decisiones interdependientes; se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseables que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto; se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir las probabilidades de fracaso.

Planeación estratégica: proceso reflexivo integral y flexible que vincula la operación con los objetivos de largo plazo, genera una capacidad de dirección en los miembros de la organización y da a los tomadores de decisiones la posibilidad de definir el curso que debe seguir su institución para aprovechar, en función de la situación interna, las oportunidades actuales y futuras que le ofrece el entorno.

Política: orientación general de carácter filosófico, doctrinal, axiológico y práctico que guía las acciones hacia el logro de los propósitos establecidos. Las políticas suponen un modo de conducir acciones para lograr las finalidades propuestas; son lineamientos y directrices que constituyen un marco dentro del cual deberán desplegarse los esfuerzos y acciones para alcanzar los fines, objetivos y metas del proceso planificador; encauzan y delimitan las opciones deseables y, teniendo en cuenta el orden de prioridades establecidas, pueden orientar la manera cómo se emplearán los recursos para alcanzar dichas finalidades.

Procedimiento: serie de pasos secuenciales o técnicas que describen a detalle cómo se realizará una tarea particular, precisa actividades que se deberán conducir con objeto de lograr los objetivos de un programa.

Proceso: conjunto de actividades relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.



Producto: resultado producido por la institución en función de los procesos.

Producto estadístico: resultado final expresado en un documento impreso o en medios digitales, elaborado a partir de un proyecto estadístico, en cuyo contenido predomina información estadística sobre uno o más universos de estudio, independientemente de quien lo haya generado.

Programa: opera planes mediante la determinación de funciones o acciones específicas orientadas a alcanzar, en un periodo determinado, objetivos y metas.

Proyecto: conjunto de acciones que tienen un objetivo común y se realizan en un periodo y espacio determinado; dirigen los esfuerzos de la institución al cumplimiento de objetivos estratégicos, permiten vincular la participación de las unidades responsables mediante la identificación de tramos de responsabilidad; se llevan a cabo para mantener, mejorar, ampliar y/o crear un servicio o producto.

Proyecto de desarrollo: conjunto de actividades concretas relacionadas y coordinadas entre sí, para ser efectuadas en un tiempo determinado, con el fin de alcanzar objetivos y metas previamente definidos y establecidos en un programa.

Resultado: efecto concreto que se alcanza mediante la realización de un proyecto, puede ser de dos niveles: efecto e impacto. De efecto, indica los resultados de la utilización de los productos del proyecto (prestación de servicios, satisfacción de necesidades, resolución de problemas); de impacto, refiere cambios producidos en una situación como resultado de efectos de un proyecto.

Seguimiento: procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución; para identificar logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados. Determinar el progreso en la ejecución de avances físicos y el cumplimiento de los plazos son elementos que se deben verificar durante la ejecución y dar retroalimentación a los involucrados sobre los avances.

Sistema de indicadores: conjunto coherente de indicadores combinados o no, de acuerdo con un sistema de variables y categorías que representan la gestión o funcionamiento de una unidad de análisis respecto de una función determinada.

Sistema de información estadística: permite la transmisión de datos cuantitativos generados por la institución, los ordena, depura, analiza e interpreta para que, a partir de los resultados obtenidos, se determinen y ejecuten acciones para lograr ventajas competitivas y apoyar la toma de decisiones.

Sistema de planeación universitario: tiene por objeto conformar un modelo de desarrollo que permitirá orientar, ordenar y conducir el trabajo académico y administrativo destinado al cumplimiento de fines institucionales, tomando en cuenta el diseño de situaciones deseables y factibles concebidas como soluciones, tanto a problemas y necesidades de la institución, como a requerimientos de su desarrollo y superación integrales. Se sustentará en procesos tendentes a garantizar organización y racionalidad, tanto a las actividades académicas que realizan la universidad y los espacios académicos, como a las actividades de apoyo adjetivo institucional que



efectúan las dependencias de la administración universitaria y en un flujo de información que concentrará, recabará, administrará y preservará datos confiables que permitan llevar a cabo la planeación, seguimiento y evaluación de las actividades sustantivas y adjetivas.

Sistema de seguimiento y evaluación de los instrumentos de planeación: permite recabar en línea el avance en los compromisos establecidos en planes y programas institucionales y de espacios académicos, en periodos trimestrales; los resultados se evalúan anualmente.

Visión: describe la manera como se visualiza la institución a futuro.





X. Validación

Dr. en C. Eduardo Gasca Pliego
Rector

LSCA. Maritza Martínez Malacón
Directora de Organización y Desarrollo
Administrativo



XI. Aprobación

Dr. en Ing. Roberto Franco Plata
Secretario de Planeación y Desarrollo Institucional

03 de mayo de 2011
Fecha de oficio de aprobación

275
Número de oficio



XII. Actualización

Manual de Organización de la Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, México, mayo 2011.
Primera edición.

Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional

Titular:

Dr. en Ing. Roberto Franco Plata

Responsable del proyecto:

C. P. Elena Karina Castañeda Pagaza

Colaboradores:

Director de Planeación:

L. en E. Marco Antonio Reséndiz Rivas

Directora de Evaluación:

M. en A. P. Beatriz Riveiro Barbeito

Dirección de Organización y Desarrollo Administrativo

Director:

LSCA. Maritza Martínez Malacón

Jefa del Departamento de Organización y Métodos:

L. A. E. Minerva Sánchez Rivas

Responsable del proyecto:

Lic. Antonio Álvarez Valadez

© MO/DAC

Serie Manuales Administrativos